

Canadian Museum of
Immigration at Pier 21



Musée canadien de
l'immigration du Quai 21



Résumé

**Plan d'entreprise de 2022-2023 à 2026-2027
Budgets de fonctionnement et
d'immobilisations pour 2022-2023**

Canada



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

Musée canadien de l'immigration du Quai 21
1055 chemin Marginal
Halifax, Nouvelle-Écosse
B3H 4P7
T: 902-425-7770
F: 902-423-4045
Sans frais: 1-855-526-4721
www.quai21.ca
info@quai21.ca

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

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

Canada

TABLE DES MATIÈRES

1. Sommaire exécutif	2
2. Aperçu	3
3. Principales priorités stratégiques.....	4
4. Environnement d'exploitation	5
5. Objectifs, activités et résultats.....	9
6. Risques	14
7. Survol financier	14
Annexe 1 : Structure de gouvernance d'entreprise.....	18
Annexe 2 : Résultats prévus.....	19
Annexe 3 : États financiers et budgets.....	29

1. SOMMAIRE EXÉCUTIF

Le Musée canadien de l'immigration du Quai 21 (le Musée) est une société d'État mère 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 près d'un million d'immigrants entre 1928 et 1971. Il a aussi servi de point de départ pour 368 000 membres des Forces armées canadiennes durant la Seconde Guerre mondiale. Aujourd'hui, le Quai 21 abrite le Musée canadien de l'immigration du Quai 21 : le seul musée national du Canada Atlantique. Les priorités stratégiques ont été revues et affinées au cours du processus de planification du printemps 2021. Le plan a été approuvé par le Conseil d'administration le 15 décembre 2021. Le Conseil d'administration et la haute direction ont défini les cinq priorités stratégiques suivantes à partir de la mission et de la vision du Conseil d'administration.

1. Diriger un musée exceptionnel et pertinent, de portée pancanadienne, partageant des collections et des programmes diversifiés et significatifs.
2. Assurer un accès amélioré pour tous les publics sur place, sur la route et en ligne.
3. Construire et entretenir des partenariats exceptionnels en s'engageant avec d'autres pour amplifier nos missions complémentaires.
4. Se faire le champion d'une équipe inclusive, agile, réactive et collaborative.
5. Servir de société d'État modèle, financièrement responsable, durable et entièrement redevable à la population canadienne.

Le Musée fait depuis longtemps preuve de prudence fiscale, et s'engage à maintenir cette approche. Le Musée assume sa responsabilité de générer des revenus, et y est parvenu avec succès au cours des années précédentes. En 2015-2016, les frais liés au personnel et les coûts non discrétionnaires pour les installations (loyer, PERI, services publics, réparations et entretien) ont dépassé le montant des crédits d'exploitation.

Le Musée canadien de l'immigration du Quai 21 dispose d'un budget de fonctionnement de 11,156 millions \$ ainsi que d'un budget d'immobilisations de 42 000 \$ pour 2022-2023. Le Musée reçoit des crédits de base de l'ordre de 8,111 millions \$ annuellement pour la période de planification. Le Musée a reçu des fonds de secours pour la COVID-19 de 2,049 millions \$ en 2020-2021, 1,435 million \$ en 2021-22, et se voit allouer 845 000 \$ dans le budget 2022 pour faire face aux pressions financières causées par la COVID-19, principalement en raison de la perte de revenus. Le Musée ne prévoit qu'un léger déficit pour 2021-2022. Le Musée peut couvrir les déficits prévus de 2023-2024 à la fin de la période de planification grâce à son actif net non affecté de 5,628 millions \$ au 31 mars 2021. Cela présentera un risque dans les dernières années de la période de planification en cas d'événement météorologique ou si des mises à niveau du système de CVC sont nécessaires.

La pandémie de COVID-19 a eu un impact significatif sur le Musée dans tous les domaines, en particulier sur sa capacité à générer des revenus. Cela dit, il est prévu que la période 2022-2023 verra un retour à des revenus autogénérés plus robustes; en outre, les risques de la pandémie s'amenuisent.

