

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

2020-2021 à 2024-2025

Canada

**Musée canadien de l'immigration du Quai 21**

1055, chemin Marginal

Halifax (Nouvelle-Écosse) B3H 4P7

T : 902-425-7770 | Téléc. : 902-423-4045

Sans frais : 1-855-526-4721

[www.quai21.ca](http://www.quai21.ca) | [info@quai21.ca](mailto:info@quai21.ca)

## TABLE DES MATIÈRES

1. Sommaire exécutif .....	2
2. Aperçu .....	5
3. Environnement d'exploitation .....	7
4. Objectifs, activités et résultats.....	10
5. Risques .....	13
6. Survol financier .....	14
Annexe A : Structure de gouvernance d'entreprise .....	18
Annexe B : Résultats prévus.....	20
Annexe C : États financiers et budgets .....	28
Annexe D : Impact de la pandémie de COVID-19 .....	40

# 1. SOMMAIRE EXÉCUTIF

---

Le présent plan d'entreprise quinquennal prolonge la lancée donnée par le Conseil d'administration lors de sa séance de planification quinquennale tenue en octobre 2015. Il présente :

- la vision du Conseil et les valeurs essentielles du Musée;
- un survol de l'environnement d'exploitation;
- les priorités stratégiques pour la période de planification de cinq ans;
- un résumé des principales activités destinées à l'atteinte des priorités ainsi que les mesures de rendement connexes;
- les budgets de fonctionnement et d'immobilisations.

Le Conseil d'administration a approuvé le plan le 16 janvier 2020. Les modifications liées à la COVID-19 ont été approuvées le 20 août 2020.

## DÉCLARATION SUR LES EFFETS DE LA PANDÉMIE DE COVID-19

---

**Ce plan d'entreprise a été rédigé en 2019-2020, avant la fermeture du musée le 14 mars 2020 due à la COVID-19. En raison de la pandémie, l'examen par le gouvernement a été retardé. Au fur et à mesure que cette crise sanitaire évolue, notre compréhension de son impact sur notre organisation évolue également. De nombreux éléments de ce plan d'entreprise devront être repensés dans les mois et les années à venir afin de refléter avec précision nos plans pour remplir notre mandat tout en assurant la sécurité de nos visiteurs. Pour l'instant, nous avons souligné à l'annexe H les effets connus de la COVID-19 sur notre organisation, y compris les mesures que nous avons prises pour réduire nos coûts de fonctionnement et les investissements reçus de la part du gouvernement du Canada pour assurer la continuité de nos opérations.**

## 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, soit le seul musée national du Canada atlantique.

## PLANS ET PRIORITÉS

---

Depuis sa création comme société d'État en 2010, le Musée a travaillé fort à se transformer en musée d'envergure nationale destiné à relater les témoignages d'immigration dans l'ensemble du Canada. Durant l'exercice 2015-2016, le Musée a terminé un agrandissement thématique de cinq ans et des

dépenses en immobilisations lui permettant de réaliser son mandat national. Au cours des cinq exercices suivants, le Musée a accru son envergure et sa portée nationales.

Principales priorités en 2020-2021 :

- Le marketing, les communications et le développement de fonds continueront d'être les principales priorités du Musée afin de générer des visites, la sensibilisation et l'atteinte des objectifs de revenus autogénérés. Les dons majeurs demeurent une priorité. Un intérêt continu pour l'attraction et la mobilisation des publics permettra d'assurer un grand nombre de visiteurs et une grande satisfaction en 2020-2021 et au-delà.
- Le Musée lancera son livre sur le Quai 21, qui documente et partage l'histoire importante de ce lieu historique national où plus d'un million d'immigrants ont commencé leur vie au Canada.
- La deuxième exposition temporaire et itinérante du Musée, *Refuge Canada*, sera présentée dans tout le pays jusqu'en 2022-2023. Cette exposition émouvante explore les forces et les événements qui poussent les gens à quitter leur foyer et partage leurs récits de perte, de peur et d'espoir au cours de leurs voyages souvent dangereux vers leur nouvelle vie au Canada.
- Un projet de réaménagement de la Zone des contributions, située dans la Salle sur l'immigration canadienne, aura lieu en 2020-2021, nécessitant la fermeture de la Salle sur l'immigration canadienne pendant la période creuse du Musée, de décembre 2020 à la fin mars 2021. L'espace réaménagé sera rouvert au public le premier trimestre 2021-2022.
- Le catalogage de la Collection et la mise en ligne d'une sélection se poursuivent. La Collection continuera à croître, avec l'ajout de récits, d'histoires orales, d'images, de matériel d'archives et d'artefacts, reflétant la diversité de l'expérience de l'immigration et produisant une riche ressource à l'intention de tous les Canadiens. Une priorité clé en 2020-2021 sera l'ajout d'un système de préservation numérique pour garantir la protection et la préservation de ce trésor national important.

## ÉTAT GÉNÉRAL ET PRINCIPAUX RISQUES

---

Le Musée affiche actuellement une bonne situation financière et a la réputation et un engagement à exercer une prudence financière. Le Musée dispose de fonds suffisants pour la période de planification, mais fera face à des pressions financières à plus long terme. Depuis 2015-2016, les frais de personnel et les coûts non discrétionnaires pour les installations (loyer, PERI, services publics, réparations et entretien) dépassent le montant des crédits. Cela signifie que tous les fonds pour la programmation, les dépenses d'exploitation (autres que celles liées au personnel et à l'exploitation de l'édifice) et certains besoins en matière d'immobilisations doivent être couverts par les revenus autogénérés. Et, bien que le Musée prévoie 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, le montant qui peut être généré a une limite.

Comme indiqué dans les états financiers à l'annexe C, le Musée prévoit un excédent pour 2019-2020, un budget équilibré pour 2020-2021, un léger excédent en 2021-2022, suivi d'un déficit de 405 000 \$ à 510 000 \$ pour les trois exercices restants du plan. Les déficits en 2022-2023 et en 2023-2024 sont dus

aux coûts de la nouvelle exposition temporaire et itinérante produite par le Musée tous les cinq ans. Le déficit en 2024-2025 est largement imputable aux coûts d'une autre exposition temporaire que le Musée prévoit d'accueillir au cours de l'exercice suivant. Pour la période de planification, les déficits peuvent être couverts par l'actif net non affecté; à plus long terme, les pressions financières deviendront un problème.

La capacité du Musée à générer des fonds est essentielle pour sa stabilité financière. La collecte de fonds, principalement par l'entremise de dons majeurs, est l'un des principaux contributeurs. Un effort ambitieux est en cours pour recueillir 5 millions \$ d'engagements de dons majeurs d'ici décembre 2020. Cela permettra au Musée d'atteindre les objectifs annuels en matière de dons majeurs fixés dans ce plan.

## 2. APERÇU

---

### CADRE LÉGISLATIF, MANDAT ET RÔLE RELATIF À LA POLITIQUE PUBLIQUE

---

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

Les modifications apportées 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 grands objectifs politiques du gouvernement fédéral. Le rôle principal du Musée en matière de politique publique est stipulé ainsi dans le préambule de la *Loi sur les musées* :  
« Chaque [musée national] :

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

### VISION

---

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

### VALEURS FONDAMENTALES

---

Collaboration – Nous partageons l'autorité avec notre personnel, les bénévoles, les visiteurs et les partenaires.

Incidence – Nous suscitons l'empathie pour l'expérience d'immigration canadienne.

Authenticité – Nous créons l'espace pour une expérience authentique en fournissant un contexte historique pour des voix réelles.

## RESPONSABILITÉS ESSENTIELLES

---

Conformément à la politique du gouvernement du Canada sur les résultats (1<sup>er</sup> juillet 2016), le Musée a adopté trois responsabilités essentielles. Ces responsabilités essentielles, de même que les services internes, appuient l'objectif stratégique général du Musée. Elles sont dérivées de son mandat législatif.

### Objectif stratégique

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

#### Responsabilité essentielle 1 : Expérience du visiteur et création de liens

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

#### Responsabilité essentielle 2 : Installations

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

#### Responsabilité essentielle 3 : Activités commerciales et de collecte de fonds

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



### 3. ENVIRONNEMENT D'EXPLOITATION

---

Lors de l'élaboration des priorités stratégiques et des objectifs à court terme, le Conseil d'administration et la direction ont tenu compte d'une gamme de facteurs des environnements interne et externe. Voici un résumé des faits saillants.

#### ENVIRONNEMENT INTERNE

---

Le Musée canadien de l'immigration du Quai 21 bénéficie 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, les expositions captivantes, la richesse du contenu disponible sur le site Web et l'expérience unique 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 très fier du programme *Bienvenue chez vous au Canada*, un programme d'employabilité de six mois pour les nouveaux immigrants au Canada. Le Musée fournit une expérience de travail précieuse et aide les participants au programme dans les possibilités d'emploi futures. Depuis 2004, le Musée a accueilli 200 immigrants de plus de 50 pays différents dans le cadre du programme. Plus de 70 pourcent des participants ont obtenu un emploi valorisant ou poursuivi leurs études après avoir complété le programme avec succès, dont six qui sont maintenant des employés à temps plein du Musée.

Le Musée emploie 55 salariés permanents. Durant les périodes de pointe (de mai à novembre), le Musée engage de 25 à 35 employés à temps partiel supplémentaires. Le Musée compte aussi deux ou trois employés temporaires à temps plein pour combler les besoins à court terme pour le catalogage, les expositions et la vente. Il y a aussi 95 bénévoles qui consacrent plus de 2 500 heures au Musée chaque année. Le personnel et les bénévoles du Musée illustrent les priorités de la culture et de la diversité avec un large éventail d'ethnicités, d'antécédents, de langues et d'aptitudes.

Les employés ont accès à plusieurs régimes d'avantages sociaux, comme le Régime de retraite de la fonction publique, un régime de soins de santé et de soins dentaires par l'entremise des chambres de commerce, des prestations d'assurance invalidité et des prestations supplémentaires de décès.

Le Musée traverse un processus de syndicalisation avec l'Union internationale des employés de service, section locale 2, Brewery, General and Professional Workers' Union. La certification a eu lieu le 12 mars 2019 et la négociation collective n'a pas encore commencé.

## ENVIRONNEMENT EXTERNE

---

Le Musée attire 68 pourcent de ses visiteurs du Canada, 14 pourcent des États-Unis, 6 pourcent de l'Asie et 12 pourcent d'autres pays (au deuxième trimestre de 2019-2020).

En 2019-2020, la plus grande partie des visiteurs du Musée provenait de l'Ontario avec 35 pourcent, tandis que 6 pourcent des visiteurs provenaient de la Nouvelle-Écosse, 2 pourcent des autres provinces de l'Atlantique, 8 pourcent de l'Alberta, 6 pourcent de la Colombie-Britannique et 6 pourcent du Québec (au deuxième trimestre de 2019-2020).

Pour les deux premiers trimestres de 2019-2020, il y a eu 56 000 acheteurs de billets. Un nombre supplémentaire de 45 000 personnes ont fait l'expérience du Musée grâce à des événements de location, 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 présenter le Musée comme une destination clé lors de la visite de la province ou du pays. Au terme du deuxième trimestre de 2019-2020, le nombre total de visites se chiffrait à 101 400.

Les visites en ligne sont également une priorité, avec plus de 500 000 visiteurs Web uniques par année. Les stratégies de mobilisation numérique représentent un élément clé pour sensibiliser et attirer des visites sur le site Web du Musée, la chaîne YouTube et d'autres plateformes de réseaux sociaux. La mise en ligne de la Collection est aussi une priorité clé, comportant des engagements dans ce domaine comme il est indiqué à l'annexe B.

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 locaux, 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 tirer profit de ce marché. Le marché des visites en autobus de touristes chinois se veut aussi un centre d'intérêt pour le Musée; il avait attiré 3 000 visiteurs à la fin du deuxième trimestre.

Des travaux sont également en cours pour attirer plus de visiteurs locaux. Une étude de marché révèle que la sensibilisation est élevée dans le marché local, mais la concurrence est importante et comprend de nombreuses autres possibilités de divertissement, comme le théâtre, les événements sportifs, les galeries d'art et d'autres musées. Des campagnes ciblées sont en cours pour éliminer les obstacles et attirer les visiteurs locaux, notamment durant la basse saison hivernale.

## QUESTIONS STRATÉGIQUES CLÉS

---

Avant de devenir une société d'État, l'organisme fonctionnait comme société autonome et sans but lucratif. La précédente Fondation du Quai 21 a connu un énorme succès dans ses efforts de développement et a amassé un fonds de dotation de 7 millions \$. La Fondation a transféré un fonds de dotation important (en espèces et promesses de dons) au Musée, à condition que le capital soit conservé intact à perpétuité et les revenus servent seulement à des fins d'éducation, de programmation publique et de rayonnement. L'organisme a déjà démontré sa capacité de vivre selon ses moyens et de ne pas dépasser son budget, et continuera de fonctionner avec cette approche.

Le Musée a bénéficié d'un financement de base de 7,7 millions \$ par exercice pour le fonctionnement, qui a été augmenté à 7,805 millions \$ en 2017-2018 avec une allocation pour rémunération. Le Conseil d'administration demeure fermement engagé à faire croître la portion du budget provenant des revenus autogénérés, incluant la vente de billets, les revenus de location de salles, la boutique et les activités de collecte de fonds, notamment les dons majeurs, les dons planifiés, les événements spéciaux, les dons annuels et le Club du Quai 21.

Le Musée dispose de fonds suffisants pour la période de planification, mais il fera face à des pressions financières à plus long terme. Depuis 2015-2016, les frais de personnel et les coûts non discrétionnaires pour les installations (loyer, PERI, services publics, réparations et entretien) dépassent le montant des crédits. Cela signifie que tous les fonds pour la programmation, les dépenses d'exploitation (autres que celles liées au personnel et à l'exploitation de l'édifice) et certains besoins en matière d'immobilisations doivent être assurés par les revenus autogénérés. Et, bien que le Musée prévoie 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, le montant qui peut être généré a une limite.

