

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

2016-2017 à 2020-2021

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

MUSÉE CANADIEN DE L'IMMIGRATION DU QUAI 21

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Administrateurs

Tung Chan, président	Richmond, Colombie-Britannique
Troy Myers, vice-président	Dartmouth, Nouvelle-Écosse
Mark Boudreau	Halifax, Nouvelle-Écosse
Ralph Chiodo	Toronto, Ontario
John Hachey	Baie d'Urfé, Québec
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

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

Tanya Bouchard, conservatrice en chef; Monica MacDonald, conservatrice en chef par intérim

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

Jennifer Sutherland, chef, communications et partenariats

Jennifer Tramble, secrétaire de la Société

Fiona Valverde, chef 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 Plan d'entreprise et les budgets de fonctionnement et d'immobilisations du Musée canadien de l'immigration du Quai 21 pour la période de cinq ans de 2016-2017 à 2020-2021.

Cette période de cinq ans est importante car elle marque la transition du Musée vers une institution nationale qui recueille, partage et rend hommage à l'histoire de l'immigration canadienne. En juin 2015, le Musée agrandi était rouvert avec deux nouvelles expositions permanentes, l'une mettant en vedette l'histoire du Quai 21 et l'autre racontant les histoires d'immigration de notre pays.

2016-2017 marquera la première année complète d'exploitation pour le Musée agrandi. Les nouvelles expositions fascinantes, la prise de conscience générée par un marketing national et une campagne de communication nationale, une présence en ligne complémentaire et de nouveaux programmes passionnants devraient attirer un nombre record de visiteurs au Musée, à la fois sur place et en ligne. Ces visiteurs viennent de partout au Canada et d'ailleurs.

La poursuite de notre rayonnement national est l'exposition *Canada: Jour 1*, exposition itinérante soutenue par RBC Fondation. *Canada: Jour 1* raconte le récit des expériences de la première journée au Canada, de la Confédération à nos jours. Elle a été inaugurée en 2015 et continuera à parcourir le pays, dans le cadre des événements de En route vers 2017. La programmation publique dans ces endroits sera une occasion unique d'atteindre de nouveaux publics et d'engager les donateurs potentiels de l'histoire à travers le pays.

Comme musée national de l'immigration, c'est un honneur pour nous de recueillir et de partager les récits d'immigration du pays. Ce sont les récits qui font de nous ce que nous sommes en tant que nation et qui illustrent les vastes contributions des immigrants à la culture, à l'économie et au mode de vie du Canada.

Nous tenons à remercier et à exprimer notre reconnaissance au gouvernement du Canada de nous avoir confié cette responsabilité. Et nous tenons à remercier également nos donateurs, partenaires, employés, bénévoles, visiteurs et amis de nous aider à faire de la vision d'un musée national de l'immigration une réalité.



Tung Chan
Président du Conseil d'administration

TABLE DES MATIÈRES

1. Sommaire exécutif	2
2. Mandat	5
3. Profil corporatif	6
4. Enjeux stratégiques	9
5. Objectifs, stratégies et mesures de rendement.....	12
6. États financiers.....	23
7. États financiers pro forma.....	34

1. SOMMAIRE EXÉCUTIF

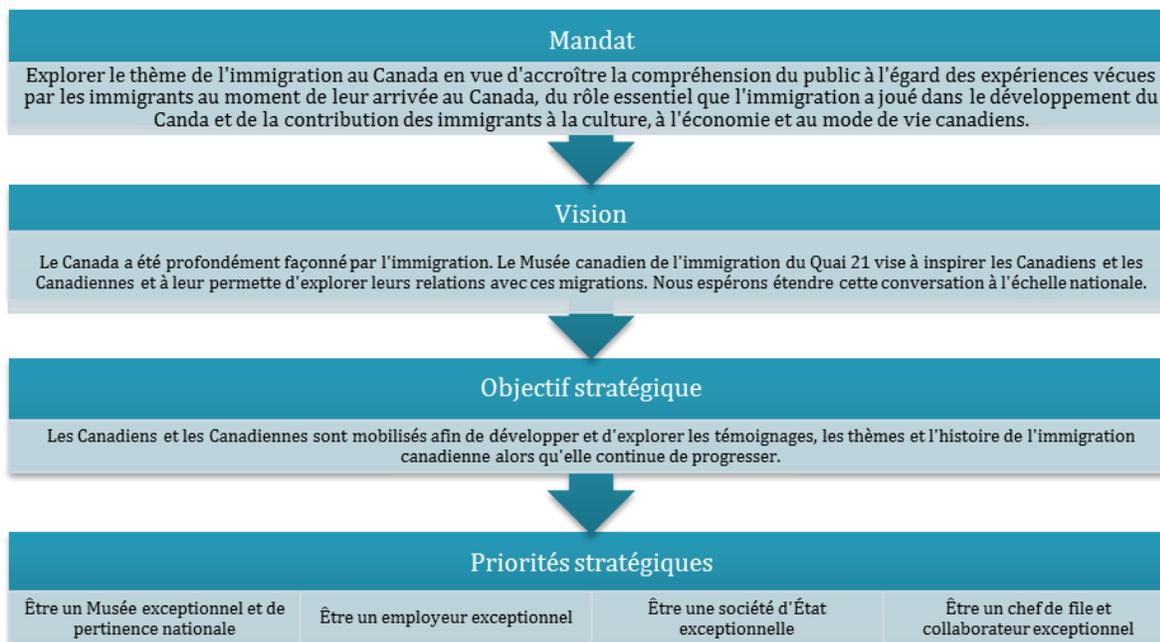
LE MUSÉE CANADIEN DE L'IMMIGRATION DU QUAI 21

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.

ORIENTATION 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 en tant que 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 de cinq ans de dépenses en immobilisations et une thématique lui permettant de réaliser son mandat national. Les faits saillants comprennent :

- L'ouverture du Musée agrandi en juin 2015. Le Musée présente maintenant deux expositions : l'une mettant en vedette l'histoire du Quai 21 et l'autre les histoires d'immigration canadienne, de tous les points d'entrée, du passé comme d'aujourd'hui.
- Le lancement de la première exposition itinérante du Musée, *Canada : Jour 1*, a eu lieu à Nanaimo, en Colombie-Britannique, à Markham, en Ontario, Saskatoon et Moose Jaw en Saskatchewan. *Canada : Jour 1*, soutenue par RBC Fondation explore les souvenirs, les impressions et les expériences des immigrants lors de leur première journée au Canada, de la Confédération à aujourd'hui. L'exposition voyagera à travers le pays jusqu'aux célébrations du 150^e anniversaire du Canada en 2017.
- Une emphase particulière sur le marketing et les communications et le développement de fonds afin d'accroître la sensibilisation, de générer la fréquentation sur place et en ligne et d'atteindre les objectifs de revenus autogénérés. Une forte présence en ligne, des stratégies de mobilisation numériques, la mise en œuvre d'un programme de dons importants et une attention particulière sur l'expérience du visiteur ont été les principales priorités.

Principales priorités en 2016-2017 :

- Le marketing, les communications et le développement de fonds continueront d'être les principales priorités afin de générer des visites, la sensibilisation et l'atteinte des objectifs de revenus autogénérés. Les dons importants demeureront une priorité pour nommer de nouveaux espaces et programmes.
- Un accent continu sur les approches novatrices envers l'engagement du public, à la fois sur place et en ligne. Cela comprendra une meilleure programmation dans les nouveaux espaces du Musée; des partenariats stratégiques afin de développer le contenu, la sensibilisation, la fréquentation et l'engagement numérique à travers le site Web, l'application d'un guide mobile et les médias sociaux.
- L'exposition itinérante *Canada : Jour 1* poursuivra sa tournée nationale et sera complémenté par deux petites expositions *Canada : Jour 1*, en partenariat avec Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada (IRCC) et Affaires mondiales Canada. Une exposition se rendra aux bureaux d'IRCC, à travers le Canada, et la seconde fera le tour d'une sélection d'ambassades étrangères. Les trois expositions *Canada : Jour 1* partagent les récits des premières expériences d'immigrants et de réfugiés en plus de recueillir des récits supplémentaires pour la collection du Musée.

- L'exposition *Empress of Ireland*, développée en partenariat avec le Musée de l'histoire, sera sur place, au Musée, jusqu'au mois de novembre 2016. La programmation publique et les programmes d'éducation viendront compléter cette exposition fascinante et attireront les visiteurs de tous âges au Musée.

SURVOL FINANCIER

Le Musée dispose de fonds suffisants pour la période de planification (2016-2017 à 2020-2021), mais, à plus long terme, il fera face à des pressions financières.

Le Musée s'est vu allouer une base de 7 700 000 \$ en crédits d'exploitation. Ce montant est demeuré le même, malgré la taille doublée du Musée, l'ajout de nouveaux employés et une programmation élargie pour rencontrer le mandat national. En 2016-2017 et au-delà, les frais de personnel et les coûts non discrétionnaires pour les installations (loyer, le paiement en remplacement d'impôt (PERI), services publics, réparations et entretien) dépassent le montant des crédits d'exploitation. Cela signifie que tous les fonds pour la programmation, les exigences d'immobilisations, les charges d'exploitation, doivent être couverts par les revenus autogénérés.

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 \$ seront accordés au Musée pendant la période de planification. Toute dépense d'immobilisation exigée au-delà de cette allocation devra provenir de l'actif net non affecté, dans la mesure du possible.

Le Musée a prévu un revenu accru fondé sur le développement du fonds, sur un nombre accru de visiteurs et sur les produits provenant de la location des salles et des produits de la boutique. Cependant, le montant prévu ne sera pas suffisant pour couvrir les coûts d'exploitation et d'immobilisations en cours à plus long terme, car les augmentations des coûts sont plus importantes que la capacité de générer du revenu.

2. MANDAT

Cette section présente un survol de la loi gouvernant le Musée, de son mandat, de son rôle en politique publique ainsi que de sa structure de gouvernance.

CADRE LÉGISLATIF, MANDAT ET RÔLE EN 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 journalières, ses activités et sa programmation.