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 mère 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^{er} 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.



3. PRINCIPALES PRIORITÉS STRATÉGIQUES

Les priorités stratégiques ont été revues et affinées au cours du processus de planification du printemps 2021. Le Conseil d'administration et la haute direction ont défini cinq priorités stratégiques à partir de la mission et de la vision du Conseil d'administration. Elles constituent une extension des quatre priorités initiales afin de mieux refléter l'importance des partenariats et de l'accès à toute la population canadienne par les canaux numériques.

1. DIRIGER UN MUSÉE EXCEPTIONNEL ET PERTINENT

Diriger un musée exceptionnel et pertinent, de portée pancanadienne, partageant des collections et des programmes diversifiés et significatifs.

2. ASSURER UN ACCÈS AMÉLIORÉ POUR TOUS LES PUBLICS

Assurer un accès amélioré pour tous les publics sur place, sur la route et en ligne.

3. CONSTRUIRE ET ENTRETENIR DES PARTENARIATS EXCEPTIONNELS

Construire et entretenir des partenariats exceptionnels en s'engageant avec d'autres pour amplifier nos missions complémentaires.

4. SE FAIRE LE CHAMPION D'UNE ÉQUIPE INCLUSIVE

Se faire le champion d'une équipe inclusive, agile, réactive et collaborative.

5. SERVIR DE SOCIÉTÉ D'ÉTAT MODÈLE

Servir de société d'État modèle, financièrement responsable, durable et entièrement redevable à la population canadienne.

4. ENVIRONNEMENT D'EXPLOITATION

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

ENVIRONNEMENT INTERNE

Le Musée canadien de l'immigration du Quai 21 bénéficie d'un personnel et de bénévoles compétents, d'un environnement de travail inclusif et favorable, d'une collection vaste et profonde, d'expositions fascinantes et d'un éventail d'offres numériques. L'emplacement et l'importance historique des installations qui abritent le Musée sont tout aussi précieux. Ces facteurs contribuent à une expérience unique pour les visiteurs.

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.

La pandémie a été une période éprouvante pour tous, et les institutions culturelles ont été particulièrement mises à l'épreuve. Le financement d'urgence du gouvernement du Canada a contribué à stabiliser l'organisation et la flexibilité du personnel du Musée a permis à l'organisation de se remodeler pour répondre aux nouvelles réalités d'un monde plus distant. Alors que le nombre de visiteurs sur place était extrêmement faible, le personnel chargé de l'expérience des visiteurs a adapté ses programmes d'éducation et de visite à la diffusion numérique; il en a été de même pour la programmation publique. Pour 2022-2023 et au-delà, les offres hybrides feront partie du mélange, car ces nouveaux publics sont éloignés et ne pourraient pas autrement participer aux programmes du Musée. C'est l'un des nombreux « côtés positifs » qui ont fait leur apparition au cours des deux dernières années. Un grand nombre des améliorations physiques apportées au site afin de réduire le nombre de contacts sont le résultat de préoccupations en matière de santé publique et de sécurité, mais elles ont également rendu le Musée plus accessible, conformément à la *Loi canadienne sur l'accessibilité*.

Au cours de cette période de planification, le Musée atteindra son plafond de 56 employés permanents. Aucun personnel n'a été mis à pied pendant les fermetures pour cause de pandémie. Le Musée compte habituellement 95 bénévoles, mais ce nombre a été réduit à 40-45 actuellement. Le personnel et les bénévoles du Musée illustrent les priorités de la culture et de la diversité grâce à un large éventail d'ethnies, d'origines, de langues et de capacités.

