

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

2013-14 à 2017-18

Canada

LE MUSÉE CANADIEN DE L'IMMIGRATION DU QUAI 21 : CONSEIL D'ADMINISTRATION

Administrateurs

Tung Chan, président	Richmond, Nouveau-Brunswick
Mark Boudreau	Halifax, Nouvelle-Écosse
Ralph Chiodo	Toronto, Ontario
Troy Myers	Dartmouth, Nouvelle-Écosse
Richard (Cy) Leblanc	Grande-Digue, Nouveau-Brunswick
Phuong T.V. Ngo	Orleans, Ontario
Rosanna M. Saccomani, Q.C.	Edmonton, Alberta
James (Bradley) Stafford, C.A.	Vancouver, Colombie-Britannique
Dr. Frances Swyripa	Edmonton, Alberta
Laurie Watson	Calgary, Alberta

Équipe de direction

Marie Chapman, directrice, chef de la direction

Kendall Blunden, C.A., chef de la direction financière

Tanya Bouchard, conservatrice en chef

Carrie-Anne Smith, chef, responsable de la mobilisation du public

Jennifer Tramble, secrétaire de la Société

Fiona Valverde, directrice du marketing, des communications et du développement

TABLE DES MATIÈRES

1.	Sommaire exécutif.....	2
	Le Musée Canadien de l’immigration du Quai 21	2
	Objectifs et priorités stratégiques	2
	Principales priorités	3
2.	Mandat	4
3.	Profil d’entreprise.....	5
	Gouvernance	6
4.	Enjeux stratégiques	7
5.	Architecture d’alignement des programmes	10
6.	Performance en 2012-2013.....	11
7.	Notre plan.....	15
	Priorité stratégique 1.....	15
	Priorité stratégique 2.....	19
	Priorités stratégique 3	20
	Priorité stratégique 4.....	22
8.	États financiers	24
	Budget d’immobilisations.....	24
	Budget de fonctionnement	26
9.	États financiers pro forma	28

1. SOMMAIRE EXÉCUTIF

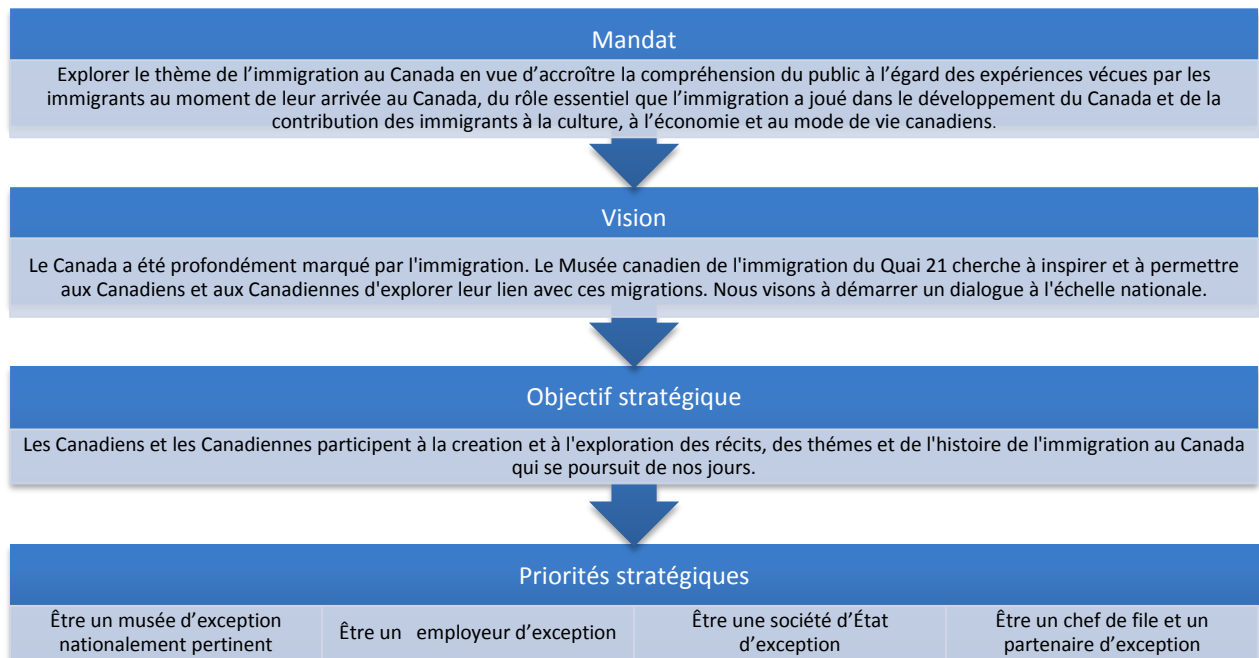
LE MUSÉE CANADIEN DE L'IMMIGRATION DU QUAI 21

Le Musée canadien de l'immigration du Quai 21 (le Musée) est une société d'État fédérale détenue en propriété exclusive par le gouvernement du Canada. L'objectif du Musée tel que défini dans la *Loi sur les musées* est d'explorer le thème de l'immigration au Canada en vue d'accroître la compréhension du public à l'égard des expériences vécues par les immigrants au moment de leur arrivée au Canada, du rôle essentiel que l'immigration a joué dans le développement du Canada et de la contribution des immigrants à la culture, à l'économie et au mode de vie canadiens.

Le Quai 21 est un lieu historique national qui fut la porte d'entrée au Canada pour un million d'immigrants entre 1928 et 1971. Il sert également 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 seul musée national du Canada Atlantique.





OBJECTIFS ET PRIORITÉS STRATÉGIQUES

La direction stratégique du Musée découle de son mandat et de sa vision sous forme d'objectifs et de priorités stratégiques :



PRINCIPALES PRIORITÉS

En 2013-2014, les principales priorités seront les suivantes :

-  Lancement de la première exposition itinérante du Musée, *Canada : Jour 1* au cours de la deuxième moitié de 2013-2014. *Canada : Jour 1* portera sur les souvenirs, les impressions et les expériences des immigrants lors de leur première journée au Canada, de la Confédération à nos jours. Cette exposition fera une tournée nationale dans le cadre des activités de *La route vers 2017*.
-  Lancement du projet de témoignages numériques qui verra le Musée s'associer avec 10 groupes partenaires de partout au pays afin de les aider à raconter et à enregistrer leurs témoignages d'immigration.
-  Engagement à favoriser les relations avec les donateurs actuels et à implanter un programme de grands donateurs afin de soutenir les objectifs de programmation et d'atteindre les cibles de revenus auto-générés.
-  Poursuite des efforts ciblés en marketing et en communication afin de sensibiliser davantage le public, de développer l'image de marque du Musée et de générer des revenus. À la fin de l'exercice 2012-2013 et au début de 2013-2014, le Musée lancera sa première campagne de publicité nationale conçue afin de recueillir les témoignages représentant l'immigration contemporaine.

En 2015, nous inaugurerons notre nouvelle exposition permanente qui mettra en valeur de façon tangible notre mandat national *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.*

Les cinq prochaines années marqueront une période de croissance et de changements significatifs pour le Musée. La planification stratégique, l'excellence de ses administrateurs, la force de sa direction, les partenariats significatifs et l'exécution ciblée seront essentiels à la poursuite de ses succès dans un marché de plus en plus concurrentiel, tout en permettant au Musée de devenir un trésor national pour l'ensemble des Canadiens et des Canadiennes.

2. MANDAT

Le 25 novembre 2010, la loi créant 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 entité juridique distincte propriété entière de l'État. Il fonctionne indépendamment du gouvernement dans ses activités courantes et sa programmation.

Les amendements à la *Loi sur les musées* définissent ainsi la mission du Musée :

La mission 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.

3. PROFIL D'ENTREPRISE

Le Quai 21 est un lieu historique national 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. Le Quai 21 ouvrit de nouveau ses portes le 1^{er} juillet 1999 à titre de centre d'interprétation et en février 2011, le Quai 21 devint le Musée canadien de l'immigration du Quai 21.

