

Canadian Museum of
Immigration at Pier 21



Musée canadien de
l'immigration du Quai 21



Résumé

Plan d'entreprise et budgets de fonctionnement et d'immobilisations

2018-2019 à 2022-2023

Canada

Musée canadien de l'immigration du Quai 21

1055 chemin Marginal
Halifax, Nouvelle-Écosse
B3H 4P7
T: 902-425-7770
F: 902-423-4045
Sans frais: 1-855-526-4721
www.quai21.ca
info@quai21.ca

Publié par le Musée canadien de l'immigration du Quai 21

No. de catalogue CC522-1F-PDF
ISSN 2293-9180
© Musée canadien de l'immigration du Quai 21

LE MUSÉE CANADIEN DE L'IMMIGRATION DU QUAI 21

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Administrateurs

Robert Vineberg, Président	Winnipeg, Manitoba
Troy Myers, Vice-président	Dartmouth, Nouvelle-Écosse
Mark Boudreau	Halifax, Nouvelle-Écosse
Ralph Chiodo	Toronto, Ontario
John Hachey	Baie D'Urfé, Québec
Caroline Lavoie	Montreal, Quebec
Richard (Cy) Leblanc	Grande-Digue, Nouveau-Brunswick
Phuong T.V. Ngo	Orleans, Ontario
Carrie Ross	Regina, Saskatchewan
James (Bradley) Stafford, CPA, CA	Vancouver, Colombie-Britannique
Dre Frances Swyripa	Edmonton, Alberta

Officiers

Marie Chapman, Chef de la direction/Directrice générale

Kendall J. Blunden, CPA, CA, Chef de la direction financière

Tanya Bouchard, Vice-Présidente, Expositions, recherche et collections

Carrie-Ann Smith, Vice-Présidente, Mobilisation du public

Jennifer Sutherland, Vice-Présidente, Communications et partenariats

Jennifer Tramble, Secrétaire de la Société

Fiona Valverde, Vice-Présidente, Génération des revenus

MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Au nom du Conseil d'administration du Musée canadien de l'immigration du Quai 21, c'est avec plaisir que je vous présente le résumé du plan d'entreprise et les budgets de fonctionnement et d'immobilisations du Musée canadien de l'immigration du Quai 21 pour la période quinquennale de 2018-2019 à 2022-2023.

Tout d'abord, je souhaite remercier notre président sortant, Tung Chan, pour son dévouement et son excellent travail au Musée au cours des sept dernières années, à la fois dans son rôle de Vice-Président et de Président du Conseil d'administration.

L'année 2018-2019 sera notre troisième année complète d'opérations comme musée élargi, avec deux espaces d'expositions qui racontent non seulement l'histoire du Quai 21, mais aussi l'histoire d'immigration de tout le Canada. De surcroît, nos expositions itinérantes et notre présence en ligne sont toutes aussi importantes pour notre Musée, qui est situé sur la côte Atlantique d'un vaste pays.

Notre exposition *Canada : Jour 1* a voyagé à travers le pays et a été notre projet majeur à l'occasion du Canada 150. *Canada : Jour 1* raconte les diverses expériences de la première journée au Canada, de la Confédération à nos jours. De plus petites expositions ont été élaborées avec Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada, et voyagent actuellement au pays et à l'étranger grâce à Affaires mondiales Canada.

En 2018-2019, notre prochaine exposition temporaire et itinérante sera lancée. *Refuge Canada* donnera un contexte à la place du Canada dans la crise mondiale des réfugiés et met en lumière les défis auxquels les réfugiés font face.

Le travail se poursuivra, à la fois au sein du conseil et du personnel, pour améliorer et élargir nos priorités de marketing, de communications et de développement de fonds, afin que les Canadiens partout au pays puissent comprendre les expériences des immigrants lorsqu'ils sont arrivés au Canada, et leurs importantes contributions à la culture, à l'économie et au mode de vie canadiens.

Le Musée canadien de l'immigration du Quai 21 a emboîté le pas à la Galerie nationale du Canada, commençant comme une société indépendante avant de devenir un musée national en vertu d'une loi du Parlement. Nous avons bel et bien entamé notre époque comme musée national, mais nous devons chercher l'amélioration continue afin de présenter l'histoire de l'immigration canadienne à tous les Canadiens, et, éventuellement, au reste du monde.



Robert Vineberg
Président du Conseil d'administration

TABLE DES MATIÈRES

1. Sommaire exécutif.....	2
2. Mandat, vision et valeurs fondamentales.....	4
3. Gouvernance.....	5
4. Environnement d'exploitation.....	6
5. Principales priorités stratégiques.....	9
6. Responsabilités essentielles.....	10
7. Objectifs, stratégies et mesures de rendement.....	11
8. États financiers.....	20
9. États financiers pro forma.....	29

1. SOMMAIRE EXÉCUTIF

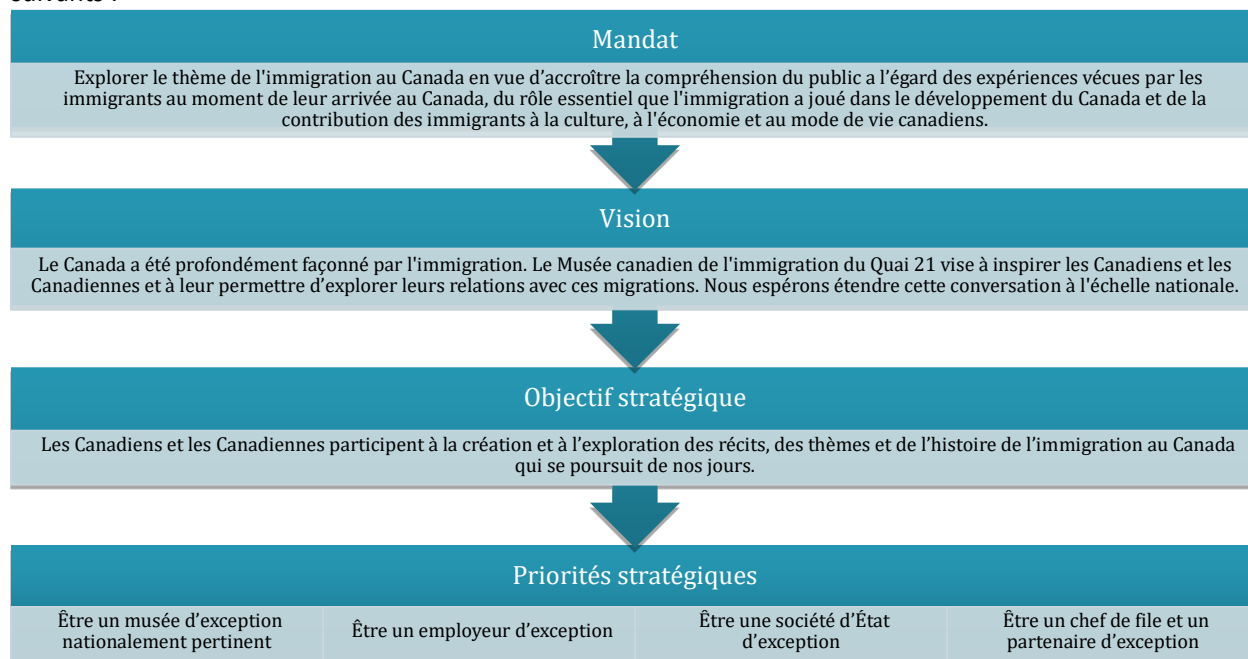
LE MUSÉE CANADIEN DE L'IMMIGRATION DU QUAI 21

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

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

DIRECTION STRATÉGIQUE

L'orientation stratégique du Musée tire de son mandat et de sa vision les objectifs et priorités stratégiques suivants :



PLANS ET PRIORITÉS

Depuis sa création comme société d'État en 2010, le Musée a travaillé fort à se transformer en musée d'envergure nationale destiné à relater les témoignages d'immigration de l'ensemble du Canada. Durant l'exercice 2015-2016, le Musée a terminé une expansion thématique de cinq ans et de dépenses en immobilisations lui permettant de réaliser son mandat national. En 2017-2018, le Musée a continué à accroître son envergure nationale de la façon suivante :

- Les approches innovatrices concernant l'attraction et l'engagement du public, tant sur place qu'en ligne, ont continué à être des priorités centrales. Cela comprenait une meilleure programmation, des stratégies de marketing et des plans de communications et de partenariats, afin d'étendre sa portée, sa visibilité et d'attirer des visites supplémentaires, et une implication numérique passant par le site Web, l'application mobile de tour guidé et les médias sociaux. Ces efforts se sont soldés par une croissance du nombre de visites, tant sur place qu'en ligne, l'attention des médias au niveau national et international, ainsi que des niveaux de satisfaction élevés chez les visiteurs.
- L'exposition itinérante *Canada : Jour 1* a continué sa tournée nationale et a été accueillie simultanément sur place et au Musée canadien de l'histoire pour le Canada 150. Cinq expositions *Canada : Jour 1* développées avec Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada (IRCC) et Affaires mondiales Canada ont fait la tournée des sites à travers le Canada et le monde.
- Le Musée a été leader, partenaire et participant actif à d'autres événements du Canada 150 organisés sur place.
- Alors même que le Musée vise à augmenter sa part d'autofinancement, le développement financier, tout particulièrement les dons importants, a continué à être très important. Deux nouveaux dons importants ont été obtenus en 2017-2018.

Principales priorités en 2018-2019 :

- Le marketing, les communications et le développement de fonds continueront d'être les principales priorités du Musée afin de générer des visites, la sensibilisation et l'atteinte des objectifs de revenus autogénérés. Les dons importants demeurent une priorité, notamment la possibilité de nommer des espaces essentiels et de nouveaux programmes. Un intérêt continu pour l'attraction et l'engagement des publics, y compris une nouvelle stratégie, permettra d'assurer un grand nombre de visiteurs et une grande satisfaction pour l'exercice 2018-2019 et au-delà.
- Le Musée élaborera sa deuxième exposition temporaire et itinérante, *Refuge Canada*, qui ouvrira ses portes au Musée en mars 2018. L'exposition itinérante commencera sa tournée dans le premier trimestre de 2019-2020.
- Le catalogage de la Collection et son versement en ligne continueront, avec des jalons importants à atteindre. La Collection continuera à croître, avec des histoires, des histoires orales et des images ajoutées continuellement pour refléter la diversité de l'expérience d'immigration et pour produire une riche ressource à l'intention de tous les Canadiens.