Le Musée est très fier de son programme Bienvenue chez vous au Canada (BCVC), un programme d'emploi de six mois destiné aux nouveaux immigrants au Canada. Le Musée offre une expérience professionnelle précieuse et aide les participants au programme à trouver de futurs emplois. Depuis 2004, le Musée a accueilli 200 immigrants de plus de 50 pays différents dans le cadre de ce programme. Plus de 70 % des participants obtiennent un emploi intéressant ou poursuivent leurs études après avoir terminé le programme avec succès, et six sont maintenant employés à plein temps par le Musée. Le programme BCVC a été considérablement réduit en 2020-2021 et 2021-2022, avec moins de la moitié du nombre habituel de participants. C'est une conséquence directe de la pandémie, et on espère que le programme reviendra à 8 à 12 participants en 2022-2023.

Le Musée entreprend un processus de syndicalisation avec le Local 2, de l'Union des travailleurs de brasserie, généraux et professionnels de l'Union Internationale des Employés des Services. La certification a eu lieu le 12 mars 2019, et les négociations collectives ont commencé en novembre 2020.

ENVIRONNEMENT EXTERNE

Comme prévu, l'industrie du tourisme continue à être plus lente à se remettre de l'impact continu de la pandémie de COVID-19. En plus de la fermeture des frontières, un réseau de vols aériens fortement réduit, le manque de voitures de location et la pénurie de travailleurs disponibles ont également entravé l'industrie dans le Canada atlantique. En juillet 2021, les chiffres de fréquentation touristique provinciale de la Nouvelle-Écosse étaient en baisse de 80 % par rapport à 2019. À l'échelle nationale, les recettes touristiques devraient diminuer de 52 milliards de dollars par rapport à 2019, et la Nouvelle-Écosse devrait connaître la cinquième plus importante baisse des recettes liées au tourisme au pays.

La décimation du marché des croisières a également un impact sur le Musée. Pendant une année typique, il peut y avoir jusqu'à 10 000 passagers de croisières par jour débarquant juste à l'extérieur des portes du Musée. Avant la pandémie, l'autorité portuaire de Halifax s'attendait à une année record, prévoyant la venue de 350 000 touristes dans le port maritime à bord de 203 navires de croisière. Les croisiéristes devaient dépenser 165 millions \$ à Halifax. Il n'y a pas eu de saison de croisière en 2020-2021 ou 2021-2022; cependant, si la reprise de la pandémie se confirme, la saison de croisière d'été 2022 devrait être très forte. Les projections ne seront pas disponibles avant janvier 2022.

À l'été 2021, la « bulle de l'Atlantique » a éclaté et la région s'est rouverte au reste du pays. Le 15 juillet ou autour de cette date, le nombre de visiteurs a augmenté de manière significative, la majorité d'entre eux provenant de l'extérieur de la région atlantique. Bien que ce nombre ne s'approche pas des niveaux pré-pandémiques, il est supérieur au budget et est de bon augure pour la saison touristique 2022. Bien que des améliorations progressives soient attendues tout au long de l'année 2022, en date de mai 2021, Destination Canada ne prévoit pas de retour aux niveaux pré-pandémiques des dépenses touristiques avant 2025. En outre, avec l'essor des réunions virtuelles et l'interdiction des grands rassemblements, les réservations de location de locaux restent lentes. Cette partie de l'activité mettra plus de temps à se remettre, car les grandes conférences et conventions sont généralement planifiées des années à l'avance.

L'été 2021 a également apporté une nouvelle vague de réflexion sur les horreurs du système des pensionnats. Avant l'arrivée des colons, il existait sur ce territoire de nombreuses nations autochtones prospères et avancées, et bien que le Musée ait intégré dans ses expositions certains des impacts de la colonisation, il reste encore beaucoup à faire pour honorer ceux et celles qui ont accueilli les nouveaux arrivants sur ces rivages. Le Musée continuera à travailler avec les groupes autochtones pour partager des histoires, célébrer la richesse et la diversité des cultures et rendre hommage à la résilience des personnes qui ont joué un rôle essentiel dans la survie des premières vagues de colons avant d'être menacées d'extinction pour leur gentillesse.