En octobre 2011, le Conseil d'administration et la direction organisèrent la première réunion de planification stratégique, au cours de laquelle ils décidèrent d'une vision pour le Musée, d'objectifs stratégiques et d'activités clés afin d'en faire un établissement véritablement national qui reflète la diversité de l'expérience des immigrants.

VISION

Le Canada a été profondément marqué par l'immigration. Le Musée canadien de l'immigration du Quai 21 cherche à inspirer et à permettre aux Canadiens et aux Canadiennes d'explorer leur lien avec ces migrations. Nous souhaitons démarrer un dialogue à l'échelle nationale.








VALEURS FONDAMENTALES

Nous concrétiserons cette vision par le biais d'une programmation fascinante et expérientielle, explorant les thèmes de l'expérience des immigrants et de leur héritage ainsi que de la contribution exceptionnelle d'un si grand nombre d'entre eux qui ont fait du Canada leur patrie.

Nous inciterons les Canadiens et Canadiennes à raconter notre histoire collective comme nation d'immigrants 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
-  Inclusivité
-  Équité
-  Objectivité
-  Intégrité intellectuelle et professionnelle
-  Courage
-  Leadership et engagement

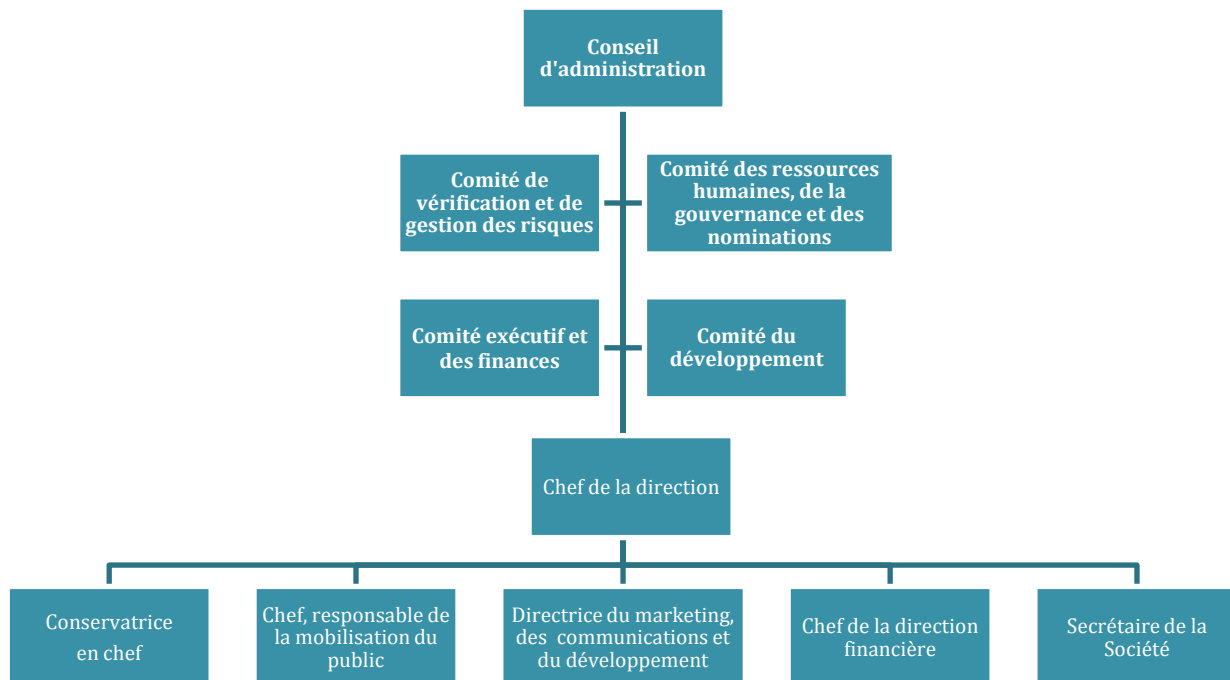
GOUVERNANCE

Le Conseil d'administration du Musée constitue son organe de gouvernance et doit rendre compte de la gestion de la Société au Parlement par l'entremise du ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles. 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 modèle de gouvernance de la société d'État précise que le Conseil d'administration est indépendant de la direction. Son rôle consiste à fournir de 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 en matière de diligence raisonnable; agissements honnêtes; de bonne foi et dans l'intérêt du Musée et de divulguer tout conflit d'intérêt, la Politique de gouvernance impute au Conseil les responsabilités majeures suivantes :

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

Bien que le Conseil soit responsable des résultats et autres activités du Musée, la chef de la direction, appuyé par une équipe de haute direction, est responsable de l'administration journalière de la performance du Musée et de l'atteinte de ses objectifs.



4. ENJEUX STRATÉGIQUES

En développant les priorités stratégiques et les objectifs à court terme, le Conseil d'administration et la direction ont tenu compte d'une gamme de facteurs de nature interne comme externe, ainsi que des progrès du Musée en fonction des engagements de son Plan d'entreprise. En voici les faits saillants.

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'outre-mer. Sa fréquentation est fortement tributaire du marché du tourisme, lequel ne devrait croître que modestement dans un avenir prévisible. Les principaux facteurs expliquant cette réalité sont : l'instabilité de l'économie mondiale; les prix élevés de l'essence; la force du dollar canadien et un marché du voyage de plus en plus concurrentiel.

En 2012-2013, la plus grande part des 37 000 visiteurs payants du Musée provenaient de l'Ontario (37 %) et de la Nouvelle-Écosse (13 %). 16 % des visiteurs du Musée venaient de l'Alberta et de la Colombie-Britannique réunies. Quelque 40 000 autres personnes ont visité le Musée en 2012-2013 dans le cadre d'événements, de sorties scolaires, de programmes publics et du Centre d'histoires de famille banque Scotia. On s'attend à ce que le musée national, avec son mandat élargi, ses espaces plus vastes, ses expositions plus complètes et sa présence virtuelle significative, attire un nombre sensiblement plus élevé de visiteurs, notamment en provenance des 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 international et d'une population qui atteindra 450 000 personnes vers 2020. 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. Au plus fort de la saison, leur nombre peut atteindre 10 000 passagers par jour.

Occasions à venir

Grâce aux solides partenariats du Musée avec Tourisme Nouvelle-Écosse, les musées locaux et les autres musées nationaux, de belles occasions se présentent pour tirer profit des grands événements locaux et nationaux. Parmi ceux-ci :

- Le 100^e anniversaire de la Déclaration de la Première Guerre mondiale et le 75^e anniversaire de la Déclaration de la Deuxième Guerre mondiale.
- Le 150^e anniversaire de la création du Canada en 2017. Le passage dans l'ensemble du Canada de la première exposition itinérante du Musée, *Canada : Jour 1*, représentera une occasion importante de mettre le Musée en valeur dans tout le pays dans le cadre des activités de *La route vers 2017*.

Ces événements offrent des possibilités de développer une programmation liée à la thématique et de réaliser une promotion conjointe avec nos partenaires locaux et nationaux.





ENVIRONNEMENT INTERNE

Le Musée canadien de l'immigration du Quai 21 est en mesure de profiter de nombreuses forces à l'interne. Le calibre du personnel et des bénévoles, le milieu de travail ouvert et habilitant, la qualité et la profondeur des collections, les précieux contenus disponibles sur le Web et la capacité à une expérience visiteur convaincante constituent un formidable actif. L'emplacement du Musée et la signification historique des lieux qui l'abritent sont aussi d'une grande valeur.

SOLIDES PARTENARIATS ET RAYONNEMENT DANS LA COMMUNAUTÉ

Le Musée dispose d'un imposant réseau de partenariats avec d'autres musées, des ministères gouvernementaux, des organismes communautaires et culturels, des universités et des fondations privées qui contribuent au riche contenu et à l'expérience mobilisatrice offerte aux visiteurs, éléments qui font la renommée du Musée.