## EXAMENS SPÉCIAL

---

Le Musée est en plein milieu de son premier examen spécial qu'effectue le Bureau du vérificateur général. L'examen couvre la période d'octobre 2018 à mai 2019. Le Musée recevra le rapport au début de 2020 et il sera déposé au Parlement à l'automne 2020.

## 4. OBJECTIFS, ACTIVITÉS ET RÉSULTATS

Le Musée a trois responsabilités essentielles, en plus d’avoir des services internes. Toutes les trois appuient l’objectif stratégique général qui est dérivé du mandat prescrit par la loi :

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

Les activités principales et les résultats énumérés ci-dessous sont à un niveau élevé; des précisions sur les activités, les cibles précises et les étapes clés sont incluses à l’annexe B ci-jointe. Les activités ci-dessous sont toutes des priorités stratégiques pluriannuelles existantes.

### RESPONSABILITÉ ESSENTIELLE 1 : EXPÉRIENCE DU VISITEUR ET CRÉATION DE LIENS

Objectif 1	Principales activités	Résultats prévus
<b>Le contenu du Musée explore le thème de l’immigration canadienne, peu importe le point d’entrée au Canada, ainsi que la contribution de tous les immigrants à la création de la nation canadienne.</b>	Recueillir activement et partager des histoires orales, des récits et des images numériques qui reflètent le mandat du Musée, la mosaïque culturelle canadienne ainsi que sa dualité linguistique.	Collection élargie qui remplit le mandat.
	Cataloguer la Collection et rendre une sélection disponible à la population canadienne sur place et en ligne.	Continuer à cataloguer les nouvelles acquisitions et mettre en ligne une sélection de la Collection.
	Achever et publier un livre sur le Quai 21 (publié en 2019-2020 et lancé en 2020-2021)	Histoire du Quai 21 documentée, publiée et publicisée.

Objectif 2	Principales activités	Résultats prévus
<b>Les expositions et la programmation sont innovatrices et intéressantes, elles encouragent la réflexion et révèlent la diversité de l’expérience des immigrants au Canada.</b>	La Zone des contributions, située dans la Salle sur l’immigration canadienne, est rénovée, répondant à la rétroaction et à l’expérience du public.	Expérience plus enrichissante pour les visiteurs.
	La deuxième exposition itinérante et temporaire du Musée, <i>Refuge Canada</i> , est réservée dans des endroits partout au Canada.	Rayonnement national et sensibilisation accrus.
	La programmation sur place se poursuit en vue d’explorer un vaste éventail de cultures et de thèmes historiques et de mobiliser les partenaires communautaires.	Augmentation de la mobilisation de la communauté et du nombre de visiteurs pour la programmation publique.

Objectif 3	Principales activités	Résultats prévus
L'expérience du visiteur rend possible la connexion personnelle et émotionnelle, célèbre la diversité et favorise l'inclusion, bâtit la loyauté du public et engendre des visites répétées.	Miser sur les possibilités offertes par le Musée agrandi pour attirer de nouveaux visiteurs, de même que des visiteurs récurrents.	Atteinte des objectifs de visites dans toutes les catégories.
	Améliorer davantage l'expérience du visiteur grâce au Centre d'histoire familiale Banque Scotia, par l'expérience d'une programmation ciblée.	Taux de satisfaction des visiteurs de 90 pourcent.

Objectif 4	Principales activités	Résultats prévus
Partout au pays, les Canadiens ont un meilleur accès à la Collection du Musée, à son expertise et à ses programmes. Le Musée a acquis un haut niveau de sensibilisation ainsi que le soutien du public grâce à des stratégies de commercialisation et de communication puissantes et efficaces.	Un plan intégré de commercialisation et de communication sensibilise le public partout au pays, encourage les visites et crée des occasions de génération de revenus.	Augmentation de la sensibilisation et atteinte des objectifs en matière de visites et de revenus autogénérés.
	Des stratégies numériques renforcent la mobilisation en ligne avec le public au niveau local, national et international qui soit planifiée, interactive et expérientielle.	Atteinte des objectifs en matière de visites en ligne et de mobilisation.
	La commercialisation et des messages de communication améliorent la compréhension des expériences des immigrants et de leur contribution à la culture, à l'économie et au mode de vie canadiens.	Cohérence du message qui sensibilise et crée de l'empathie avec une vaste portée nationale.

Objectif 5	Principales activités	Résultats prévus
Le Musée est perçu comme un collaborateur positif avec d'autres intervenants clés, y compris d'autres musées, des groupes culturels et d'immigration, des universités et des organisations touristiques.	Continuer à renforcer les partenariats avec le secteur touristique, les partenaires communautaires, le milieu de l'enseignement, les intervenants du milieu des langues officielles et autres principaux intervenants et développer de nouveaux publics partout au Canada.	Atteinte des objectifs en matière de partenariats.
	Continuer à bâtir une relation avec l'Assemblée des chefs Mi'kmaq de la Nouvelle-Écosse.	Expositions et programmation continuent d'être respectueuses.

## RESPONSABILITÉ ESSENTIELLE 2 : INSTALLATIONS

Objectif 6	Principales activités	Résultats prévus
<b>Les installations du Musée, qui contribuent à une expérience du visiteur accueillante et engageante, sont sécuritaires et accessibles pour les visiteurs, le personnel et les bénévoles. Elles sont de plus entretenues de façon efficace.</b>	Les améliorations des immobilisations optimisent l'utilisation de l'espace, améliorent l'accessibilité, sont gérées prudemment et respectent le caractère historique du site.	Les principaux projets d'immobilisations respectent les échéances et le budget et répondent aux exigences établies.

## RESPONSABILITÉ ESSENTIELLE 3 : COLLECTE DE FONDS ET ACTIVITÉS COMMERCIALES

Objectif 7	Principales activités	Résultats prévus
<b>L'organisme et ses ressources sont alignés de sorte que le Musée peut réaliser son mandat.</b>	Les objectifs en matière de développement de fonds et du total des revenus autogénérés sont atteints.	Donateurs engagés et loyaux. Stabilité financière.

## SERVICES INTERNES

Objectif 8	Principales activités	Résultats prévus
<b>La société sera un modèle de pratiques progressives, innovatrices et de gestion saine. Ses employés et ses bénévoles continueront à être habilités, entrepreneurs et diversifiés, et ils continueront à respecter la mission et le mandat du Musée.</b>	S'assurer que les employés ont des plans de rendement qui sont liés au plan d'entreprise.	Les employés respectent les engagements de rendement.
	Tous les employés permanents participent à des activités d'apprentissage et de développement.	Employés engagés et habilités.
	Les bénévoles et les participants au programme <i>Bienvenue chez vous au Canada</i> jouent un rôle important dans la culture et la diversité du Musée ainsi que le succès de l'organisme.	Environnement de travail diversifié, sain et respectueux.

## 5. RISQUES

---

Le Musée applique une approche d'entreprise en matière de gestion des risques. La direction examine chaque trimestre un tableau d'évaluation des risques et le Conseil d'administration le fait deux fois par année. Le Musée surveille et gère son profil de risques et fait le suivi des risques dans les catégories suivantes : finances, santé et sécurité, prestation de services, confiance du public et préoccupations des intervenants. Les risques sont évalués en fonction de leur probabilité et de leur incidence.

Actuellement, trois risques sont évalués comme étant élevés :

1. L'incapacité d'atteindre les objectifs de collecte de fonds à plus long terme (2025-2026 et au-delà);
2. Le manque d'administrateurs possédant une capacité avérée de générer des dons majeurs limite la réalisation de revenus;
3. Dommages aux installations et/ou à la Collection dus à un ouragan ou à un autre événement météorologique.

Les deux premiers risques sont d'ordre financier et reflètent l'incertitude à propos de la situation financière du Musée à plus long terme. Bien que la situation du Musée soit bonne pour la période de planification, à plus long terme il existe des risques que les dépenses continuent de s'accroître, tandis que les crédits et le montant que le Musée peut générer ont une limite. Le troisième risque reflète l'emplacement du Musée sur le bord de mer et les risques accrus de l'incidence des changements climatiques et des événements météorologiques extrêmes.

## 6. SURVOL FINANCIER

---

Le Musée canadien de l'immigration du Quai 21 a besoin d'un budget de fonctionnement d'environ 11 millions \$ (en excluant l'amortissement) et d'un budget d'immobilisations de 695 500 \$ en 2020-2021 et minimal (42 000 \$ ou moins par an) pour les exercices restants du plan.

Le Musée reçoit des crédits annuels de base de l'ordre de 7,805 millions \$ pour la période de planification. Ce montant, combiné avec les revenus autogénérés de l'ordre de 3 millions \$ annuellement, les allocations des produits du fonds de dotation et l'utilisation de l'actif net non affecté sont suffisants pour financer les besoins du Musée pour la période de planification. Voir l'annexe C pour les états financiers et de l'information financière supplémentaire.

### GÉNÉRATION DE REVENUS

---

Avant de devenir une société d'État, le Musée fonctionnait comme société autonome et sans but lucratif. La précédente Fondation du Quai 21 a connu un énorme succès dans ses efforts de collecte de fonds et a créé un fonds de dotation avec des promesses de dons de 7 millions \$. Bien qu'ils ne soient plus dans une fondation, ces fonds de dotation sont détenus par le Musée où le capital est protégé à perpétuité et le Musée les investit conformément à la politique de placement approuvée par le Conseil d'administration. La valeur du fonds de dotation s'élevait à 9,1 millions \$ au 30 septembre 2019. Le Musée peut seulement utiliser les produits du fonds de dotation pour financer la programmation éducative et publique, le rayonnement national, les expositions itinérantes, l'élaboration d'expositions et d'autres priorités semblables du Musée.

Le Conseil d'administration et la direction s'engagent à gérer avec prudence les ressources du fonds de dotation. L'objectif général de placement est de fournir des liquidités suffisantes pour répondre aux besoins de dépenses annuelles prévues, autorisées par les revenus du fonds de dotation, tout en assurant une croissance adéquate pour maintenir le pouvoir d'achat du capital du fonds de dotation. Le Musée est épaulé dans la supervision et la gestion de son portefeuille par un sous-comité des placements doté d'une expertise financière. Afin de gérer les risques, le Musée a recours aux services d'un conseiller en placements et investit dans un portefeuille diversifié. Au fil de l'évolution des marchés des placements, le sous-comité des placements travaille de concert avec le conseiller en placements pour déterminer la meilleure composition de l'actif pour atteindre le risque global acceptable du portefeuille. La politique de placement actuelle, approuvée par le conseil d'administration en juillet 2019, prévoit des fourchettes autorisées de 0 à 10 percent de trésorerie et de placements à court terme, de 40 à 75 pourcent d'instruments à taux fixe, de 25 à 60 percent de capitaux propres internationaux et de 0 à 30 percent d'actifs de substitution. (Voir la note sur les instruments financiers dans les états financiers annuels audités pour une description plus détaillée des placements.) Les fonds sont investis d'une manière prudente qui cherche à donner une image positive du Musée.

Le Musée utilise une approche de gestion des risques d'entreprise pour gérer les risques de manière proactive et prudente. Le Conseil d'administration et la direction du Musée veillent à ce qu'un régime de responsabilité, une structure de gouvernance et des systèmes soient mis en place pour gérer les risques de manière appropriée. Le Musée est exposé au risque de crédit et aux risques du marché (risques de change, de taux d'intérêt et autres risques de prix) sur ses placements. (Voir la note sur les instruments financiers dans les états financiers annuels audités pour de plus amples informations sur la gestion des



risques.) Le Musée surveille le rendement et l'état de ses placements sur une base trimestrielle. Une réserve de stabilisation a été créée pour assurer la certitude financière des programmes et des activités financés par le fonds de dotation. Elle amortit les inévitables fluctuations du marché des investissements et couvre les dépenses d'environ un exercice. Au cours d'un exercice de rendement négatif des placements, le Musée peut décider d'utiliser cette réserve. Les risques de crédit et de marché du Musée ne sont pas considérés comme importants pour le fonds de dotation.

Le développement de fonds continue d'être une priorité pour le Musée tout au long de la période de planification, avec des objectifs de l'ordre de 1,4 million \$. Les revenus de dons, notamment par la collecte de dons majeurs, sont essentiels pour un succès financier continu.

Le Musée a lancé en 2019-2020 un effort ambitieux pour recueillir 5 millions \$ de nouveaux engagements de dons majeurs d'ici décembre 2020. Cela permettra au Musée d'atteindre les objectifs annuels de dons majeurs fixés dans le présent plan quinquennal. La campagne est menée par un comité bénévole composé d'anciens membres du Conseil d'administration, d'amis du Musée et d'un membre actuel du Conseil d'administration qui est le président du Comité de développement des fonds. Tous les membres de ce comité ont une grande expérience des dons majeurs et une expertise philanthropique, ce qui est essentiel lorsqu'on recherche des dons à ce niveau. Certains des membres de ce comité sont des bénévoles de longue date qui arrivent au terme de leur service au Musée. Il sera donc important d'avoir au moins deux administrateurs supplémentaires nommés au Conseil d'administration ayant cette expertise afin d'atténuer les risques liés aux futures collectes de fonds.

En plus des revenus tirés des dons, des intérêts et des produits du fonds de dotation, le Musée génère des revenus gagnés de la vente de billets, de la programmation, des ventes dans le Centre d'histoire familiale Banque Scotia, des ventes de la boutique et des revenus de location de salles, allant de 1,5 à 1,7 million \$ pendant la période de planification. Les prévisions pour tous ces secteurs sont fondées sur les résultats réels des exercices antérieurs, des résultats depuis le début de l'exercice en cours et d'un taux de croissance modéré au cours de la période de planification.