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. »

Le Musée est gouverné par le Cadre de gouvernance et de responsabilité des sociétés d'État créé en vertu de la Partie X de la *Loi sur l'administration des finances publiques*. Cette exigence signifie, entre autres, que le Musée doit préparer et présenter annuellement au gouvernement un plan d'entreprise, un sommaire du plan d'entreprise (qui est déposé devant le Parlement) ainsi qu'un rapport annuel.

Ses états financiers sont vérifiés par le Bureau du vérificateur général et une fois tous les dix ans, la Société est soumise à un Examen spécial, qui consiste en une évaluation indépendante et objective des systèmes et pratiques de gestion de la Société.

Le Musée est également tenu de se conformer à une gamme de dispositions d'autres règlements, notamment : la *Loi sur l'accès à l'information*; la *Loi sur la protection des renseignements personnels*; la *Loi sur les langues officielles et règlements*; et le *Code du travail du Canada*, entre autres.

3. PROFIL CORPORATIF

Le Quai 21 est un site historique national qui a servi de point d'entrée au Canada à un million d'immigrants entre 1928 et 1971. Il a aussi servi de point de départ pour 368 000 membres des forces canadiennes au cours de la Seconde Guerre mondiale. Il a rouvert ses portes le 1^{er} juillet 1999 à titre de centre d'interprétation et en février 2011, le Quai 21 est devenu le Musée canadien de l'immigration du Quai 21.

VISION ET VALEURS FONDAMENTALES

En octobre 2011, le Conseil d'administration et la direction ont organisé leur première rencontre stratégique au cours de laquelle ils ont défini la vision du Musée et établi les principales priorités et activités stratégiques destinées à créer un établissement national qui reflète la diversité de l'expérience des immigrants.

VISION

Le Canada a été profondément façonné par l'immigration. Le Musée canadien de l'immigration du Quai 21 vise à inspirer les Canadiens et Canadiennes et à leur permettre d'explorer leurs relations avec ces migrations. Nous espérons étendre cette conversation 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 des 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 obtenant ainsi 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 :

- Respect
- Inclusion
- Équité
- Objectivité
- Intégrité intellectuelle et professionnelle
- Courage
- Leadership et mobilisation

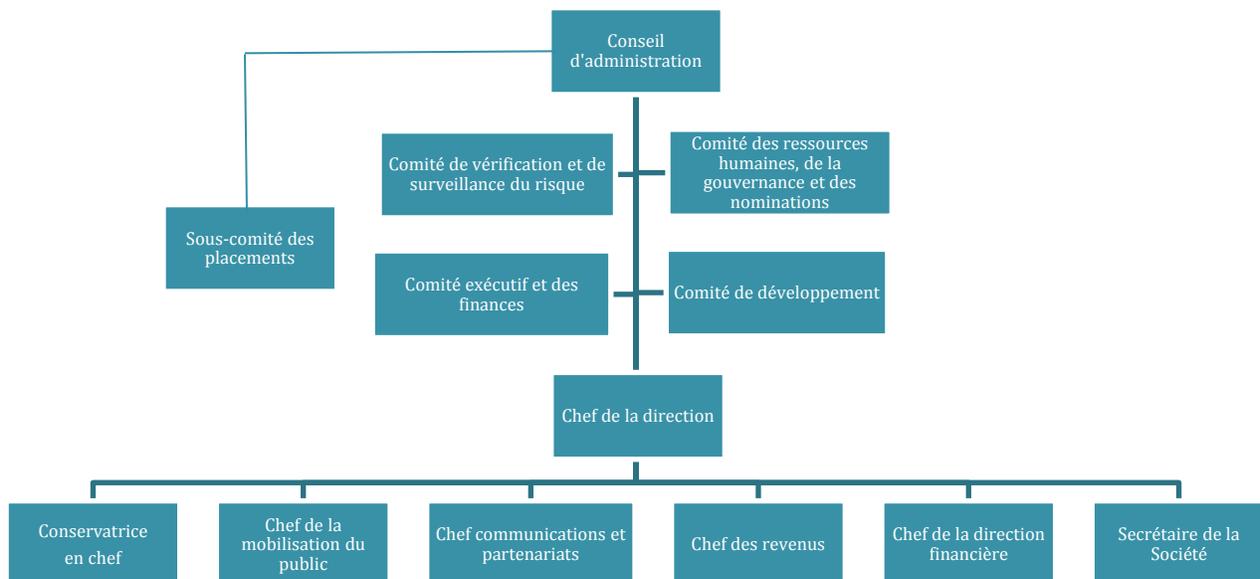
GOUVERNANCE

Le Conseil d'administration du Musée sert d'instance de gouvernance du Musée et est responsable devant le Parlement canadien de la gérance 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 soins et de diligence raisonnable, d'agir avec honnêteté, bonne foi et dans le meilleur intérêt du Musée, ainsi que de divulguer tout conflit d'intérêt. Il décrit ainsi les principales responsabilités du Conseil d'administration :

- Définit l'orientation stratégique du Musée;
- Protège les ressources du Musée;
- Surveille et présente le rendement et les résultats du Musée;
- Définit les stratégies et communique avec les intervenants;
- Planifie la relève au sein du Conseil d'administration et aux postes clés de la direction; et
- Évalue de façon périodique la pertinence de son mandat.

Bien que le Conseil d'administration soit responsable des résultats et des activités commerciales du Musée, la Chef de la direction, appuyée par l'équipe de la haute direction, est responsable de l'administration journalière de rendement du Musée et de l'atteinte des objectifs.



ARCHITECTURE D'ALIGNEMENT DES PROGRAMMES

Afin de fournir au gouvernement et au Parlement des renseignements financiers et non financiers de rendement intégrés, le Musée a défini une architecture d'alignement des programmes (AAP). L'AAP regroupe les activités de façon à illustrer les liens entre elles et avec le résultat stratégique auquel elles contribuent. Le résultat stratégique global vers lequel sont orientées toutes les activités du Musée découle de son mandat en vertu de la loi :

Objectif 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 en sont :

- Le rôle vital de l'immigration dans la construction du Canada;
- L'expérience des immigrants lors de leur arrivée au Canada; et
- Les contributions en cours des immigrants à la culture, à l'économie et au mode de vie du Canada.

L'AAP du Musée comporte les trois programmes suivants :



4. ENJEUX STRATÉGIQUES

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 de l'environnement 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 près de 80 % de ses visiteurs en provenance du Canada, 10 % des États-Unis et 10 % d'autres pays. Sa fréquentation dépend étroitement du marché touristique, qui était en hausse de 6 % en 2015.

En 2015-2016, la plus grande proportion des visiteurs du Musée provient de l'Ontario (31%) tandis que 18% des visiteurs provenaient de la Nouvelle-Écosse, 4% des autres provinces de l'Atlantique, 9% de l'Alberta, et 6% de la Colombie-Britannique. En 2014-2015 et 2015-2016, le Musée est en cours d'exécution d'une campagne « à voir et à faire » pour attirer plus de visites locales.

53 765 personnes ont expérimenté le Musée en 2015-2016 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. La fréquentation totale est estimée à 99 000, pour 2016-2017.

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 est en mesure de tirer 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 inter-fonctionnelle 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 2 600 histoires écrites, 1 100 histoires orales, 1 445 artefacts, 57 pieds linéaires de documents d'archives et au-delà de 27 500 images numérisées, 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 visite, écrit par courriel ou par lettre ou encore téléphone.

Le Musée augmente sans cesse sa collection afin de refléter son mandat élargi. Au cours des quatre dernières années, des chercheurs en histoire orale ont parcouru le Canada pour amasser des récits sur l'immigration. Ces histoires sont utilisées dans la nouvelle exposition permanente, en ligne et dans les actuelles et futures expositions itinérantes. De plus, un important projet échelonné sur plusieurs années consistant à répertorier l'intégralité de la collection pour en assurer l'accès facile sur place comme en ligne est en cours, 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 significative 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 événements locaux et nationaux, comme par exemple :

- Le 150^e anniversaire du Canada en 2017. La circulation dans l'ensemble du Canada de la première exposition itinérante du Musée, intitulée *Canada : Jour 1*, présentera de grandes possibilités de mettre le Musée en valeur dans tout le pays, dans le cadre des activités *En route vers 2017*.
- Les activités de la semaine de l'histoire du Canada dont la populaire célébration de la Fête du Canada au Musée.

TENDANCES DE FONCTIONNEMENT

Bien avant de devenir une société d'État, l'organisation fonctionnait à titre d'entreprise autonome sans but lucratif. La précédente Fondation du Quai 21 a été un extrême succès dans ses efforts de développement et d'une levée de fonds de 7 000 000 \$. 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 un montant de base de 7 700 000 \$ par année en guise de crédits de fonctionnement. Le Conseil d'administration demeure fermement engagé à faire croître la proportion du budget en provenance des revenus autogénérés incluant les droits d'entrées, 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 nouveau Club Quai 21. Pour soutenir ces efforts, le Musée s'est réorganisé, en créant un poste de direction entièrement responsable de la génération de revenus.

Le Musée dispose de fonds suffisants pour la période de planification mais, à plus long terme, il fera face à des pressions financières. Les crédits d'exploitation du Musée de 7 700 000 \$ sont demeurés les mêmes, malgré la taille doublée du Musée, l'ajout de nouveaux employés et une programmation élargie pour rencontrer le mandat national.

En 2016-2017 et au-delà, 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 exigences d'immobilisations, les charges d'exploitation, etc., doivent être couverts par les revenus autogénérés. Et tandis 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. OBJECTIFS, STRATÉGIES ET MESURES DE RENDEMENT

PRIORITÉ STRATÉGIQUE 1 :

Devenir 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 curatoriale et sa pertinence pour les Canadiens et les Canadiennes de partout au pays.

SOUTIEN AU PROGRAMME 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, sans égard au point d'entrée, ainsi que la contribution de tous les immigrants à la construction du Canada.