La diffusion et les partenariats sont aussi essentiels au développement et au succès de la programmation spéciale, qui comprend notamment :

-  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.
-  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.
-  Le programme *Bienvenue chez vous au Canada (BCVC)*, par lequel les immigrants gagnent de l'expérience de travail canadienne importante afin d'améliorer leurs possibilités d'emploi.
-  Le *projet d'histoires numériques* permettra aux groupes de tout le pays de recevoir une formation afin de produire leurs propres histoires numériques, qui seront disponibles pour le Musée et les autres groupes afin de préserver et de partager leurs histoires d'immigration. Ce projet a débuté en 2013 et se poursuivra en 2014.

STABILITÉ FINANCIÈRE ET CAPACITÉ À GÉNÉRER DES REVENUS

Bien avant de devenir une société d'État, l'organisme fonctionnait à titre de société à but non lucratif autosuffisante. En 2002, la Fondation du Quai 21 fut créée et ses efforts de développement extrêmement fructueux permirent d'amasser un fonds de dotation de 7 millions de dollars. L'organisme a démontré pouvoir vivre selon ses moyens sans dépasser son budget et continuera de le faire au cours des prochaines années.

Le Musée s'est vu octroyer un montant de base de 7,7 millions de dollars en fonds de fonctionnement pendant sa période de planification. Le Conseil d'administration demeure fermement engagé à bonifier la proportion de son budget en provenance de revenus auto-générés, notamment par la vente de billets, la location de salles, la boutique de et les activités de collecte de fonds comme les grands donateurs, les dons planifiés, les événements spéciaux et les dons annuels.

Le Musée est conscient des défis posés par la collecte de fonds pour un organisme fédéral ainsi que de l'importance de gérer les relations avec les donateurs antérieurs. Une étude des stratégies de développement a été effectuée en 2012 et une stratégie de dons planifiés a été conçue.

Le Musée s'attend aussi à capitaliser sur les nouvelles possibilités de générer des revenus par la vente de billets, la location de salles, la boutique et le Centre d'histoires de famille banque Scotia. Par son mandat national, le Musée attire une gamme plus variée de visiteurs, développe une collection de produits à son image de marque pour la boutique de souvenirs et alloue davantage de ressources au marketing, notamment à sa première campagne publicitaire nationale.

RISQUE D'ENTREPRISE

Le Musée a mis en place un cadre de gestion du risque conçu afin de gérer de façon proactive les risques pouvant empêcher l'organisation d'atteindre ses objectifs. La direction met à jour l'analyse des risques pour l'entreprise à chaque trimestre et en fait rapport sur une base semestrielle, ou plus souvent au besoin.

Les risques étudiés sont les suivants :

- Les risques de la programmation qui pourraient affecter notre capacité de développer nos programmes, nos services et l'expérience offerte aux visiteurs;
- Les risques associés aux bâtiments, comme la location de nos espaces, les améliorations locatives et la sécurité des installations;
- Les risques internes reliés aux ressources humaines, aux procédés internes ainsi qu'aux activités de documentation et de communication;
- Les risques financiers pour la période d'après 2014-2015, pour laquelle les augmentations continues du loyer, des dépenses en immobilisations et en salaires ne sont pas comprises dans les crédits alloués.

Les risques sont étudiés et évalués en fonction de leur probabilité et de leur impact, puis jugés non significatifs, mineurs, modérés, majeurs ou catastrophiques. En ce moment, tous les risques identifiés sont jugés modérés ou plus faibles et le Conseil d'administration est confiant que tous ces risques sont traités de façon adéquate.




Les risques financiers indiqués ci-haut prendront de plus en plus d'importance en 2014-2015 et par la suite. La gestion des dépenses et les hausses projetées des revenus auto-générés atténueront en partie ces risques. Le Musée se penche présentement sur des stratégies destinées à faire face aux risques financiers d'après 2014-2015.

5. ARCHITECTURE D'ALIGNEMENT DES PROGRAMMES

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 d'alignement des programmes (AAP). L'AAP 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.*

Les principaux thèmes sont les suivants :

-  Le rôle vital 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 programmes :



6. PERFORMANCE EN 2012-2013





Au cours de l'exercice 2012-2013 le Musée a poursuivi des priorités clés qui préparent le terrain pour la prochaine période de croissance. Voici la liste des progrès accomplis en fonction des engagements du Plan d'entreprise 2012-2013.

PROGRAMME 1 : EXPÉRIENCE DES VISITEURS ET CRÉATION DE LIENS

Résultat prévu : *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.*




RECHERCHE ET ÉLABORATION DES CONTENUS

Principal résultat : 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.

-  La stratégie de développement de la collection a été implantée et la cueillette des témoignages oraux et des histoires qui reflètent le mandat national du Musée est en cours.
-  Une nouvelle politique des collections et les procédures connexes ont été développées et mises en œuvre en 2012-2013.
-  La collection est entreposée de façon sécuritaire et adéquate dans un nouvel entrepôt construit à ces fins en octobre 2012. Un gestionnaire de collections est en place afin d'améliorer activement la qualité et l'accès de la collection, de même que la vitesse de catalogage.
-  Un projet sur plusieurs années de catalogage et d'accessibilité de la collection sur la base de données *AccèsCollectif* est entrepris. Des sous-traitants à temps complet ont été embauchés afin de cataloguer la collection; cette mesure permettra d'augmenter le pourcentage accessible sur *AccèsCollectif* de la cible précédente de 30 % à plus de 50 % d'ici 2016.

INTERPRÉTATION ET LIENS

Principal résultat : 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.

-  Réalisation d'un plan général d'interprétation qui guidera l'orientation et le développement de la programmation et de la nouvelle exposition permanente qui doit ouvrir en 2015.
-  Réalisation du plan de conception et de contenu des expositions en vue de l'exposition permanente.
-  Inauguration réussie de la première exposition temporaire à l'interne, *Façonner le Canada : l'exploration de nos paysages culturels*, en juin 2012. Certains éléments sont aussi présentés en ligne.

- ✿ Développement de la première exposition itinérante, *Canada : Jour 1*, en cours et à temps pour le lancement à la fin 2013.
- ✿ Lancement d'un site Web extensif en juillet 2012, dépassant l'engagement de 20 % de nouveau contenu pour 2013 et résultant en une augmentation de 25 % du nombre de visiteurs distincts.
- ✿ Poursuite des programmes populaires comme la série de films *Pleins feux sur la diversité*, la programmation familiale *Découvrez la culture* et les programmes de diffusion dans la collectivité qui attirent plus de 4 000 visiteurs à la programmation publique du Musée.

EXPÉRIENCE VISITEUR

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

- ✿ Tout le personnel permanent des Services aux visiteurs a été formé et est en mesure d'offrir une expérience complète aux visiteurs du Musée. La formation continue et l'accompagnement au travail font maintenant partie des opérations régulières.
- ✿ Plus de 100 000 personnes ont vécu l'expérience du Musée en 2012-13, dont 37 000 visiteurs payants et 4 300 écoliers, ce qui est légèrement inférieur aux objectifs de 42 000 visiteurs payants et 6 000 écoliers.
- ✿ Implantation d'un sondage de satisfaction des visiteurs à l'été 2012 qui mesurait de façon tangible l'expérience vécue par les visiteurs. 95 % des répondants cotaient leur expérience de la visite comme satisfaisante ou très satisfaisante.
- ✿ Mesure de la fréquentation (sur le site et en ligne) améliorée.

ACCESSIBILITÉ ET SENSIBILISATION

Principal résultat : Les Canadiens et les Canadiennes de toutes les régions du pays ont un meilleur accès à la collection, à l'expertise et aux programmes du Musée et le Musée bénéficie d'une grande notoriété et d'un fort appui au sein du public grâce à ses stratégies de marketing et de communication robustes et efficaces.