Le budget des revenus autogénérés provenant de toutes les sources avait été établi à 2,9 millions \$ en 2019-2020, ou 37,6 pourcent des crédits de base. En 2020-2021, on prévoit qu'il augmentera à 3,1 millions \$, ou 39,7 pourcent des crédits de base, et progressera pour atteindre 3,4 millions \$ (43,1 pourcent) à la fin de la période de planification. Ces revenus, lorsque combinés avec les crédits de base annuels de 7,8 millions \$ et l'utilisation de l'actif net non affecté, sont suffisants pour la période de planification.

## BUDGET DE FONCTIONNEMENT

---

Le budget de fonctionnement du Musée était de 13,1 millions \$ (en incluant l'amortissement) en 2019-2020 et devrait se situer à 12,7 millions \$ à la clôture de l'exercice. En 2020-2021, le budget s'élève à 13,3 millions \$, suivi de 13,2 millions \$ en 2021-2022 et diminue légèrement dans les exercices ultérieurs (à 12,9 millions \$ en 2022-2023, à 12,8 millions \$ en 2023-2024 et à 12,9 millions \$ en 2024-2025) en raison d'une diminution de l'amortissement des immobilisations pour les biens qui ont atteint la fin de leur vie utile.

Les deux dépenses de fonctionnement les plus importantes sont l'exploitation de l'édifice qui est d'environ 3 millions \$ annuellement et les coûts du personnel s'élevant à 6,2 millions \$ en 2020-2021,

croissant à 6,6 millions \$ à la fin de la période de planification en raison des augmentations des salaires, du coût de la vie et du coût des avantages sociaux. Ces deux rubriques combinées dépassent les crédits de base du Musée de 14 pourcent en 2020-2021 et de 21,3 pourcent d'ici la fin de la période de planification. Cela signifie que le financement de la programmation et de toutes les autres dépenses de fonctionnement doit provenir des revenus autogénérés.

L'augmentation des dépenses en 2022-2023 et en 2023-2024 est liée à l'élaboration de la troisième exposition temporaire et itinérante du Musée. Cette exposition est un outil clé pour la mobilisation et le rayonnement au niveau national comme l'ont établi les deux premières expositions du Musée. Ce dernier a déterminé qu'il pouvait produire une nouvelle exposition tous les cinq ans en fonction de ses ressources (humaines et financières). L'augmentation des dépenses en 2024-2025 est largement attribuable aux frais de location d'une autre exposition temporaire pour l'exercice suivant. Comme il est précisé dans l'état des résultats, le Musée se servira de l'actif net non affecté et de l'excédent des premiers exercices du plan en vue de financer le déficit des trois derniers exercices.

## BUDGET D'IMMOBILISATIONS

---

Le Musée prévoit un budget d'immobilisations de 695 500 \$ en 2020-2021 pour la mise à niveau de la technologie et des expositions ainsi que pour la rénovation de la Zone des contributions, située dans l'exposition principale. La mise à niveau de la technologie et des expositions (environ 100 000 \$) provient de la répartition des dépenses en immobilisation du Budget de 2016. En effet, le Budget de 2016 prévoyait 60 millions \$ aux musées nationaux pour des dépenses en immobilisations, dont 930 000 \$ ont été accordés au Musée. Les fonds ont permis au Musée de remplacer l'escalier roulant vieillissant par un escalier, de rénover les salles de toilettes dans l'aire des expositions, et d'effectuer d'autres mises à niveau de la technologie et des expositions en vue d'améliorer l'expérience et l'accessibilité des visiteurs.

Le budget de 550 500 \$ en 2020-2021 pour la rénovation de la Zone des contributions sera principalement couvert par l'actif net non affecté. Ce projet constitue une réponse aux expériences et aux commentaires des visiteurs et sera achevé pendant la basse saison du Musée, de décembre 2020 à la fin mars 2021. L'espace réaménagé sera rouvert au public au premier trimestre 2021-2022.

Il y a des dépenses en immobilisations minimales dans les quatre exercices restants de la période de planification, soit 35 000 \$ en 2021-2022, 17 000 \$ en 2022-2023, 42 000 \$ en 2023-2024 et 30 000 \$ en 2024-2025. Ces budgets sont pour des dépenses minimales d'entretien et de mises à niveau.

Il convient de noter que le Musée est un locataire du Port d'Halifax et, à ce titre, n'a pas autant les mêmes responsabilités et besoins en matière d'immobilisations que les autres musées. Cependant, les immobilisations englobent tous les éléments qui, en raison de leur coût ou de leur nature, sont classés comme des dépenses en immobilisations conformément aux normes comptables canadiennes pour le secteur public pour les organismes publics sans but lucratif. Cela comprend le matériel d'une valeur supérieure à 5 000 \$ (y compris la technologie de l'information) et des projets d'améliorations locatives de plus de 20 000 \$. Ces besoins en immobilisations ne sont pas financés et deviendront une pression à plus long terme.

## VIABILITÉ FINANCIÈRE

---

Le Musée dispose de sommes suffisantes pour la période de planification, mais fera face à une pression accrue à plus long terme. Le Musée est persuadé de pouvoir fonctionner avec ses ressources actuelles pendant la période de planification grâce à des objectifs ambitieux de développement de fonds, à un nombre accru de visites et à des revenus générés, de même qu'à une gestion serrée de ses dépenses.

Le Musée prévoit un excédent en 2019-2020, un budget équilibré en 2020-2021, un léger excédent en 2021-2022, suivi d'un déficit allant de 405 000 \$ à 510 000 \$ pour les trois exercices restants du plan. Les déficits en 2022-2023 et 2023-2024 sont dus aux coûts de la nouvelle exposition temporaire et itinérante produite par le Musée tous les cinq ans. Le déficit en 2024-2025 est en grande partie imputable aux coûts d'une autre exposition temporaire que le Musée accueillera au cours de l'exercice suivant. Pour la période de planification, les déficits peuvent être couverts par l'actif net non affecté. À plus long terme, les pressions financières deviendront un problème.

## ANNEXE A : STRUCTURE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Le Musée est régi par le cadre de gouvernance et de responsabilité des sociétés d'État créé en vertu de la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Cette exigence signifie, entre autres, que le Musée doit préparer et présenter chaque année un plan d'entreprise au Conseil du Trésor. Un résumé du plan d'entreprise et un rapport annuel sont présentés et déposés au Parlement chaque année. Le Musée est un mandataire de l'État.

Ses états financiers sont audités par le Bureau du vérificateur général et, tous les 10 ans, la société est soumise à un examen spécial, qui consiste en une évaluation indépendante et objective des systèmes et pratiques de gestion de la société. Le premier examen spécial du Musée est en cours. Le Musée recevra le rapport au début de 2020 et il sera déposé au Parlement à l'automne 2020.

Le Musée est tenu de se conformer à une gamme de dispositions tirées d'autres lois et 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 ses règlements et le *Code canadien du travail*, entre autres.

Le Conseil d'administration du Musée lui sert d'instance de gouvernance et est responsable devant le Parlement de l'intendance du Musée par l'entremise du ministre du Patrimoine canadien. La *Loi sur les musées* prévoit un Conseil d'administration composé de 11 membres nommés par le ministre avec l'approbation du gouverneur en conseil. Tous les administrateurs sont à temps partiel. Les biographies sont disponibles sur le [site Web du Musée](#).

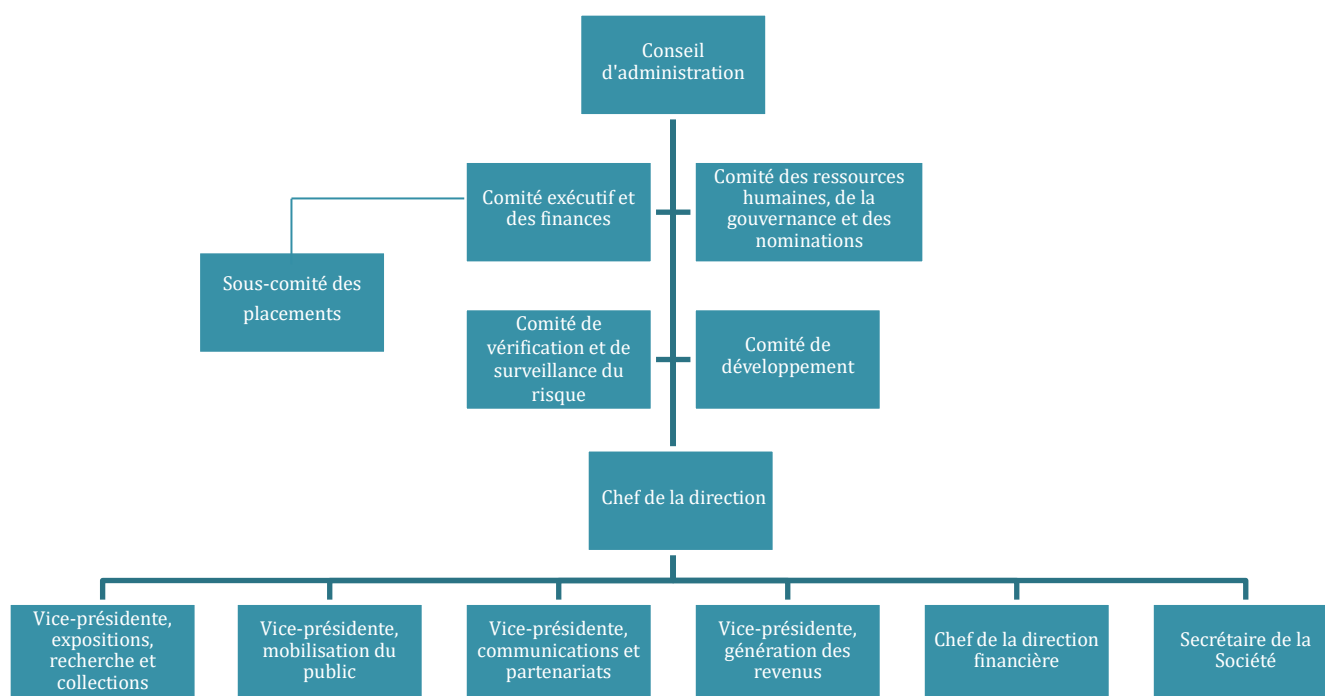
Administrateur	Résidence	Date de nomination	Date de fin de mandat
<b>Robert Vineberg, président</b>	Winnipeg, Manitoba	2017-12-14	2021-12-13
<b>Bruce Manion, vice-président</b>	Fall River, Nouvelle-Écosse	2019-01-31	2023-01-30
<b>Salima Ebrahim</b>	Edmonton, Alberta	2018-06-01	2022-05-31
<b>Omar Farouk</b>	Brampton, Ontario	2019-07-01	2022-06-30
<b>Katherine Hambly</b>	Charlottetown, Île-du-Prince-Édouard	2019-01-18	2023-01-17
<b>Daniel Hurley</b>	Gabriola Island, Colombie-Britannique	2019-01-18	2023-01-17
<b>Mona Kumar</b>	Mississauga, Ontario	2018-06-01	2022-05-31
<b>Caroline Lavoie</b>	Montréal, Québec	2018-03-01	2022-02-28
<b>Terrie Miller</b>	Toronto, Ontario	2019-01-18	2021-01-17
<b>Donald Obonsawin</b>	Stouffville, Ontario	2019-01-18	2023-01-17
<b>Cynthia Price Verreault</b>	Montréal, Québec	2019-01-18	2023-01-17

## RESPONSABILITÉS EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE

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

- définir l'orientation stratégique du Musée;
- protéger les ressources du Musée;
- surveiller et présenter le rendement et les résultats du Musée;
- définir les stratégies et communiquer avec les intervenants;
- élaborer la planification de la relève pour le Conseil d'administration et les postes clés de la direction.

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



## ANNEXE B : RÉSULTATS PRÉVUS

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

Le plan d'entreprise quinquennal est conçu pour exécuter le mandat national du Musée et contribuer à la réalisation des grands objectifs politiques du gouvernement fédéral.

### Recherche et développement de contenu

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

Indicateur	Cibles	Facteur de référence et stratégie relative aux données
Les documents de la Collection sont disponibles en ligne.	<p><u>2020-2021</u> 1 820 documents de récits écrits 767 documents d'histoires orales 7 500 documents d'archives numérisés</p> <p><u>2021-2022 à 2024-2025</u> 100 documents de récits écrits, 20 documents d'histoires orales et 500 documents d'archives numérisés supplémentaires seront ajoutés chaque exercice.</p>	<p>Facteur de référence : Données réelles de 2018-2019 1 667 documents de récits écrits 702 documents d'histoires orales 6 000 documents d'archives numérisés</p> <p>Rapport trimestriel sur les progrès.</p>
Les nouvelles acquisitions sont cataloguées.	<p><u>2020-2021</u> 250 nouvelles acquisitions cataloguées d'ici mars 2021.</p> <p><u>2021-2022 à 2024-2025</u> 100 supplémentaires par exercice, selon le taux d'acquisition.</p>	<p>Facteur de référence : 1 000 nouvelles acquisitions cataloguées en 2018-2019</p> <p>(Remarque : la cible est inférieure au facteur de référence en raison du taux d'acquisition.)</p> <p>Rapport trimestriel sur les progrès.</p>
Histoire du Quai 21 documentée, publiée et publicisée.	Livre publié en 2019-2020 et lancé au début de 2020-2021.	<p>Facteur de référence non applicable.</p> <p>Rapport trimestriel sur les progrès.</p>

La Collection inclut des histoires orales, des récits, des images numériques, du matériel d'archives et des artefacts qui reflètent le mandat du Musée, la mosaïque culturelle canadienne ainsi que sa dualité linguistique.