2. MANDAT, VISION ET VALEURS FONDAMENTALES

CADRE LÉGISLATIF, MANDAT ET RÔLE RELATIF À LA POLITIQUE PUBLIQUE

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

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

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

En sa qualité de société d'État et de membre du portefeuille du Patrimoine canadien, le Musée contribue également à l'atteinte des objectifs généraux de politique du gouvernement fédéral, notamment « une culture et un patrimoine canadiens dynamiques ». Son rôle principal en politique publique est stipulé ainsi dans le préambule de la *Loi sur les Musées* : « Chaque [musée national] :

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

VISION

Le Canada a été profondément façonné par l'immigration. Le Musée canadien de l'immigration du Quai 21 a pour but d'inspirer et de permettre aux Canadiens d'explorer leur relation avec ses immigrants. Nous voulons ouvrir cette discussion à l'échelle nationale.

VALEURS FONDAMENTALES

Nous contribuerons à la réalisation de cette vision par une programmation invitante et fondée sur l'expérience qui explore les thèmes communs à l'expérience et à l'héritage laissé par les immigrants ainsi que les contributions exceptionnelles de nombreuses personnes qui ont choisi de vivre au Canada.

Nous mobiliserons les Canadiens et les Canadiennes afin qu'ils racontent notre histoire collective à titre de pays construit par l'immigration et nous obtiendrons la pertinence nécessaire aux yeux des Canadiens et des Canadiennes de tout le pays.

Nous y parviendrons en insistant fortement sur la collecte, la préservation et le partage des histoires orales et des récits qui traitent des souvenirs et des perceptions de Canadiens et de Canadiennes.

Nous ferons preuve de courage pour les choix de contenu et nous ne reculerons pas devant les sujets délicats ou difficiles.

Notre programmation et notre milieu de travail reflèteront nos valeurs fondamentales :

- le respect, l'inclusivité, l'équité, l'objectivité, l'intégrité intellectuelle et professionnelle,
- le courage, le leadership et l'engagement.

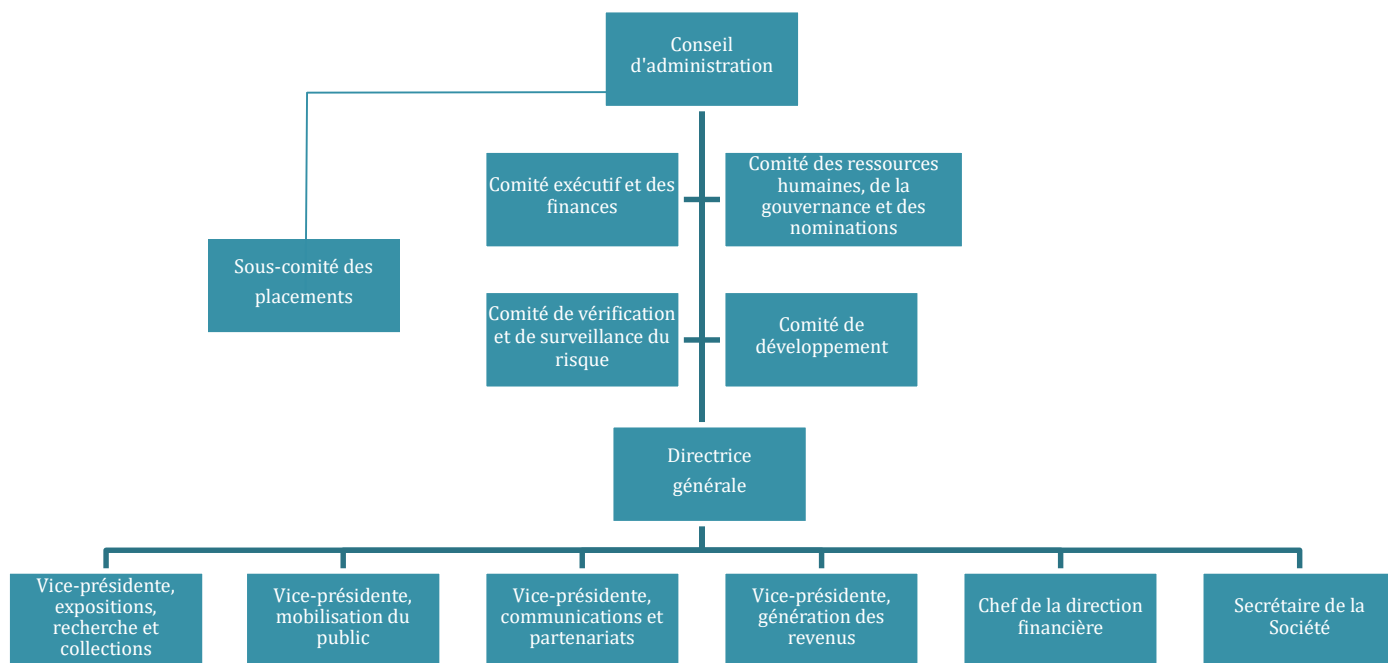
3. GOUVERNANCE

Le Conseil d'administration du Musée sert d'instance de gouvernance du Musée et est responsable devant le Parlement canadien de l'intendance du Musée par l'entremise de la ministre du Patrimoine canadien. La *Loi sur les Musées* prévoit un Conseil d'administration composé de 11 membres nommés par la ministre avec l'approbation du gouverneur en conseil.

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

- Définir l'orientation stratégique du Musée;
- Protéger les ressources du Musée;
- Surveiller et présenter le rendement et les résultats du Musée;
- Définir les stratégies et communiquer avec les intervenants;
- Planifier la relève au sein du Conseil d'administration et aux postes clés de la direction;
- Évaluer de façon régulière la pertinence de son mandat.

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



4. ENVIRONNEMENT D'EXPLOITATION

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

ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET D'AFFAIRES EXTERNE

Le Musée attire 79% de ses visiteurs du Canada, 13% des États-Unis et 8% d'autres pays. Sa fréquentation dépend étroitement du marché touristique, qui était en hausse de 9% en 2017.

En 2017-18, la plus grande proportion des visiteurs du Musée provenait de l'Ontario (37%) tandis que 8% des visiteurs provenaient de la Nouvelle-Écosse, 3 % des autres provinces de l'Atlantique, 9 % de l'Alberta, et 7 % de la Colombie-Britannique.

En plus des 54 400 acheteurs de billets, 66 100 personnes ont fait l'expérience du Musée jusqu'au troisième trimestre de 2017-2018 grâce à des événements, des voyages scolaires, des programmes publics et le Centre d'histoire familiale Banque Scotia. Le Musée travaille en étroite collaboration avec les partenaires touristiques locaux et nationaux pour tirer parti des possibilités de promotion croisée et mettre en valeur le Musée comme une « expérience distinctive » lors de la visite de la province ou du pays. Au terme du troisième trimestre de 2017-2018, le nombre total de visites était de 120 500.

Le Quai 21 se trouve bien situé au cœur du port de Halifax. Alors que le nombre de festivals et d'événements ne cesse de croître, le port est devenu une destination importante pour les résidents, les touristes et les passagers de croisières. Annuellement, il reçoit plus de 550 000 visiteurs, dont des passagers et équipages de croisières. En haute saison, il peut y avoir jusqu'à 10 000 passagers de croisières par jour débarquant juste à l'extérieur des portes du Musée. Les efforts se poursuivent pour capitaliser sur ce marché.

ENVIRONNEMENT INTERNE

Le Musée canadien de l'immigration du Quai 21 tire profit de ses nombreux atouts internes. La qualité du personnel et des bénévoles, le milieu de travail inclusif et engageant, la qualité et la profondeur de la collection, la richesse du contenu disponible sur le site Web et la touchante expérience offerte aux visiteurs font partie de ses formidables avantages. L'emplacement et l'importance historique des installations qui abritent le Musée sont tout aussi précieux.

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

Le Musée est fortement inspiré par ses valeurs. Le personnel et les bénévoles sont très bien informés et partagent un engagement très fort envers le service au public et le retour à la communauté. Il y a un grand esprit d'équipe et de collaboration. Même s'il existe des structures officielles, le travail est organisé de façon interfonctionnelle et reflète la conviction que le personnel et les bénévoles ont une

importante contribution à faire dans le choix des plans et activités du Musée, peu importe leur niveau hiérarchique, leur ancienneté ou leur unité fonctionnelle.

UNE COLLECTION SOLIDE ET EN EXPANSION

Le Musée dispose d'une importante collection, toujours en expansion, de matériel de recherche et documentaire. En plus du populaire Centre d'histoire familiale Banque Scotia, qui détient plus de 1 700 livres et 300 films, la collection du Musée comprend plus de : 2 944 histoires écrites, 1 263 histoires orales, 1 673 artefacts, 57,5 pieds linéaires de documents d'archives et au-delà de 15 075 documents numériques, dont des photos numérisées, des extraits de journaux, des documents reliés à l'immigration et des souvenirs des paquebots ayant servi à l'immigration et pendant la Seconde Guerre mondiale. Ce matériel a une profondeur émotive, car il est relié à des témoignages individuels livrés par des Canadiens et des Canadiennes.

Des images et des récits vécus d'immigrants, d'anciens combattants et d'anciens employés et bénévoles du Quai 21 insufflent la vie au matériel de recherche du Musée. La collection d'histoires orales et la collection d'images servent aux chercheurs, écrivains, cinéastes et écoliers préparant des projets sur le patrimoine, de même qu'aux familles cherchant un lien avec leur passé. Afin de faciliter l'accès à ces collections, le personnel du Centre d'histoire familiale Banque Scotia offre des services de référence à toute personne qui le visite, qui lui écrit par courriel ou par lettre ou qui lui téléphone.

Le Musée augmente sans cesse sa collection afin de refléter son mandat élargi. Au cours des six dernières années, des chercheurs en histoire orale ont parcouru le Canada pour amasser des récits sur l'immigration. Ces histoires sont utilisées dans l'exposition principale, en ligne et dans les actuelles et futures expositions itinérantes. De plus, un important projet échelonné sur plusieurs années consistant à répertorier la collection existante pour en assurer l'accès facile sur place comme en ligne est presque terminé, conformément au mandat d'accessibilité pour l'ensemble des Canadiens et des Canadiennes.

LIENS SOLIDES ET DIFFUSION DANS LA COMMUNAUTÉ

Le Musée compte sur un réseau étendu de contacts avec d'autres musées, des ministères gouvernementaux, des organismes communautaires et culturels, des universités et des fondations privées qui contribuent à la richesse du contenu et à l'expérience invitante offerte aux visiteurs, qui font la renommée du Musée.

La diffusion et la collaboration sont les clés du développement et du succès de la programmation spéciale, notamment :

- Le programme *La communauté présente*, qui encourage les groupes culturels à créer leurs propres expositions et à raconter leur propre histoire tout en célébrant les thèmes reliés à l'immigration, la diversité culturelle, le patrimoine culturel et l'identité.
- Le programme *Pleins feux sur la diversité*, qui encourage les groupes culturels à présenter des films qui racontent leur histoire tout en explorant les thèmes reliés à l'immigration, la diversité, le patrimoine culturel et l'identité.
- Le programme *Bienvenue chez vous au Canada (BCVC)* par lequel de nouveaux immigrants gagnent de l'expérience de travail importante et améliorent leurs possibilités d'emploi.