- ✿ Augmentation de la profondeur et de l'authenticité de la programmation, sur le site et en ligne grâce aux partenariats.
 - Par exemple, le partenariat d'histoires numériques avec York House permettra au Musée de se faire partenaire d'une dizaine de groupes de partout au pays afin de les aider à raconter et à enregistrer leurs témoignages d'immigration. Soutien au développement de la première exposition itinérante et du contenu en ligne.
 - Partenariat avec le Musée canadien de la civilisation dans la coproduction de l'exposition *Empress of Ireland* en 2013-2014.

PROGRAMME 2 : 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.

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.

- Les rénovations à l'annexe de l'immigration et la mezzanine du Hangar 21 (y compris l'espace d'entreposage) seront complétées dans le respect du budget au 31 mars 2013.
- L'expansion dans l'espace supérieur du Hangar 22 est lancée et l'infrastructure et l'enveloppe du bâtiment nécessaire seront achevées d'ici le 31 mars 2014, donnant ainsi un an pour l'adaptation et l'installation afin de respecter l'engagement d'inaugurer la nouvelle exposition permanente d'ici le 31 mars 2015.

ACTIVITÉS D'EXPLOITATION DU BÂTIMENT ET SÉCURITÉ

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

- Aucun accident sur le site en 2012-2013.
- Tous les visiteurs ont pleinement accès à toutes les zones publiques du Musée, sans égard au défi matériel, et peuvent bénéficier entièrement de l'expérience du Musée sur place.
- Des efficacités de fonctionnement sont réalisées par les nouveaux systèmes CVCA, électriques et de communication.

PROGRAMME 3 : 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.

GOUVERNANCE SAINTE

Principal résultat : 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.

- Développement de documents et de procédures clés de gouvernance, notamment un Plan de continuité d'entreprise et un cadre de gestion du risque.

- ✿ La première Assemblée publique annuelle a eu lieu à Halifax en mai 2012 a accueilli plus de 100 visiteurs, donateurs et amis.
- ✿ Résultats les plus positifs à ce jour dans les auto-évaluations annuelles de la gouvernance par le Conseil d'administration.

GESTION SAINES DES RESSOURCES

Principal résultat : 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.

- ✿ Aucun signalement négatif de la part du Bureau du vérificateur général en 2012-2013.
- ✿ L'embauche aux postes clés sera terminée en 2012-2013. De nouveaux bénévoles ont été recrutés en première ligne et au soutien administratif.
- ✿ Les employés ont continué de solliciter activement du développement professionnel et des possibilités éducatives.
- ✿ 80 % du personnel ayant besoin de formation linguistique y prend part en compagnie de quelques bénévoles.
- ✿ Le programme de gestion de la performance des employés mis en place relie les plans de performance individuels aux valeurs centrales du Plan d'entreprise du Musée.

DÉVELOPPEMENT ET RELATIONS PUBLIQUES

Principal résultat : 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.

- ✿ En voie d'augmenter le pourcentage des revenus auto-générés du Musée à 26 % par rapport à ses crédits de fonctionnement d'ici 2016.
- ✿ À la fin 2012-2013 le Musée lancera sa première campagne de publicité nationale.
- ✿ Un appel au soutien a été développé et sert présentement de base aux communications avec les donateurs.
- ✿ Des stratégies de grands donateurs ont été développées et les visites préliminaires en compagnie des principaux prospects ont commencé.
- ✿ Des programmes de dons annuels et planifiés sont en cours de développement et seront lancés en 2013.

7. NOTRE PLAN

Le Plan d'entreprise 2013-2018 définit les objectifs, priorités et stratégies des cinq prochaines années et réaffirme notre vision 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.

Ce plan comprend quatre priorités stratégiques qui appuient les programmes de soutien Expérience des visiteurs et création de liens, Installations et Services internes.

PRIORITÉ STRATÉGIQUE 1

Être un **Musée d'exception nationalement pertinent**, convaincant, reflétant les expériences et les contributions variées de tous les immigrants durant l'histoire du Canada, respecté pour l'intégrité de ses services de conservation et signifiant pour tous les Canadiens et Canadiennes du pays.

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

RECHERCHE ET ÉLABORATION DES CONTENUS

Objectif 1 : 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 quinquennal	Principales activités jusqu'au 31 mars 2014	Principales cibles de rendement
<p>D'ici la fin de la période de planification, la collection d'histoires orale et de récits 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. La collection d'artéfacts sera elle aussi cataloguée.</p> <p>Un plan exhaustif permettra de continuer de recueillir les histoires orales, 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">Recueillir activement des histoires orales attrayantes, des documents et des récits qui reflètent le mandat du Musée, la mosaïque culturelle du Canada et sa dualité linguistique. Ces éléments, ainsi que des projets de recherche inédits, contribueront au développement de la première exposition itinérante du Musée, et à la documentation de son exposition permanente et du contenu Web.Mettre en œuvre la Politique des collections pour orienter le développement des collections.Cataloguer la collection du Musée à partir de la nouvelle base de données – <i>AccèsCollectif</i> – afin de renforcer la capacité du Musée de gérer et de publier ces éléments.	<ul style="list-style-type: none">Rapports qualitatifs de l'étendue avec laquelle la collection croît et se diversifie, conformément à la Politique de collection.90 % de la collection existante sera entièrement cataloguée d'ici la fin de 2017.50 % des collections d'histoire orale et récits, sera accessible sur <i>AccèsCollectif</i> d'ici mars 2017.

INTERPRÉTATION ET LIENS

Objectif 2 : 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.

Objectif quinquennal	Principales activités jusqu'au 31 mars 2014	Principales cibles de rendement
<p>À la fin de 2017, 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 permanente, qui reflète parfaitement l'ampleur du mandat national, sera ouverte aux visiteurs en 2015.</p> <p>Lancement national de la première exposition itinérante du Musée, <i>Canada : Jour 1</i>, à partir de 2014 et jusqu'en 2017. Son contenu reflètera la diversité des expériences des immigrants, de la Confédération jusqu'à aujourd'hui. L'exposition constituera un outil majeur de mobilisation du public et de croissance de la collection à travers les sites hôtes et les applications virtuelles, y compris des pages Web et des médias sociaux de mobilisation parallèle.</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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développer une conception détaillée de l'exposition et un plan de contenu basé sur le Plan directeur d'interprétation. ▪ Lancement national de la première exposition itinérante du Musée, <i>Canada : Jour 1</i>. ▪ Par le biais du projet d'histoires numériques, établir des partenariats avec dix groupes de partout au pays pour les aider à produire leurs propres histoires numériques et partager leurs témoignages d'immigration. ▪ Accroître le contenu en ligne de 20 % afin de mieux refléter la diversité de l'expérience d'immigration au Canada. ▪ Cultiver les expériences des médias sociaux et multimédias, en partenariat avec d'autres institutions et groupes communautaires lorsque possible. ▪ 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"> ▪ Les expositions permanentes, itinérantes et temporaires ouvriront leurs portes à temps et selon les budgets, recevront une rétroaction positive du public pour leur qualité et leur engagement envers les visiteurs et seront accessibles dans les deux langues officielles. ▪ Croissance de 20 % des contenus en ligne au 31 mars 2014 et à chacune des deux années suivantes. ▪ Augmentation de 15 % des visites uniques sur le site Web en 2013-2014 et réduction du nombre de replis.

EXPÉRIENCE DU VISITEUR

Objectif 3: L'expérience du visiteur rend possible des liens personnels et émotifs et augmente la fidélité de l'auditoire et la répétition des visites.