Les lacunes relevées dans le plan de développement de la Collection sont corrigées d'ici la fin de la période de planification.

Facteur de référence non applicable.  
Rapports qualitatifs sur la mesure dans laquelle la Collection s'élargit, en conformité avec le plan de développement de la Collection.

## Interprétation et connexions

*Les expositions et la programmation sont innovatrices et intéressantes, elles encouragent la réflexion et révèlent la diversité de l'expérience des immigrants au Canada.*

Indicateur	Cibles	Facteur de référence et stratégie relative aux données
La Zone des contributions, située dans la Salle sur l'immigration canadienne, est rénovée, répondant à la rétroaction et à l'expérience du public.	Construction achevée en grande partie au quatrième trimestre de 2020-2021. Réouverture au public au premier trimestre de 2021-2022.	Facteur de référence non applicable. Surveillance de la gestion de projet et compte rendu.
La deuxième exposition itinérante du Musée, <i>Refuge Canada</i> , est réservée partout au Canada.	Exposition réservée jusqu'en 2022-2023.	Facteur de référence non applicable. Rapport trimestriel sur les progrès.
La troisième exposition itinérante du Musée est planifiée et élaborée pour être lancée en 2024-2025.	Planification et design de l'exposition en 2021-2022 et 2022-2023. Ouverture de l'exposition sur place en mars 2023. Lancée de la tournée en 2024-2025.	Facteur de référence non applicable. Rapport sur la gestion du projet.
La programmation sur place se poursuivra en vue d'explorer un vaste éventail de cultures et de thèmes et de mobiliser les partenaires communautaires.	<u>2020-2021 et 2021-2022</u> 30 programmes. 12 000 visiteurs de la programmation publique. <u>2022-2023 à 2024-2025</u> Cibles non encore fixées.	Facteur de référence : Données réelles de 2018-2019 : 46 programmes publics et 13 300 participants. (Remarque : la cible est inférieure au facteur de référence, car 2018-2019 a été une année record et pourrait être une anomalie). Rapports trimestriels sur les progrès.

## Expérience du visiteur

*L'expérience du visiteur rend possible la connexion personnelle et émotionnelle, célèbre la diversité et favorise l'inclusion, bâtit la loyauté du public et engendre des visites répétées.*

Indicateur	Cibles	Facteur de référence et stratégie relative aux données
Les objectifs de visites sont atteints dans toutes les catégories.	<p><u>2020-2021</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Visites payantes : 65 000</li> <li>- Visiteurs provenant des écoles : 5 975</li> <li>- Visiteurs au Centre d'histoire familiale Banque Scotia : 31 000</li> <li>- 120 000 visites du Musée sur place</li> <li>- 506 000 visites en ligne</li> <li>- 325 000 personnes visitant le lieu historique national</li> </ul> <p><u>Visites payantes :</u></p> <p>2021-2022 : 65 500            2022-2023 : 67 000            2023-2024 : 67 500            2024-2025 : 67 500</p>	<p>Facteur de référence : Données réelles de 2018-2019 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Visites payantes : 71 504</li> <li>- Visiteurs provenant des écoles : 5 195</li> <li>- Visiteurs au Centre d'histoire familiale Banque Scotia : 29 997</li> <li>- 133 909 visites du Musée sur place</li> <li>- 511 538 visites en ligne</li> <li>- 352 708 personnes ont visité le lieu historique national</li> </ul> <p>(Remarque : certaines cibles sont inférieures au facteur de référence, car 2018-2019 a été une année record et pourrait être une anomalie.) Le nombre de visites est mesuré chaque semaine et publié chaque trimestre.</p>
Les visiteurs sont satisfaits ou très satisfaits de leur expérience globale.	Taux de satisfaction des visiteurs de 90 pourcent chaque année.	<p>Facteur de référence : 95 pourcent en 2019-2020 (Remarque : la cible est inférieure au facteur de référence, car tout ce qui dépasse 90 pourcent est une note exceptionnelle). Sondage annuel.</p>



## Accès et sensibilisation

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

Indicateur	Cibles	Facteur de référence et stratégie relative aux données
Un plan intégré de marketing et de communication accroîtra la sensibilisation du public partout au pays, attirera plus de visites et créera des occasions de génération de revenus.	<u>2020-2021 et 2021-2022</u> 1 800 mentions dans les médias. <u>2022-2023 à 2024-2025</u> Cibles non encore fixées.	Facteur de référence : 835 mentions dans les médias au deuxième trimestre de 2019-2020. Rapport trimestriel sur les progrès.
Des stratégies numériques renforcent la mobilisation en ligne avec le public au niveau local, national et international qui soit planifiée, interactive et expérientielle.	<u>2020-2021 à 2024-2025</u> Augmenter de 20 pourcent par année le nombre d'adeptes Twitter et Instagram (5 760 en 2020-2021). <u>2020-2021</u> 7 500 interactions et mobilisations sur les médias sociaux. <u>2021-2022 à 2024-2025</u> Cibles non encore fixées.	Facteur de référence : 736 nouveaux adeptes Twitter et 242 nouveaux adeptes Instagram au deuxième trimestre de 2019-2020. 11 489 interactions sur les médias sociaux au deuxième trimestre de 2019-2020. Rapport trimestriel sur les progrès.
Des relations entre blogueurs et une campagne de rayonnement par des rédacteurs touristiques donnent une visibilité et augmente la présence en ligne.	<u>2020-2021 et 2021-2022</u> Rejoindre 10 blogueurs et 20 rédacteurs touristiques. <u>2022-2023 à 2024-2025</u> Cibles non encore fixées.	Facteur de référence : 20 blogueurs et 12 rédacteurs touristiques rejoints en 2018-2019. (Remarque : la cible des blogueurs est inférieure au facteur de référence, car participation à 1 de 2 événements du marché des médias.) Rapport trimestriel sur les progrès.
Le marketing et des messages de communication améliorent la compréhension des expériences des immigrants et de leur contribution à la culture, à l'économie et au mode de vie canadiens.	<u>2020-2021</u> Couverture médiatique potentielle visée de 200 millions de personnes. Lancer le premier podcast du Musée en 2020-2021. <u>2021-2022 à 2024-2025</u>	Facteur de référence : Atteinte de 500 millions de personnes en 2018-2019. (Remarque : la cible est inférieure au facteur de référence, car une ou

Cibles non encore fixées.

deux mentions dans les médias peuvent fausser rapidement les résultats, si elles sont reprises par un grand nombre de médias avec un auditoire important.)

Rapport trimestriel sur les progrès.

## Rayonnement et collaboration

*Le Musée est perçu comme un collaborateur positif avec d'autres intervenants clés, y compris d'autres musées, des groupes culturels et d'immigration, des universités et des organisations touristiques.*

Indicateur	Cibles	Facteur de référence et stratégie relative aux données
La stratégie en matière de mobilisation communautaire renforce les partenariats avec le secteur touristique, les partenaires communautaires, le milieu de l'enseignement et autres intervenants clés.	<u>2020-2021 à 2024-2025</u> Six ententes importantes avec des partenaires par année.	Facteur de référence : six partenariats importants en 2018-2019. Rapports trimestriels sur les progrès.
Les expositions et la programmation continuent à être respectueuses de l'incidence de l'immigration sur les peuples autochtones, d'un point de vue autochtone.	Continuer à bâtir une relation avec l'Assemblée des chefs Mi'kmaq de la Nouvelle-Écosse.	Facteur de référence non applicable. Rapports trimestriels sur les progrès.

## Installations

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

Indicateur	Cibles	Facteur de référence et stratégie relative aux données
Les projets d'immobilisations optimisent l'utilisation de l'espace, améliorent l'accessibilité, sont gérés prudemment et respectent le caractère historique du site.	<u>2020-2021</u> La rénovation de la Zone des contributions est achevée et rouverte au public au premier trimestre de 2021-2022.	Facteur de référence non applicable. Rapport sur la gestion de projet.

## Saine gestion des ressources

*L'organisme et ses ressources sont alignés de sorte que le Musée peut réaliser son mandat.*

Indicateur	Cibles	Facteur de référence et stratégie relative aux données
Les objectifs budgétaires sont atteints.	<u>2020-2021 à 2024-2025</u> Les résultats s'alignent sur le budget.	Facteur de référence non applicable. États financiers trimestriels.
Les objectifs de revenus autogénérés sont atteints.	Les cibles de développement sont atteintes :  <u>2020-2021</u> 1 441 500 \$  <u>2021-2022 à 2024-2025</u> 1 439 400 \$ par exercice.  Le total des revenus autogénérés est atteint :  <u>2020-2021</u> 3 100 417 \$ <u>2021-2022</u> 3 187 147 \$ <u>2022-2023</u> 3 295 497 \$ <u>2023-2024</u> 3 326 407 \$ <u>2024-2025</u> 3 362 607 \$	Facteur de référence : Développement : Donnée réelle de 2018-2019 : 1,26 million \$ Revenus autogénérés : Donnée réelle de 2018-2019 : 3,207 millions \$ (Remarque : les cibles de 2020-2021 et de 2021-2022 sont inférieures au facteur de référence en raison de l'achalandage record en 2018-2019) États financiers trimestriels.

## Services internes

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

Indicateur	Cibles	Facteur de référence et stratégie relative aux données
Un programme intégré de gestion du rendement reconnaît les résultats ainsi que les valeurs fondamentales du Musée.	<p><u>2020-2021 à 2024-2025</u></p> <p>Les engagements mentionnés dans le plan d'entreprise sont intégrés dans les plans de rendement de tous les membres du personnel avec les résultats qui sont mesurés dans le cadre du programme annuel de gestion du rendement du personnel.</p>	<p>Facteur de référence non applicable.</p> <p>Rapport trimestriel sur les progrès.</p>
Les occasions d'apprentissage et de développement contribuent à un milieu de travail où les employés sont engagés et habilités.	<p><u>2020-2021 à 2024-2025</u></p> <p>75 pourcent des employés participent à des activités d'apprentissage et de développement, dont la formation linguistique.</p>	<p>Facteur de référence : En 2018-2019, participation réelle de 100 pourcent des employés au développement professionnel et à l'éducation, 71 pourcent participant une formation linguistique.</p> <p>(Remarque : les deux mesures ont été combinées de sorte que la cible est inférieure au facteur de référence pour la participation au développement professionnel.)</p> <p>Rapport trimestriel sur les progrès.</p>
Les bénévoles et les participants au programme <i>Bienvenue chez vous au Canada</i> jouent un rôle important dans la culture et la diversité du Musée ainsi que le succès de l'organisme.	<p><u>2020-2021 à 2024-2025</u></p> <p>95 bénévoles consacrant 2 500 heures par année.</p> <p>10 participants au programme <i>Bienvenue chez vous au Canada</i> chaque année.</p>	<p>Facteur de référence : 100 bénévoles consacrant plus de 2 500 heures en 2018-2019.</p> <p>(Remarque : la cible est inférieure au facteur de référence en raison de l'âge et de l'attrition des bénévoles.)</p>

10 participants au programme *Bienvenue chez vous au Canada* en 2019-2020.

Rapport trimestriel sur les progrès.

## ANNEXE C : ÉTATS FINANCIERS ET BUDGETS

Les états financiers présentés dans les pages qui suivent reflètent les crédits que le Musée entend recevoir en 2020-2021 et les estimations pour les quatre autres exercices du plan. Ils sont également fondés sur les estimations de revenus autogénérés du Musée.

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

**MUSÉE CANADIEN DE L'IMMIGRATION DU QUAI 21**  
**PLAN D'ENTREPRISE 2020-2021**  
 ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE PRO FORMA  
 POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS 2019 AU 31 MARS 2025

(en dollars)	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
	Réel	Prévisions	Budget	Projections			
<b>ACTIF</b>							
<b>Actif à court terme</b>							
Trésorerie	4 507 300	4 454 665	3 849 165	3 889 165	3 392 165	2 945 165	2 405 165
Créances	311 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Stocks	126 000	150 000	150 000	150 000	175 000	175 000	175 000
Charges payées d'avance	269 000	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000
	5 213 300	4 884 665	4 279 165	4 319 165	3 847 165	3 400 165	2 860 165
<b>Autres éléments d'actif</b>							
Trésorerie et placements du fonds de dotation	8 770 000	8 880 000	8 980 000	9 180 000	9 180 000	9 180 000	9 180 000
Immobilisations	13 373 000	11 433 535	9 756 135	7 526 435	6 171 735	4 982 835	3 793 435
Collections	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
	22 144 000	20 314 535	18 737 135	16 707 435	15 352 735	14 163 835	12 974 435
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>27 357 300</b>	<b>25 199 200</b>	<b>23 016 300</b>	<b>21 026 600</b>	<b>19 199 900</b>	<b>17 564 000</b>	<b>15 834 600</b>
<b>PASSIF ET ACTIF NET</b>							
<b>Passif</b>							
Créditeurs et charges à payer	686 300	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000
Produits reportés	209 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Apports reportés afférents aux immobilisations	13 590 000	11 433 535	9 756 135	7 526 435	6 171 735	4 982 835	3 793 435
	14 485 300	12 133 535	10 456 135	8 226 435	6 871 735	5 682 835	4 493 435
<b>Actif net</b>							
Non affecté	4 089 000	4 172 665	3 567 165	3 607 165	3 135 165	2 688 165	2 148 165
Grevé d'une affectation interne	352 000	352 000	352 000	352 000	352 000	352 000	352 000
Dotation	8 431 000	8 541 000	8 641 000	8 841 000	8 841 000	8 841 000	8 841 000
	12 872 000	13 065 665	12 560 165	12 800 165	12 328 165	11 881 165	11 341 165
<b>TOTAL DU PASSIF ET DE L'ACTIF NET</b>	<b>27 357 300</b>	<b>25 199 200</b>	<b>23 016 300</b>	<b>21 026 600</b>	<b>19 199 900</b>	<b>17 564 000</b>	<b>15 834 600</b>