Le Musée collabore aussi étroitement avec les organismes touristiques provinciaux et fédéraux, les autres musées locaux et les musées frères nationaux afin de tirer profit des occasions et événements locaux et nationaux. Cela comprend le développement d'une *Expérience distinctive* par l'entremise de Destination Canada et la désignation de *Site de conscience* par l'entremise de l'International Coalition of Sites of Conscience.

TENDANCES DE FONCTIONNEMENT

Bien avant de devenir une société d'État, l'organisme fonctionnait comme société autonome et à but non lucratif. La précédente Fondation du Quai 21 a connu un énorme succès dans ses efforts de développement et a amassé 7 000 000 \$ en dons. L'organisation a prouvé qu'elle peut vivre selon ses moyens et sans dépasser son budget; elle entend continuer à fonctionner dans cet état d'esprit.

Le Musée s'est vu allouer une base de 7 700 000 \$ par année en crédits de fonctionnement, ce qui a augmenté légèrement en 2017-2018 et lors d'années subséquentes par l'entremise d'une allocation de compensation. Le Conseil d'administration demeure fermement engagé à faire croître la portion du budget provenant des revenus autogénérés incluant les droits d'entrée, les revenus de location, la boutique et les activités de collecte de fonds, notamment les dons majeurs, les dons planifiés, les événements spéciaux, les dons annuels et le Club Quai 21.

Le Musée dispose de fonds suffisants pour la période de planification, mais à plus long terme, il fera face à des pressions financières. Depuis 2015-2016, les frais de personnel et les coûts non discrétionnaires pour les installations (loyer, PERI, services publics, réparations et entretien) dépassent le montant des crédits d'exploitation. Cela signifie que tous les fonds pour la programmation, les coûts d'exploitation, et certaines exigences d'immobilisations doivent être couverts par les revenus autogénérés. Et, bien que le Musée prévoit une augmentation des revenus fondée sur le développement de fonds, l'augmentation de la fréquentation et les revenus provenant des espaces de location et de la boutique de cadeaux, le montant qui peut être généré a une limite.

5. PRINCIPALES PRIORITÉS STRATÉGIQUES

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

1. ÊTRE UN MUSÉE D'EXCEPTION ET DE PERTINENCE NATIONALE

Être un **musée d'exception et de pertinence nationale** qui soit invitant, qui reflète les diverses expériences et contributions de tous les immigrants tout au long de l'histoire canadienne, qui soit respecté pour son intégrité muséale et qui soit pertinent pour les Canadiens et les Canadiennes de partout au pays.

2. ÊTRE CHEF DE FILE ET COLLABORATEUR D'EXCEPTION

Être **chef de file et collaborateur d'exception** afin de développer le contenu et la programmation, de tirer profit des possibilités de mettre le Musée en valeur dans tout le pays et de soutenir les établissements frères du portefeuille du Patrimoine canadien dans la réalisation de leur mandat auprès d'un plus grand nombre de Canadiens et de Canadiennes.

3. ÊTRE UNE SOCIÉTÉ D'ÉTAT D'EXCEPTION

Être une **société d'État d'exception** à la fois fiscalement responsable, bien gérée, respectueuse des lois, politiques et lignes directrices en vigueur et entièrement responsable de ses résultats envers la population canadienne.

4. ÊTRE UN EMPLOYEUR D'EXCEPTION

Être un **employeur d'exception** qui offre un milieu de travail équitable, engageant, sain et sécuritaire à une main-d'œuvre productive, morale, adaptable et représentative de la diversité inhérente à la société canadienne.

6. RESPONSABILITÉS ESSENTIELLES

Conformément à la politique du gouvernement du Canada sur les résultats (1^{er} juillet 2016), le Musée a adopté trois responsabilités essentielles qui remplacent l'ancienne architecture d'alignement des programmes (AAP). Ces responsabilités essentielles, de même que les services internes, appuient l'objectif stratégique général du Musée. Elles sont dérivées de son mandat législatif.

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



7. OBJECTIFS, STRATÉGIES ET MESURES DE RENDEMENT

PRIORITÉ STRATÉGIQUE 1 :

Être un **musée d'exception et de pertinence nationale** qui soit invitant, qui reflète la diversité des expériences et des contributions des immigrants tout au long de l'histoire canadienne, qui soit respecté pour son intégrité muséale et sa pertinence pour les Canadiens et les Canadiennes de partout au pays.

APPUIE LA RESPONSABILITÉ ESSENTIELLE 1 : EXPÉRIENCE DU VISITEUR ET CRÉATION DE LIENS

RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT DE CONTENU

Objectif 1 : Le contenu du Musée explore le thème de l'immigration canadienne, peu importe le point d'entrée au Canada, ainsi que la contribution de tous les immigrants à la création de la nation canadienne.

Stratégies quinquennales	Principales activités d'ici le 31 mars 2019	Mesures de rendement clés
<p>À la fin de la période de planification, les collections d'histoire orale et de récits seront documentées, indexées et disponibles pour le public, sur place et en ligne, selon les conditions d'accès à l'information et la protection des renseignements personnels.</p> <p>6 000 articles de la collection d'images numériques seront aussi disponibles au mois de mars 2019 et 10 000 à la fin de la période de planification.</p> <p>Une approche complète en matière de collecte d'histoires orales, ainsi qu'une importante exposition itinérante et d'autres efforts de diffusion dans la communauté produiront une riche ressource à l'intention de tous les Canadiens et de toutes les Canadiennes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Amasser des histoires orales engageantes, des documents et des récits qui reflètent le mandat du Musée, la mosaïque culturelle canadienne ainsi que sa dualité linguistique pour des expositions itinérantes, l'exposition principale du Musée et pour le Web. Des efforts seront concentrés sur les zones identifiées dans le plan de développement des collections. • Consultation auprès de groupes communautaires sur le développement de contenu pour les expositions principales et l'exposition itinérante <i>Refuge Canada</i>. • Continuer à cataloguer la collection du Musée sur la base de données <i>CollectiveAccess</i>. • Continuer la recherche et le développement d'un livre sur le Quai 21. • Collaborer avec les établissements universitaires pour faire avancer le plan de recherche et développer des programmes et des cours innovants. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les rapports qualitatifs sur le degré d'expansion de la collection, conformément au plan de développement de collection. • 2 000 artefacts et images d'archive seront catalogués chaque année. • La disponibilité en ligne des collections d'histoires orales et de récits évoluera comme suit : <ul style="list-style-type: none"> – 75 % d'ici mars 2019 – 80% d'ici mars 2020 – 85% d'ici mars 2021 – 100% d'ici mars 2022 • Progression de l'accessibilité en ligne de la collection d'images numériques : <ul style="list-style-type: none"> – 6 000 enregistrements d'ici mars 2019 – 1 000 enregistrements supplémentaires par année. • Recherche de contenu et rédaction en cours pour un livre sur le Quai 21, qui sera publié en 2019-2020. • Développement de deux partenariats universitaires en 2018-2019.

INTERPRÉTATION ET CONNEXIONS

Objectif 2 : Les expositions et la programmation sont innovatrices et intéressantes, elles encouragent la réflexion et révèlent la diversité de l'expérience des immigrants au Canada. Les visiteurs, qu'ils soient sur place ou en ligne, accèdent à des contenus, de même que des expériences, uniques et innovateurs dans les deux langues officielles.

Stratégies quinquennales	Principales activités d'ici le 31 mars 2019	Mesures de rendement clés
<p>Le contenu et la programmation sur place du Musée reflèteront entièrement la mission du Musée de couvrir l'histoire générale de l'immigration au Canada.</p> <p>Les expositions principales, itinérantes et temporaires continueront à recevoir des commentaires positifs de la part du public pour leur qualité et la mobilisation des visiteurs. Elles seront aussi accessibles dans les deux langues officielles.</p> <p>La deuxième exposition itinérante et temporaire du Musée, <i>Refuge Canada</i>, sera élaborée et voyagera à travers le Canada.</p> <p>Le contenu et les activités bilingues en ligne reflèteront entièrement la diversité des expériences des immigrants et mobiliseront les publics à travers le pays.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entreprendre la planification de l'amélioration de la zone <i>Impact</i> de l'exposition principale dans la salle sur l'immigration canadienne en réaction à des rétroactions et aux expériences du public. • La tournée nationale de la première exposition itinérante, <i>Canada : Jour 1</i>, se poursuivra en 2019. • L'exposition temporaire <i>Refuge Canada</i> est sur place et l'exposition itinérante sera prêt en vue d'un lancement au premier trimestre de 2019-2020. • Augmenter le contenu en ligne de 20 % afin de mieux refléter la diversité de l'expérience d'immigration au Canada. • Poursuite des efforts de mise en valeur des films en langue française et ceux qui explorent une gamme diverse de cultures et de thèmes historiques dans le cadre de la série de films <i>Pleins feux sur la diversité</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le plan conceptuel pour l'amélioration de la zone <i>Impact</i> sera terminé d'ici la fin de 2018-2019. • Tenir deux programmes publics dans les régions où <i>Canada : Jour 1</i> est présentée. • L'exposition temporaire <i>Refuge Canada</i> ouvre ses portes sur place en mars 2018 et l'exposition itinérante commencera sa tournée au premier trimestre 2019-2020. • Offrir trois programmes publics et un module complet scolaire pour <i>Refuge Canada</i>. • Taux de rafraîchissement de 20 % (contenu mis à jour) sur le site Web pour chacune des trois années à venir. • Organiser six événements <i>Pleins feux sur la diversité</i> en 2018-2019.

EXPÉRIENCE DU VISITEUR

Objectif 3 : L'expérience du visiteur rend possible la connexion personnelle et émotionnelle, bâtit la loyauté du public et engendre des visites répétées.

Stratégies quinquennales	Principales activités d'ici le 31 mars 2019	Mesures de rendement clés
<p>Miser sur les possibilités offertes par le Musée agrandi pour attirer de nouveaux visiteurs, de même que des visiteurs récurrents.</p> <p>Renforcer l'expérience du visiteur grâce au Centre d'histoire familiale Banque Scotia, par l'expérience d'une programmation ciblée et les technologies favorisant l'interaction avec les visiteurs avant, pendant et après leur visite.</p> <p>Améliorer l'expérience en ligne et en personne en faisant des collections clés disponibles grâce à la numérisation, l'indexation et la transcription.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Continuer à miser sur la visibilité générée par l'expansion et s'assurer que les plans continuent de générer des visites, tant au niveau local que national. • Récolter des données qualitatives et quantitatives sur les visiteurs et agir selon les éléments clés qui en ressortent. • Poursuivre le succès des séries de conférenciers invités pour attirer de nouveaux visiteurs de même que des visiteurs récurrents au Musée. • Poursuivre le programme d'<i>artiste en résidence</i> afin d'améliorer l'expérience des visiteurs, d'offrir des possibilités de programmation et d'attirer des visiteurs. 	<ul style="list-style-type: none"> • 63 500 visiteurs payants et 5 750 écoliers en 2018-2019. • Offrir 30 programmes publics pour 13 000 participants. • 30 000 visiteurs au Centre d'histoire familiale Banque Scotia. • 99 000 visites du Musée sur place et 420 000 visites en ligne. • Plus de 275 000 personnes ont visité le lieu historique national. • 90 % des visiteurs interrogés évaluent leur expérience du Musée comme étant satisfaisante ou très satisfaisante. • Un <i>artiste en résidence</i> par année avec une programmation publique connexe.