Stratégies quinquennales	Principales activités d'ici le 31 mars 2017	Principales mesures de rendement
<p>À la fin de la période de planification, 85% des collections d'histoire orale et de récits sera documenté, indexé et disponible pour le public, sur place et en ligne, selon les conditions d'accès à l'information et la protection des renseignements personnels.</p> <p>La collection d'artéfacts et d'images sera aussi cataloguée en 2018. 5 000 articles de la collection d'images numériques seront disponibles en ligne en mars 2018.</p> <p>Une approche complète en matière de cueillette 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"> • Cueillette active de témoignages oraux touchants, de documents et de récits qui reflètent la mission du Musée, la mosaïque multiculturelle canadienne ainsi que la dualité linguistique du pays pour les expositions itinérantes, l'exposition permanente du Musée et le site Web. Des efforts seront concentrés sur les zones identifiées dans le plan de recherche. • Poursuite des travaux visant à répertorier la collection du Musée sur la base de données <i>CollectiveAccess</i> afin d'améliorer la capacité du Musée de gérer et de publier son matériel. • Début de la recherche et du développement d'un livre sur le Quai 21 qui sera publié en 2019-2020. • 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"> • Rapports qualitatifs sur la mesure suivant laquelle la collection s'agrandit, conformément au Plan d'interprétation et à la Politique des collections. • Catalogage des artéfacts et images d'archives existants comme suit : <ul style="list-style-type: none"> – 90 % d'ici mars 2016 – 95 % d'ici mars 2017 – 100 % d'ici mars 2018 • Les collections de témoignages oraux et d'histoire orale seront accessibles dans les mesures suivantes : <ul style="list-style-type: none"> – 50 % d'ici mars 2017 – 70 % d'ici mars 2018 – 75 % d'ici mars 2019 – 80% d'ici mars 2020 – 85% d'ici mars 2021 • La collection d'images numériques sera accessible en ligne comme suit : <ul style="list-style-type: none"> – 2 500 images d'ici mars 2017 – 5 000 images d'ici mars 2018

- Le plan de rédaction du livre sur le Quai 21 a été élaboré. La recherche de contenu et la rédaction sont en cours.
- Deux partenariats universitaires en 2016-2017.

INTERPRÉTATION ET LIENS

Objectif 2 : Les expositions et la programmation sont innovatrices, attirantes, stimulantes et reflètent la diversité de l'expérience des immigrants au Canada. Les visiteurs, sur place comme en ligne, ont accès à un contenu et à des expériences uniques et innovatrices dans les deux langues officielles.

Stratégies quinquennales	Principales activités d'ici le 31 mars 2017	Principales mesures de rendement
<p>Le contenu et la programmation sur place du Musée reflèteront entièrement la mission du Musée qui est de couvrir l'histoire générale de l'immigration au Canada.</p> <p>La première exposition itinérante du Musée, <i>Canada: Jour 1</i>, va continuer à voyager à travers le Canada jusqu'en 2017. L'exposition sera un outil majeur de mobilisation du public et d'expansion de la collection par l'entremise de sites hôtes et d'applications virtuelles.</p> <p>Le contenu et les activités bilingues en ligne reflèteront entièrement la diversité des expériences des immigrants et mobiliseront les publics sur place et à travers le pays.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tournée nationale de la première exposition itinérante, <i>Canada : Jour 1</i>, continuée jusqu'en 2017. • Lancement de deux petites expositions <i>Canada : Jour 1</i> développées avec Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada (IRCC) et tournée des sites de IRCC à travers le Canada et des ambassades des Affaires mondiales Canada. • Organiser des programmes publics dans les régions où <i>Canada: Jour 1</i> est présentée apportant une occasion unique d'atteindre de nouveaux publics et de trouver les contributeurs d'histoires potentiels et des sujets d'entrevues d'histoire orale à travers le pays. • Présenter l'exposition temporaire <i>Empress of Ireland</i>, en partenariat avec le Musée canadien de l'histoire avec des programmes publics et éducatifs. • Augmentation de 20 % du contenu en ligne afin de mieux refléter la diversité des 	<ul style="list-style-type: none"> • Les expositions permanentes, itinérantes et temporaires recevront 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. • Tenir deux programmes publics dans les régions où <i>Canada : Jour 1</i> est présentée. • Offrir trois programmes publics et un module complet scolaire pour <i>Empress of Ireland</i>. • Taux de rafraichissement de 20% (contenu mis à jour) sur le site Web pour chacune des trois prochaines années. • Les stratégies de mobilisation numérique feront augmenter le nombre de visiteurs uniques de 10 % en 2016-2017 et au cours des quatre années suivantes.

	expériences d'immigration.	<ul style="list-style-type: none"> • Organiser six événements de <i>Pleins feux sur la diversité</i>.
	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en œuvre de stratégies de mobilisation numériques avec le public au niveau local, national et international qui est planifiée, interactive et expérientiel. • Poursuite des efforts de mise en valeur des films en langue française afin d'explorer une gamme diverse de cultures et de thèmes historiques dans le cadre de la série de films <i>Pleins feux sur la diversité</i>. 	

EXPÉRIENCE DU VISITEUR

Objectif 3 : L'expérience du visiteur permet de tisser des liens personnels et émotifs qui contribuent à la loyauté du public et aux visites répétées.

Stratégies quinquennales	Principales activités d'ici le 31 mars 2017	Principales mesures de rendement
<p>Miser sur les possibilités offertes par le Musée agrandi pour attirer de nouveaux visiteurs et des visiteurs répétitifs.</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"> • Construire sur l'enthousiasme généré par l'expansion et s'assurer que les plans continuent de créer et de susciter l'enthousiasme et de générer des visites, tant au niveau local que national. • S'assurer que l'expérience en ligne reflète le Musée agrandi. • Collecter des données qualitatives et quantitatives sur les visiteurs et agir selon les principales conclusions. • Poursuivre le succès des séries de conférenciers invités pour attirer de nouveaux visiteurs et des visiteurs répétitifs au Musée. • Lancez le nouveau programme Artiste en résidence, en ajoutant un élément unique à l'expérience du Musée, offrant des possibilités de programmation et d'attraction de visiteurs. 	<ul style="list-style-type: none"> • 60 000 visiteurs payants et 4 740 écoliers en 2016-2017. • Offrir 20 programmes publics pour 7 100 participants. • 20 000 visiteurs au Centre d'histoire familiale Banque Scotia. • 99 000 visiteurs font l'expérience du Musée sur place et 394 389 en ligne. • Plus de 275 000 visiteurs au site historique national en 2016-2017. • 90 % des visiteurs interrogés évaluent leur expérience du Musée comme étant satisfaisante ou très satisfaisante.

- Améliorer l'expérience du visiteur et élargir la gamme de visiteurs en augmentant les collections de monographies, de microfilms et de journaux dans les domaines de la généalogie et couvrant toutes les périodes d'immigration au Canada.

ACCÈS ET SENSIBILISATION

Objectif 4 : Les Canadiens et les Canadiennes de toutes les régions du pays ont un meilleur accès à la collection, à l'expertise et à la programmation du Musée et celui-ci profite d'une plus grande sensibilisation et d'un meilleur appui du public par l'entremise de stratégies de marketing et de communications solides et efficaces.

Stratégies quinquennales	Principales activités d'ici le 31 mars 2017	Principales mesures de rendement
<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 occasions et travaillant avec d'autres pour tirer profit des occasions de sensibilisation et de génération de revenus.</p> <p>Cela inclut le rôle du Musée dans les célébrations du 150^e anniversaire du Canada en 2017, où le Musée a son propre projet et travaillera également avec les partenaires, dans le cas échéant.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en œuvre un plan de marketing et de communication intégré pour le Musée, en tirant parti des possibilités de partenariat local et national. • Poursuivre l'implantation d'une stratégie de marketing et de communications afin de soutenir le déploiement national de l'exposition itinérante <i>Canada : Jour 1</i>, menant aux célébrations de 2017. • Poursuivre la promotion de l'application innovatrice du guide mobile de <i>Canada : Jour 1</i> afin de compléter l'expérience et d'étendre sa portée. • 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. • Profiter des possibilités de génération de revenu et de sensibilisation du public conjointement avec : <ul style="list-style-type: none"> – Le déploiement de l'exposition itinérante <i>Canada : Jour 1</i>. – Les célébrations entourant le 150^e anniversaire du Canada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Couverture médiatique positive de <i>Canada : Jour 1</i> là où l'exposition est présentée. • Réaction positive à l'application du guide mobile tel que démontré par les téléchargements et les commentaires des utilisateurs. • Accroître l'abonnement au bulletin électronique de 2 100 à 2 700. • 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. • S'adresser à 20 blogueurs et 12 chroniqueurs de voyage en 2016-2017 afin d'augmenter le réseau et la présence en ligne.

- L'exposition temporaire *L'Empress of Ireland*.
- Les événements nationaux qui se tiennent en Nouvelle-Écosse qui ont un lien avec notre mandat.
- Officialiser un programme de sensibilisation en créant des relations avec les blogueurs et chroniqueurs de voyage.

PRIORITÉ STRATÉGIQUE 2 :

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.

SOUTIEN DES PROGRAMMES 3 : SERVICES INTERNES

Objectif 1 : La Société sera un modèle en matière de pratiques de gestion progressistes, novatrices et avisées. Elle continuera de compter sur des employés et bénévoles responsables, entrepreneuriaux, dynamiques et respectueux de la mission et du mandat du Musée.

Stratégies quinquennales	Principales activités d'ici le 31 mars 2017	Principales mesures de rendement
Maintenir un milieu de travail où les employés sont responsables et passionnés, développent leur autonomie reliée au mandat et à la mission du Musée.	<ul style="list-style-type: none">• Poursuivre l'implantation dans toute l'organisation d'un programme de gestion de rendement reconnaissant les résultats en tenant compte des valeurs fondamentales du Musée.	<ul style="list-style-type: none">• Participation de 75% des employés à des activités d'éducation et de formation professionnelle
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 pour l'engagement des bénévoles, le développement et l'appréciation du rôle important qu'ils jouent dans le succès du Musée.	<ul style="list-style-type: none">• 70% du personnel est bilingue ou participe à des formations linguistiques (anglais et français).
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">• Offrir des possibilités de promotion et d'apprentissage au sein de l'organisation à l'aide de formations et d'occasions de perfectionnement et d'éducation, comprenant un accent sur la formation linguistique.	<ul style="list-style-type: none">• Plus de 95 bénévoles contribuant à plus de 2 500 heures.