**MUSÉE CANADIEN DE L'IMMIGRATION DU QUAI 21**  
**PLAN D'ENTREPRISE 2020-2021**  
**ÉTAT DES RÉSULTATS PRO FORMA**  
**POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS 2019 AU 31 MARS 2025**

(en dollars)	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
	Réel	Prévisions	Budget	Projections			
<b>FINANCEMENT GOUVERNEMENTAL</b>							
Crédits de base	7 821 303	7 805 183	7 805 183	7 805 183	7 805 183	7 805 183	7 805 183
Budget 2016	420 000	100 000	90 000	-	-	-	-
Crédits parlementaires	8 241 303	7 905 183	7 895 183	7 805 183	7 805 183	7 805 183	7 805 183
Montant pour l'achat d'immobilisations	(420 000)	(100 000)	(90 000)	-	-	-	-
Amortissement des apports reportés afférents aux immobilisations	2 253 500	2 277 800	2 372 900	2 264 700	1 371 700	1 230 900	1 219 400
	<b>10 074 803</b>	<b>10 082 983</b>	<b>10 178 083</b>	<b>10 069 883</b>	<b>9 176 883</b>	<b>9 036 083</b>	<b>9 024 583</b>
<b>AUTRES REVENUS (NETS)</b>							
Vente de billets pour les expositions	698 600	669 200	637 110	704 000	720 000	725 000	725 000
Programmation	73 800	101 200	82 030	97 800	85 800	85 600	85 600
Centre d'histoire familiale Banque Scotia	111 800	111 300	114 000	115 400	116 800	118 200	117 900
Boutique	147 600	131 100	166 700	174 320	181 920	190 000	198 550
Location de salles	566 600	514 800	483 070	507 220	532 570	559 200	587 150
Dons	1 258 800	924 700	1 441 500	1 439 400	1 439 400	1 439 400	1 439 400
Dotation	257 200	153 000	125 000	125 000	200 000	200 000	200 000
Intérêts et produits divers	93 097	107 617	51 007	24 007	19 007	9 007	9 007
	<b>3 207 497</b>	<b>2 712 917</b>	<b>3 100 417</b>	<b>3 187 147</b>	<b>3 295 497</b>	<b>3 326 407</b>	<b>3 362 607</b>
<b>DÉPENSES</b>							
Expérience du visiteur et liens	4 547 000	4 335 100	4 564 520	4 599 030	5 128 620	4 998 180	5 051 630
Installations	4 838 500	4 892 200	5 099 710	5 072 160	4 221 940	4 146 670	4 170 800
Activités commerciales et de collecte de fonds	957 700	1 071 400	1 073 820	1 060 180	1 078 380	1 095 520	1 112 930
Services internes	2 187 600	2 392 200	2 540 450	2 450 660	2 498 440	2 527 120	2 561 830
	<b>12 530 800</b>	<b>12 690 900</b>	<b>13 278 500</b>	<b>13 182 030</b>	<b>12 927 380</b>	<b>12 767 490</b>	<b>12 897 190</b>
	-	-	-	-	-	-	-
<b>RÉSULTAT NET DE FONCTIONNEMENT</b>	<b>751 500</b>	<b>105 000</b>	<b>-</b>	<b>75 000</b>	<b>(455 000)</b>	<b>(405 000)</b>	<b>(510 000)</b>

**MUSÉE CANADIEN DE L'IMMIGRATION DU QUAI 21**  
**PLAN D'ENTREPRISE 2020-2021**  
**ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE PRO FORMA**  
**POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS 2019 AU 31 MARS 2025**

(en dollars)	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
	Réel	Prévisions	Budget	Projections			
<b>ACTIVITÉS DE FONCTIONNEMENT</b>							
Crédits reçus	7 821 303	7 805 183	7 805 183	7 805 183	7 805 183	7 805 183	7 805 183
Autres rentrées de fonds	3 415 997	2 814 917	2 975 417	3 062 147	3 095 497	3 126 407	3 162 607
Sortie de fonds (employés et fournisseurs)	(10 533 000)	(10 434 400)	(10 905 600)	(10 917 330)	(11 580 680)	(11 536 590)	(11 677 790)
Répartition de la dotation	-	-	125 000	125 000	200 000	200 000	200 000
	<b>704 300</b>	<b>185 700</b>	<b>-</b>	<b>75 000</b>	<b>(480 000)</b>	<b>(405 000)</b>	<b>(510 000)</b>
<b>ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT EN IMMOBILISATIONS</b>							
Acquisition d'immobilisations	(203 000)	(338 335)	(695 500)	(35 000)	(17 000)	(42 000)	(30 000)
	<b>(203 000)</b>	<b>(338 335)</b>	<b>(695 500)</b>	<b>(35 000)</b>	<b>(17 000)</b>	<b>(42 000)</b>	<b>(30 000)</b>
<b>ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT</b>							
Augmentation de la trésorerie et placements du fonds de dotation	(291 000)	(110 000)	(100 000)	(200 000)	-	-	-
	<b>(291 000)</b>	<b>(110 000)</b>	<b>(100 000)</b>	<b>(200 000)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>ACTIVITÉS DE FINANCEMENT</b>							
Crédits reçus pour l'acquisition d'immobilisations	420 000	100 000	90 000	-	-	-	-
Dotations reçues	34 000	110 000	100 000	200 000	-	-	-
	<b>454 000</b>	<b>210 000</b>	<b>190 000</b>	<b>200 000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>AUGMENTATION (RÉDUCTION) DE LA TRÉSORERIE</b>	<b>664 300</b>	<b>(52 635)</b>	<b>(605 500)</b>	<b>40 000</b>	<b>(497 000)</b>	<b>(447 000)</b>	<b>(540 000)</b>
<b>TRÉSORERIE EN DÉBUT D'EXERCICE</b>	<b>3 843 000</b>	<b>4 507 300</b>	<b>4 454 665</b>	<b>3 849 165</b>	<b>3 889 165</b>	<b>3 392 165</b>	<b>2 945 165</b>
<b>TRÉSORERIE EN FIN D'EXERCICE</b>	<b>4 507 300</b>	<b>4 454 665</b>	<b>3 849 165</b>	<b>3 889 165</b>	<b>3 392 165</b>	<b>2 945 165</b>	<b>2 405 165</b>



**MUSÉE CANADIEN DE L'IMMIGRATION DU QUAI 21**  
**PLAN D'ENTREPRISE 2020-2021**  
 ÉTAT DE L'ÉVOLUTION DE L'ACTIF NET PRO FORMA  
 POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS 2019 AU 31 MARS 2025

(en dollars)	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
	Réel	Prévisions	Budget	Projections			
<b>ACTIF NET AU DÉBUT DE L'EXERCICE</b>	12 161 000	12 872 000	13 065 665	12 560 165	12 800 165	12 328 165	11 881 165
Résultat net de fonctionnement	751 500	105 000	-	75 000	(455 000)	(405 000)	(510 000)
Gains (pertes) de réévaluation	(74 500)	-	-	-	-	-	-
Dotations reçues	34 000	110 000	100 000	200 000	-	-	-
Utilisation de l'actif net non affecté pour l'achat d'immobilisations	-	(21 335)	(605 500)	(35 000)	(17 000)	(42 000)	(30 000)
<b>ACTIF NET À LA FIN DE L'EXERCICE</b>	<b>12 872 000</b>	<b>13 065 665</b>	<b>12 560 165</b>	<b>12 800 165</b>	<b>12 328 165</b>	<b>11 881 165</b>	<b>11 341 165</b>

**MUSÉE CANADIEN DE L'IMMIGRATION DU QUAI 21**  
**PLAN D'ENTREPRISE 2020-2021**  
 SOMMAIRE DES BUDGETS DE FONCTIONNEMENT ET D'IMMOBILISATIONS  
 POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS 2019 AU 31 MARS 2025

(en dollars)	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
	Réel	Prévisions	Budget	Projections			
<b>FINANCEMENT</b>							
Fonctionnement	10 277 300	10 413 100	10 905 600	10 917 330	11 555 680	11 536 590	11 677 790
Immobilisations	420 000	121 335	695 500	35 000	17 000	42 000	30 000
	<b>10 697 300</b>	<b>10 534 435</b>	<b>11 601 100</b>	<b>10 952 330</b>	<b>11 572 680</b>	<b>11 578 590</b>	<b>11 707 790</b>
<b>MOINS</b>							
Autres revenus (nets)	(3 207 497)	(2 712 917)	(3 100 417)	(3 187 147)	(3 295 497)	(3 326 407)	(3 362 607)
	<b>(3 207 497)</b>	<b>(2 712 917)</b>	<b>(3 100 417)</b>	<b>(3 187 147)</b>	<b>(3 295 497)</b>	<b>(3 326 407)</b>	<b>(3 362 607)</b>
Utilisation de l'actif net non affecté pour l'achat d'immobilisations	-	(21 335)	(605 500)	(35 000)	(17 000)	(42 000)	(30 000)
Budget 2016 - apport afférent aux immobilisations	(420 000)	(100 000)	(90 000)	-	-	-	-
Résultat net de fonctionnement	751 500	105 000	-	75 000	(455 000)	(405 000)	(510 000)
	<b>331 500</b>	<b>(16 335)</b>	<b>(695 500)</b>	<b>40 000</b>	<b>(472 000)</b>	<b>(447 000)</b>	<b>(540 000)</b>
<b>FINANCEMENT GOUVERNEMENTAL REQUIS</b>	<b>7 821 303</b>	<b>7 805 183</b>	<b>7 805 183</b>	<b>7 805 183</b>	<b>7 805 183</b>	<b>7 805 183</b>	<b>7 805 183</b>

## SURVOL FINANCIER

Le tableau qui suit illustre les prévisions du Musée pour la période de cinq ans qui s'étend de l'exercice 2020-2021 à celui de 2024-2025. Le Musée a besoin d'un budget de fonctionnement de 10,906 millions \$ (n'incluant pas l'amortissement) et d'un budget d'immobilisations de 695 500 \$ pour 2020-2021. Le budget de fonctionnement est semblable à celui de 2021-2022 se situant à 10,917 millions \$ et augmente ensuite à 11,5 millions \$ en 2022-2023 et en 2023-2024 en raison des coûts de la prochaine exposition temporaire et itinérante, soit une dépense engagée tous les cinq ans. Le budget de fonctionnement reste à ce niveau en 2024-2025 principalement en raison des coûts liés à une autre exposition itinérante que le Musée présentera au cours de l'exercice suivant.

Le budget d'immobilisations s'accroît en 2020-2021 pour refléter la rénovation de la Zone des contributions dans l'exposition principale. Il revient à des niveaux minimums (42 000 \$ ou moins) pour les exercices restants du plan.

Le Musée reçoit des crédits de base annuels de l'ordre de 7,805 millions \$ pour la période de planification. En 2017-2018, le crédit de base a augmenté de sa somme initiale de 7,7 millions \$ par une allocation pour rémunération. En outre, le Musée a reçu 930 000 \$ de financement dans le cadre du Budget de 2016 pour des dépenses d'immobilisations pour la période allant de 2016-2017 à 2020-2021. Ce montant, combiné aux revenus autogénérés, aux allocations du fonds de dotation et à l'utilisation de l'actif net non affecté suffit à financer les besoins du Musée pour la période de planification.

Tableau 1 : Financement requis

(en dollars)	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
	Réel	Prévisions	Budget	Projections			
<b>FINANCEMENT</b>							
Fonctionnement	10 277 300	10 413 100	10 905 600	10 917 330	11 555 680	11 536 590	11 677 790
Immobilisations	420 000	121 335	695 500	35 000	17 000	42 000	30 000
	<b>10 697 300</b>	<b>10 534 435</b>	<b>11 601 100</b>	<b>10 952 330</b>	<b>11 572 680</b>	<b>11 578 590</b>	<b>11 707 790</b>
<b>MOINS</b>							
Autres revenus (nets)	(3 207 497)	(2 712 917)	(3 100 417)	(3 187 147)	(3 295 497)	(3 326 407)	(3 362 607)
	<b>(3 207 497)</b>	<b>(2 712 917)</b>	<b>(3 100 417)</b>	<b>(3 187 147)</b>	<b>(3 295 497)</b>	<b>(3 326 407)</b>	<b>(3 362 607)</b>
Utilisation de l'actif net non affecté pour l'achat d'immobilisations	-	(21 335)	(605 500)	(35 000)	(17 000)	(42 000)	(30 000)
Budget 2016 - apport afférent aux immobilisations	(420 000)	(100 000)	(90 000)	-	-	-	-
Résultat net de fonctionnement	751 500	105 000	-	75 000	(455 000)	(405 000)	(510 000)
	<b>331 500</b>	<b>(16 335)</b>	<b>(695 500)</b>	<b>40 000</b>	<b>(472 000)</b>	<b>(447 000)</b>	<b>(540 000)</b>
<b>FINANCEMENT GOUVERNEMENTAL REQUIS</b>	<b>7 821 303</b>	<b>7 805 183</b>	<b>7 805 183</b>	<b>7 805 183</b>	<b>7 805 183</b>	<b>7 805 183</b>	<b>7 805 183</b>

## HYPOTHÈSES ET PROJECTIONS DE PLANIFICATION FINANCIÈRE

### CRÉDITS PARLEMENTAIRES

Le Musée reçoit 7,805 millions \$ en crédits de base par exercice, ainsi que 930 000 \$ de financement supplémentaire dans le cadre du Budget de 2016 pour les dépenses d'immobilisations pour la période allant de 2016-2017 à 2020-2021.