ACCÈS ET MOBILISATION

Objectif 4 : Partout au pays, les Canadiens ont un meilleur accès à la collection du Musée, à son expertise et à ses programmes. Le Musée a acquis un haut niveau de visibilité ainsi que le soutien du public grâce à des stratégies de commercialisation et de communication puissantes et efficaces.

Stratégies quinquennales	Principales activités d'ici le 31 mars 2019	Mesures de rendement clés
<p>Un plan intégré de marketing et de communications sera en place afin de sensibiliser le public partout au pays et d'attirer des visiteurs en ligne et sur place.</p> <p>Le Musée adoptera une approche fondée sur les relations dans tout ce qu'il fait, identifiant des opportunités et travaillant avec les autres pour tirer profit des occasions de sensibilisation et de génération de revenus.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer une stratégie de marque pour assurer l'uniformité du message et de l'expérience à tous les points de contact. • Soutien aux communications et au marketing intégré pour l'exposition itinérante <i>Canada : Jour 1</i> et le lancement de l'exposition sur place <i>Refuge Canada</i>. • Profiter des possibilités de génération de revenu et de sensibilisation du public conjointement avec : <ul style="list-style-type: none"> – L'exposition itinérante <i>Canada : Jour 1</i>. – Le lancement de l'exposition <i>Refuge Canada</i> sur place. – Les événements nationaux qui se tiennent en Nouvelle-Écosse qui ont un lien avec notre mandat. • Continuer à améliorer l'expérience en ligne et veiller à ce qu'elle réponde aux attentes des visiteurs et aux normes gouvernementales et de l'industrie. • Poursuivre une stratégie de mobilisation numérique avec le public au niveau local, national et international qui soit planifiée, interactive et expérientielle. • Poursuivre le développement de la liste d'envoi par la sollicitation active des mécènes du Musée et augmenter la mobilisation du public grâce à un bulletin mensuel électronique. • Poursuivre le programme de sensibilisation des relations avec les blogueurs et chroniqueurs de voyage. 	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégie de marque à élaborer en 2018-2019 et plan d'action développé. • Couverture médiatique positive des expositions <i>Canada : Jour 1</i> et <i>Refuge Canada</i>. • 20 % de rafraîchissement (contenu mis à jour) du site Web au cours des trois prochaines années afin de s'assurer que le contenu est à jour et de haute qualité. • Les stratégies de mobilisation numérique feront augmenter les visiteurs Web uniques de 5 % en 2018-2019, passant à 420 000. • Augmenter les inscriptions au bulletin électronique en ajoutant 500 inscriptions par année pour les cinq prochaines années. L'objectif 2018-2019 est de 3 700. • Prendre contact avec 20 blogueurs et 12 chroniqueurs de voyage en 2018-2019 afin d'augmenter le réseau et la présence en ligne.

PRIORITÉ STRATÉGIQUE 2 :

Être **chef de file et collaborateur d'exception** afin de développer le contenu et la programmation, de tirer profit des possibilités de mettre le Musée en valeur dans tout le pays et de soutenir les établissements frères du portefeuille du Patrimoine canadien dans la réalisation de leur mandat auprès d'un plus grand nombre de Canadiens et de Canadiennes.

APPUIE LA RESPONSABILITÉ ESSENTIELLE 1 : EXPÉRIENCE DU VISITEUR ET CRÉATION DE LIENS

RAYONNEMENT NATIONAL ET COLLABORATION

Objectif 1 : Le Musée collabore avec des musées frères où les relations entraînent des expositions partagées, une formation croisée et un travail significatif qui permet de faire progresser les mandats respectifs de chacun. Le Musée est perçu comme un collaborateur positif avec d'autres intervenants clés, y compris d'autres musées, des groupes culturels et d'immigration, des universités et des organisations touristiques.

Stratégies quinquennales	Principales activités d'ici le 31 mars 2019	Mesures de rendement clés
<p>Le Musée continuera à bâtir ses réseaux et prendra une approche fondée sur la relation qui tire parti des possibilités de croissance de sensibilisation, de fréquentation, de contenu, de la programmation et des revenus.</p> <p>Le Musée collaborera avec les services locaux, les ministères provinciaux et nationaux du tourisme et sera perçu comme un élément important du paysage touristique.</p> <p>Le travail avec les parties intéressées à la question des langues officielles renforcera la dualité linguistique dans la région.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Créer une relation avec la population Mi'kmaq pour veiller à ce que les expositions et la programmation soient respectueuses et inclusives.• Tenir des ateliers d'enregistrement numérique d'histoires là où les expositions <i>Canada : Jour 1</i> et <i>Refuge Canada</i> sont présentées, offrant une occasion unique de rayonnement et de partenariats à travers le pays.• Continuer à travailler sur les programmes et les occasions avec des partenaires en langues officielles afin d'améliorer la dualité linguistique.• Exploiter le statut d'<i>Expérience distinctive</i> au sein de <i>Destination Canada</i>, désignant le Musée comme appartenant au groupe sélect « d'expériences de voyage à faire une fois dans sa vie » trouvées uniquement au Canada.• Continuer à renforcer les partenariats avec le secteur du tourisme, les partenaires communautaires, la communauté académique, et d'autres intervenants clés et développer de nouveaux publics à travers le Canada.	<ul style="list-style-type: none">• Diversité élargie de la Collection et de l'expérience du visiteur découlant de la collaboration avec des intervenants clés.• Commentaires positifs des organismes francophones et du Bureau du commissaire aux langues officielles.• Lancement de quatre visites d'<i>Expérience distinctive</i> en 2018-2019.• Six accords importants de partenariat enclenchés en 2018-2019.

PRIORITÉ STRATÉGIQUE 3 :

Être une **Société d'État d'exception** responsable sur le plan financier, bien gérée, se conformant aux lois applicables, politiques et lignes directrices et pleinement redevable de résultats à l'endroit des Canadiens et Canadiennes.

APPUIE LES RESPONSABILITÉS ESSENTIELLES 2 : INSTALLATIONS ET 3 : COLLECTE DE FONDS ET ACTIVITÉS COMMERCIALES

SAINE GESTION DES RESSOURCES

Objectif 1 : L'organisation et ses ressources sont alignées de sorte que le Musée peut respecter son mandat et adopter des pratiques saines et efficaces de gouvernance et de gérance.

Stratégies quinquennales	Principales activités d'ici le 31 mars 2019	Mesures de rendement clés
Le Musée continuera d'être responsable sur le plan financier, de remplir son mandat en respectant son budget et d'atteindre ses objectifs en matière de revenus autogénérés.	<ul style="list-style-type: none">Utilisation des possibilités de génération de revenus et de sensibilisation du public en lien avec le dévoilement du Musée agrandi.Identifier, cultiver et solliciter les donateurs majeurs pour les nouveaux espaces et programmes du Musée.Poursuivre les activités de financement populaires <i>Canadien fascinant</i> et <i>Dîner des vins de Californie</i> en 2018-2019.Continuer à faire croître les dons planifiés et le Club du Quai 21, un programme de donateurs de niveau intermédiaire.	<ul style="list-style-type: none">Augmenter les revenus autogénérés du Musée de 2 856 700 \$ en 2018-2019 et les faire passer à 3 148 900 \$ à la fin de l'exercice.Atteindre les objectifs du fonds de développement de 1 441 500 \$ en 2018-2019.50 membres du Club du Quai 21 qui sont à la fois donateurs et ambassadeurs du Musée.

SAINE GOUVERNANCE

Objectif 2 : La Société satisfait ou dépasse les normes reconnues pour les sociétés d'État et a mis en place tous les outils nécessaires à une gestion et à une responsabilisation saine.

Stratégies quinquennales	Principales activités d'ici le 31 mars 2019	Mesures de rendement clés
<p>Le Musée atteindra ou dépassera les normes reconnues en matière de gouvernance d'entreprise, incluant un solide régime de gestion de rendement et une gestion du risque intégrée.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Continuer à raffiner et à mettre en œuvre le cadre de gestion du rendement du Musée comme outil pour surveiller et établir des rapports de rendement.• Continuer à raffiner et à mettre en œuvre le régime de gestion des risques dans toute l'organisation.• Augmenter la divulgation proactive et améliorer la transparence et les communications ouvertes.	<ul style="list-style-type: none">• Rapport et tableau de bord trimestriels avec changement de cap, au besoin.• Examen trimestriel des risques d'entreprise par la direction, avec un examen par le Conseil d'administration deux fois par année.• Vérifications internes complétées selon le plan. Mise en œuvre des conclusions et des recommandations identifiées.• Augmentation des divulgations proactives sur les frais de déplacement, d'hébergement, de conférence et d'événement, et sur tous les contrats de plus de 10 000 \$.

INSTALLATIONS

Objectif 3 : Les installations du Musée, qui contribuent à une expérience du visiteur accueillante et engageante, sont sécuritaires et accessibles pour les visiteurs, pour le personnel et pour les bénévoles. Elles sont de plus entretenues de façon efficace.

Stratégies quinquennales	Principales activités d'ici le 31 mars 2019	Mesures de rendement clés
<p>Les installations du Musée offrent un espace approprié et accessible pour les visiteurs, le personnel, les bénévoles et la programmation.</p> <p>Les expositions pourront être facilement interprétées et seront accessibles aux personnes atteintes de troubles de la vision ou de l'ouïe, tout comme celles ayant des problèmes de mobilité.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Rénover les salles de toilettes du Musée afin de les mettre à jour et d'en améliorer l'accessibilité.• S'assurer que les mesures appropriées soient en place pour fournir une sécurité constante au personnel, aux bénévoles, aux visiteurs et au matériel du Musée, et pour fournir l'accessibilité pour tous.• Continuer à mettre en œuvre des éléments d'efficacité opérationnelle intégrés aux rénovations et à l'agrandissement (c.-à-d. passer au gaz naturel pour le système CVCA) et continuer à profiter de l'efficacité d'exploitation et des économies liées à un CVCA, un système électrique et un système de communication complètement opérationnels.	<ul style="list-style-type: none">• Projet terminé à temps, selon le budget, conformément aux exigences d'accessibilité.• Tous les visiteurs auront accès aux zones publiques des installations du Musée peu importe leurs handicaps physiques et pourront s'insérer pleinement dans l'expérience du Musée sur les lieux mêmes.• Les expositions pourront être facilement interprétées et seront accessibles aux personnes atteintes de troubles de la vision ou de l'ouïe, tout comme celles ayant des problèmes de mobilité.