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.

PROGRAMME DE SOUTIEN 3 : SERVICES INTERNES ET PROGRAMME 2 : INSTALLATIONS

GOUVERNANCE AVISÉE

Objectif 1 : La Société atteint ou dépasse les normes reconnues en matière de Gouvernance d'entreprise et dispose des instruments menant à une gestion et une responsabilité financière avisées.

Stratégies quinquennales	Principales activités d'ici le 31 mars 2017	Principales mesures de rendement
<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> <p>Continuer à élaborer et améliorer les instruments, politiques, processus et systèmes indispensables pour soutenir une gouvernance avisée et une exploitation efficace de l'entreprise.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Poursuivre le raffinement et la mise en œuvre du Cadre de gestion de rendement du Musée comme outil de suivi et de rapports sur le rendement et la correction du tir, si nécessaire.• Continuer à raffiner et à mettre en œuvre le régime de gestion des risques dans toute l'organisation.• Continuer de mettre en œuvre la directive sur les dépenses de voyage, d'accueil, de conférences et d'événements.• Mettre en œuvre le plan de vérification interne et réagir aux principales conclusions.• Tenir la cinquième Assemblée annuelle publique, que toutes les sociétés d'état sont tenues d'avoir à titre de bonne gouvernance, en octobre 2016.	<ul style="list-style-type: none">• Aucun avis défavorable du Bureau du vérificateur général à l'égard de la gouvernance de l'entreprise.• La directive sur les dépenses de voyage, d'accueil, de conférences et d'événements est mise en œuvre de manière appropriée (tel que vérifiée par le vérificateur général) et toutes les exigences en matière de divulgation et d'information sont respectées.• Vérifications internes complétées selon le plan. Mise en œuvre des conclusions et des recommandations identifiées.• Poursuivre les résultats positifs soutenus lors de l'autoévaluation annuelle de rendement du Conseil d'administration.• Haut niveau d'engagement et forte participation (100 et +) à l'Assemblée publique annuelle.

GESTION AVISÉE DES RESSOURCES

Objectif 2 : L'organisation et ses ressources sont harmonisées de manière à permettre au Musée de respecter son mandat et d'adopter des pratiques de gestion et de gouvernance saines et efficaces.

Stratégies quinquennales	Principales activités d'ici le 31 mars 2017	Principales mesures de rendement
<p>Continuer la création et l'implémentation des cadres, politiques, systèmes, structures et procédures nécessaires pour soutenir une gestion avisée des ressources et un milieu de travail positif fondé sur des valeurs.</p> <p>Le Musée continuera à être responsable sur le plan financier, à remplir son mandat en respectant son budget et à atteindre ses objectifs en matière de revenus autogénérés.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Utilisation des possibilités de génération de revenus et de sensibilisation du public en connexion avec le dévoilement du Musée agrandi.• Identifier, cultiver et solliciter les donateurs majeurs pour les nouveaux espaces et programmes du Musée.• Continuer à bien traiter les donateurs passés et actuels du Musée.• Poursuivre les populaires activités de financement <i>Canadien fascinant</i> et <i>Dîner des vins de Californie</i> en 2016-2017.• Continuer à accroître les dons planifiés, ainsi que le Club du Quai 21, un programme de donateurs de niveau intermédiaire.• Continuer de travailler de concert avec les autres musées nationaux frères pour partager des services, des occasions de promotions collaboratives et des programmations communes.	<ul style="list-style-type: none">• Accroître les revenus autogénérés du Musée de 2 482 000 \$ en 2016-2017 (soit 32,2 % des revenus de fonctionnement) et les faire passer à 2 975 000 \$ à la fin de l'exercice (38,6 % des revenus de fonctionnement).• Atteindre les objectifs du fonds de développement de 1 165 200 \$ en 2016-2017.• 42 membres du Club du Quai 21 qui sont à la fois donateurs et ambassadeurs du Musée.• Aucun avis négatif du Bureau du vérificateur général quant à la gouvernance, à la gestion des ressources et aux pratiques en matière de gestion des risques et de contrôle financier.

INSTALLATIONS

Objectif 3 : Les installations du Musée sont améliorées et/ou agrandies de la façon la plus pertinente afin d'offrir un cadre agréable et accessible pour les visiteurs, les employés, les bénévoles et les expositions et programmes. Les projets de construction sont gérés selon un cadre de gestion de projet efficace comportant une solide gestion des risques et dans le respect du caractère patrimonial du lieu.

Stratégies quinquennales	Principales activités d'ici le 31 mars 2017	Principales mesures de rendement
<p>Les installations du Musée offrent un espace approprié et accessible pour les visiteurs, le personnel, les bénévoles et la programmation.</p> <p>Les espaces du Musée sont entretenus et exploités d'une manière qui reflète l'investissement significatif d'expansion, l'efficacité et le respect du statut patrimonial du site.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Remplacer le vieil escalier mobile par un nouvel escalier améliorant l'accès et la sécurité.• S'assurer que les nouveaux espaces d'exposition, les présentations et la technologie rencontrent toutes les exigences et les attentes appropriées et fonctionnent comme prévu.• Continuer à gérer les contrats de façon avisée, transparente et responsable, en respectant les échéanciers et les budgets et en recourant constamment à des pratiques rigoureuses de gestion de projet et de risques.	<ul style="list-style-type: none">• Le projet de remplacement de l'escalier mobile est terminé à temps et selon le budget, avec un impact minimal sur l'expérience du visiteur.• Les espaces du Musée répondent aux normes de qualité de l'air, de la santé environnementale et la sécurité.• Les contrats respectent les exigences du Musée et du gouvernement.

EXPLOITATION DE L'ÉDIFICE ET SÉCURITÉ

Objectif 4 : Les installations du Musée sont sécuritaires, accessibles et entretenues à coûts raisonnables.

Stratégies quinquennales	Principales activités d'ici le 31 mars 2017	Principales mesures de rendement
<p>Les espaces du Musée destinés au public seront accessibles à celui-ci, accueillants, sécuritaires et stimulants pour tous les visiteurs.</p> <p>Les visiteurs seront accueillis dans la langue officielle de leur choix, ainsi qu'en plusieurs autres langues reflétant la nature diversifiée de la population canadienne.</p> <p>Les expositions pourront être facilement interprétées et seront accessibles aux personnes atteintes de troubles de la vision ou de l'audition, comme celles aux prises avec des problèmes de mobilité.</p>	<ul style="list-style-type: none">• S'assurer que les mesures appropriées soient adoptées pour garantir de manière constante l'intégrité et la sécurité du personnel, des bénévoles, des visiteurs et des éléments muséaux; ainsi qu'une accessibilité universelle.• Poursuivre l'implantation des gains d'efficacité sous-jacents à la rénovation et à l'agrandissement (le passage au gaz naturel pour le système de chauffage, de ventilation et de climatisation CVC) et profiter des avantages fonctionnels et des économies de coût découlant de systèmes CVC, électrique et de communication.	<ul style="list-style-type: none">• Conformité continue avec tous les codes applicables et zéro accident.• Tous les visiteurs auront accès aux zones publiques des installations du Musée peu importe les défis 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'audition, comme celles aux prises avec des problèmes de mobilité.

PRIORITÉ STRATÉGIQUE 4 :

Être un **chef de file et un collaborateur d'exception** en vue d'élaborer les contenus et la programmation, saisir toutes les occasions de mettre le Musée en évidence dans l'ensemble du pays et aider les institutions sœurs du portefeuille du Patrimoine canadien à remplir leur mandat à l'égard du plus grand nombre de Canadiens et Canadiennes.

SOUTIEN AU PROGRAMME 1 : EXPÉRIENCE DU VISITEUR ET CRÉATION DE LIENS

RAYONNEMENT NATIONAL ET COLLABORATION

Objectif 1 : Le Musée collabore avec ses musées frères là où il en résulte des expositions partagées, des formations croisées et un travail significatif enrichissant le mandat de chacun; et le Musée est considéré comme un collaborateur de choix par les parties intéressées y compris les autres musées, les groupes culturels et issus de l'immigration, les universités et les organismes touristiques.

Stratégies quinquennales	Principales activités d'ici le 31 mars 2017	Principales mesures de rendement
<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>Travailler avec les parties intéressées à la question des langues officielles pour renforcer la dualité linguistique dans la région.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Tenir des ateliers d'enregistrement numérique d'histoires en régions où est présenté <i>Canada : Jour 1</i>, offrant une occasion exceptionnelle de saisir numériquement des histoires d'immigration dans tout le pays et d'enrichir les collections du Musée.• Présenter l'exposition <i>Empress of Ireland</i> en partenariat avec le Musée canadien de l'histoire.• Devenir une Expérience significative au sein de Destination Canada, désignant le Musée comme appartenant au groupe sélect « d'expériences de voyage à faire une fois dans sa vie » trouvées uniquement au Canada.• Mettre en œuvre la stratégie de mobilisation des communautés, une approche stratégique à la mobilisation des communautés de nature à développer de nouveaux auditoires dans tout le Canada.	<ul style="list-style-type: none">• Diversité accrue du contenu en ligne et sur les lieux dû à une meilleure collaboration avec les intervenants clés.• Commentaires positifs des organisations francophones et du Bureau du commissaire aux langues officielles.• Mise en place des résultats de la stratégie de sensibilisation communautaire en partenariat avec le secteur du tourisme, des partenaires de la communauté, la communauté universitaire et autres intervenants clés.• Activer six ententes de partenaires majeurs (nouveaux ou de retour) en 2016-2017.

6. ÉTATS FINANCIERS

Les états financiers des pages qui suivent reflètent les crédits que le Musée entend recevoir en 2016-2017 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 selon la méthode 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 2016-2017 à celui de 2020-2021. Le Musée dispose d'un budget de fonctionnement de 10,5 millions \$ ainsi que d'un budget d'immobilisations de 200 000 \$ en 2016-2017. Les augmentations du budget de fonctionnement sont principalement reliées à l'augmentation des coûts du loyer, des services publics et du personnel. L'augmentation du budget d'immobilisations reflète le remplacement de l'escalier mobile par un escalier, tel qu'expliqué plus loin en section 4.