## REVENUS AUTOGÉNÉRÉS

Le Musée génère des revenus gagnés, dont la vente de billets, la programmation, les ventes au Centre d'histoire familiale Banque Scotia, les ventes de la boutique et les revenus de location de salles, allant de 1,5 à 1,7 million \$ par exercice.

**Tableau 2 : Revenus autogénérés (nets)**

(en dollars)	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020		2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
	Réel	Réel	Réel	Budget	Prévisions	Budget	Projections			
Vente de billets pour les expositions	515 100	564 000	698 600	617 560	669 200	637 110	704 000	720 000	725 000	725 000
Programmation	92 100	84 000	73 800	83 780	101 200	82 030	97 800	85 800	85 600	85 600
Centre d'histoire familiale Banque Scotia	116 000	112 300	111 800	112 000	111 300	114 000	115 400	116 800	118 200	117 900
Boutique	161 400	153 500	147 600	161 470	131 100	166 700	174 320	181 920	190 000	198 550
Location de salles	426 600	461 400	566 600	428 240	514 800	483 070	507 220	532 570	559 200	587 150
Revenus gagnés (nets)	1 311 200	1 375 200	1 598 400	1 403 050	1 527 600	1 482 910	1 598 740	1 637 090	1 678 000	1 714 200
Dons	937 700	1 308 000	1 258 800	1 441 500	924 700	1 441 500	1 439 400	1 439 400	1 439 400	1 439 400
Dotation	170 500	178 800	257 200	75 000	153 000	125 000	125 000	200 000	200 000	200 000
Intérêts et produits divers	28 200	49 800	93 097	16 007	107 617	51 007	24 007	19 007	9 007	9 007
Revenus obtenus (nets)	1 136 400	1 536 600	1 609 097	1 532 507	1 185 317	1 617 507	1 588 407	1 658 407	1 648 407	1 648 407
Revenus autogénérés (nets)	2 447 600	2 911 800	3 207 497	2 935 557	2 712 917	3 100 417	3 187 147	3 295 497	3 326 407	3 362 607

**Tableau 3 : Fréquentation**

Fréquentation	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020		2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
	Réel	Réel	Réel	Budget	Prévisions	Budget	Projections			
Fréquentation	59 600	57 400	71 500	63 500	68 425	65 000	65 500	67 000	67 500	67 500

Les revenus tirés de la vente de billets pour 2020-2021 sont fondés sur une cible de 65 000 visiteurs payants, à un prix d'entrée moyen de 9,80 \$, incluant les revenus provenant des visites de groupes et des groupes scolaires. Les visites ont augmenté en 2016-2017 à la suite de l'agrandissement du Musée et ont dépassé les niveaux antérieurs en 2018-2019 en raison des efforts de marketing ciblé. On s'attend à ce que le nombre de visiteurs en 2019-2020 dépasse la cible de 63 500 d'environ 5 000 visiteurs.

La cible des visites payantes pour 2020-2021 est de 65 000, soit une légère hausse par rapport à la cible de 2019-2020, mais une croissance encore modeste. Cette cible tient compte de la fermeture de l'exposition dans la Salle sur l'immigration canadienne pendant le dernier trimestre de 2020-2021 pour la rénovation de la Salle des contributions. Il s'agit de la période la moins fréquentée du Musée et des expositions temporaires et de la programmation supplémentaire incluse avec l'entrée sont prévues pour cette période afin de minimiser l'incidence.

L'autre domaine clé de revenus gagnés est constitué des revenus de location de salles qui ont connu une croissance depuis l'ouverture des nouveaux espaces de location en 2016-2017. La prévision pour 2019-2020 est de 514 800 \$, une augmentation par rapport au budget, mais en dessous du niveau de 2018-2019 en raison du type et de la taille des réservations de location. Une croissance constante est prévue pour le reste de la période de planification.

Les sources de revenus obtenus sont les dons, 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. En 2019-2020, le budget pour les dons était de 1,44 million \$ et devrait se situer en dessous de ce niveau, à 925 000 \$, en raison de la diminution des dons majeurs obtenus au cours de l'exercice présent. Comme mentionné à la page 15, le Musée a lancé en 2019-2020 un effort ambitieux pour recueillir 5 millions \$ de nouveaux engagements de dons majeurs d'ici décembre 2020. Cela permettra au Musée d'atteindre les objectifs annuels en matière de dons majeurs fixés dans le présent plan quinquennal. La campagne est menée par un comité bénévole composé d'anciens membres du

Conseil d'administration, d'amis du Musée et d'un membre actuel du Conseil d'administration qui est le président du Comité de développement.

Bien que les dons majeurs soient notre principale priorité, les activités de développement de fonds comprennent aussi les événements spéciaux de collecte de fonds, les dons annuels et planifiés, la vente de briques et de plaques commémoratives, ainsi que le Club du Quai 21, un programme destiné aux donateurs de niveau intermédiaire.

Le développement de fonds continuera à être une priorité clé tout au long de la période de planification, avec des cibles cohérentes de l'ordre de 1,44 million \$. Ces cibles sont définies à partir des projets de développement de fonds actuels et prospectifs, de la valeur estimative des espaces et des programmes d'appellation, des revenus démontrés provenant des événements spéciaux, et des prévisions des dons planifiés, de la vente de briques et des cibles de recrutement du Club du Quai 21.

Les produits du fonds de dotation représentent les produits nets du fonds qui peuvent être utilisés en vue de la programmation du Musée. Le Musée entend puiser des produits du fonds de dotation en 2019-2020 et continuera à le faire pendant la période de planification. Conformément à la Politique de dépense du fonds de dotation, seuls les produits seront dépensés et le capital sera maintenu.

Les revenus d'intérêts représentent les intérêts gagnés sur tous les soldes de trésorerie. L'augmentation prévue en 2019-2020 est attribuable aux taux d'intérêt plus élevés et à un solde de trésorerie supérieur à celui prévu en raison de revenus plus élevés et aux économies réalisées en vue de financer la préparation de la prochaine importante exposition temporaire et itinérante qui est prévue à la fin de la période de planification. Les revenus d'intérêts sont minimes pour le reste de la période de planification parce que les fonds des projets d'immobilisations ont été déboursés, et une certaine partie de l'actif net non affecté a été utilisée.

Le budget des revenus autogénérés, toutes sources confondues, s'élevait à 2,936 millions \$ en 2019-2020 ou 37,7 pourcent des crédits de base et on prévoit qu'il atteindra 2,713 millions \$ à la clôture de l'exercice principalement en raison du calendrier des dons majeurs. En 2020-2021, il devrait augmenter à 3,100 millions \$ ou 39,7 pourcent des crédits de base et atteindra 3,362 millions \$ (43,1 pourcent) au terme de la période de planification. Bien que significatifs, ces montants de revenus, une fois combinés aux crédits de base de 7,805 millions \$, pourraient être insuffisants pour couvrir les dépenses de fonctionnement au-delà de la période de planification.

## BUDGET DE FONCTIONNEMENT

---

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

### **Responsabilité essentielle 1 : Expérience du visiteur et création de liens**

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

### **Responsabilité essentielle 2 : Installations**

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

### Responsabilité essentielle 3 : Activités commerciales et de collecte de fonds

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

**Tableau 4 : Dépenses par responsabilité essentielle**

(en dollars)	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020		2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
	Réel	Réel	Réel	Budget	Prévisions	Budget	Projections			
Expérience du visiteur et création de liens	3 956 700	4 410 300	4 547 000	4 551 340	4 335 100	4 564 520	4 599 030	5 128 620	4 998 180	5 051 630
Installations	4 908 800	4 847 300	4 838 500	5 037 080	4 892 200	5 099 710	5 072 160	4 221 940	4 146 670	4 170 800
Activités commerciales et de collecte de fonds	879 500	936 500	957 700	1 029 940	1 071 400	1 073 820	1 060 180	1 078 380	1 095 520	1 112 930
Services internes	1 997 000	2 101 600	2 187 600	2 452 380	2 392 200	2 540 450	2 450 660	2 498 440	2 527 120	2 561 830
	<b>11 742 000</b>	<b>12 295 700</b>	<b>12 530 800</b>	<b>13 070 740</b>	<b>12 690 900</b>	<b>13 278 500</b>	<b>13 182 030</b>	<b>12 927 380</b>	<b>12 767 490</b>	<b>12 897 190</b>

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

Elle est aussi conçue afin de mobiliser pleinement les Canadiens et Canadiennes dans l'élaboration et l'exploration de ces thématiques clés en les encourageant à partager leurs récits et d'entreprendre des recherches sur l'histoire de l'immigration 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 stratifiés, dont des expositions principales et temporaires, des programmes sur place et de rayonnement, des expositions itinérantes, des publications, des expositions virtuelles ainsi que d'autres outils numériques.

L'annexe B du présent plan d'entreprise énumère les principales stratégies, activités et mesures de rendement de cette responsabilité. Le budget de cette responsabilité essentielle est de 4,551 millions \$ en 2019-2020 et à la fin du deuxième trimestre, il est prévu se situer à 4,335 millions \$ pour l'exercice en raison du report des mises à niveau de l'exposition principale et de la rénovation de la Zone des contributions dans l'exposition principale, initialement prévues en 2019-2020, mais déplacées à 2020-2021. Le budget de 2020-2021 s'élève à 4,565 millions \$ et se maintient à un niveau semblable en 2021-2022, augmentant à 5,129 millions \$ en 2022-2023 et à 4,998 millions \$ en 2023-2024 pour l'élaboration de l'exposition temporaire à être présentée au Musée et élaborée comme une exposition itinérante l'exercice suivant.

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

L'annexe B du présent plan d'entreprise énumère les principales stratégies, activités et mesures de rendement de cette responsabilité. Le budget de cette responsabilité essentielle est de 5,037 millions \$ en 2019-2020 et à la fin du deuxième trimestre, il est prévu atteindre 4,892 millions \$ pour l'exercice. Le budget de 2020-2021 et 2021-2022 est de l'ordre de 5 100 millions \$, avec des baisses dans les trois exercices ultérieurs en raison des dépenses d'amortissement moins élevées, puisque certaines immobilisations auront atteint la fin de leur vie utile.

La troisième responsabilité essentielle, soit les **activités commerciales et de collecte de fonds**, comprend toutes les activités de développement de fonds, de même que les domaines de génération de revenus, dont la boutique et la location de salles, lesquels étaient précédemment inclus sous la rubrique des

services internes. Il faut noter que les dépenses liées aux autres activités de génération des revenus, comme la vente de billets, continuent d'être incluses sous « expérience du visiteur et création de liens ».

L'annexe B du présent plan d'entreprise énumère les principales stratégies, activités et mesures de rendement de cette responsabilité. Le budget pour cette responsabilité essentielle est de 1,030 million \$ en 2019-2020 et à la fin du deuxième trimestre, il est prévu s'élever à 1,071 million \$ pour l'exercice. Le budget de 2020-2021 se chiffre à 1,074 million \$, avec une légère baisse en 2021-2022 et ensuite de légères augmentations dans les exercices ultérieurs.

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

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

L'annexe B du présent plan d'entreprise énumère les principales stratégies, activités et mesures de rendement de cette responsabilité. Le budget des services internes était de 2,452 millions \$ en 2019-2020 et à la fin du deuxième trimestre, il est prévu se chiffrer à 2,392 millions \$ pour l'exercice. Le budget des services internes de 2020-2021 est de 2,540 millions \$ et devrait rester dans les environs de 2,4 à 2,5 millions \$ pour le reste de la période de planification.

**Tableau 5 : Services internes**

(en dollars)	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020		2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
	Réel	Réel	Réel	Budget	Prévisions	Budget	Projections			
Fournitures de bureau et administration	184 600	216 800	156 700	213 340	214 400	222 390	224 180	229 210	232 130	232 880
Fournitures et services de fonctionnement	17 700	14 200	73 100	53 090	32 500	55 610	53 720	55 050	55 830	53 490
Personnel	1 511 500	1 605 500	1 626 100	1 809 060	1 781 600	1 783 200	1 773 150	1 798 650	1 824 150	1 849 050
Services professionnels et spéciaux	62 100	36 700	59 700	105 000	78 500	173 000	125 000	125 000	125 000	125 000
Réparation et entretien - TI	65 500	77 900	78 100	76 050	75 100	77 970	80 250	82 250	84 250	84 250
Frais de déplacement	116 400	114 100	151 100	165 640	155 400	195 280	162 360	174 280	169 660	179 960
Services publics (téléphone)	39 200	36 400	42 800	30 200	54 700	33 000	32 000	34 000	36 100	37 200
	<b>1 997 000</b>	<b>2 101 600</b>	<b>2 187 600</b>	<b>2 452 380</b>	<b>2 392 200</b>	<b>2 540 450</b>	<b>2 450 660</b>	<b>2 498 440</b>	<b>2 527 120</b>	<b>2 561 830</b>

## EXPLOITATION DE L'ÉDIFICE

**Table 6 : Exploitation de l'édifice**

(en dollars)	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020		2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
	Réel	Réel	Réel	Budget	Prévisions	Budget	Projections			
Loyer	1 621 000	1 621 300	1 621 700	1 640 000	1 621 200	1 681 800	1 719 200	1 724 100	1 729 200	1 733 700
Réparations, entretien et exploitation de l'édifice	381 400	383 200	398 300	458 930	377 100	434 800	513 360	590 410	559 350	560 340
Services publics	316 000	316 900	352 900	363 200	388 500	356 000	365 200	377 600	390 400	402 100
Paiements en remplacement d'impôts (PERI)	189 500	159 200	174 700	200 000	174 600	200 000	200 000	200 000	220 000	220 000
<b>Frais d'exploitation de l'édifice</b>	<b>2 507 900</b>	<b>2 480 600</b>	<b>2 547 600</b>	<b>2 662 130</b>	<b>2 561 400</b>	<b>2 672 600</b>	<b>2 797 760</b>	<b>2 892 110</b>	<b>2 898 950</b>	<b>2 916 140</b>
Amortissement des immobilisations	2 370 200	2 308 700	2 253 500	2 243 800	2 277 800	2 372 900	2 264 700	1 371 700	1 230 900	1 219 400
<b>Frais d'exploitation de l'édifice incluant l'amortissement</b>	<b>4 878 100</b>	<b>4 789 300</b>	<b>4 801 100</b>	<b>4 905 930</b>	<b>4 839 200</b>	<b>5 045 500</b>	<b>5 062 460</b>	<b>4 263 810</b>	<b>4 129 850</b>	<b>4 135 540</b>

Les dépenses d'exploitation de l'édifice sont d'environ 5 millions \$ annuellement pour le Musée. Le domaine de dépense le plus important, en excluant l'amortissement, est le loyer, dont le budget s'élève à 1,682 million \$ en 2020-2021, en hausse par rapport aux exercices antérieurs en raison d'une augmentation contractuelle survenue en septembre 2020 qui entraîne aussi une augmentation en 2021-2022. Il y a de légères augmentations au cours des quatre exercices suivants. Il convient de signaler que le

Musée loue ses installations du Port de Halifax et qu'il n'engage pas directement des frais pour les routes, les terrains, l'entretien des biens, etc. Cependant, le Musée verse des frais pour les aires communes qui sont inclus dans son loyer. Le loyer et les autres coûts non discrétionnaires pour les installations devraient totaliser 2,673 millions \$ en 2020-2021, croissant à 2,916 millions \$ d'ici la fin de la période de planification. Ces frais imposent une pression financière importante et croissante sur le Musée, car ils représentent 20,1 pourcent des dépenses prévues totales du Musée en 2020-2021 et 34,2 pourcent des crédits de base. D'ici 2024-2025, ces proportions passeront à 22,6 pourcent des dépenses prévues totales et à 37,4 pourcent des crédits de base.