Objectif quinquennal	Principales activités jusqu'au 31 mars 2014	Principales cibles de rendement
<p>À la fin de 2017, l'expérience visiteur sera rehaussée par le biais d'un solide centre d'histoires de famille, 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> <p>Améliorer les expériences en ligne et en personne en rendant les collections clés accessibles grâce à la numérisation, à l'indexation et la transcription (listes de passagers de navires données, coupures de journaux d'après-guerre) d'ici 2016.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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 réciproques et le partage du savoir entre les employés des services aux visiteurs et les bénévoles. ▪ Élaborer et mettre en œuvre un programme de mesure de satisfaction visiteur plus robuste. ▪ Continuer à recueillir des données qualitatives et quantitatives concernant les visiteurs pour les informer des plans futurs de développement du Musée et documenter les besoins de formation. ▪ 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"> ▪ 42 000 visiteurs réguliers et 6 000 écoliers en 2012-2013. ▪ 90 000 visiteurs vivant une expérience du Musée en 2013-2014. ▪ Plus de 300 000 personnes visitant le lieu historique national en 2013-2014. ▪ 90 % des visiteurs interrogés disent avoir vécu une expérience satisfaisante ou très satisfaisante au Musée.

ACCESSIBILITÉ ET SENSIBILISATION

Objectif 4 : Les Canadiens et Canadiennes de toutes les régions du pays ont un meilleur accès à la collection du Musée, à son savoir-faire et à ses programmes, et le Musée en tire un niveau élevé de sensibilisation et de soutien public au moyen de stratégies de marketing et de communication fortes et efficaces.

Objectif quinquennal	Principales activités jusqu'au 31 mars 2014	Principales cibles de rendement
<p>Un plan de communication complet sera mis en place pour élever le niveau de sensibilisation et de soutien du public à travers le pays et des expositions en ligne et des initiatives de médias sociaux amélioreront la programmation publique et amèneront une plus grande visite virtuelle et sur place.</p> <p>Le Musée élabore des stratégies globales pour augmenter la production de revenus et la sensibilisation du public en lien avec le 150^e anniversaire du Canada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mettre en œuvre des activités intégrées de marketing et de communication pour les premières années d'évolution du Musée, y compris le lancement de la première campagne de publicité nationale du Musée à la fin de 2012-2013, début de 2013-2014. ▪ Mettre en œuvre une stratégie de communication pour soutenir la mise en œuvre nationale de la première exposition itinérante, <i>Canada : Jour 1</i>. ▪ Continuer à allonger notre liste de diffusion à travers l'offre active aux publics du Musée et à bâtir leur mobilisation grâce à un bulletin électronique mensuel. ▪ Tirer parti des possibilités de génération de revenus et de sensibilisation du public en conjonction avec : <ul style="list-style-type: none"> – La première exposition itinérante; – La première Assemblée publique annuelle du Musée à être tenue à l'extérieur de Halifax en juin 2013; – Les célébrations du 150^e anniversaire du Canada. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une plus grande sensibilisation du mandat national du Musée, comme en témoignent les visites des pages de la section « Partagez votre histoire » du site Web, l'appel à l'action dans le cadre de la campagne nationale. ▪ Obtenir une couverture médiatique positive au sujet des événements importants tels que le lancement de <i>Canada : Jour 1</i>. ▪ 20 % de nouveaux contenus ajoutés sur le site Web au cours de chacune des trois prochaines années. ▪ 1 000 abonnés au bulletin électronique d'ici la fin de 2013-2014.

PRIORITÉ STRATÉGIQUE 2

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.

PROGRAMME DE SOUTIEN 3 : SERVICES INTERNES

Objectif 1 : 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.

Objectif quinquennal	Principales activités jusqu'au 31 mars 2014	Principales cibles de rendement
<p>Poursuivre le recrutement pour appuyer la structure organisationnelle et son mandat national.</p> <p>Continuer à recruter, engager et développer des bénévoles d'une manière qui reflète le mandat du Musée.</p> <p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ Mettre en œuvre un programme de gestion du rendement qui reconnaît les résultats et les valeurs fondamentales du Musée dans l'ensemble de la société.▪ Développer un solide processus de planification de la relève.▪ Offrir des possibilités d'avancement et d'apprentissage au sein de l'organisation, soutenues par de la formation, du développement et de l'éducation.	<ul style="list-style-type: none">▪ Des efforts de recrutement qui répondent aux objectifs et favorisent la diversité.▪ Un taux de rétention de 95 % du personnel à temps plein.▪ 75 % des employé(e)s qui participent au développement professionnel et ont des possibilités d'apprentissage.▪ 80 % du personnel en ayant besoin qui participe à de la formation linguistique.

PRIORITÉS STRATÉGIQUE 3

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.

PROGRAMME DE SOUTIEN 3 : SERVICES INTERNES ET

PROGRAMME DE SOUTIEN 2 : INSTALLATIONS

GOUVERNANCE SAINNE

Objectif 1 : 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.

Objectif quinquennal	Principales activités jusqu'au 31 mars 2014	Principales cibles de rendement
<p>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.</p> <p>Continuer à développer et améliorer les instruments, politiques, processus et systèmes nécessaires pour soutenir une saine gouvernance et un fonctionnement efficace de la Société.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Préciser le cadre de gestion du rendement du Musée en tant qu'outil de suivi et de rapports sur le rendement et de correction des orientations, au besoin. ▪ Mettre en œuvre le Plan de continuité des affaires du Musée dans le cadre du programme de gestion des risques. ▪ Tenir, à Vancouver, en juin 2013, la deuxième assemblée publique annuelle du Musée, comme toutes les sociétés d'État sont tenues d'organiser à titre de pratique de bonne gouvernance. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pas de rapports négatifs du BVG confirmeront la haute qualité de la gouvernance d'entreprise. ▪ Des analyses continuellement positives de la gouvernance lors de l'évaluation annuelle du Conseil d'administration.

GESTION SAINNE DES RESSOURCES

Objectif 2 : 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.

Objectif quinquennal	Principales activités jusqu'au 31 mars 2014	Principales cibles de rendement
<p>Pousser le développement et la mise en œuvre des cadres de gestion, politiques, systèmes, structures et procédures</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tirer parti des possibilités de génération de revenus et de sensibilisation du public en lien avec la première exposition 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atteindre les objectifs à l'intérieur des budgets et des fonds disponibles. ▪ Obtenir des réactions

nécessaires afin d'appuyer la gestion rationnelle des ressources et un milieu de travail positif, fondé sur les valeurs.

Le Musée continuera d'être responsable d'un point de vue fiscal, de remplir son mandat à l'intérieur de son budget et d'atteindre ses objectifs de revenus auto-générés.

itinérante du Musée.

- Élaborer et mettre en œuvre un programme de dons majeurs afin de maximiser les revenus et d'accroître le fonds de dotation.
- Continuer de cultiver et d'entretenir des relations avec les donateurs du Musée tout en mettant en œuvre des politiques de reconnaissance des donateurs appropriées venant d'une institution nationale.
- Développer l'outil de collecte de fonds populaire *Petit-déjeuner avec un Canadien fascinant* à l'extérieur de Halifax en ajoutant un deuxième événement en 2013-2014.
- Travailler avec les autres musées nationaux sur des services partagés, des possibilités de promotions collaboratives et de programmation partagée.

positives du Bureau du vérificateur général au sujet de la gouvernance de la Société, des pratiques de gestion des ressources et des risques et de ses contrôles financiers.

- Augmenter le pourcentage d'autofinancement du Musée exprimé en portion de ses crédits opérationnels à 18 % en 2013-2014 et croissant vers 30 %, en 2017-2018.

INSTALLATIONS

Objectif 3 : 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.