Le Musée reçoit des crédits de l'ordre de 7,7 millions \$ annuellement. Les revenus autogénérés, les allocations du fonds de dotation et l'utilisation des actifs non-affectés suffisent à financer les exigences du Musée pour 2016-2017 et 2017-2018. Cependant le Musée prévoit un déficit en 2018-2019 et au-delà, parce que les dépenses croissent à un rythme qui dépasse toutes les cibles réalistes de revenus autogénérés.

Tableau 1 : Financement requis

(dollars)	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
	Réel	Réel	Budget	Projections			
FINANCEMENT							
Fonctionnement	9 227 800	9 984 100	10 482 000	10 534 900	10 646 200	10 741 200	10 847 800
Immobilisations	2 200 000	-	200 000	140 000	450 000	100 000	110 000
	11 427 800	9 984 100	10 682 000	10 674 900	11 096 200	10 841 200	10 957 800
MOINS							
Autres revenus (nets)	(2 252 100)	(1 814 200)	(2 482 000)	(2 834 900)	(2 849 500)	(2 870 700)	(2 975 000)
	(2 252 100)	(1 814 200)	(2 482 000)	(2 834 900)	(2 849 500)	(2 870 700)	(2 975 000)
Utilisation des actifs nets non affectés pour l'achat d'immobilisations	-	-	-	(20 000)	(30 000)	-	(20 000)
Budget 2016 - apport afférent aux immobilisations	-	-	(200 000)	(120 000)	(420 000)	(100 000)	(90 000)
Résultat net de fonctionnement	724 300	(469 900)	(300 000)	-	(96 700)	(170 500)	(172 800)
	724 300	(469 900)	(500 000)	(140 000)	(546 700)	(270 500)	(282 800)
FINANCEMENT GOUVERNEMENTAL REQUIS	9 900 000	7 700 000					

2. HYPOTHÈSES ET PROJECTIONS DE PLANIFICATION FINANCIÈRE

2.1 CRÉDITS PARLEMENTAIRES

Le Musée reçoit 7 700 000 \$ par an en crédits parlementaires pour son fonctionnement. Le Musée a obtenu l'approbation de crédits d'immobilisations totalisant jusqu'à 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'expansion du Musée a pris fin en juin 2015 et aucun crédit d'immobilisations supplémentaire n'est prévu. Le Musée recevra un financement additionnel de 930 000 \$ par l'entremise du budget 2016 en vue de dépenses d'immobilisations reportées, tel qu'indiqué à la section 4.

2.2 REVENUS AUTOGÉNÉRÉS

Tableau 2 : Revenus autogénérés (nets)

(dollars)	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016		2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
	Réel	Réel	Réel	Budget	Réel	Budget	Projections			
Vente de billets pour les expositions	215 200	228 600	251 000	521 100	408 000	546 700	573 900	592 400	592 400	610 500
Programmation	21 700	26 400	63 800	60 500	63 600	75 000	72 500	100 000	82 500	84 500
Centre d'histoire familiale Banque Scotia	59 500	65 000	85 900	82 000	101 200	92 000	96 000	99 000	102 000	102 000
Boutique	116 000	138 900	129 300	163 400	136 200	171 500	181 300	191 100	196 000	200 900
Location de salles	321 100	305 200	260 400	294 300	302 800	316 600	326 300	336 100	345 900	354 200
	733 500	764 100	790 400	1 121 300	1 011 800	1 201 800	1 250 000	1 318 600	1 318 800	1 352 100

Tableau 3 : Fréquentation

	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016		2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
	Réel	Réel	Réel	Budget	Réel	Budget	Projections			
Fréquentation	37 000	35 000	35 000	60 000	49 600	60 000	63 000	65 000	65 000	67 000

Les revenus de la vente de billets pour 2016-2017 sont fondés sur une cible de 60 000 visiteurs payants, à un prix d'entrée moyen de neuf dollars (9 \$), ainsi que les revenus de groupes scolaires et de visiteurs à l'exposition temporaire. Bien que la fréquentation a été moindre que prévue lors de l'année inaugurale, elle demeure à des niveaux record et il est prévu la voir continuer à croître 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.

La cible fixée pour le nombre de visiteurs payants en 2016-2017 est de 60 000, soit la même qu'en 2015-2016. Le Musée s'est doté de cibles ambitieuses en termes de visiteurs au cours des mois qui ont suivi la réouverture du Musée et bien qu'un nombre record de visiteurs a été atteint, les résultats réels demeurent inférieurs aux budget. Par conséquent, les résultats réels ont été de 113 100 \$ inférieurs à l'exercice 2015-2016, compensés largement par des économies en matière de dépense. De grands efforts sont présentement en cours afin d'attirer de nouveaux visiteurs et des visiteurs répétitifs au Musée et la direction est confiante d'atteindre ces cibles ambitieuses.

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. La réouverture en 2015-2016 a généré une plus grande visibilité et par conséquent, le nombre de demandes et les revenus dans ce domaine dépasseront le budget en 2015-2016. Il est prévu que cette demande se poursuivra en 2016-2017 et au-delà.

Un nombre accru de visiteurs, combiné à une meilleure présence en ligne, devrait aussi faire augmenter les ventes de la boutique, tel qu'indiqué.

Il est également prévu que les revenus de location augmenteront en 2016-2017 et au cours de chacun des quatre prochains exercices. Les clients locatifs ont réagi positivement aux nouveaux espaces et les ventes devraient augmenter d'environ 10 000 \$ par an au cours de la période de planification grâce aux réservations supplémentaires de clients.

Tableau 4 : Revenus de dons

(dollars)	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016		2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
	Réel	Réel	Réel	Budget	Réel	Budget	Projections			
Dons	365 400	355 900	538 700	1 342 100	607 500	1 165 200	1 523 900	1 394 900	1 415 900	1 436 900
Dotation	282 100	161 500	224 300	-	160 100	100 000	50 000	125 000	125 000	175 000
Intérêts et produits divers	84 500	83 400	123 900	25 000	34 800	15 000	11 000	11 000	11 000	11 000
	732 000	600 800	886 900	1 367 100	802 400	1 280 200	1 584 900	1 530 900	1 551 900	1 622 900

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 2015-2016, le budget des dons était de 1 342 100 \$, alors que les chiffres réels étaient de 607 500 \$. Cet écart est attribuable au délai plus long que prévu dans l'obtention de dons d'appellation pour les nouveaux espaces du Musée. Il est anticipé que la plupart de ces dons soient conclus en 2016-2017, avec une prévision de 1 165 200 \$, et que les promesses de don se maintiennent au cours des quatre exercices suivants. 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 qui compte 21 membres et auquel il est prévue d'ajouter 21 nouveaux membres en 2016-2017.

Le développement du financement continuera de 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 \$ pour 2017-2018 à 2020-2021. 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 revenus d'intérêt représentent les intérêts produits sur tous les soldes d'encaisse. Ce montant diminue en 2016-2017 et au-delà, parce que les fonds du projet d'expansion ont été déboursés. 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 commencera à retirer les produits du fonds de dotation en 2016-2017 et au cours des exercices subséquents, tel que prévu. Conformément à la *politique de dépense du fonds de dotation*, seuls les produits seront utilisés et le capital sera maintenu.

Tableau 5 : Autres revenus (net)

(dollars)	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016		2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
	Réel	Réel	Réel	Budget	Réel	Budget	Projections			
Vente de billets pour les expositions	215 200	228 600	251 000	521 100	408 000	546 700	573 900	592 400	592 400	610 500
Programmation	21 700	26 400	63 800	60 500	63 600	75 000	72 500	100 000	82 500	84 500
Centre d'histoire familiale Banque Scotia	59 500	65 000	85 900	82 000	101 200	92 000	96 000	99 000	102 000	102 000
Boutique	116 000	138 900	129 300	163 400	136 200	171 500	181 300	191 100	196 000	200 900
Location de salles	321 100	305 200	260 400	294 300	302 800	316 600	326 300	336 100	345 900	354 200
Dons	365 400	355 900	538 700	1 342 100	607 500	1 165 200	1 523 900	1 394 900	1 415 900	1 436 900
Dotation	282 100	161 500	224 300	-	160 100	100 000	50 000	125 000	125 000	175 000
Remboursement de loyer	-	-	574 800	-	-	-	-	-	-	-
Intérêts et produits divers	84 500	83 400	123 900	25 000	34 800	15 000	11 000	11 000	11 000	11 000
	1 465 500	1 364 900	2 252 100	2 488 400	1 814 200	2 482 000	2 834 900	2 849 500	2 870 700	2 975 000

Comme l'illustre le Tableau 5, il est prévu que les revenus autogénérés toutes sources confondues totaliseront 1 814 200 \$ en 2015-2016, soit 24 % des crédits. En 2016-2017, il est prévue de les voir atteindre 2 482 000 \$, soit 32 % des crédits et augmenteront à 2 975 000 \$ au terme de la période de planification. Bien que significatifs, ces montants de produits, une fois combinés aux crédits de 7 700 000 \$, ne suffisent pas à couvrir les dépenses de fonctionnement en 2019-2020 et au-delà.

3. BUDGET DE FONCTIONNEMENT

3.1 DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT PAR PROGRAMME (AAP)

Le Musée compte les trois programmes suivants :

PROGRAMME 1 : Expérience du visiteur et création de liens

Résultat attendu : 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.

PROGRAMME 2 : Installations

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

PROGRAMME 3 : Services internes

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

Tableau 6 : Dépenses par programme

(dollars)	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016		2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
	Réel	Réel	Réel	Budget	Réel	Budget	Projections			
Expérience du visiteur et création de liens	2 604 300	3 522 900	3 404 400	3 746 900	3 013 500	3 423 400	3 322 100	3 332 600	3 270 900	3 236 400
Installations	3 682 400	3 627 000	3 884 300	5 062 300	5 280 800	4 943 800	4 919 700	4 957 500	5 050 100	5 139 860
Services internes	3 618 300	3 737 700	3 671 000	4 618 700	4 300 700	4 358 600	4 479 300	4 546 200	4 637 900	4 699 200
	9 905 000	10 887 600	10 959 700	13 427 900	12 595 000	12 725 800	12 721 100	12 836 300	12 958 900	13 075 460

Le programme d'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.