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

Les PERI constituent une dépense fixe non discrétionnaire versée aux municipalités en compensation des pertes d'impôt foncier subies sur les propriétés de l'État, qui ne sont pas imposables. En 1996, le Conseil du Trésor a approuvé un régime de gestion qui faisait passer la responsabilité de financer les PERI de Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) aux organismes individuels. À l'instar de SPAC, la majorité des ministères, organismes et sociétés d'État n'ont pas reçu le pouvoir d'obtenir des révisions annuelles de leurs crédits pour refléter les augmentations de PERI. Cela pourrait éventuellement poser des problèmes aux petits organismes culturels, comme les musées.

## PERSONNEL

Les frais liés au personnel constituent l'autre rubrique financière importante pour le Musée avec un budget de 6,223 millions \$ en 2020-2021, pour ensuite croître légèrement chaque exercice afin de couvrir les augmentations d'échelle salariale, les coûts accrus des avantages sociaux et l'augmentation du coût de la vie. Comme il est indiqué, le nombre d'employés permanents est stable à 55.

**Tableau 7 : Personnel**

	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020		2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
	Réel	Réel	Réel	Budget	Prévisions	Budget	Projections			
Frais liés au personnel (en dollars)	5 278 900	5 629 200	5 908 100	6 259 350	6 096 600	6 222 670	6 241 330	6 390 870	6 451 720	6 552 220
Expérience du visiteur et création de liens	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Installations	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Activités commerciales et de collecte de fonds	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
Services internes	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
Total des ETP	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55

**Tableau 8 : Frais liés au personnel**

(en dollars)	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020		2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
	Réel	Réel	Réel	Budget	Prévisions	Budget	Projections			
Employés permanents	3 909 100	4 170 300	4 365 000	4 475 000	4 380 900	4 390 000	4 454 000	4 526 000	4 588 000	4 660 000
Employés à temps partiel	420 200	436 800	461 300	574 930	783 600	604 270	579 520	641 580	627 100	640 120
Régime d'avantages sociaux	786 700	848 900	882 700	976 220	708 700	943 900	957 610	973 090	986 420	1 001 900
<b>Salaires totaux</b>	<b>5 116 000</b>	<b>5 456 000</b>	<b>5 709 000</b>	<b>6 026 150</b>	<b>5 873 200</b>	<b>5 938 170</b>	<b>5 991 130</b>	<b>6 140 670</b>	<b>6 201 520</b>	<b>6 302 020</b>
Rémunération du Conseil d'administration	76 500	77 200	102 300	82 200	83 600	96 500	82 200	82 200	82 200	82 200
Formation et perfectionnement professionnel	82 600	92 700	94 500	143 000	133 700	180 000	160 000	160 000	160 000	160 000
Autres frais RH	3 800	3 300	2 300	8 000	6 100	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000
<b>Autres frais liés au personnel</b>	<b>162 900</b>	<b>173 200</b>	<b>199 100</b>	<b>233 200</b>	<b>223 400</b>	<b>284 500</b>	<b>250 200</b>	<b>250 200</b>	<b>250 200</b>	<b>250 200</b>
<b>Frais liés au personnel</b>	<b>5 278 900</b>	<b>5 629 200</b>	<b>5 908 100</b>	<b>6 259 350</b>	<b>6 096 600</b>	<b>6 222 670</b>	<b>6 241 330</b>	<b>6 390 870</b>	<b>6 451 720</b>	<b>6 552 220</b>

## VOYAGES, ACCUEIL ET CONFÉRENCES

**Tableau 9 : Dépenses de voyages, d'accueil et de conférences**

(en dollars)	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020		2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
	Réel	Réel	Réel	Budget	Prévisions	Budget	Projections			
Voyages	165 400	152 200	197 600	198 690	191 700	229 530	201 660	213 080	206 810	219 560
Frais d'accueil	50 100	59 900	44 600	40 870	35 400	41 380	42 800	42 900	43 000	43 200
Conférences	31 300	40 000	36 900	60 100	57 000	64 400	65 180	65 860	66 050	66 250
	246 800	252 100	279 100	299 660	284 100	335 310	309 640	321 840	315 860	329 010

En 2016-2017, le Musée a mis en œuvre la *Directive sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements*. Au cours de cet exercice, le Musée a aussi fait des changements à la façon dont étaient présentées certaines dépenses, afin de les rendre plus transparentes. Certaines dépenses de voyage et d'accueil auparavant attribuées à l'activité de programme qu'elles appuyaient sont maintenant regroupées et le montant total est présenté. Le résumé des dépenses de voyages, d'accueil et de conférences est présenté dans le présent format au tableau 9 selon les exigences de la directive. Les montants peuvent être inclus dans d'autres tableaux.

Les frais de voyage sont principalement attribuables aux déplacements pour des activités de financement, aux expositions itinérantes, au programme d'histoires orales et aux réunions du Conseil d'administration. Le budget de 2019-2020 s'élevait à 299 660 \$ et devrait être légèrement inférieur, se situant à 284 100 \$. Le budget est augmenté en 2020-2021 refléter les frais d'une réunion supplémentaire du Conseil d'administration, ainsi que les frais pour tenir l'assemblée publique annuelle hors site.

Les frais d'accueil sont stables pendant la période de planification aux environs de 40 000 \$. Les frais de conférences devraient augmenter en 2019-2020 et au-delà avec davantage de développement professionnel se qualifiant comme des conférences selon la Directive et avec des employés participant à des conférences de développement commercial pour promouvoir ou présenter le Musée.

## EXPOSITIONS ET PROGRAMMATION

**Tableau 10 : Expositions et programmation**

(en dollars)	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020		2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
	Réel	Réel	Réel	Budget	Prévisions	Budget	Projections			
Expositions et programmation	292 000	517 000	603 000	306 100	330 800	250 350	238 150	551 400	500 100	501 500
Fournitures et services de fonctionnement	229 800	227 100	143 300	226 550	205 400	335 850	331 450	381 800	353 900	362 450
	521 800	744 100	746 300	532 650	536 200	586 200	569 600	933 200	854 000	863 950

Le budget d'expositions et de programmation comprend toute la programmation présentée par l'expérience du visiteur, la programmation publique, le programme d'histoires orales, tous les coûts liés à l'exposition principale, aux expositions temporaires et itinérantes, ainsi que les coûts relatifs à la Collection. En 2019-2020, le budget était de 532 650 \$ et devrait atteindre un montant net de 536 200 \$ à la clôture de l'exercice. Le budget est semblable en 2020-2021 et en 2021-2022 et connaît une augmentation en 2022-2023 et en 2023-2024 lorsque la prochaine exposition temporaire et itinérante sera élaborée. Le budget reste au niveau de 860 000 \$ en 2024-2025, principalement en raison des coûts d'une exposition temporaire que le Musée accueillera au cours de l'exercice suivant.

Le budget de fournitures et de services de fonctionnement reflète le coût des activités de programmation dont les budgets sont de l'ordre de 336 000 \$ à 363 000 \$ par exercice en 2020-2021 et au-delà. Ces coûts comprennent la préservation numérique, la transcription et la rédaction, la vidéographie, les locaux pour les entrevues d'histoire orale et les frais liés au Centre d'histoire familiale Banque Scotia. L'augmentation



par rapport à 2019-20 est attribuable aux coûts de mise en œuvre d'un nouveau système de préservation numérique pour protéger la Collection. La Collection du Musée étant à 90 pourcent numérisée à l'origine, elle est plus exposée à la corruption, à l'altération et à la perte de fichiers en raison de la dégradation des fichiers et des interférences humaines, ou de l'obsolescence technologique. Un système de préservation numérique surveille activement la santé des biens numériques. Le logiciel vérifie automatiquement l'état des fichiers individuels et alerte l'équipe de la Collection en cas de problèmes, tels que la « pourriture de l'octet » et la « corruption de fichier », afin d'aider à gérer les problèmes au fur et à mesure qu'ils surviennent et de protéger la santé générale des archives numériques.

## BUDGET D'IMMOBILISATIONS

**Tableau 11 : Budget d'immobilisations**

(en dollars)	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020		2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
	Réel	Réel	Réel	Budget	Prévisions	Budget	Projections			
Améliorations locatives	107 500	-	246 995	50 000	59 835	100 000	-	-	-	-
Exposition principale	-	-	-	-	178 500	550 500	-	-	-	-
Matériel	60 900	55 300	54 585	50 000	100 000	45 000	35 000	17 000	42 000	30 000
	168 400	55 300	301 580	100 000	338 335	695 500	35 000	17 000	42 000	30 000

Le budget d'immobilisations de 2020-2021 à 2024-2025 couvre les besoins minimaux permanents en matière d'immobilisations et la rénovation de la Zone des contributions dans l'exposition principale. Signalons que le Musée est locataire du Port de Halifax et que, pour cette raison, il n'a pas les mêmes responsabilités et besoins en matière d'immobilisations que les autres musées.

Pour 2019-2020, le Musée disposait d'un budget d'immobilisations de 100 000 \$ et prévoit des dépenses de 338 335 \$ à la clôture de l'exercice en raison des travaux de design et d'élaboration pour le projet de la Zone des contributions qui commencera en 2020-2021. Le budget d'immobilisations augmente de manière significative en 2020-2021 pour se situer à 695 500 \$ principalement en raison des mises à niveau des immobilisations pour la Zone des contributions dans l'exposition principale et des améliorations locatives de 100 000 \$ pour le remplacement des portes principales du Musée et l'installation d'une nouvelle porte de fret pour accueillir des articles plus volumineux et améliorer le contrôle de l'humidité.

Les dépenses d'immobilisation seront minimales en 2021-2022 et au-delà. Les pressions en matière d'immobilisations deviendront problématiques à plus long terme, car il n'y a pas de fonds pour des projets d'immobilisations au-delà de l'entretien minimal d'une infrastructure vieillissante.

**Tableau 12 : Affectation du Budget de 2016 aux immobilisations**

(en dollars)	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
Budget de 2016 - crédits d'immobilisations	120,000	420,000	200,000	100,000	90 000	-	-	-	-

Le Budget de 2016 prévoyait 60 millions \$ de financement à l'intention des musées nationaux en vue de dépenses d'immobilisations, dont 930 000 \$ ont été accordés au Musée pour la période de 2016-2017 à 2020-2021. Les dépenses d'immobilisations prévues au budget incluaient le projet de remplacement de l'escalier roulant (terminé), les rénovations des salles de toilettes (terminées), les mises à niveau des technologies et des expositions qui, en raison de leur coût ou de leur nature, sont classées comme des dépenses d'immobilisations conformément aux normes comptables canadiennes pour le secteur public s'appliquant aux organismes sans but lucratif du secteur public. Les autres mises à niveau des technologies et des expositions seront achevées en 2020-2021.

## ANNEXE D : IMPACT DE LA PANDÉMIE DE COVID-19

---

L'annexe suivante vise à fournir un aperçu de haut niveau des impacts perçus de la pandémie de COVID-19 sur le secteur d'activité et les opérations du Musée canadien de l'immigration du Quai 21 (le Musée). De plus, elle offre un résumé des actions entreprises par le Musée afin d'atténuer ces impacts. L'information fournie dans cette annexe est un aperçu des impacts et des mesures pour la période allant de mars 2020 à mars 2021. Cette information est donc susceptible de changer au fur et à mesure que la situation évolue.

### IMPACTS

---

#### **a. Activités**

En réponse à la pandémie de COVID-19, le Musée a fermé ses portes au public le 14 mars 2020 et les a rouvertes le 7 juillet 2020. Pendant cette période, les employé(e)s ont travaillé de la maison et de nombreux projets ont pu se poursuivre. Cependant, les responsabilités principales de « l'expérience du visiteur et de la création de liens » ainsi que des « activités commerciales et du développement de fonds » ont été considérablement affectées, et continueront de l'être dans un avenir proche.