PRINCIPALES QUESTIONS STRATÉGIQUES

Stabilité financière

En 2015-2016, les frais liés au personnel et les coûts non discrétionnaires pour les installations (loyer, PERI, services publics, réparations et entretien) ont dépassé le montant des crédits d'exploitation. Cela

signifie que tous les fonds pour la programmation, certaines exigences d'immobilisations et les charges d'exploitation (autres que les charges liées au personnel et au bâtiment) doivent être couverts par les revenus autogénérés. Les revenus autogénérés combinés à l'actif net non affecté du Musée et aux revenus du fonds de dotation ont historiquement été suffisants pour financer les besoins du Musée. Ce n'est plus le cas.

La pandémie de COVID-19 a eu un impact important sur tous les domaines du Musée, en particulier sur sa capacité à générer des revenus. Les fonds d'allègement de COVID-19, totalisant 2,049 millions \$ en 2020-2021 et 1,435 million \$ en 2021-2022 et 2022-2023 ont compensé les diminutions des revenus gagnés, permettant au Musée de préserver son actif net non affecté. Cet actif peut couvrir les déficits prévus de 2023-2024 à la fin de la période de planification, mais exigera certaines coupures dans les programmes, des retards dans la mise en œuvre de nouveaux systèmes et des changements dans la prestation des services. Ce n'est pas idéal.

Le Musée est confronté à deux autres pressions financières non liées à la COVID-19 :

- Le Musée entreprend un processus de syndicalisation avec le Local 2, de l'Union des travailleurs de brasserie, généraux et professionnels de l'Union Internationale des Employés des Services. La certification a eu lieu le 12 mars 2019, et les négociations collectives ont commencé à la mi-novembre 2020. Cela aura un impact sur les coûts des ressources humaines.
- Le respect de la *Loi canadienne sur l'accessibilité* posera également des problèmes au Musée. Outre les améliorations physiques apportées au site, le Musée aura besoin d'une nouvelle technologie, d'une mise à niveau du matériel et des logiciels pour offrir un contenu numérique dans une expérience entièrement accessible et inclusive. Le Musée a demandé à la Fondation Rick Hansen de produire un rapport sur l'accessibilité du site, ce qui lui a permis d'obtenir le niveau de certification RHF Accessibility Certified dans le cadre du programme. Une liste d'actions visant à améliorer l'accessibilité a été élaborée.

Le Musée sera confronté à des pressions financières à plus long terme, car tous les fonds destinés à la programmation, aux dépenses de fonctionnement (autres que le personnel et l'exploitation des bâtiments) et aux besoins en capital, sont couverts par les revenus autogénérés. La génération de revenus à partir du développement de fonds, de la location d'installations, de la boutique et de la vente de billets a des limites, et pourrait être davantage affectée par la lenteur de la reprise économique et touristique. Cet écart croissant n'est pas soutenable.

Numérisation

Une opportunité stratégique clé pour le Musée est l'impact de la numérisation. La collection du Musée est en grande partie numérique à l'origine, et le système de préservation numérique a été mis en œuvre en 2021-2022. Il existe des coûts permanents, détaillés à l'annexe 3. Le passage à l'engagement numérique, accéléré par la pandémie, a également des implications pour le Musée en termes d'approche de la sensibilisation, de l'engagement, de la programmation et des partenariats à l'appui du mandat du Musée. Les priorités pour 2022-2023 sont soulignées tout au long de ce plan et il s'agira d'un domaine d'intérêt croissant pour le Musée à l'avenir.

La programmation numérique a été un succès pendant la pandémie, et un investissement accru dans l'étendue et la profondeur des offres numériques a été identifié comme une priorité stratégique pendant la planification. À cette fin, une allocation supplémentaire de ressources humaines et

financières a été prévue pour cette période de planification quinquennale. Comme indiqué ci-dessous, ces investissements seront réalisés dans le respect des pratiques recommandées en matière d'accessibilité.