Il 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 permanentes et temporaires, des programmes de diffusion sur place et ailleurs, des expositions itinérantes, des publications, des expositions virtuelles ainsi que d'autres sur la toile et dans les médias sociaux.

La section 5 de ce plan d'entreprise énumère les principales stratégies, activités et mesures de rendement de ce programme. Le budget consacré à ce programme en 2015-2016 était de 3 746 900 \$, avec des chiffres réels de 3 013 500 \$. L'écart est attribuable au financement alloué à la modification des expositions, maintenant prévue pour les années futures. Les projections de dépenses pour 2016-2017 et le reste de la période de planification sont de l'ordre de 3,2 à 3,4 millions \$.

Le programme d'immobilisations vise des installations sécuritaires et fonctionnelles qui respectent toutes les exigences de sécurité et du code du bâtiment, notamment des installations muséales rénovées qui facilitent la vision et le mandat du Musée. Ce programme permet aux installations louées par le Musée de soutenir la réalisation du mandat du Musée, de contribuer à une expérience enrichissante, chaleureuse et engageante pour les visiteurs et d'être sécuritaires et accessibles. 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 5 de ce plan d'entreprise énumère les principales stratégies, activités et mesures de rendement de ce programme. Le budget consacré à ce programme en 2015-2016 était de 5 062 300 \$ avec des chiffres réels de 5 280 800 \$. L'écart est attribuable à certains coûts liés à la sécurité au cours des rénovations, qui n'ont pas été utilisés ainsi qu'à des PÉRI et frais afférents au loyer plus faibles que prévus. L'augmentation par rapport aux exercices précédents est principalement attribuable à l'espace d'exposition doublée depuis l'agrandissement du Musée. Il est prévu que les dépenses demeureront constantes, autour de 5 millions \$, en 2016-2017 et jusqu'à la fin de la période de planification.

Le programme des services internes comprend des ensembles d'activités et de ressources connexes gérées de façon à appuyer les besoins des programmes et des autres obligations corporatives de la Société. Les services internes comprennent uniquement les activités et ressources qui couvrent l'ensemble de la Société et non celles offertes à un seul programme en particulier. Le Musée inclut son développement et ses activités de financement, de même que sa boutique et la location de ses installations dans le programme des services internes.

Les dépenses des services internes comprennent les coûts liés au conseil d'administration et à la gouvernance, à la gestion et à la supervision, au marketing et aux communications, aux ressources humaines (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 5 de ce plan d'entreprise énumère les principales stratégies, activités et mesures de rendement de ce programme. Le budget consacré à ce programme en 2015-2016 était de 4 618 700 \$,

comparé aux chiffres réels de 4 300 700 \$. L'écart est attribuable au développement professionnel et à la formation moindres qu'anticipés, aux dépenses du conseil moindres que prévu en raison de postes vacants et de la réduction du nombre de réunions en personne, à des économies de frais généraux d'administration et au coût de l'événement de réouverture plus faibles que prévu.

L'augmentation par rapport aux exercices précédents est attribuable principalement à l'augmentation des coûts du personnel (voir la section 3.2.2) et à celle des coûts afférents à l'atteinte des objectifs de financement. On prévoit que les dépenses augmenteront légèrement, soit de 4,4 millions \$ à 4,7 millions \$ au cours de la période de planification, surtout en raison de l'augmentation des coûts liés aux ressources humaines.

Tableau 7 : Services internes

(dollars)	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016		2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
	Réel	Réel	Réel	Budget	Réel	Budget	Projections			
Services internes										
Accueil	-	1 500	7 300	13 800	33 500	11 700	12 000	12 000	12 000	12 000
Marketing, promotion et reconnaissance	279 800	505 600	342 500	603 300	692 500	317 000	319 400	320 200	321 000	322 000
Inauguration du Musée	-	-	-	75 000	54 800	-	-	-	-	-
Fournitures de bureau et administration	197 200	123 900	123 900	190 980	163 900	205 500	198 100	203 900	205 700	206 500
Fournitures et services de fonctionnement	147 800	89 000	57 400	153 490	99 300	140 100	159 400	120 300	137 000	117 000
Personnel	2 565 100	2 680 200	2 756 100	3 014 130	2 905 700	3 077 900	3 169 000	3 262 900	3 332 400	3 408 300
Services professionnels et spéciaux	276 400	175 100	201 800	285 000	187 700	326 500	350 000	350 000	350 000	350 000
Réparation et entretien - TI	36 600	37 400	43 600	75 750	52 700	77 300	78 800	80 400	82 000	83 600
Frais de déplacement	71 900	84 300	105 500	173 050	75 800	167 600	156 500	159 300	159 500	160 200
Services publics (téléphone)	43 500	40 700	32 900	34 200	34 800	35 000	36 100	37 200	38 300	39 600
	3 618 300	3 737 700	3 671 000	4 618 700	4 300 700	4 358 600	4 479 300	4 546 200	4 637 900	4 699 200
Frais de génération de revenus affectés aux services internes										
Accueil	-	600	2 900	5 900	2 100	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000
Marketing, promotion et reconnaissance	22 600	14 200	17 200	19 500	15 500	19 500	24 000	24 500	25 000	25 500
Fournitures de bureau et administration	4 900	20 800	9 100	14 700	11 200	14 070	13 900	14 000	15 200	15 200
Fournitures et services de fonctionnement	22 600	44 300	25 000	67 750	41 700	43 200	42 500	42 500	44 500	44 500
Personnel	716 500	722 700	697 800	724 300	754 500	820 680	841 500	863 100	885 500	903 460
Services professionnels et spéciaux	12 900	700	1 500	8 000	100	6 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Frais de déplacement	8 100	7 500	12 000	21 300	15 600	28 300	29 200	29 500	29 700	30 400
	787 600	810 800	765 500	861 450	840 700	937 750	962 100	984 600	1 010 900	1 030 060

Il convient ici de signaler que les coûts afférents aux activités de financement (développement des fonds, boutique et location) sont comptabilisés dans les services internes et ne font pas partie des frais fixes. Ces coûts (présentés en détail au Tableau 7) totalisent 937 750 \$ en 2016-2017, ce qui représente 22 % du budget total des services internes. Pour le reste de la période de planification, ces dépenses continueront de représenter environ 22 % du budget total des services internes.

3.2 DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT

3.2.1 EXPLOITATION DE L'ÉDIFICE

Tableau 8 : Exploitation de l'édifice

(dollars)	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016		2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
	Réel	Réel	Réel	Budget	Réel	Budget	Projections			
Loyer	1 177 600	1 073 700	1 298 400	1 613 700	1 612 000	1 640 000	1 644 900	1 650 000	1 655 100	1 705 800
Réparations, entretien et exploitation de l'édifice	496 100	305 200	343 700	516 050	396 255	457 500	470 400	488 400	562 200	486 700
Services publics	242 400	265 800	246 800	341 700	341 800	373 300	385 500	398 100	411 200	425 000
Paiements en remplacement d'impôts (PÉRI)	133 800	139 500	165 900	200 000	179 400	220 000	225 000	230 000	235 000	235 000
Frais d'exploitation de l'édifice	2 049 900	1 784 200	2 054 800	2 671 450	2 529 455	2 690 800	2 725 800	2 766 500	2 863 500	2 852 500
Amortissement des immobilisations	1 610 800	1 762 800	1 731 900	2 339 600	2 610 900	2 243 800	2 186 200	2 190 100	2 217 700	2 227 660
Frais d'exploitation de l'édifice incluant l'amortissement	3 660 700	3 547 000	3 786 700	5 011 050	5 140 355	4 934 600	4 912 000	4 956 600	5 081 200	5 080 160

Les dépenses d'exploitation de l'édifice sont d'environ 5 millions \$ annuellement pour le Musée. La principale rubrique de dépenses est le loyer, à 1,6 million \$ en 2016-2017, somme qui augmente légèrement chaque année en raison de l'augmentation du coût de la vie sur les frais des aires communes. 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, ainsi que les autres coûts non-discrétionnaires des installations, devraient s'élever à 2 690 800 \$ en 2016-2017, pour ensuite atteindre 2 852 500 \$ au terme de la période de planification. Ces frais imposent une pression financière significative et croissante sur le Musée, car ils représentent 21 % du budget total du Musée en 2016-2017 et 35 % des crédits. En 2020-2021, ces proportions passeront à 22 % du budget total et 37 % des crédits.

Le PÉRI ne représente pas encore une pression financière significative pour le Musée, comme c'est le cas pour d'autres musées nationaux. Il faut signaler que le PÉRI 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 PÉRI 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 adopté un régime de gestion qui transférait la responsabilité de financer les PÉRI de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) aux sociétés individuelles. Contrairement à TPSGC, la plupart des ministères, agences et sociétés d'État n'ont pas obtenu le pouvoir de solliciter des ajustements annuels de leurs crédits afin de refléter les augmentations de PÉRI. IL était prévu que cette situation pourrait éventuellement poser des défis aux petites sociétés culturelles comme les musées. Les pourparlers se poursuivent avec les agences centrales, TPSGC et les autres ministères pertinents afin de trouver une solution convenable à ce problème.

3.2.2 PERSONNEL

Les dépenses en personnel sont une autre rubrique financière importante pour le Musée, avec des chiffres réels de 5 448 500 \$ en 2015-2016, pour ensuite croître légèrement à 5 654 800 \$ en 2016-2017 et continuer cette légère ascension à chaque exercice 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

	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016		2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
	Réel	Réel	Réel	Budget	Réel	Budget	Projections			
Coûts de personnel (dollars)	4 294 700	4 828 800	5 091 500	5 604 730	5 448 500	5 654 800	5 841 800	5 952 200	6 085 700	6 220 600
Expérience du visiteur et création de liens	19	23	24	27	26	26	26	26	26	26
Services internes	26	27	27	27	27	27	27	27	27	27
Installations	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Total des ETP	46	52	53	56	55	55	55	55	55	55

En 2015-2016, le Musée a ajouté trois postes : un coordonnateur des références supplémentaire et deux interprètes pour le Musée agrandi.