PRIORITÉ STRATÉGIQUE 4 :

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

APPUÏE : LES SERVICES INTERNES

Objectif 1 : La Société sera un modèle de pratiques progressives, innovatrices et de gestion saine. Ses employés et ses bénévoles continueront à être habilités et dynamiques, avec un esprit d'entreprise, et ils continueront à respecter la mission et le mandat du Musée.

Stratégies quinquennales	Principales activités d'ici le 31 mars 2019	Mesures de rendement clés
Maintenir un milieu de travail où les employés sont responsables et passionnés, développant leur autonomie reliée au mandat et à la mission du Musée.	<ul style="list-style-type: none">Continuer à appuyer un programme de gestion du rendement dans toute la société qui reconnaît les résultats ainsi que les valeurs fondamentales du Musée.	<ul style="list-style-type: none">75 % des employés participent à des périodes de perfectionnement professionnel et ont profité des possibilités de s'instruire.
Continuer à recruter, mobiliser et former des bénévoles de façon à refléter le mandat du Musée.	<ul style="list-style-type: none">Offrir des occasions continues d'engagement des bénévoles, de développement et d'appréciation du rôle important qu'ils jouent dans le succès du Musée.	<ul style="list-style-type: none">70 % du personnel est soit bilingue ou participe à une formation linguistique (anglaise et française).
Continuer la création et l'implantation de cadres de gestion, politiques, systèmes, structures et procédures nécessaires pour soutenir une gestion avisée des ressources et un milieu de travail positif fondé sur des valeurs.	<ul style="list-style-type: none">Soutenir les promotions et l'apprentissage au sein de l'organisation par de la formation, le perfectionnement et des possibilités d'instruction avec un accent sur la formation linguistique.	<ul style="list-style-type: none">Plus de 95 bénévoles contribuant plus de 2 500 heures.

8. ÉTATS FINANCIERS

Les états financiers des pages qui suivent reflètent les crédits que le Musée entend recevoir en 2018-2019 et les estimations pour les quatre autres années du plan. Ils sont également fondés sur les estimations de revenus autogénérés du Musée.

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

1. SURVOL FINANCIER

Le tableau qui suit illustre les prévisions du Musée pour la période de cinq ans qui s'étend de l'exercice 2018-2019 à celui de 2022-2023. Le Musée a besoin d'un budget de fonctionnement de 11,093 millions \$ et d'un budget d'immobilisations de 450 000 \$ pour 2018-2019. Les augmentations du budget de fonctionnement sont principalement liées aux coûts accrus de l'exposition itinérante qui ont été reportés de l'exercice 2017-2018, aux honoraires professionnels liés à la planification de l'amélioration de la *zone d'Impact* de l'exposition principale, et aux frais de personnel accrus. Les exigences d'immobilisation sont expliquées à la section 4.

Le Musée reçoit des crédits de l'ordre de 7,795 millions \$ annuellement pour la période de planification. En 2017-2018, le crédit a augmenté de sa somme initiale de 7,7 millions \$ pour une allocation de compensation. De plus, le Musée a reçu 930 000 \$ de financement par l'entremise du Budget 2016 pour des dépenses d'immobilisations pour la période entre 2016-2017 et 2020-2021. Les revenus autogénérés, les allocations du fonds de dotation et l'utilisation des actifs non affectés suffisent à financer les exigences du Musée pour la période de planification.

Tableau 1 : Financement requis

(dollars)	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
	Réel	Prévisions	Budget	Projections			
FINANCEMENT							
Fonctionnement	9 371 800	9 998 500	11 092 570	10 691 590	10 847 280	10 923 790	11 072 100
Immobilisations	200 000	165 000	450 000	500 000	110 000	20 000	360 000
	9 571 800	10 163 500	11 542 570	11 191 590	10 957 280	10 943 790	11 432 100
MOINS							
Autres revenus (nets)	(2 447 600)	(2 573 476)	(2 856 723)	(2 896 243)	(3 051 933)	(3 093 443)	(3 148 853)
	(2 447 600)	(2 573 476)	(2 856 723)	(2 896 243)	(3 051 933)	(3 093 443)	(3 148 853)
Utilisation de l'actif net non affecté pour l'achat d'immobilisations	-	(45 000)	(30 000)	(400 000)	(20 000)	(20 000)	(360 000)
Budget 2016 - apport afférent aux immobilisations	(200 000)	(120 000)	(420 000)	(100 000)	(90 000)	-	-
Résultat net de fonctionnement	775 800	417 700	(440 500)	-	-	(35 000)	(127 900)
	575 800	252 700	(890 500)	(500 000)	(110 000)	(55 000)	(487 900)
FINANCEMENT GOUVERNEMENTAL REQUIS	7 700 000	7 842 724	7 795 347	7 795 347	7 795 347	7 795 347	7 795 347

2. HYPOTHÈSES ET PROJECTIONS DE PLANIFICATION FINANCIÈRE

2.1 CRÉDITS PARLEMENTAIRES

Le Musée reçoit 7 795 347 \$ par année en crédits, ainsi que 930 000 \$ de financement additionnel par l'entremise du Budget 2016 pour les dépenses d'immobilisations pour la période de 2016-2017 à 2020-2021, comme l'indique la section 4. Les crédits ont augmenté en 2017-18 et lors des années subséquentes afin de refléter une allocation de compensation.

Le Musée a aussi obtenu des crédits d'immobilisations totalisant 24 900 000 \$ au cours des cinq années de 2010-2011 à 2014-2015, afin de consolider et d'agrandir le nouveau Musée. Le projet d'élargissement du Musée s'est terminé en juin 2015.

2.2 REVENUS AUTOGÉNÉRÉS

Tableau 2 : Revenus autogénérés (nets)

(dollars)	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018		2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
	Réel	Réel	Réel	Budget	Prévisions	Budget	Projections			
Vente de billets pour les expositions	251 000	408 000	515 100	585 200	566 500	610 110	610 000	624 700	681 000	696 900
Programmation	63 800	63 600	92 100	89 200	88 000	92 740	94 700	96 700	98 700	98 700
Centre d'histoire familiale Banque Scotia	85 900	101 200	116 000	101 000	112 500	110 000	111 900	113 800	115 700	117 600
Boutique	129 300	136 200	161 400	174 400	158 100	161 460	163 920	166 390	168 860	171 370
Location de salles	260 400	302 800	426 600	337 700	363 600	374 910	384 320	393 940	403 780	413 880
	790 400	1 011 800	1 311 200	1 287 500	1 288 700	1 349 220	1 364 840	1 395 530	1 468 040	1 498 450

Tableau 3 : Fréquentation

	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018		2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
	Réel	Réel	Réel	Budget	Prévisions	Budget	Projections			
Fréquentation	35 000	49 600	59 600	63 000	60 000	63 500	63 500	65 000	65 500	67 000

Le Musée génère 17 % de son budget à partir de revenus tirés de la vente de billets, de sa programmation, des ventes au Centre d'histoire familiale Banque Scotia, des ventes de la boutique, et du revenu de location.

Les revenus tirés de la vente de billets pour 2018-2019 sont fondés sur une cible de 63 500 visiteurs payants, à un prix d'entrée moyen de neuf dollars (9,80 \$), ainsi que les revenus de groupes et de groupes scolaires. Les visites de 2016-2017 étaient à des niveaux record suite à l'élargissement du Musée, et il est prévu de les voir continuer à croître modestement pendant la période de planification suite à la réaction aux nouvelles expositions, à la plus grande sensibilisation engendrée par les efforts de marketing et de communication et à l'augmentation du tourisme dans la province.

L'objectif des visites payantes pour l'exercice 2018-2019 est de 63 500, une légère augmentation comparativement à l'objectif de 63 000 de 2017-2018. Il est prévu que 2017-2018 n'atteindra pas tout à fait les prévisions en raison d'un nombre de visites plus faible. Le Musée a établi des objectifs de visites ambitieux après l'élargissement, et bien que les travaux sont en cours pour attirer de nouveaux visiteurs, ainsi que les inspirer à revenir, les objectifs de visites ont été ajustés pour refléter une croissance plus modérée.

Le budget des revenus de programmation est fixé à 92 740 \$ pour 2018-2019; l'augmentation par rapport à 2017-2018 reflète la popularité croissante des événements et des programmes du Musée, ainsi que les revenus générés par les expositions itinérantes du Musée.

Le Centre d'histoire familiale Banque Scotia offre des services de recherche généalogique et autres à la fois sur place, par la poste ou par courriel. Les revenus proviennent des honoraires et de la vente d'articles comme les photos de navires. Les demandes et revenus dans ce secteur devraient dépasser le budget en 2017-2018; la demande devrait continuer à croître avec des augmentations modérées prévues lors des années qui suivent.

Il est prévu que les ventes de la boutique n'atteindront pas tout à fait les objectifs de 2017-2018, principalement en raison des fluctuations de la devise et des visites légèrement moins nombreuses que prévu. On prévoit que les revenus des ventes de la boutique croîtront modérément, avec un accent sur l'optimisation des opportunités présentées par les événements de programmation et les locations.

On prévoit que les revenus de location dépasseront les attentes en 2017-2018 et qu'ils continueront à croître pour chacune des cinq années suivantes. Les clients locatifs ont réagi positivement aux nouveaux espaces à louer. Il est donc attendu que la demande pour les espaces de location augmente pendant la période de planification, car suite à l'ouverture d'un nouveau centre de congrès à la fin de 2017, il y a aussi eu une augmentation de la quantité d'événements dans le marché d'Halifax.

Tableau 4 : Revenus de dons

(dollars)	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018		2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
	Réel	Réel	Réel	Budget	Prévisions	Budget	Projections			
Dons	538 700	607 500	937 700	1 391 500	1 206 500	1 441 500	1 444 400	1 494 400	1 444 400	1 444 400
Dotation	224 300	160 100	170 500	50 000	40 000	50 000	75 000	150 000	175 000	200 000
Intérêts et produits divers	123 900	34 800	28 200	16 000	38 276	16 003	12 003	12 003	6 003	6 003
	886 900	802 400	1 136 400	1 457 500	1 284 776	1 507 503	1 531 403	1 656 403	1 625 403	1 650 403

Les sources de revenus de dons et dotation sont les dons privés, les intérêts et les produits du fonds de dotation. Les revenus provenant des dons, principalement par la cueillette de dons majeurs, constituent une priorité pour le Musée. Les nouveaux espaces du Musée et la programmation reliée présentent des possibilités uniques pour les dons majeurs.