Collaborations

Les offres numériques ouvrent également de nouvelles portes aux partenariats. Ainsi, parallèlement à l'investissement dans le numérique, les partenariats continueront à s'adapter. Il convient de noter que les partenariats sont antérieurs à l'ouverture des portes du Musée; ils sont ancrés dans la culture (et les valeurs) de l'organisation. La collaboration est le fait de savoir que, en tant que petite organisation, le partenariat est la position par défaut pour chaque exposition, événement et programme. Qu'il s'agisse de partenariats formels et pluriannuels à l'échelle de l'organisation ou d'événements ponctuels, l'équipe reconnaît la valeur de la collaboration avec d'autres personnes ayant des objectifs communs.

Cette période quinquennale permettra de mettre en évidence la portée nationale et l'impact local. L'accent sera mis sur les partenaires qui partagent des objectifs communs et qui nous motivent, nous mobilisent et nous incitent à évoluer. Les anniversaires et les points tournants sont l'occasion de les commémorer avec d'autres organisations. Les événements spéciaux (comme Patinage Canada) continueront d'être la genèse des partenariats, et le partage des pouvoirs restera la pierre angulaire du développement des expositions.

En 2028, le Musée célébrera le 100^e anniversaire de l'ouverture du hangar d'immigration. La planification de ce point tournant commencera à la fin de cette période de planification et fournira une autre occasion importante de partenariats, y compris au-delà des frontières du Canada.

VÉRIFICATIONS ET EXAMENS

Le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) effectue une vérification d'attestation annuelle, ainsi qu'un examen spécial au moins une fois tous les dix ans, conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Musée a terminé son premier examen spécial en mars 2020, couvrant la période d'octobre 2018 à mai 2019. Il a été déposé en novembre 2020 et est [disponible en ligne](#). Le BVG a examiné les systèmes et les pratiques du Musée dans les domaines de la gouvernance, de la planification stratégique et opérationnelle, de la gestion des collections, des expositions et de la programmation publique.

Le BVG a formulé huit recommandations d'amélioration dans les domaines du développement et de la gestion des collections, de la gestion des risques, de la planification opérationnelle, de la gouvernance et de la formation du conseil. Le Musée a accepté ces recommandations et a élaboré un plan de mise en œuvre de ces recommandations; le travail à cet effet est en cours. Six des recommandations du BVG ont été traitées, tandis que les deux autres sont en cours et seront achevées d'ici la fin mars 2022.

Le Musée effectue également des vérifications internes annuelles en faisant appel à un cabinet comptable externe, actuellement Grant Thornton.

5. OBJECTIFS, ACTIVITÉS ET RÉSULTATS

Le Musée a trois responsabilités essentielles, en plus d'avoir des services internes. Les trois soutiennent le résultat stratégique global découlant du 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 se poursuit aujourd'hui.*

Les activités et résultats clés énumérés ci-dessous se situent à un niveau élevé. Les détails sur les activités, les objectifs spécifiques et les étapes clés sont inclus dans l'annexe 2 ci-jointe. Les activités ci-dessous sont toutes des priorités stratégiques pluriannuelles existantes. Nombre d'entre elles sont affectées par la pandémie de COVID-19 à court terme mais sont réalisables sur la durée de ce plan.