En novembre 2015, le Musée s'est réorganisé en fonction de ses exigences courantes et futures. Le marketing, les communications et le développement autrefois regroupés en un seul service sous la gouverne d'une seule directrice ont été scindés en une équipe des communications et partenariat et une autre de génération de revenus, chacune dirigée par un directeur principal. Ceci permet ainsi à ces

deux fonctions cruciales de se concentrer sur leurs responsabilités respectives afin d’atteindre des cibles ambitieuses de visiteurs et de développement du financement.

Dans le cadre de cette réorganisation, trois postes ont été éliminés. Un de ces postes était dans le domaine du développement du Web, ce qui reflétait un changement de technologies et d’approche, et les deux autres étaient dans le domaine de l’éducation où la programmation est maintenant offerte par l’équipe de l’expérience du visiteur.

Le Musée compte donc maintenant 55 employés équivalents à temps plein au terme de l’exercice 2015-2016 et pour 2016-2017, un de moins que les effectifs prévus. Bien qu’il n’y ait présentement aucun projet afin de combler ce poste, la haute direction mesurera et évaluera les besoins d’exploitation au cours de l’exercice 2016-2017.

3.2.3 DÉPLACEMENTS ET ACCUEIL

Tableau 10 : Frais de déplacement et d'accueil

(dollars)	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016		2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
	Réel	Réel	Réel	Budget	Réel	Budget	Projections			
Frais de déplacement				235 650	134 600	238 100	224 700	226 300	224 500	225 200
Frais d'accueil				16 800	42 500	14 700	15 000	15 000	15 000	15 000
	102 000	142 600	168 900	252 450	177 100	252 800	239 700	241 300	239 500	240 200

Le Musée met présentement en place la *Directive sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements*. Cette mesure occasionne des changements dans la façon dont sont présentés les frais de voyage et d'accueil. Certaines dépenses de voyage et d'accueil étaient auparavant allouées à l'activité de programme à laquelle elles avaient trait et sont maintenant présentés sous forme regroupée. Également, jusqu'en 2014-2015 inclusivement, les voyages et frais d'accueil étaient regroupés sous une seule rubrique du budget.

Les frais de voyage sont principalement attribuables aux déplacements pour activités de financement, à la tournée pancanadienne de *Canada : Jour 1*, au programme d'histoire orale et aux réunions semi-annuelles du Conseil d'administration.

Les frais d'accueil sont prévu se maintenir autour de 15 000 \$ par année tout au long de la période de planification.

3.2.4 EXPOSITIONS ET PROGRAMMATION

Tableau 11 : Expositions et programmation

(dollars)	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016		2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
	Réel	Réel	Réel	Budget	Réel	Budget	Projections			
Expositions et programmation	368 700	1 147 400	803 900	888 200	353 300	628 100	420 700	448 300	280 800	278 000
Fournitures et services de fonctionnement	481 200	269 200	331 500	295 500	179 100	212 300	221 000	196 000	205 000	207 800
	849 900	1 416 600	1 135 400	1 183 700	532 400	840 400	641 700	644 300	485 800	485 800

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 permanentes, temporaires et itinérantes, ainsi que les coûts relatifs aux collections. En 2015-2016, ce budget était établi à 888 200 \$, alors que les chiffres réels étaient de

353 300 \$. Cet écart est principalement attribuable aux modifications des expositions, maintenant prévues pour 2016-2017.

Le budget d'expositions et de programmation décroît en 2019-2020 et 2020-2021, car le Musée ne prévoit pas tenir d'exposition itinérante à ce moment.

Le budget de fournitures et de services de fonctionnement reflète le coût des activités de programmation et il est prévu se situer autour de 200 000 \$ annuellement en 2016-2017 et pour les exercices subséquents. Ces coûts comprennent la traduction et la rédaction en français, la vidéographie, l'espace pour les entrevues d'histoire orale et les frais reliés à un sondage sur la satisfaction de la clientèle.

4. BUDGET D'IMMOBILISATIONS

Le Musée a reçu l'approbation pour des crédits d'immobilisations jusqu'à 24 900 000 \$ au cours des cinq premiers exercices, soit de 2010-2011 à 2014-2015, afin de consolider et d'agrandir le Musée.

La différence entre le montant prévu de 24 448 000 \$ et les crédits de 24 900 000 \$ reflète le transfert de 452 000 \$ des immobilisations au fonctionnement en 2009-2010, afin de se conformer aux normes comptables. L'écart entre les dépenses prévues et les dépenses révisées en 2010-2011 et 2011-2012 reflète le retard dans les dépenses d'immobilisations occasionné par le délai de la création de la société d'État.

Tableau 12 : Crédits d'immobilisations annuels (millions \$)

	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Planifié	1,723	7,525	2,25	10,75	2,2	-	-	À déterminer	À déterminer	À déterminer	À déterminer
Révisé	0,723	8,525	2,25	10,75	2,2	-	-	À déterminer	À déterminer	À déterminer	À déterminer

Un budget d'immobilisations a été préparé pour la période de 2016-2017 à 2020-2021, afin de couvrir les besoins minimaux d'immobilisations en cours. Signalons que le Musée est locataire du Port de Halifax et pour cette raison, n'a pas les mêmes responsabilités et exigences en matière d'immobilisations que les autres Musées.

Le Musée n'a reçu aucun crédit d'immobilisations pour 2015-2016 et les exercices subséquents; mais le budget 2016 a fourni 60 millions de dollars de financement à l'intention des musées nationaux pour les dépenses d'immobilisations reportées. De ce montant, une somme de 930 000 \$ sera accordée au Musée. 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 jusqu'en 2021 est présenté au Tableau 13 qui suit.

Tableau 13 : Budget annuel d'immobilisations

(dollars)	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016		2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
	Réel	Réel	Réel	Budget	Réel	Budget	Projections			
Améliorations locatives		2 364 870	6 108 220	30 000	2 488 000	150 000	-	350 000	-	-
Exposition permanente		-	5 505 900	20 000	125 000	30 000	70 000	70 000	100 000	90 000
Matériel		7 500	-	50 000	27 000	20 000	70 000	30 000	-	20 000
		2 372 370	11 614 120	100 000	2 640 000	200 000	140 000	450 000	100 000	110 000

En 2015-2016, le budget d'immobilisations du Musée prévoyait 100 000 \$ pour les mises à niveau des technologies d'information et la rénovation de la salle de montage d'histoire orale. Le Musée n'a pas

jugé bon de donner suite à cette salle de montage d'histoire orale, car il était plus efficient de louer un espace au besoin. Le montant réel est principalement attribuable à l'achèvement des travaux liés à l'agrandissement du Musée.

Il y a un projet d'immobilisation majeur en 2015-2016 qui se poursuit à l'exercice 2016-2017 : le remplacement de l'escalier roulant vieillissant par un escalier. Pour le Musée, ce remplacement devrait économiser environ 25 000 \$ par année en frais de réparation et d'entretien directs.

De 2016-2017 à 2020-2021, le Musée a prévu un budget d'immobilisations de 1 000 000 \$ pour les remplacements et mises à niveau nécessaires. Dans le budget 2016, le gouvernement a accordé une allocation d'immobilisations de 60 millions de dollars sur cinq ans à l'intention de tous les musées nationaux pour les projets d'immobilisations reportés. De ce montant, une somme de 930 000 \$ sera accordée au Musée. Les dépenses d'immobilisations prévues au budget sont l'achèvement du projet de remplacement de l'escalier roulant, 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 classés 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.

Il convient de signaler que bien que le Musée puisse gérer le reste de ses besoins en immobilisations pour la période de planification (sauf en cas d'imprévu important), la pression sur les immobilisations deviendra un enjeu à plus long terme. Le Musée s'est doté d'un plan d'immobilisations à long terme qui va au-delà de la présente période de planification. Les exigences, toutefois, sont difficiles à prévoir en raison de l'âge du bâtiment et du fait qu'il s'agisse de la première 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 confiant de pouvoir gérer à court terme avec ses ressources actuelles grâce à une ambitieuse 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.

Tableau 14 : Sources de revenus de fonctionnement et montants

(dollars)	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016		2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
	Réel	Réel	Réel	Budget	Réel	Budget	Projections			
Financement provenant du gouvernement	7 726 500	7 700 000	7 700 000	7 700 000	7 700 000	7 700 000	7 700 000	7 700 000	7 700 000	7 700 000
Autres revenus	1 465 500	1 364 900	2 252 100	2 488 300	1 814 200	2 482 000	2 834 900	2 849 500	2 870 700	2 975 000
Dépenses	(8 287 600)	(9 124 800)	(9 227 800)	(11 088 300)	(9 984 100)	(10 482 000)	(10 534 900)	(10 646 200)	(10 741 200)	(10 847 800)
Résultat net de fonctionnement	904 400	(59 900)	724 300	(900 000)	(469 900)	(300 000)	-	(96 700)	(170 500)	(172 800)

L'excédent des charges sur les revenus entre 2015-2016 et 2020-2021 sera couvert par les actifs nets non affectés. Ces actifs nets non-affectés proviennent principalement du retard dans la création de la société d'État en 2010-2011 et du délai des déboursés qui en découle.

En 2016-17, le total de 7 700 000 \$ de crédits sera suffisant pour couvrir une part importante des coûts totaux en personnel et les coûts opérationnels non discrétionnaires liés à l'édifice (au total de

8 337 600 \$). Parce que le Musée peut générer environ 23 % du financement total nécessaire, il peut financer l'écart opérationnel des deux prochaines années, mais ce processus pourrait ne pas être durable à long terme. Pour les exercices 2018-19 à 2020-21, le Musée prévoit un léger déficit qui continuera à croître tous les ans, car les coûts continueront à augmenter et les niveaux de financement ne suivront pas. Pour cette période de planification, le déficit peut être couvert par les actifs nets non affectés. Bien qu'il ne s'agisse pas d'une pression imminente, le Musée surveille la situation de près.