En 2017-2018, le budget des dons était de 1 391 500 \$ et il a augmenté légèrement à 1 441 500 \$ en 2018-2019, reflétant l'attention particulière qui continue d'être portée aux dons d'appellation concernant les nouveaux espaces du Musée et les nouveaux programmes. Bien que les dons majeurs soient notre principale priorité, les activités de développement du financement comprennent aussi les événements de financement, les dons annuels, la vente de briques et de plaques commémoratives, ainsi que le Club Quai 21, un programme destiné aux donateurs de niveau intermédiaire.

Le développement du financement continuera à faire partie des priorités tout au long de la période de planification, avec des cibles de l'ordre de 1,4 à 1,5 million \$. Ces cibles sont définies à partir des projets de développement du financement actuels et prospectifs : la valeur estimée des espaces et des programmes d'appellation, la vente de briques et les cibles de recrutement du Club Quai 21.

Les produits du fonds de dotation représentent les produits nets du fonds de dotation qui peuvent être utilisés en vue de la programmation du Musée. Le Musée prévoit retirer des produits du fonds de dotation en 2018-2019 et continuera à le faire pendant la période de planification. Conformément à la *Politique de dépense du fonds de dotation*, seuls les produits seront dépensés et le capital sera maintenu.

Les revenus d'intérêt représentent les intérêts produits sur tous les soldes d'encaisse. Ce montant diminue en 2018-2019 et au-delà, parce que les fonds du projet d'expansion ont été déboursés, et les actifs nets non affectés sont utilisés.

Tableau 5 : Autres revenus (net)

(dollars)	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018		2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
	Réel	Réel	Réel	Budget	Prévisions	Budget	Projections			
Vente de billets pour les expositions	251 000	408 000	515 100	585 200	566 500	610 110	610 000	624 700	681 000	696 900
Programmation	63 800	63 600	92 100	89 200	88 000	92 740	94 700	96 700	98 700	98 700
Centre d'histoire familiale Banque Scotia	85 900	101 200	116 000	101 000	112 500	110 000	111 900	113 800	115 700	117 600
Boutique	129 300	136 200	161 400	174 400	158 100	161 460	163 920	166 390	168 860	171 370
Location de salles	260 400	302 800	426 600	337 700	363 600	374 910	384 320	393 940	403 780	413 880
Dons	538 700	607 500	937 700	1 391 500	1 206 500	1 441 500	1 444 400	1 494 400	1 444 400	1 444 400
Dotation	224 300	160 100	170 500	50 000	40 000	50 000	75 000	150 000	175 000	200 000
Remboursement de loyer	574 800	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Intérêts et produits divers	123 900	34 800	28 200	16 000	38 276	16 003	12 003	12 003	6 003	6 003
	2 252 100	1 814 200	2 447 600	2 745 000	2 573 476	2 856 723	2 896 243	3 051 933	3 093 443	3 148 853

Comme l'illustre le Tableau 5, les revenus autogénérés toutes sources confondues ont été prévus à 2 745 000 \$ en 2017-2018, soit 35,6 % des crédits. En 2018-2019, il est prévu de les voir atteindre 2 857 000 \$, soit 36,6 % des crédits et augmenteront à 3 149 000 \$ au terme de la période de planification. Bien que significatifs, ces montants de revenus, une fois combinés aux crédits de 7 795 000 \$, pourraient être insuffisants pour couvrir les dépenses de fonctionnement au-delà de la période de planification.

3. BUDGET DE FONCTIONNEMENT

3.1 DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT PAR RESPONSABILITÉ ESSENTIELLE

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

Responsabilité essentielle 1 : Expérience du visiteur et création de liens

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

Responsabilité essentielle 2 : Installations

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

Responsabilité essentielle 3 : Activités commerciales et de collecte de fonds

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

Tableau 6 : Dépenses par programme

(dollars)	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018		2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
	Réel	Réel	Réel	Budget	Prévisions	Budget	Projections			
Expérience du visiteur et création de liens	4 376 600	4 409 800	3 956 700	4 461 800	4 238 700	5 094 040	4 592 830	4 662 300	4 610 580	4 704 420
Installations	3 884 300	5 280 800	4 908 800	4 895 800	4 927 700	4 911 810	4 967 660	5 090 840	5 038 230	4 151 880
Activités commerciales et de collecte de fonds	760 800	867 900	879 500	973 600	1 004 800	968 070	1 059 450	997 140	1 013 410	1 026 480
Services internes	1 938 000	2 037 000	1 997 000	2 300 100	2 161 900	2 312 850	2 294 350	2 330 300	2 380 770	2 392 820
	10 959 700	12 595 500	11 742 000	12 631 300	12 333 100	13 286 770	12 914 290	13 080 580	13 042 990	12 275 600

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

Ce programme est aussi conçu afin de mobiliser pleinement les Canadiens et Canadiennes dans l'élaboration et l'exploration de ces thématiques clés en les encourageant à partager leurs histoires d'immigration et de faire la recherche sur l'histoire de leur propre famille. Le Musée effectue des recherches et présente des études fascinantes sur l'immigration au Canada par une grande variété de moyens, dont des expositions principales et temporaires, des programmes de diffusion sur place et ailleurs, des expositions itinérantes, des publications, des expositions virtuelles ainsi que d'autres outils Web et d'autres outils liés aux médias sociaux.

La section 7 du présent résumé du plan d'entreprise énumère les principales stratégies, activités et mesures de rendement de ce programme. Le budget de cette responsabilité essentielle en 2017-2018 était de 4,462 millions \$, augmentant à 5,094 millions \$ en 2018-2019 principalement pour des mises à jour de la zone *Impact* de l'exposition permanente, le développement de l'exposition itinérante *Refuge Canada* et l'accueil des expositions temporaires. Les mises à jour de la zone d'impact dans la salle d'immigration canadienne améliorera la circulation, la navigation et l'expérience des visiteurs dans cette section de l'exposition.

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

La section 7 du présent résumé du plan d'entreprise énumère les principales stratégies, activités et mesures de rendement de ce programme. Le budget de cette responsabilité essentielle en 2017-2018 était de 4,896 millions \$ et reste dans les environs du 5 millions \$ pour le reste de la période de planification, avec une chute à 4 millions \$ en 2022-2023 lorsqu'une portion des améliorations locatives seront pleinement amorties.

La troisième responsabilité essentielle, soit **la collecte de fonds et les activités commerciales**, comprend toutes les activités de développement des fonds, de même que les domaines de génération de revenus, dont la boutique et la location d'espaces, lesquels étaient précédemment inclus sous la rubrique des services internes. Il faut noter que les dépenses liées aux autres activités de génération des revenus, comme la vente de billets, continuent à être incluses dans l'expérience du visiteur et la création de liens.

La section 7 du présent résumé du plan d'entreprise énumère les principales stratégies, activités et mesures de rendement de ce programme. Le budget pour cette responsabilité essentielle en 2017-2018 était de 0,974 million \$ et reste dans les environs du 1 million \$ pendant la période de planification.

Finalement, **les services internes** comprennent les activités et ressources gérées de façon à appuyer les besoins des programmes et des autres obligations corporatives de l'organisation. Les services internes comprennent uniquement les activités et ressources qui couvrent l'ensemble de la Société et non celles offertes à un seul programme en particulier.

Les dépenses des services internes comprennent les coûts reliés au conseil d'administration et à la gouvernance, à la gestion et à la supervision, certains frais de personnel (y compris la formation et le développement professionnel), à la gestion financière, à la gestion d'information, à la technologie d'information, aux achats, aux déplacements et aux autres services administratifs.

La section 7 du présent résumé du plan d'entreprise énumère les principales stratégies, activités et mesures de rendement de ce programme. Le budget des services internes pour 2017-2018 était de 2,300 millions \$, et devrait rester dans les environs du 2,3 à 2,4 millions \$ pour la période de planification.

Tableau 7 : Services internes

(dollars)	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018		2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
	Réel	Réel	Réel	Budget	Prévisions	Budget	Projections			
Services internes										
Accueil	6 800	19 500	14 000	8 900	9 700	13 000	13 000	13 000	13 000	13 000
Inauguration du Musée	-	54 800	-	-	-	-	-	-	-	-
Fournitures de bureau et administration	125 700	158 400	184 600	219 700	220 000	212 190	207 990	212 390	214 790	217 040
Fournitures et services de fonctionnement	23 600	25 800	17 700	54 700	30 000	56 520	31 630	31 440	58 410	32 000
Personnel	1 554 300	1 573 900	1 511 500	1 655 100	1 613 900	1 665 890	1 684 380	1 709 220	1 734 070	1 758 930
Services professionnels et spéciaux	54 400	51 600	62 100	105 000	70 900	105 000	105 000	105 000	105 000	105 000
Réparation et entretien - TI	43 600	52 700	65 500	77 300	62 200	74 250	74 250	74 250	74 250	74 250
Frais de déplacement	96 700	65 500	102 400	144 400	120 200	148 500	139 500	145 200	140 250	150 400
Services publics (téléphone)	32 900	34 800	39 200	35 000	35 000	37 500	38 600	39 800	41 000	42 200
	1 938 000	2 037 000	1 997 000	2 300 100	2 161 900	2 312 850	2 294 350	2 330 300	2 380 770	2 392 820

3.2 DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT

3.2.1 EXPLOITATION DE L'ÉDIFICE

Tableau 8 : Exploitation de l'édifice

(dollars)	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018		2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
	Réel	Réel	Réel	Budget	Prévisions	Budget	Projections			
Loyer	1 298 400	1 612 000	1 621 000	1 640 000	1 621 700	1 640 000	1 645 900	1 696 400	1 733 900	1 738 600
Réparations, entretien et exploitation de l'édifice	343 700	537 100	381 400	406 600	396 300	439 060	552 750	589 250	590 840	523 800
Services publics	246 800	341 800	316 000	378 000	347 800	380 500	392 730	405 460	418 700	432 350
Paiements en remplacement d'impôts (PÉRI)	165 900	179 400	189 500	220 000	160 400	220 000	220 000	220 000	220 000	220 000
Frais d'exploitation de l'édifice	2 054 800	2 670 300	2 507 900	2 644 600	2 526 200	2 679 560	2 811 380	2 911 110	2 963 440	2 914 750
Amortissement des immobilisations	1 731 900	2 610 900	2 370 200	2 243 800	2 334 600	2 194 200	2 222 700	2 233 300	2 119 200	1 203 500
Frais d'exploitation de l'édifice incluant l'amortissement	3 786 700	5 281 200	4 878 100	4 888 400	4 860 800	4 873 760	5 034 080	5 144 410	5 082 640	4 118 250

Les dépenses d'exploitation de l'édifice sont d'environ 5 millions \$ annuellement pour le Musée. Le domaine de dépense le plus important, en excluant l'amortissement, est le loyer, dont le budget s'élève à 1,64 million \$ en 2018-2019, avec une légère croissance prévue en 2019-2020 en raison d'une augmentation de l'échelle mobile des frais pour les aires communes. Le loyer augmente de façon plus importante en 2020-2021 et en 2021-2022 en raison d'une augmentation contractuelle. Il convient de signaler que le Musée loue ses installations au Port de Halifax et qu'il ne défraie pas directement d'argent pour les routes, les terrains, l'entretien des propriétés, etc. Cependant, le Musée verse des frais pour les aires communes dans le cadre de son loyer. Le loyer et les autres coûts non discrétionnaires pour les installations devraient totaliser 2 679 560 \$ en 2018-2019, croissant à 2 914 750 \$ d'ici la fin de la période de planification. Ces frais imposent une pression financière importante et croissante sur le Musée, car ils représentent 20% des dépenses prévues totales du Musée en 2018-2019 et 34,4% des crédits. En 2022-2023, ces proportions passeront à 23,7% des dépenses prévues totales et 37,4% des crédits.