RESPONSABILITÉ ESSENTIELLE 1 : EXPÉRIENCE DU VISITEUR ET CRÉATION DE LIENS

Objectif 1	Activités principales	Résultats attendus
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 sa culture, à son économie et à son mode de vie.	Recueillir et partager activement des histoires orales, des histoires écrites, des images numériques, du matériel d'archive et des artefacts qui reflètent le mandat du Musée, et chercher avec le temps à refléter la mosaïque culturelle canadienne et la dualité linguistique de notre pays.	Collection élargie, en vue d'une durabilité à long terme et d'une évolution vers la diversité du Canada.
	Cataloguer la Collection et en mettre une sélection à la disposition des Canadiens et Canadiennes sur place et en ligne.	La population canadienne peut accéder à la Collection et la découvrir de n'importe où.
	Un système de préservation numérique assure la conservation à long terme de la Collection.	La Collection est protégée et préservée.
Objectif 2	Activités principales	Résultats attendus
Les expositions et la programmation sont innovatrices, intéressantes, portent à réflexion, et reflètent la diversité des expériences immigrantes au Canada.	La deuxième exposition itinérante et temporaire du Musée, <i>Refuge Canada</i> , est réservée dans des lieux à travers le Canada.	Élargissement du champ d'action et de la sensibilisation au niveau national.
	La troisième exposition itinérante du Musée est prévue et sera lancée en 2025-26.	Élargissement du champ d'action et de la sensibilisation au niveau national.
	La programmation continue d'intéresser le public local et national en s'associant à des particuliers, à des groupes communautaires et à des institutions.	Une programmation hybride, numérique et en personne, assure un engagement continu de la communauté sans barrières géographiques.
Objectif 3	Activités principales	Résultats attendus
L'expérience du visiteur permet de tisser des liens personnels et émotifs, célèbre la diversité et encourage l'inclusion, et génère la loyauté du public et des visites répétées.	Maximiser la fréquentation et l'expérience des visiteurs au Musée, en personne et en ligne.	Objectifs de fréquentation atteints dans toutes les catégories. 90 % de satisfaction des visiteurs.

Objectif 4	Activités principales	Résultats attendus
<p>Partout au pays, les Canadiens et les Canadiennes ont un meilleur accès à la Collection du Musée, à son expertise et à ses programmes. Le Musée a acquis un haut niveau de visibilité ainsi que le soutien du public grâce à des stratégies de commercialisation et de communication puissantes et efficaces.</p>	<p>Une approche globale de marketing et de communication permet de sensibiliser, de stimuler la fréquentation et d'exploiter les possibilités de génération de revenus.</p>	<p>Sensibilisation accrue, objectifs de fréquentation et objectifs de revenus autogénérés atteints.</p>
	<p>Des investissements accrus en matière de finances et de ressources humaines signifient que les stratégies numériques créent une mobilisation en ligne des publics aux niveaux local, national et international de façon planifiée, interactive et expérientielle.</p>	<p>Objectifs de fréquentation et d'engagement en ligne atteints.</p>
	<p>Des activités et des messages de marketing et de communication ciblés permettent de mieux comprendre les expériences des immigrants et leurs contributions à la culture, à l'économie et au mode de vie du Canada.</p>	<p>Cohérence du message qui renforce la sensibilisation et l'empathie avec une large portée nationale.</p>

Objectif 5	Activités principales	Résultats attendus
<p>Le Musée est considéré comme un collaborateur positif avec les principales parties prenantes, il facilite les conversations intéressantes sur les thèmes de l'immigration et vise à inspirer des actions positives.</p>	<p>Les partenariats ciblés contribuent à la compréhension et au discours national sur tous les aspects de l'immigration et développent de nouveaux publics à travers le Canada.</p>	<p>Objectifs de partenariat atteints.</p>
	<p>Continuer à établir une relation avec l'Assembly of Nova Scotia Mi'kmaq Chiefs (Assemblée des chefs mi'kmaq de la Nouvelle-Écosse).</p>	<p>Les expositions et la programmation continuent à être respectueuses.</p>

RESPONSABILITÉ ESSENTIELLE 2 : INSTALLATIONS

Objectif 6	Activités principales	Résultats attendus
Les installations du Musée, qui contribuent à une expérience du visiteur accueillante et engageante, sont sécuritaires et accessibles pour tous. Elles sont de plus entretenues de façon efficace, avec une approche écologique.	Les améliorations d'immobilisations optimisent l'utilisation de l'espace, améliorent l'accessibilité, sont gérées de façon prudente, en respectant le caractère patrimonial des lieux, et les décisions sont prises en considérant les changements climatiques.	Les principaux projets d'immobilisations sont achevés dans les délais, dans le respect du budget et des exigences indiquées.