Objectif quinquennal	Principales activités jusqu'au 31 mars 2014	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>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réorganiser les espaces d'exposition existants (la salle du patrimoine de Kenneth C. Rowe et la salle d'exposition Rudolph P. Bratty) et rénover le Hangar 22 en espace d'exposition en vue de l'ouverture de la nouvelle exposition permanente, en 2015. ▪ Lancer la conception, la fabrication et l'installation des espaces d'exposition existants, ainsi que la conception et la 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La nouvelle exposition permanente sera complétée et ouverte aux visiteurs en 2015. ▪ Le Musée demeure à l'intérieur des cibles budgétaires et achève les projets clés dans les délais.

fabrication de l'exposition destinée au Hangar 22.

- Continuer à gérer les contrats de manière saine, transparente et responsable, dans les délais et selon le budget et en employant des pratiques efficaces de gestion de projet et de gestion des risques dans l'ensemble des activités.

ACTIVITÉS D'EXPLOITATION DU BÂTIMENT ET SÉCURITÉ

Objectif 4 : Les installations du Musée sont sécuritaires, accessibles et entretenues de manière financièrement efficace.

Objectif quinquennal	Principales activités jusqu'au 31 mars 2014	Principales cibles de rendement
<p>À la fin de la période de planification, tout l'espace est disponible pour des activités publiques, seront accessibles, accueillantes, sécuritaires et stimulantes pour tous les visiteurs.</p> <p>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>Les visiteurs malentendants ou non-voyants tout comme ceux à mobilité réduite pourront interpréter 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 leur pleine accessibilité.▪ Continuer à mettre en place des éléments intrinsèques d'efficacité dans les rénovations et l'expansion (par exemple les modifications 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.▪ Lorsque c'est possible, travailler avec le propriétaire sur les projets qui impliquent des espaces partagés afin d'en maximiser l'efficacité.	<ul style="list-style-type: none">▪ Maintien de la conformité envers tous les codes applicables, accessibilité sans restrictions et zéro accident.▪ Tous les visiteurs ont pleinement accès à toutes les zones publiques du Musée, sans égard au défi matériel, et peuvent bénéficier entièrement de l'expérience du Musée sur place.

PRIORITÉ STRATÉGIQUE 4

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 du Patrimoine canadien à remplir leur mission auprès d'un plus grand nombre de Canadiens et Canadiennes.

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

RAYONNEMENT NATIONAL ET PARTENARIATS

Objectif 1 : Le Musée est un partenaire de valeur pour les autres musées nationaux où les partenariats occasionnent des expositions partagées, de la formation réciproques et du travail significatif qui favorisent les mandats respectifs de chacun. Le Musée est aussi considéré comme un partenaire positif auprès d'autres intervenants clés comme les autres musées, les groupes culturels et d'immigration, les universités et les organismes touristiques.

Objectif quinquennal	Principales activités jusqu'au 31 mars 2014	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>Le Musée travaillera en partenariat avec les services de tourisme locaux, provinciaux et nationaux et sera considéré comme un élément important du paysage touristique.</p> <p>Le travail avec des intervenants du domaine des langues officielles permettra de renforcer la dualité linguistique de la région.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lancement national de la première exposition itinérante, <i>Canada : Jour 1</i>. ▪ Établir cinq partenariats avec des musées ou groupes culturels clés de partout au pays afin de soutenir l'exposition permanente, l'exposition itinérante et d'autres programmations nationales. ▪ S'appuyer sur les connexions établies en 2012-2013 avec les autres musées nationaux dans un effort de partenariat des expositions et de partage des ressources et de l'apprentissage. ▪ Établir en 2013-2014 un partenariat de contenu majeur avec un Musée national. ▪ Offrir, par le biais du projet d'histoires numériques, une occasion unique pour les groupes culturels de capturer numériquement leurs histoires d'immigration tout en donnant au Musée du contenu pour le développement d'expositions et de programmes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diversité accrue des contenus en ligne et internes résultant d'une augmentation de la qualité des partenariats avec des intervenants clés. ▪ Lancement réussi de <i>Canada : Jour 1</i> comme en témoigne le nombre de sites acceptant d'accueillir l'exposition et la rétroaction et les statistiques à son égard. ▪ Critiques positives des partenaires francophones et du bureau du Commissaire aux langues officielles.

8. ÉTATS FINANCIERS

Les états financiers présentés dans les pages qui suivent reflètent les crédits parlementaires que prévoit recevoir le Musée en 2013-2014 et des projections pour les quatre autres années du Plan. Ils incluent aussi les prévisions de revenus auto-générés du Musée.

Le Musée prépare ses états financiers conformément aux normes comptables canadiennes pour le secteur public.

BUDGET D'IMMOBILISATIONS

Le Musée a reçu un budget d'immobilisations de 24,9 millions de dollars pour la période initiale de cinq ans, de 2010-2011 à 2014-2015, 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 ci-dessous résume les budgets d'immobilisations annuels projetés.

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

	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	TOTAL
Planifié	1,723	7,525	2,250	10,750	2,200	ÀD	ÀD	ÀD	24,448
Révisé	0,723	8,525	2,250	10,750	2,200	ÀD	ÀD	ÀD	24,448

La différence entre les prévisions de 24,448 millions de dollars et le montant de 24,9 millions de dollars en crédits reflète le transfert de 452 000 dollars des immobilisations vers les opérations en 2009-2010 afin de se conformer aux normes comptables. La variation entre les dépenses planifiées et les dépenses révisées en 2010-2011 et 2011-2012 résulte du retard dans les dépenses d'immobilisations, lié à la date d'ouverture du Musée.

En 2013-2014, le Musée dispose d'un budget d'immobilisations de 10,75 millions de dollars pour le lancement d'un projet important de réorganisation des espaces d'exposition existants et de rénovation et de réorganisation de nouveaux espaces supplémentaires d'environ 1 700 mètres carrés (18 000 pieds carrés) dans le Hangar 22. Combiné aux 2,2 millions de dollars en immobilisations prévus pour 2014-2015, ce projet de deux ans permettra de transformer l'expérience du visiteur au Musée. Le travail à être entrepris dans le cadre de ce plan ambitieux comprend :

- Production d'un nouveau film multimédia pour le Théâtre en transit Andrea et Charles Bronfman;
- Redéfinition des éléments d'exposition de la salle d'exposition Rudolph P. Bratty, afin d'ajouter de la profondeur et de la connaissance à l'expérience au Quai 21;
- Construction d'un nouvel espace de location pour des événements, en vue d'augmenter cette source de revenus;
- Livraison d'une nouvelle aile du Musée adjacent au Pavillon d'accueil Chrysler Canada, y compris la réfection de l'espace existant, le développement, la fabrication et l'installation d'éléments d'exposition immersifs, engageants et multicouches;

- Amélioration de l'expérience des visiteurs dans le Pavillon d'accueil Chrysler Canada afin d'y ajouter des possibilités de partage d'histoires d'immigration, dans des formats différents.

D'ici la fin 2014-2015, le Musée aura terminé une rénovation importante sur cinq ans qui consolide les espaces jusque là déconnectés, ajoute un nouvel espace considérable et crée une empreinte de bâtiment complet de plus d'environ 8 400 mètres carrés (90 000 pieds carrés).

Les détails spécifiques aux projets d'immobilisations par année sont décrits dans le tableau ci-dessous.