Après la fermeture du Musée, il est rapidement devenu prioritaire que sa présence numérique et en ligne soit renforcée. Les principales activités à cet effet comprenaient : un contenu Web amélioré, des activités virtuelles pour la fête du Canada et le lancement de la première série de balados du Musée, *D'innombrables voyages*. La présence numérique du Musée continuera d'être un point central pour le reste de l'année. Les programmes publics et éducatifs passent au numérique, la deuxième série de balados est en cours de développement et les médias Web / sociaux sont les principaux canaux permettant d'attirer et d'engager le public.

Parmi les autres activités importantes de l'année, comme décrites dans ce plan d'entreprise, figure le lancement du livre sur le Quai 21. Ce lancement a été reporté à l'automne 2020 et les activités lancement se dérouleront en ligne. La tournée nationale de l'exposition itinérante *Refuge Canada* s'est poursuivie. L'exposition a séjourné plus longtemps que prévu au Nanaimo Museum de Nanaimo, en Colombie-Britannique (de janvier jusqu'au début de septembre 2020). Elle se rendra ensuite au Galt Museum & Archives de Lethbridge, en Alberta (fin septembre 2020 jusqu'à janvier 2021). Le Musée a mis au point des moyens numériques de soutenir son installation et sa désinstallation. Cette exposition sera un pôle d'attraction pour ces petits musées à un moment crucial. Elle jouera aussi un rôle clé dans l'exécution de notre mandat national.

Le projet de réaménagement de la zone des Contributions de la Salle sur l'immigration canadienne se poursuivra comme prévu, de décembre 2020 à la fin de mars 2021. Pendant cette période, le Musée apportera également d'autres changements visant à soutenir les mesures de santé publique, notamment : des portes sans contact, des modifications aux zones d'écoute des expositions pour qu'elles soient mains libres, et d'autres modifications physiques favorisant à la fois l'accessibilité et l'expérience du visiteur. L'espace rénové sera rouvert au public dès le T1 2021-2022.

Le travail de catalogage de la collection et la mise en ligne d'une sélection se sont également poursuivis. L'une des grandes priorités de 2020-2021 sera l'ajout d'un système de préservation numérique visant à garantir la protection et la préservation de cet important trésor national.

## **b. Services**

Comme indiqué dans la section financière présentée ci-dessous, les projections de visites ont été considérablement réduites pour 2020-21, passant de 63 500 visiteurs payants à 2 800. Les programmes publics sur place ont été annulés et certains programmes sont devenus numériques. Aucune visite n'est prévue de la part de groupes scolaires, de groupes éducatifs et communautaires, ou de groupes de touristes pour le reste de l'année.

Sur place, la taille des groupes de visite guidée a été temporairement réduite et les visiteurs sont encouragés à explorer les galeries par eux-mêmes, ainsi qu'à télécharger la nouvelle application interactive du Quai 21. D'autres mesures de santé publique ont été mises en place au Musée, y compris : nettoyage et désinfection accrus, capacité limitée dans tous les espaces du Musée, signalisation directionnelle supplémentaire afin que les visiteurs puissent circuler dans le Musée tout en adhérant aux protocoles de distanciation physique, obligation de porter un masque, chaque visiteur reçoit un stylet pour toucher les écrans tactiles, et stations de désinfection des mains dans tout le Musée.

Durant la période de fermeture du Musée, le Centre d'histoire familiale Banque Scotia a continué d'offrir ses services d'experts en recherche généalogique sur place. Le Musée est maintenant rouvert et le Centre d'histoire familiale Banque Scotia offre désormais ses services sur place et en ligne. Des modifications ont été apportées à cet espace afin de garantir que les protocoles de distanciation physique puissent être maintenus. Les visiteurs peuvent également parcourir la boutique de cadeaux sur place et ont accès à quelques articles en ligne. Les visites de la boutique et du Centre d'histoire familiale Banque Scotia ont été fortement touchées et devraient rester faibles pour l'exercice financier.

Toutes les locations d'espace ont été annulées entre le mois de mars 2020 et la fin du mois de septembre 2020. En raison des restrictions liées à la COVID, les réservations pour le reste de l'année seront minimales.

L'objectif de visites uniques en ligne est passé de 506 000 à 440 000. Cela représente une réduction de 13 % par rapport à l'objectif initial, et 10 % de moins que les chiffres réels de 2019-2020. Bien qu'une attention particulière ait été portée à l'amélioration du contenu en ligne, la part des visiteurs qui utilisent le site Web pour planifier leur voyage, rechercher de l'information sur les événements, etc. sera absente. De plus, il n'y a pas eu de dépenses numériques dans les premiers mois de l'exercice financier, ce qui a entraîné une baisse de la fréquentation Web de 29 % pour cette période.

## **c. Main d'œuvre**

Le Musée n'a pas licencié de personnel pendant la fermeture et ne prévoit aucun licenciement au cours de cet exercice financier. Le personnel horaire a été maintenu à un niveau minimum au cours du premier trimestre et, par rapport aux années précédentes, a été réduit pour le reste de l'année afin de tenir compte de la diminution des visites. Sur les 55 postes permanents, trois postes se trouvent vacants à la fin du deuxième trimestre (un congé parental et deux départs d'employé(e)s). Les deux postes vacants ne seront probablement pas pourvus tant que la demande ne le justifiera pas. Deux employé(e)s contractuels supplémentaires ont également été embauchés afin d'aider le Musée à passer à une présence numérique renforcée.

Le programme du Musée *Bienvenue chez vous au Canada*, un programme d'employabilité de six mois pour les nouveaux immigrants arrivant au Canada, a été considérablement réduit pour 2020-2021

(3 employé(e)s contre 10 par le passé). Cette réduction est fondée sur des contraintes d'espace et sur les besoins. Certains d'employé(e)s à temps plein ont été temporairement réassignés vers des rôles qui étaient traditionnellement occupés par des employé(e)s horaires ou des participants au programme *Bienvenue chez vous au Canada*.

#### **d. Finances**

La pandémie de COVID-19 a, et continuera d'avoir, un impact négatif sur les résultats des opérations. Étant donné l'incertitude qui entoure l'étendue et la durée de la pandémie de COVID-19, nous ne pouvons pas estimer tout l'impact qu'elle aura sur nos résultats d'exploitation et notre situation financière futurs.

Le budget suivant présente le budget initial du plan d'entreprise 2020-2021, ainsi qu'un budget révisé qui tient compte des impacts prévus de la pandémie de COVID-19.

### **MUSÉE CANADIEN DE L'IMMIGRATION DU QUAI 21**

	2020-2021 Plan d'entreprise	2020-2021 Modifié	Écart
<b>FINANCEMENT GOUVERNEMENTAL</b>			
Crédits parlementaires de base	7 805 183	7 805 183	-
Crédits d'urgence	-	2 049 575	2 049 575
Amortissement des apports reportés afférents aux immobilisations	2 372 900	2 372 900	-
	<b>10 178 083</b>	<b>12 227 658</b>	<b>2 049 575</b>
<b>AUTRES REVENUS (NETS)</b>			
Vente de billets pour les expositions	637 110	28 400	( 608 710)
Programmation	82 030	28 650	( 53 380)
Centre d'histoire familiale Banque Scotia	114 000	6 630	( 107 370)
Boutique	166 700	10 730	( 155 970)
Location de salles	483 070	35 640	( 447 430)
Dons	1 441 500	291 920	(1 149 580)
Dotation	125 000	70 000	( 55 000)
Intérêts et produits divers	51 007	19 007	( 32 000)
	<b>3 100 417</b>	<b>490 977</b>	<b>(2 609 440)</b>
<b>DÉPENSES</b>			
Expérience du visiteur et liens	4 564 520	4 401 230	( 163 290)
Installations	5 099 710	5 213 760	114 050
Activités commerciales et de collecte de fonds	1 073 820	1 028 005	( 45 815)
Services internes	2 540 450	2 075 640	( 464 810)
	<b>13 278 500</b>	<b>12 718 635</b>	<b>( 559 865)</b>
<b>RÉSULTAT NET DE FONCTIONNEMENT</b>	-	-	-

## FINANCEMENT GOUVERNEMENTAL

Le Musée reçoit 7,805 millions \$ en crédits de base. Si l'on ajoute le financement d'urgence de 2,049 millions \$ et l'amortissement des fonds d'investissement reportés, le total pour 2020-2021 est de 12,228 millions \$.

## REVENUS

Le Musée génère des recettes par la vente de billets, sa programmation, des ventes au Centre d'histoire familiale Banque Scotia, des ventes à la boutique, et des revenus de location. En règle générale, ces recettes varient entre 1,5 et 1,7 million \$ par année. La prévision initiale pour 2020-2021 était de 1,483 millions \$. Ce montant a été réduit à 110 050 \$ en se fondant sur des ventes minimales de billets (2 800 visiteurs), l'absence de recettes de programmation à l'exception de l'exposition itinérante, une réduction spectaculaire de l'achalandage au Centre d'histoire familiale Banque Scotia et à la boutique de cadeaux, et sur les revenus de location, qui ont été minimaux pour la deuxième moitié de l'exercice (aucun au cours des 6 premiers mois).

Les sources de revenus de contribution sont les dons, les intérêts et les revenus du fonds de dotation. Les revenus de dons proviennent principalement de la collecte de dons majeurs. La prévision initiale pour 2020-2021 était de 1,44 million \$. Cette prévision a été réduite à 291 920 \$, et aucun nouveau don majeur n'est prévu pour cet exercice financier. Ces 291 920 \$ de recettes représentent les dons majeurs promis et engagés, ainsi qu'une partie des recettes provenant des dons annuels, des ventes de briques et de plaques commémoratives et du Club du Quai 21. La campagne visant à recueillir 5 millions \$ en nouveaux engagements de dons majeurs d'ici le mois de décembre 2020, mentionnée précédemment dans ce plan, a été reportée au moins jusqu'en 2021-2022.

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. En 2020-2021, le Musée prévoit de prélever 70 000 \$ sur les revenus du fonds de dotation. Ce montant est inférieur au montant initialement prévu en raison de la diminution des dépenses de programmation.

Les revenus d'intérêt représentent les intérêts produits sur tous les soldes d'encaisse. La diminution par rapport au plan d'entreprise initial 2020-2021 représente une baisse des taux d'intérêt.

Les recettes autogénérées provenant de toutes sources étaient initialement prévues à 3,1 millions \$ pour 2020-2021. Ce montant a été réduit à 490 977 \$ pour les raisons présentées ci-dessus.

## DÉPENSES

Le Musée a trois responsabilités essentielles, en plus d'avoir des services internes. Les changements suivants ont été apportés à chaque élément :

### **Responsabilité principale 1 : Expérience du visiteur et création de liens**

Le budget consacré à l'expérience du visiteur et la création de liens est passé de 4,565 millions \$ à 4,401 millions \$. Cette diminution est attribuable à la réduction de la programmation, à l'annulation d'expositions temporaires et à une réduction du personnel à temps partiel. Elle est compensée par une légère augmentation des communications et des modifications apportées aux expositions sur place, afin de répondre aux exigences en matière de santé publique.

## **Responsabilité principale 2 : Installations**

Le budget de ce secteur est passé de 5,10 millions \$ à 5,21 millions \$, en raison de l'augmentation des dépenses de nettoyage et de réouverture, ainsi que des modifications qui ont été apportées sur place afin de répondre aux exigences de santé publique.

## **Responsabilité principale 3 : Collecte de fonds et activités commerciales**

Le budget de ce secteur est passé de 1,07 million \$ à 1,03 million \$ en raison de l'élimination des frais de voyage et d'hébergement liés au développement de fonds, de la réduction des dépenses de publicité et d'autres dépenses liées à la boutique de cadeaux, et d'une diminution des coûts salariaux due à la réduction du personnel à temps partiel.

## **Services internes**

Le budget de ce secteur est passé de 2,54 millions \$ à 2,08 millions \$ en raison de l'élimination des frais de voyage et d'hébergement pour l'année, de la réduction des coûts de réunion du conseil d'administration et d'une réduction des honoraires de services professionnels.

En résumé, le Musée prévoit une diminution des revenus de 2,61 millions \$, compensée par une diminution des dépenses de 559 865 \$ et par le financement d'urgence reçu de 2,05 millions \$. Ces changements se traduiront par un budget équilibré pour l'exercice 2020-2021.

## **ACTIONS**

---

### **a. *Financement d'urgence reçu***

Le 18 juin 2020, l'honorable Steven Guilbeault, ministre du Patrimoine canadien, a annoncé un financement de 25,7 millions \$ pour les musées nationaux et la Commission des champs de bataille nationaux, afin d'aider ces organismes à maintenir leurs services essentiels et de leur permettre d'être prêts à rouvrir leurs portes au public une fois les mesures de précaution levées. Le Musée a reçu un financement de 2,05 millions \$ afin de soutenir ses opérations et ses dépenses de réouverture. Ce financement permettra de compenser les pertes de revenus liées à la vente de billets, au développement de fonds et à la location d'espaces. De plus, à ce jour, 33 000 \$ ont été directement utilisés pour des dépenses de réouverture, notamment pour la signalisation, le nettoyage, l'équipement et des fournitures de protection personnelle, l'installation de barrières en plexiglas, des stylets pour les expositions interactives où les contacts sont nombreux, etc.

### **b. *Aide d'urgence***

Sans objet.

### **c. *Stimulation prévue***

La rénovation de la zone des Contributions et les rénovations supplémentaires permettant de répondre aux exigences de santé publique et d'accessibilité, comme mentionnées, fourniront du travail aux entrepreneurs locaux pendant la période allant de décembre 2020 à mars 2021. De plus, le Programme d'artiste en résidence du Musée offre un certain financement à trois artistes locaux (5 000 \$ par participant(e)). Bien que petits, ces projets sont importants pour leurs bénéficiaires.