RESPONSABILITÉ ESSENTIELLE 3 : ACTIVITÉ COMMERCIALE ET DE COLLECTE DE FONDS

Objectif 7	Activités principales	Résultats attendus
L'organisation et ses ressources sont alignées de sorte que le Musée peut respecter son mandat.	Les objectifs de développement des fonds et du total des fonds autogénérés sont atteints.	Donateurs engagés et fidèles. Clientèles des espaces de location récurrentes. Parties prenantes engagées. Stabilité financière.

SERVICES INTERNES

Objectif 8	Activités principales	Résultats attendus
La Société sera un modèle de pratiques progressives, innovatrices et de gestion saine. Son personnel et ses bénévoles continueront à être habilités et diversifiés, avec un esprit d'entreprise, et continueront à respecter la mission et le mandat du Musée.	S'assurer que le personnel ait des ententes de performance liées au Plan d'entreprise.	Le personnel respecte ses engagements en matière de performance.
	Tout le personnel participant à des opportunités d'apprentissage et de développement, y compris (mais pas exclusivement) la <i>formation linguistique, la formation antiraciste et la formation sur les biais inhérents</i> .	Un personnel engagé et autonomisé.
	30 bénévoles et cinq participants au programme <i>Bienvenue chez vous au Canada</i> jouent un rôle important dans la culture, la diversité et le succès du Musée.	Un environnement de travail diversifié, sain et respectueux.
	La justice, l'équité, la diversité et l'inclusion continueront d'influencer les décisions relatives au recrutement et à l'avancement, aux expositions et à la programmation.	Un environnement de travail diversifié, sain et respectueux.

6. RISQUES

Le Musée adopte une approche d'entreprise de la gestion des risques. Une carte d'évaluation des risques est examinée chaque trimestre par la direction et deux fois par an par le Conseil d'administration. Le Musée surveille et gère son profil de risque dans les catégories suivantes : Finances, santé et sécurité, prestation de services, confiance du public et préoccupations des parties prenantes. Les risques sont évalués en fonction de leur probabilité et de leur impact.

Actuellement, deux risques sont considérés comme élevés :

1. Le manque de membres du Conseil d'administration ayant une capacité avérée à générer des dons majeurs limite la génération de revenus.
2. Les dommages causés aux installations ou à la collection par un ouragan ou un autre événement météorologique.

Le premier risque est de nature financière, tandis que le second reflète l'emplacement physique du Musée sur le front de mer et le risque accru d'impacts liés aux changements climatiques et aux événements météorologiques extrêmes.

7. SURVOL FINANCIER

Le Musée dispose d'un budget de fonctionnement de 10,445 millions \$ (excluant l'amortissement) ainsi que d'un budget d'immobilisations de 42 000\$ pour 2022-2018. Le Musée reçoit des crédits de base de l'ordre de 8,111 millions \$ annuellement pour la période de planification.

Pour le reste de la période de planification, le budget de fonctionnement se situe entre 11,6 et 12 millions \$ et le budget d'investissement est minimal, de l'ordre de 25 000 \$ à 37 000 \$ par an. Le Musée peut couvrir les déficits prévus des années restantes du plan grâce à son actif net non grevé de 5,628 millions \$ au 31 mars 2021. Cela présentera un risque dans les dernières années de la période de planification en cas d'événement météorologique ou si des mises à niveau du système de CVC sont nécessaires.

De plus, le Musée a reçu des fonds de secours pour la COVID-19 de 2,049 millions \$ en 2020-2021, 1,435 million \$ en 2021-22, et se voit allouer 845 000 \$ dans le budget 2022 pour 2022-2023 pour faire face aux pressions financières causées par la COVID-19, principalement en raison de la perte de revenus.