2010-2011	0,043 million de dollars	<ul style="list-style-type: none"> • Démolir l'intérieur de l'Annexe d'immigration, effectuer des mises à niveau mineures des installations du Quai 21 et acheter de l'équipement.
2011-2012	8,525 millions de dollars	<ul style="list-style-type: none"> • Préparer l'aménagement du premier et du deuxième étages de l'Annexe d'immigration. • Remplacer le système de CVCA, rénover et aménager le premier et le deuxième étages de l'Annexe d'immigration et de la mezzanine; déplacer la salle électrique et de communication; mettre à jour l'infrastructure TI et télécom. • Frais de gestion de projet et de conception; étude CVCA, essais structuraux, finition intérieure, ameublement et équipement; contingence.
2012-2013	2,930 millions de dollars	<ul style="list-style-type: none"> • Terminer le système de CVCA, et les projets de construction de l'Annexe d'immigration, de la mezzanine de la salle électrique et des communications.
2013-2014	10,750 millions de dollars	<ul style="list-style-type: none"> • Planifier, développer, produire et fabriquer des éléments d'exposition dans les espaces existants de la salle d'exposition Rudolph P. Bratty. • Réorganiser les espaces d'exposition existants au sein de la salle d'exposition Rudolph P. Bratty et commencer le réaménagement du Hangar 22 en espaces d'exposition et de location.
2014-2015	2,200 millions de dollars	<ul style="list-style-type: none"> • Poursuivre la production et la fabrication des éléments d'exposition pour le Hangar 22. • Compléter le réaménagement du Hangar 22 et installer les nouvelles expositions. • Compléter tous les espaces de location du Hangar 22.
Total	24,448 millions de dollars	

BUDGET DE FONCTIONNEMENT

Le financement total approuvé pour le Musée afin de couvrir ses coûts de fonctionnement est de 34,4 millions de dollars au cours de la période initiale de cinq ans s'étendant de 2010-2011 à 2014-2015, suivi d'un montant de base de 7,7 millions de dollars par année par la suite. Les crédits de fonctionnement seront accrus par les revenus auto-générés, comprenant les admissions, les commandites, la location des installations, les opérations de vente au détail et d'alimentation, les revenus provenant du fonds de dotation (qui se limite à la programmation seulement) et un accent accru sur la collecte de fonds, notamment par le biais de dons majeurs.

Le revenu total sur les lieux devrait demeurer à des niveaux semblables pour 2013-2014 et 2014-2015 mais augmentera en 2015-2016 et par la suite, lorsque la nouvelle exposition permanente sera pleinement opérationnelle. Le lancement de la première exposition itinérante du Musée, la nouvelle exposition permanente et la programmation élargie présentent toutes des opportunités de collecte de dons majeurs et ainsi, les revenus devraient augmenter à plus de 1 million de dollars par an en 2014-2015 et au-delà. Toutes ces activités génératrices de revenus combinées devraient permettre de voir les recettes grimper sous forme de pourcentage des crédits de fonctionnement de 18 % en 2013-2014 à 30 % en 2017-2018.

Tableau 2 : Sources de revenus et montants

	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
	Prévision	Budget	Budget	Budget	Budget	Budget
Vente de billets pour les expositions et la programmation	248 000	320 000	322 000	464 000	488 000	504 000
Boutique	127 000	150 000	152 000	167 000	176 000	186 000
Centre d'histoires de famille	61 000	70 000	71 000	77 000	80 000	80 000
Location de salles	297 000	307 000	238 000	288 000	331 000	346 000
Dons	425 000	550 000	1 100 000	1 250 000	1 250 000	1 320 000
Investissements	48 000	20 000	35 000	15 000	5 000	5 000
	1 206 000	1 417 000	1 918 000	2 261 000	2 330 000	2 441 000
Répartition de la dotation	-	-	-	100,000	150,000	150,000
	1,206,000	1,417,000	1,918,000	2,361,000	2,480,000	2,591,000

En terme de dépenses, les frais de loyer et les salaires représentent les plus grandes dépenses. Les salaires représentent un peu plus de 60 % des crédits de fonctionnement et 50 % des revenus totaux. Le loyer représente environ 15 % des crédits de fonctionnement et 13 % du total des revenus en 2013-2014, passant à 26 % des crédits de fonctionnement et 20 % des revenus totaux en 2017-2018.

Tableau 3 : Nombre d'employé(e)s « équivalent temps plein » (ÉTP)

	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
	Actuel	Budget	Budget	Budget	Budget	Budget
Total ÉTP	46	52	53	56	56	56

Tableau 4 : Sources de revenus et montants

	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
	Prévision	Budget	Budget	Budget	Budget	Budget
Fonds provenant du gouvernement	9 170 560	9 708 100	10 594 400	10 615 300	10 186 700	10 120 500
Revenus	1 206 000	1 417 000	1 918 000	2 361 000	2 480 000	2 591 000
Dépenses	(11 225 560)	(12 125 100)	(12 512 400)	(12 976 300)	(12 666 700)	(12 711 500)
Manque à gagner	(849 000)	(1 000 000)	-	-	-	-

Tel que présenté dans le tableau 4, le Musée prévoit un déficit de 849 000 dollars en 2012-2013 et d'un million de dollars en 2013-2014. Ces manques à gagner dans les budgets 2012-2013 et 2013-2014 seront couverts par l'actif non affecté de 2,07 millions de dollars inscrit au 31 mars 2012.

Ces actifs nets non affecté, ou l'excédent des recettes sur les dépenses, ont été générés à la suite de nombreuses dépenses retardées en raison du lancement remis du Musée et de la nomination tardive de la CDD. Les dépenses prennent plus de temps que prévu dans le calendrier budgétaire puisqu'il a été jugé inapproprié de procéder à des dépenses affectant l'avenir du Musée jusqu'à ce que la nomination soit effectuée. Le recrutement a été plus intensif et plus engagé en tant que société d'État, ce qui a également contribué au report des dépenses. Les projections budgétaires reflètent la plupart de l'actif net non affecté utilisé d'ici le 31 mars 2014.

Contrairement à d'autres musées nationaux, le Musée n'est pas propriétaire des installations du Quai 21 mais les loue de l'Administration portuaire d'Halifax, un apparenté. En 2014-2015, le Musée verra une augmentation significative de son loyer annuel de 600 000 dollars selon le bail du 40 ans négocié au nom de la Société. D'ici 2017-2018, le loyer sera de 860 000 dollars de plus que le loyer de 2013-2014, et il continuera d'augmenter au cours de la période du bail. Cela constitue une pression importante qui n'est pas couverte par les crédits de fonctionnement. Le Musée espère atténuer cette pression par une augmentation des revenus auto générés et une attention soutenue à la gestion des dépenses.

Les chiffres du budget du Musée reposent largement sur un plan de collecte de fonds ciblé et ambitieux et une tendance à la hausse du niveau de visite dès l'ouverture des espaces d'exposition nouveaux et améliorés.

9. ÉTATS FINANCIERS PRO FORMA

MUSÉE CANADIEN DE L'IMMIGRATION DU QUAI 21
Plan d'entreprise 2013-2014
 États de la position financière pro forma
 Pour les exercices se terminant le 31 mars de 2013 à 2018

	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
	Prévision	Budget	Budget	Budget	Budget	Budget
ACTIF						
Actif à court terme						
Trésorerie	1 431 000	406 000	606 000	246 000	246 000	246 000
Créances	30 000	30 000	30 000	40 000	40 000	40 000
Stocks	145 000	145 000	145 000	170 000	170 000	170 000
Frais payés d'avance	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000
	1 621 000	596 000	796 000	471 000	471 000	471 000
Autres éléments d'actif						
Trésorerie et placements du fonds de dotation	6 000 000	6 500 000	6 875 000	7 100 000	7 250 000	7 500 000
Immobilisations	11 810 700	20 552 600	19 858 200	16 942 900	14 456 200	12 035 700
	17 810 700	27 052 600	26 733 200	24 042 900	21 706 200	19 535 700
ACTIF TOTAL	19 431 700	27 648 600	27 529 200	24 513 900	22 177 200	20 006 700
PASSIF ET ACTIF NET						
Dettes et charges à payer	400 000	375 000	575 000	250 000	250 000	250 000
Apport reporté de la Société du Quai 21	1 407 700	895 600	407 100	-	-	-
Apports reportés afférents aux immobilisations	10 403 000	19 657 000	19 451 100	16 942 900	14 456 200	12 035 700
	12 210 700	20 927 600	20 433 200	17 192 900	14 706 200	12 285 700
Actif net						
Dotation	6 000 000	6 500 000	6 875 000	7 100 000	7 250 000	7 500 000
Non affecté	1 221 000	221 000	221 000	221 000	221 000	221 000
	7 221 000	6 721 000	7 096 000	7 321 000	7 471 000	7 721 000
PASSIF ET ACTIF NET	19 431 700	27 648 600	27 529 200	24 513 900	22 177 200	20 006 700