7. ÉTATS FINANCIERS PRO FORMA

MUSÉE CANADIEN DE L'IMMIGRATION DU QUAI 21
PLAN D'ENTREPRISE 2016-2017
 ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE PRO FORMA
 POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS 2015 AU 31 MARS 2021

(dollars)	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
	Réel	Réel	Budget	Projections			
ACTIFS							
Actifs à court terme							
Trésorerie	6 577 000	2 936 000	2 204 000	2 189 000	2 057 300	1 876 800	1 684 000
Créances	1 210 000	194 000	45 000	40 000	45 000	45 000	45 000
Stocks	110 000	151 000	170 000	170 000	170 000	180 000	180 000
Charges payées d'avance	64 000	57 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000
	<u>7 961 000</u>	<u>3 338 000</u>	<u>2 434 000</u>	<u>2 414 000</u>	<u>2 287 300</u>	<u>2 116 800</u>	<u>1 924 000</u>
Autres éléments d'actif							
Trésorerie et placements du fonds de dotation	7 800 000	7 846 000	8 409 000	8 487 000	8 487 000	8 487 000	8 487 000
Immobilisations	19 751 000	19 781 000	17 736 800	15 670 600	13 900 500	11 782 800	9 645 140
Collections	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
	<u>27 552 000</u>	<u>27 628 000</u>	<u>26 146 800</u>	<u>24 158 600</u>	<u>22 388 500</u>	<u>20 270 800</u>	<u>18 133 140</u>
ACTIF TOTAL	35 513 000	30 966 000	28 580 800	26 572 600	24 675 800	22 387 600	20 057 140
PASSIF ET ACTIF NET							
Créiteurs et charges à payer	2 205 000	729 000	250 000	250 000	250 000	250 000	250 000
Produits reportés	69 000	193 000	70 000	70 000	70 000	70 000	70 000
Apports reportés afférents aux immobilisations	22 393 000	19 783 000	17 736 800	15 670 600	13 900 500	11 782 800	9 645 140
	<u>24 667 000</u>	<u>20 705 000</u>	<u>18 056 800</u>	<u>15 990 600</u>	<u>14 220 500</u>	<u>12 102 800</u>	<u>9 965 140</u>
Actif net							
Non affecté	3 033 000	2 402 000	2 102 000	2 082 000	1 955 300	1 784 800	1 592 000
Grevé d'une affectation interne	282 000	352 000	352 000	352 000	352 000	352 000	352 000
Dotation	7 531 000	7 507 000	8 070 000	8 148 000	8 148 000	8 148 000	8 148 000
	<u>10 846 000</u>	<u>10 261 000</u>	<u>10 524 000</u>	<u>10 582 000</u>	<u>10 455 300</u>	<u>10 284 800</u>	<u>10 092 000</u>
PASSIF ET ACTIF NETS	35 513 000	30 966 000	28 580 800	26 572 600	24 675 800	22 387 600	20 057 140

Le Musée prépare ses états financiers sur la base de la comptabilité d'exercice, conformément aux normes comptables canadienne 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 2016-2017
ÉTAT DES RÉSULTATS PRO FORMA
POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS 2015 AU 31 MARS 2021

(dollars)	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
	Réel	Réel	Budget	Projections			
FINANCEMENT GOUVERNEMENTAL							
Crédits parlementaires	9 900 000	7 700 000	7 700 000	7 700 000	7 700 000	7 700 000	7 700 000
Budget 2016	-	-	200 000	120 000	420 000	100 000	90 000
Montant pour l'achat d'immobilisations	(2 200 000)	-	(200 000)	(120 000)	(420 000)	(100 000)	(90 000)
Amortissement des apports reportés	1 731 900	2 610 900	2 243 800	2 186 200	2 190 100	2 217 700	2 227 660
	9 431 900	10 310 900	9 943 800	9 886 200	9 890 100	9 917 700	9 927 660
AUTRES REVENUS (NETS)							
Vente de billets pour les expositions	251 000	408 000	546 700	573 900	592 400	592 400	610 500
Programmation	63 800	63 600	75 000	72 500	100 000	82 500	84 500
Centre d'histoire familiale Banque Scotia	85 900	101 200	92 000	96 000	99 000	102 000	102 000
Boutique	129 300	136 200	171 500	181 300	191 100	196 000	200 900
Location de salles	260 400	302 800	316 600	326 300	336 100	345 900	354 200
Dons	538 700	607 500	1 165 200	1 523 900	1 394 900	1 415 900	1 436 900
Dotation	224 300	160 100	100 000	50 000	125 000	125 000	175 000
Remboursement de loyer	574 800	-	-	-	-	-	-
Intérêts et produits divers	123 900	34 800	15 000	11 000	11 000	11 000	11 000
	2 252 100	1 814 200	2 482 000	2 834 900	2 849 500	2 870 700	2 975 000
DÉPENSES							
Expérience du visiteur et liens	3 404 400	3 013 500	3 423 400	3 322 100	3 332 600	3 270 900	3 236 400
Installations	3 884 300	5 280 800	4 943 800	4 919 700	4 957 500	5 050 100	5 139 860
Services internes	3 671 000	4 300 700	4 358 600	4 479 300	4 546 200	4 637 900	4 699 200
	10 959 700	12 595 000	12 725 800	12 721 100	12 836 300	12 958 900	13 075 460
RÉSULTAT NET DE FONCTIONNEMENT	724 300	(469 900)	(300 000)	-	(96 700)	(170 500)	(172 800)

MUSÉE CANADIEN DE L'IMMIGRATION DU QUAI 21
PLAN D'ENTREPRISE 2016-2017
 ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE PRO FORMA
 POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS 2015 AU 31 MARS 2021

(dollars)	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
	Réel	Réel	Budget	Projections			
ACTIVITÉS DE FONCTIONNEMENT							
Crédits reçus	7 700 000	7 700 000	7 700 000	7 700 000	7 700 000	7 700 000	7 700 000
Autres rentrées de fonds	1 133 000	3 182 000	2 408 000	2 789 900	2 719 500	2 745 700	2 800 000
Sortie de fonds (employés-fournisseurs)	(7 859 000)	(11 288 000)	(10 940 000)	(10 534 900)	(10 646 200)	(10 751 200)	(10 847 800)
Répartition de la dotation	-	-	100 000	50 000	125 000	125 000	175 000
	974 000	(406 000)	(732 000)	5 000	(101 700)	(180 500)	(172 800)
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT EN IMMOBILISATIONS							
Acquisition d'immobilisations	(8 854 000)	(3 074 000)	(2 000 000)	(140 000)	(450 000)	(100 000)	(110 000)
	(8 854 000)	(3 074 000)	(2 000 000)	(140 000)	(450 000)	(100 000)	(110 000)
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT							
Augmentation de la trésorerie et placements de la dotation	(714 000)	(230 000)	(563 000)	(78 000)	-	-	-
	(714 000)	(230 000)	(563 000)	(78 000)	-	-	-
ACTIVITÉS DE FINANCEMENT							
Crédits reçus pour l'acquisition d'immobilisations	2 200 000	-	-	-	-	-	-
Contributions reçues pour l'acquisition d'immobilisations	1 036 000	-	200 000	120 000	420 000	100 000	90 000
Apports affectés	490 000	69 000	563 000	78 000	-	-	-
	3 726 000	69 000	763 000	198 000	420 000	100 000	90 000
RÉDUCTION DE LA TRÉSORERIE	(4 868 000)	(3 641 000)	(732 000)	(15 000)	(131 700)	(180 500)	(192 800)
TRÉSORERIE EN DÉBUT D'EXERCICE	11 445 000	6 577 000	2 936 000	2 204 000	2 189 000	2 057 300	1 876 800
TRÉSORERIE EN FIN D'EXERCICE	6 577 000	2 936 000	2 204 000	2 189 000	2 057 300	1 876 800	1 684 000

MUSÉE CANADIEN DE L'IMMIGRATION DU QUAI 21
PLAN D'ENTREPRISE 2016-2017
SOMMAIRE DES BUDGETS DE FONCTIONNEMENT ET D'IMMOBILISATIONS
POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS 2015 AU 31 MARS 2021

(dollars)	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
	Réel	Réel	Budget	Projections			
FINANCEMENT							
Fonctionnement	9 227 800	9 984 100	10 482 000	10 534 900	10 646 200	10 741 200	10 847 800
Immobilisations	2 200 000	-	200 000	140 000	450 000	100 000	110 000
	11 427 800	9 984 100	10 682 000	10 674 900	11 096 200	10 841 200	10 957 800
MOINS							
Autres revenus (nets)	(2 252 100)	(1 814 200)	(2 482 000)	(2 834 900)	(2 849 500)	(2 870 700)	(2 975 000)
	(2 252 100)	(1 814 200)	(2 482 000)	(2 834 900)	(2 849 500)	(2 870 700)	(2 975 000)
Utilisation des actifs nets non affectés pour l'achat d'immobilisations	-	-	-	(20 000)	(30 000)	-	(20 000)
Budget 2016 - apport afférent aux immobilisations	-	-	(200 000)	(120 000)	(420 000)	(100 000)	(90 000)
Résultat net de fonctionnement	724 300	(469 900)	(300 000)	-	(96 700)	(170 500)	(172 800)
	724 300	(469 900)	(500 000)	(140 000)	(546 700)	(270 500)	(282 800)
FINANCEMENT GOUVERNEMENTAL REQUIS	9 900 000	7 700 000					

MUSÉE CANADIEN DE L'IMMIGRATION DU QUAI 21
PLAN D'ENTREPRISE 2016-2017
BUDGET DE FONCTIONNEMENT ET D'IMMOBILISATIONS PAR ACTIVITÉ
POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS 2015 AU 31 MARS 2021

(dollars)	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
	Réel	Réel	Budget	Projections			
Expérience du visiteur et création de lien	3 728 000	2 440 700	2 409 700	2 579 700	2 444 500	2 323 500	2 266 600
Installations	3 777 600	2 669 900	2 700 000	2 733 500	2 767 400	2 832 400	2 912 200
Services internes	2 394 400	2 589 400	2 590 300	2 386 800	2 488 100	2 544 100	2 521 200
BUDGET TOTAL REQUIS	9 900 000	7 700 000					

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