Le PERI ne représente pas encore une pression financière importante pour le Musée, comme c'est le cas pour d'autres musées nationaux. Il faut signaler que le PERI du Musée (et des autres sites appartenant au gouvernement fédéral) est en cours de révision par la ville de Halifax et pourrait augmenter. Le moment et le montant d'une telle augmentation demeurent imprévisibles.

Le PERI est une dépense non discrétionnaire versée aux municipalités en compensation des pertes d'impôt foncier encourues sur les propriétés de l'État, qui sont non imposables. En 1996, le Conseil du Trésor a approuvé un régime de gestion qui faisait passer la responsabilité de financer les PERI de Services publics et approvisionnement Canada (SPAC) aux organisations individuelles. À l'instar de SPAC, la majorité des ministères, organismes et sociétés d'État n'ont pas reçu le pouvoir d'obtenir des révisions annuelles des crédits pour refléter les augmentations de PERI. Il était prévu que cela représenterait éventuellement un obstacle pour les petites organisations culturelles, comme les musées. Les discussions continuent avec les organismes centraux, SPAC et d'autres ministères concernés pour trouver une solution appropriée à ce problème.

3.2.2 PERSONNEL

Les dépenses en personnel constituent l'autre rubrique financière importante pour le Musée avec un budget de 5 893 870 \$ en 2018-2019, pour ensuite croître légèrement chaque année afin de couvrir les augmentations d'échelle salariale, les coûts accrus d'avantages sociaux et l'augmentation du coût de la vie.

Tableau 9 : Personnel

	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018		2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
	Réel	Réel	Réel	Budget	Prévisions	Budget	Projections			
Coûts de personnel (dollars)	5 091 500	5 448 500	5 278 900	5 734 300	5 648 900	5 893 870	5 956 010	6 072 110	6 170 270	6 249 110
Expérience du visiteur et création de liens	29	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Installations	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Activités commerciales et de collecte de fonds	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
Services internes	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
Total des ETP	53	55	55	55	55	55	55	55	55	55

Aucun nouvel emploi à temps plein n'a été créé en 2017-2018 et il n'est pas prévu d'en créer d'ici la fin de la période de planification. C'est un de moins que ce qui était prévu pour avoir une équipe complète. Bien qu'il ne soit pas prévu de pourvoir ce poste pour l'instant, la direction générale continuera à comparer les besoins opérationnels avec la position financière.

3.2.3 VOYAGES, HÉBERGEMENT ET CONFÉRENCES

Tableau 10 : Frais de voyages, d'accueil et de conférences

(dollars)	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018		2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
	Réel	Réel	Réel	Budget	Prévisions	Budget	Projections			
Voyages		134 600	165 400	219 400	173 400	213 650	201 050	206 050	200 700	210 450
Frais d'accueil		43 100	50 100	32 300	34 800	42 350	43 150	43 950	43 550	43 550
Conférences		-	31 300	39 500	38 200	32 900	34 250	39 650	34 750	39 750
	171 300	177 700	246 800	291 200	246 400	288 900	278 450	289 650	279 000	293 750

En 2016-2017, le Musée a mis en œuvre la *Directive sur les dépenses de voyage, d'hébergement, de conférences et d'événements* (voir l'Annexe D pour plus de détails). Au cours de cet exercice, le Musée a aussi fait des changements à la façon dont sont présentées certaines dépenses, afin de les rendre plus transparentes. Certaines dépenses de voyage et d'hébergement auparavant affectées à l'activité de programme qu'elles appuyaient sont maintenant présentées sous forme regroupée. Également, jusqu'en 2014-2015 inclusivement, les déplacements et frais d'hébergement étaient regroupés sous une seule rubrique du budget.

Les frais de voyage sont principalement attribuables aux déplacements pour activités de financement, aux expositions itinérantes, au programme d'histoires orales et aux réunions semestrielles du conseil

d'administration. L'augmentation du budget 2018-2019 est attribuable aux frais d'instruction et d'orientation des nouveaux membres du conseil, de même qu'aux frais d'organisation de la réunion publique annuelle hors site.

On prévoit aussi que l'hébergement augmentera légèrement à 42 350 \$ en 2018-2019, principalement en raison de l'augmentation des activités de développement des fonds et de la réunion publique annuelle organisée hors site. Il est prévu que ces coûts demeurent stables pour le reste de la période de planification.

Les coûts de conférence devraient diminuer en 2018-2019 et fluctuer légèrement pendant la période de planification en raison de conférences bisannuelles.

3.2.4 EXPOSITIONS ET PROGRAMMATION

Tableau 11 : Expositions et programmation

(dollars)	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018		2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
	Réel	Réel	Réel	Budget	Prévisions	Budget	Projections			
Expositions et programmation	803 900	353 300	292 000	502 200	343 300	1 001 810	368 570	375 450	282 370	386 250
Fournitures et services de fonctionnement	337 900	206 500	229 800	240 800	223 800	240 140	239 740	239 730	239 610	249 800
	1 141 800	559 800	521 800	743 000	567 100	1 241 950	608 310	615 180	521 980	636 050

Le budget d'expositions et de programmation comprend toute la programmation présentée par l'expérience du visiteur, la programmation publique, le programme d'histoire orale, tous les coûts reliés aux expositions principales, temporaires et itinérantes, ainsi que les coûts relatifs aux collections. En 2017-2018, le budget était de 502 200 \$, mais les prévisions étaient de 343 300 \$. On a d'abord prévu que la majorité des coûts pour la nouvelle exposition itinérante seraient encourus en 2017-2018, mais il s'avère que les montants seront plutôt déboursés en 2018-2019. Dans les années subséquentes, le budget revient dans les environs du 300 000 \$, avec une chute en 2021-2022, où une exposition temporaire interne est prévue.

Le budget de fournitures et de services de fonctionnement reflète le coût des activités de programmation. Il est prévu se situer autour de 240 000 \$ annuellement en 2017-2018 et pour les exercices subséquents. Ces coûts comprennent la transcription et la rédaction, la vidéographie, les locaux pour les entrevues d'histoire orale et les frais reliés au Centre d'histoire familiale Banque Scotia.

4. BUDGET D'IMMOBILISATIONS

Tableau 12 : Crédits d'immobilisations annuels

(dollars)	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Budget 2016 - crédits d'immobilisations	200,000	120,000	420,000	100,000	90,000	-	-

Un budget d'immobilisations a été préparé pour la période de 2018-2019 à 2022-2023 afin de couvrir les besoins minimaux d'immobilisations en cours. Signalons que le Musée est locataire du Port de Halifax et que, pour cette raison, il n'a pas les mêmes responsabilités et exigences en matière d'immobilisations que les autres Musées.

Le Budget 2016 comprenait 60 millions de dollars de financement à l'intention des musées nationaux en vue de dépenses d'immobilisations reportées. De ce montant, 930 000 \$ ont été accordés au Musée

pour la période de 2016-2017 à 2020-2021. Toute dépense d'immobilisation exigée au-delà de cette allocation devra provenir de l'actif net non affecté, dans la mesure du possible. Le budget d'immobilisations du Musée pour la période de planification est présenté ci-dessous, dans le Tableau 13.

Tableau 13 : Budget annuel d'immobilisations

(dollars)	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018		2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
	Réel	Réel	Réel	Budget	Prévisions	Budget	Projections			
Améliorations locatives	6 108 220	2 488 000	107 500	-	-	350 000	400 000	-	-	250 000
Exposition principale	5 505 900	125 000	-	20 000	-	70 000	90 000	90 000	-	100 000
Matériel	-	27 000	60 900	120 000	198 600	30 000	10 000	20 000	20 000	10 000
	11 614 120	2 640 000	168 400	140 000	198 600	450 000	500 000	110 000	20 000	360 000

De 2018-2019 à 2022-2023, le Musée a prévu un budget d'immobilisations de 1 440 000 \$ pour les remplacements et mises à niveau nécessaires. Dans le budget 2016, 930 000 \$ a été alloué au Musée. Les dépenses d'immobilisations prévues au budget sont le projet de remplacement de l'escalier roulant (terminé), des rénovations dans les salles de toilettes, un système et une technologie de gestion de l'information, et des mises à jour d'expositions qui, en raison de leur coût ou de leur nature, sont classées comme des dépenses d'immobilisations conformément aux normes de comptabilité de la fonction publique du Canada en ce qui concerne les organismes à but non lucratif du gouvernement.

En 2018-2019, les rénovations des salles de toilettes et des projets de gestion de l'information sont prévus. En 2019-2020, les mises à niveau en matière d'immobilisations pour la zone d'*Impact* de l'exposition principale auront lieu. Il y aura des dépenses minimales en immobilisations en 2020-2021 et 2021-2022, avec une augmentation prévue pour 2022-2023 afin de rénover la boutique (si le budget le permet).

Les pressions en matière d'immobilisations deviendront problématiques à plus long terme. Le Musée s'est doté d'un plan d'immobilisations à long terme, mais les exigences sont toutefois difficiles à prévoir en raison de l'âge du bâtiment et du fait qu'il s'agisse seulement de la troisième année de fonctionnement des nouveaux espaces, des nouvelles expositions et de la nouvelle technologie.

5. VIABILITÉ FINANCIÈRE À LONG TERME

Le Musée dispose de sommes suffisantes pour la période de planification, mais, à plus long terme, il fera face à une pression accrue. Le Musée est sûr de fonctionner à court terme avec ses ressources actuelles grâce à des objectifs ambitieux de campagne de dons, à un nombre accru de visiteurs et à des revenus générés découlant de l'expansion du Musée, de même qu'à une gestion serrée de ses dépenses.

Le Musée prévoit un surplus pour 2017-2018, ce qui équilibrera le déficit de 2018-2019. Des budgets équilibrés sont prévus pour 2019-2020 et 2020-2021, suivis d'un petit déficit en 2021-2022, et d'un déficit de 127 900 \$ dans l'année finale de la période de planification. Pour cette période de planification, les déficits peuvent être couverts par les actifs nets non affectés.