MUSÉE CANADIEN DE L'IMMIGRATION DU QUAI 21
Plan d'entreprise 2013-2014
 États du fonctionnement pro forma
 Pour les exercices se terminant le 31 mars de 2013 à 2018

	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
	Prévision	Budget	Budget	Budget	Budget	Budget
Financement gouvernemental						
Crédits parlementaires	9 950 000	18 450 000	9 900 000	7 700 000	7 700 000	7 700 000
Crédits législatifs	-	-	-	-	-	-
Crédits reportés / traités pour immobilisations	-	-	-	-	-	-
Montant pour l'achat d'immobilisations	(2 250 000)	(10 750 000)	(2 200 000)	-	-	-
Amortissement des apports reportés	1 470 560	2 008 100	2 894 400	2 915 300	2 486 700	2 420 500
	9 170 560	9 708 100	10 594 400	10 615 300	10 168 700	10 120 500
Autres revenus						
Vente de billets pour les expositions et la programmation	248 000	320 000	322 000	464 000	488 000	504 000
Boutique	127 000	150 000	152 000	167 000	176 000	186 000
Centre d'histoires de famille	61 000	70 000	71 000	77 000	80 000	80 000
Location de salles	297 000	307 000	238 000	288 000	331 000	346 000
Dons	425 000	550 000	1 100 000	1 250 000	1 250 000	1 320 000
Placements	48 000	20 000	35 000	15 000	5 000	5 000
	1 206 000	1 417 000	1 918 000	2 261 000	2 330 000	2 441 000
Répartition de la dotation	-	-	-	100 000	150 000	150 000
	1 206 000	1 417 000	1 918 000	2 361 000	2 480 000	2 591 000
Dépenses						
Expérience des visiteurs et création de liens	3 607 000	4 130 000	2 885 000	3 072 000	3 107 000	3 155 000
Services internes	4 105 000	3 946 000	4 037 000	4 068 000	4 098 000	4 123 000
Installations	3 513 560	4 049 100	5 590 400	5 836 300	5 461 700	5 433 500
	11 225 560	12 125 100	12 512 400	12 976 300	12 666 700	12 711 500
Excédent (insuffisance) des revenus sur les dépenses						
	(849 000)	(1 000 000)	-	-	-	-

Remarque 1 : Les autres revenus du budget 2015-2016 devraient augmenter à la suite du projet de construction majeure devant élargir l'empreinte du Musée, l'ouverture de la nouvelle exposition permanente et les activités croissantes en dons majeurs et les programmes de dons planifiés.

Remarque 2 : Les insuffisances des budgets du Musée de 849 000 dollars en 2012-2013 et de 1 million de dollars en 2013-2014 seront comblées à même l'actif non affecté de 2,07 millions de dollars détenu par le Musée au 31 mars 2012.

MUSÉE CANADIEN DE L'IMMIGRATION DU QUAI 21
Plan d'entreprise 2013-2014
 États des flux de trésorerie pro forma
 Pour les exercices se terminant le 31 mars de 2013 à 2018

	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
	Projection	Budget	Budget	Budget	Budget	Budget
ACTIVITÉS DE FONCTIONNEMENT						
Crédit reçu	7 700 000	7 700 000	7 700 000	7 700 000	7 700 000	7 700 000
Autres rentrées de fonds	2 017 000	1 417 000	1 918 000	2 251 000	2 330 000	2 441 000
Sortie de fonds (employés et fournisseurs)	(14 524 475)	(10 142 000)	(9 418 000)	(10 411 000)	(10 180 000)	(10 291 000)
Encaissement (dotation)	-	-	-	100 000	150 000	150 000
Flux de trésorerie provenant du fonctionnement	(4 807 475)	(1 025 000)	200 000	(360 000)	-	-
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT EN IMMOBILISATIONS						
Acquisition d'immobilisations	(4 978 525)	(10 750 000)	(2 200 000)	-	-	-
Flux de trésorerie utilisés pour activités d'investissement en immobilisations	(4 978 525)	(10 750 000)	(2 200 000)	-	-	-
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT						
Augmentation de la trésorerie et les placements de la dotation	(513 000)	(500 000)	(375 000)	(225 000)	(150 000)	(250 000)
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement	(513 000)	(500 000)	(375 000)	(225 000)	(150 000)	(250 000)
ACTIVITÉS DE FINANCEMENT						
Crédits pour l'acquisition d'immobilisations	2 250 000	10 750 000	2 200 000	-	-	-
Apports affectés	513 000	500 000	375 000	225 000	150 000	250 000
Flux de trésorerie provenant des activités de financement	2 763 000	11 250 000	2 575 000	225 000	150 000	250 000
Réduction de la trésorerie	(7 536 000)	(1 025 000)	200 000	(360 000)	-	-
Trésorerie en début d'exercice	8 967 000	1 431 000	406 000	606 000	246 000	246 000
Trésorerie en fin d'exercice	1 431 000	406 000	606 000	246 000	246 000	246 000

MUSÉE CANADIEN DE L'IMMIGRATION DU QUAI 21
Plan d'entreprise 2013-2014
 Sommaire des budgets de fonctionnement et d'immobilisations
 Pour les exercices se terminant le 31 mars de 2013 à 2018

	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
	Prévision	Budget	Budget	Budget	Budget	Budget
FINANCEMENT						
Fonctionnement	9 755 000	10 117 000	9 618 000	10 061 000	10 180 000	10 291 000
Immobilisations	2 250 000	10 750 000	2 200 000	À déterminer	À déterminer	À déterminer
Sous-total	12 005 000	20 867 000	11 818 000	10 061 000	10 180 000	10 291 000
Moins						
Fonds inutilisés au cours des années précédentes	849 000	1 000 000	-	-	-	-
Autres revenus	1 206 000	1 417 000	1 918 000	2 261 000	2 330 000	2 441 000
Répartition de la dotation	-	-	-	100 000	150 000	150 000
	2 055 000	2 417 000	1 918 000	2 361 000	2 480 000	2 591 000
Financement gouvernemental requis	9 950 000	18 450 000	9 900 000	7 700 000	7 700 000	7 700 000

MUSÉE CANADIEN DE L'IMMIGRATION DU QUAI 21
Plan d'entreprise 2013-2014
 Budgets de fonctionnement et d'immobilisations par activité
 Pour les exercices se terminant le 31 mars de 2013 à 2018

	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
	Prévision	Budget	Budget	Budget	Budget	Budget
Expérience des visiteurs et création de liens	2 449 000	2 740 000	2 492 000	2 531 000	2 539 000	2 571 000
Services internes	3 208 000	2 919 000	2 512 000	2 248 000	2 186 000	2 116 000
Installations	4 293 000	12 791 000	4 896 000	2 921 000	2 975 000	3 013 000
Besoins budgétaires totaux	9 950 000	18 450 000	9 900 000	7 700 000	7 700 000	7 700 000

MUSÉE CANADIEN DE L'IMMIGRATION DU QUAI 21
Plan d'entreprise 2013-2014
Revenus projetés provenant d'activités sur les lieux
Pour les exercices se terminant le 31 mars de 2013 à 2018

(en milliers de dollars)	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
	Prévision	Budget	Budget	Budget	Budget	Budget
Vente de billets pour expositions et programmation	248	320	322	464	488	504
Boutique	127	150	152	167	176	186
Location de salles	297	307	238	288	331	346
Murs de service d'honneur et d'hommage	61	65	80	80	80	90
Centre d'histoires de famille	61	70	71	77	80	80
Revenu total sur les lieux	794	912	863	1 076	1 155	1 206
Fréquentation	42	42	42	60	63	65

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