9. ÉTATS FINANCIERS PRO FORMA

MUSÉE CANADIEN DE L'IMMIGRATION DU QUAI 21
PLAN D'ENTREPRISE 2018-2019
 ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE PRO FORMA
 POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS 2017 AU 31 MARS 2023

(dollars)	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
	Réel	Prévisions	Budget	Projections			
ACTIFS							
Actifs à court terme							
Trésorerie	3 585 000	3 596 700	3 121 200	2 471 200	2 451 200	2 386 200	1 898 300
Créances	228 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Stocks	151 000	165 000	170 000	170 000	170 000	180 000	180 000
Charges payées d'avance	102 000	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000
	<u>4 066 000</u>	<u>4 041 700</u>	<u>3 571 200</u>	<u>2 921 200</u>	<u>2 901 200</u>	<u>2 846 200</u>	<u>2 358 300</u>
Autres éléments d'actif							
Trésorerie et placements du fonds de dotation	8 363 000	8 524 000	8 585 000	8 835 000	8 835 000	8 835 000	8 835 000
Immobilisations	17 579 000	15 409 400	13 239 800	11 495 600	9 772 900	7 649 600	5 550 400
Collections	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
	<u>25 943 000</u>	<u>23 934 400</u>	<u>21 825 800</u>	<u>20 331 600</u>	<u>18 608 900</u>	<u>16 485 600</u>	<u>14 386 400</u>
ACTIF TOTAL	<u>30 009 000</u>	<u>27 976 100</u>	<u>25 397 000</u>	<u>23 252 800</u>	<u>21 510 100</u>	<u>19 331 800</u>	<u>16 744 700</u>
PASSIF ET ACTIF NET							
Créditeurs et charges à payer	787 000	500 000	500 000	250 000	250 000	250 000	250 000
Produits reportés	226 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000
Apports reportés afférents aux immobilisations	17 613 000	15 409 400	13 239 800	11 495 600	9 772 900	7 649 600	5 550 400
	<u>18 626 000</u>	<u>16 059 400</u>	<u>13 889 800</u>	<u>11 895 600</u>	<u>10 172 900</u>	<u>8 049 600</u>	<u>5 950 400</u>
Actif net							
Non affecté	3 007 000	3 379 700	2 909 200	2 509 200	2 489 200	2 434 200	1 946 300
Grevé d'une affectation interne	352 000	352 000	352 000	352 000	352 000	352 000	352 000
Dotation	8 024 000	8 185 000	8 246 000	8 496 000	8 496 000	8 496 000	8 496 000
	<u>11 383 000</u>	<u>11 916 700</u>	<u>11 507 200</u>	<u>11 357 200</u>	<u>11 337 200</u>	<u>11 282 200</u>	<u>10 794 300</u>
PASSIF ET ACTIF NETS	<u>30 009 000</u>	<u>27 976 100</u>	<u>25 397 000</u>	<u>23 252 800</u>	<u>21 510 100</u>	<u>19 331 800</u>	<u>16 744 700</u>

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

MUSÉE CANADIEN DE L'IMMIGRATION DU QUAI 21
PLAN D'ENTREPRISE 2018-2019
ÉTAT DES RÉSULTATS PRO FORMA
POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS 2017 AU 31 MARS 2023

(dollars)	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
	Réel	Prévisions	Budget	Projections			
FINANCEMENT GOUVERNEMENTAL							
Crédits parlementaires	7 700 000	7 842 724	7 795 347	7 795 347	7 795 347	7 795 347	7 795 347
Budget 2016	200 000	120 000	420 000	100 000	90 000	-	-
Montant pour l'achat d'immobilisations	(200 000)	(120 000)	(420 000)	(100 000)	(90 000)	-	-
Amortissement des apports reportés	2 370 200	2 334 600	2 194 200	2 222 700	2 233 300	2 119 200	1 203 500
	10 070 200	10 177 324	9 989 547	10 018 047	10 028 647	9 914 547	8 998 847
AUTRES REVENUS (NETS)							
Vente de billets pour les expositions	515 100	566 500	610 110	610 000	624 700	681 000	696 900
Programmation	92 100	88 000	92 740	94 700	96 700	98 700	98 700
Centre d'histoire familiale Banque Scotia	116 000	112 500	110 000	111 900	113 800	115 700	117 600
Boutique	161 400	158 100	161 460	163 920	166 390	168 860	171 370
Location de salles	426 600	363 600	374 910	384 320	393 940	403 780	413 880
Dons	937 700	1 206 500	1 441 500	1 444 400	1 494 400	1 444 400	1 444 400
Dotation	170 500	40 000	50 000	75 000	150 000	175 000	200 000
Intérêts et produits divers	28 200	38 276	16 003	12 003	12 003	6 003	6 003
	2 447 600	2 573 476	2 856 723	2 896 243	3 051 933	3 093 443	3 148 853
DÉPENSES							
Expérience du visiteur et liens	3 956 700	4 238 700	5 094 040	4 592 830	4 662 300	4 610 580	4 704 420
Installations	4 908 800	4 927 700	4 911 810	4 967 660	5 090 840	5 038 230	4 151 880
Activités commerciales et de collecte de fonds	879 500	1 004 800	968 070	1 059 450	997 140	1 013 410	1 026 480
Services internes	1 997 000	2 161 900	2 312 850	2 294 350	2 330 300	2 380 770	2 392 820
	11 742 000	12 333 100	13 286 770	12 914 290	13 080 580	13 042 990	12 275 600
	-	-	-	-	-	-	-
RÉSULTAT NET DE FONCTIONNEMENT	775 800	417 700	(440 500)	-	-	(35 000)	(127 900)

MUSÉE CANADIEN DE L'IMMIGRATION DU QUAI 21
PLAN D'ENTREPRISE 2018-2019
 ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE PRO FORMA
 POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS 2017 AU 31 MARS 2023

(dollars)	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
	Réel	Prévisions	Budget	Projections			
ACTIVITÉS DE FONCTIONNEMENT							
Crédits reçus	7 700 000	7 842 724	7 795 347	7 795 347	7 795 347	7 795 347	7 795 347
Autres rentrées de fonds	2 743 000	2 523 476	2 806 723	2 821 243	2 901 933	2 918 443	2 948 853
Sortie de fonds (employés-fournisseurs)	(9 559 000)	(10 309 500)	(11 097 570)	(10 941 590)	(10 847 280)	(10 933 790)	(11 072 100)
Répartition de la dotation	-	-	50 000	75 000	150 000	175 000	200 000
	884 000	56 700	(445 500)	(250 000)	-	(45 000)	(127 900)
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT EN IMMOBILISATIONS							
Acquisition d'immobilisations	(264 000)	(165 000)	(450 000)	(500 000)	(110 000)	(20 000)	(360 000)
	(264 000)	(165 000)	(450 000)	(500 000)	(110 000)	(20 000)	(360 000)
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT							
Augmentation de la trésorerie et placements de la dotation	(343 000)	(161 000)	(61 000)	(250 000)	-	-	-
	(343 000)	(161 000)	(61 000)	(250 000)	-	-	-
ACTIVITÉS DE FINANCEMENT							
Crédits reçus pour l'acquisition d'immobilisations	200 000	120 000	420 000	100 000	90 000	-	-
Apports affectés	172 000	161 000	61 000	250 000	-	-	-
	372 000	281 000	481 000	350 000	90 000	-	-
RÉDUCTION DE LA TRÉSORERIE	649 000	11 700	(475 500)	(650 000)	(20 000)	(65 000)	(487 900)
TRÉSORERIE EN DÉBUT D'EXERCICE	2 936 000	3 585 000	3 596 700	3 121 200	2 471 200	2 451 200	2 386 200
TRÉSORERIE EN FIN D'EXERCICE	3 585 000	3 596 700	3 121 200	2 471 200	2 451 200	2 386 200	1 898 300

MUSÉE CANADIEN DE L'IMMIGRATION DU QUAI 21
PLAN D'ENTREPRISE 2018-2019
 SOMMAIRE DES BUDGETS DE FONCTIONNEMENT ET D'IMMOBILISATIONS
 POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS 2017 AU 31 MARS 2023

(dollars)	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
	Réel	Prévisions	Budget	Projections			
FINANCEMENT							
Fonctionnement	9 371 800	9 998 500	11 092 570	10 691 590	10 847 280	10 923 790	11 072 100
Immobilisations	200 000	165 000	450 000	500 000	110 000	20 000	360 000
	9 571 800	10 163 500	11 542 570	11 191 590	10 957 280	10 943 790	11 432 100
MOINS							
Autres revenus (nets)	(2 447 600)	(2 573 476)	(2 856 723)	(2 896 243)	(3 051 933)	(3 093 443)	(3 148 853)
	(2 447 600)	(2 573 476)	(2 856 723)	(2 896 243)	(3 051 933)	(3 093 443)	(3 148 853)
Utilisation de l'actif net non affecté pour l'achat d'immobilisations	-	(45 000)	(30 000)	(400 000)	(20 000)	(20 000)	(360 000)
Budget 2016 - apport afférent aux immobilisations	(200 000)	(120 000)	(420 000)	(100 000)	(90 000)	-	-
Résultat net de fonctionnement	775 800	417 700	(440 500)	-	-	(35 000)	(127 900)
	575 800	252 700	(890 500)	(500 000)	(110 000)	(55 000)	(487 900)
FINANCEMENT GOUVERNEMENTAL REQUIS	7 700 000	7 842 724	7 795 347	7 795 347	7 795 347	7 795 347	7 795 347

MUSÉE CANADIEN DE L'IMMIGRATION DU QUAI 21
PLAN D'ENTREPRISE 2018-2019
 BUDGET DE FONCTIONNEMENT ET D'IMMOBILISATIONS PAR ACTIVITÉ
 POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS 2017 AU 31 MARS 2023

(dollars)	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
	Réel	Prévisions	Budget	Projections			
Expérience du visiteur et création de liens	4 009 300	3 889 400	3 840 690	3 776 230	3 827 100	3 680 180	3 663 320
Installations	2 738 600	2 713 100	3 137 610	2 844 960	2 947 540	2 919 030	2 948 380
Activités commerciales et de collecte de fond:	(646 200)	(723 400)	(1 009 800)	(933 190)	(1 057 590)	(1 003 630)	(1 003 170)
Services internes	1 798 300	2 083 624	2 246 847	2 207 347	2 168 297	2 199 767	2 186 817
BUDGET TOTAL REQUIS	7 900 000	7 962 724	8 215 347	7 895 347	7 885 347	7 795 347	7 795 347

Certaines données comparatives ont été reclassées pour se conformer à la présentation adoptée en 2018-2019 pour les nouvelles responsabilités essentielles.

Musée canadien de l'immigration du Quai 21

1055 chemin Marginal

Halifax, Nouvelle-Écosse B3H 4P7

T: 902-425-7770 | Fax: 902-423-4045

Ligne sans frais : 1-855-526-4721

www.quai21.ca | info@quai21.ca

Une version de ce résumé est disponible sur le site quai21.ca.



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

Canada 