GÉNÉRATION DE REVENUS

En plus de ses crédits annuels de base, le Musée a des revenus autogénérés : des revenus provenant 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, ainsi que des revenus provenant de dons, d'intérêts et du fonds de dotation.

Les revenus autogénérés, toutes sources confondues, génèrent habituellement 3 millions \$ par an pour le Musée. Comme l'indique l'annexe 3, la prévision pour 2021-2022 était de 1,1 million \$, passant à 2,2 millions \$ en 2022-2023, et revenant aux niveaux d'avant la pandémie en 2023-2024 et au-delà. La composition des revenus est différente de celle de nombreux autres Musées. Une grande part des revenus autogénérés du Musée provient de dons philanthropiques majeurs (1 million \$ par an à partir de 2022-2023), qui devraient rebondir. La fréquentation générale devrait également revenir

rapidement, mais les revenus liés aux espaces de location devraient tarder à reprendre jusqu'en 2023-2024. Connaître le nombre de locations prendra du temps, car une partie importante est constituée de conférences et de rassemblements importants, souvent internationaux. D'ici la fin de l'exercice 2022-2023, nous saurons si la reprise se produira à la vitesse prévue et nous nous adapterons en conséquence.

Les revenus gagnés par le Musée, soit 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, sont typiquement entre 1,5 million \$ à 1,6 million \$. La pandémie de COVID-19 a considérablement affecté ces sources de revenus. Les revenus prévus sont de 382 900 \$ en 2021-2021, passant à 1,195 million \$ en 2022-2023, et revenant aux niveaux d'avant la pandémie en 2023-2024 et au-delà. Le financement d'aide face à la COVID-19 a été essentiel pour combler le manque de revenus. Les déficits prévus de 2023-2024 à la fin de la période de planification peuvent être couverts grâce à l'actif net non affecté de plus de 5,6 millions \$ au 31 mars 2021.

Les revenus provenant des dons, des intérêts et du fonds de dotation se situent généralement entre 1,5 et 1,6 million \$. Le développement de fonds, particulièrement grâce aux dons majeurs, est une priorité pour le Musée. En règle générale, les dons génèrent des revenus de l'ordre de 1,5 million \$ par an pour le Musée, ce qui est essentiel pour la pérennité de son succès financier. Un effort ambitieux visant à recueillir 5 millions \$ en nouveaux engagements de dons majeurs d'ici décembre 2020 a été lancé par le Musée en 2019-2020 pour atteindre cet objectif. Ce plan a été considérablement affecté par la pandémie de COVID-19 et a donc été reporté à décembre 2023. On prévoit que le Musée ne recueillera que 691 700 \$ de dons en 2021-2022, puis 778 150 \$ en 2022-2023. Le retour aux niveaux d'avant la pandémie n'est prévu qu'en 2023-2024, au plus tôt.

Avant de devenir une société d'État, le Musée fonctionnait comme société autonome et à but non lucratif. La précédente Fondation du Quai 21 a créé un fonds de dotation avec des promesses de dons de 7 millions \$. Ces fonds de dotation ont été transférés au Musée, où le capital est protégé à perpétuité et les fonds sont investis conformément à la politique d'investissement approuvée par le Conseil d'administration. Le Musée peut uniquement puiser dans les revenus de la dotation pour financer la programmation éducative et publique, le rayonnement national, les expositions itinérantes, le développement d'expositions et d'autres priorités similaires. La valeur de la dotation au 30 septembre 2021 était de 10,166 millions \$.

L'objectif général d'investissement est de fournir suffisamment de liquidités pour satisfaire aux exigences de dépenses annuelles prévues, en tirant les revenus autorisés du fonds de dotation, tout en assurant une croissance permettant de maintenir le pouvoir d'achat du capital du fonds de dotation. Afin de gérer le risque, le Musée utilise les services d'un conseiller en placements et investit dans un portefeuille diversifié. La politique d'investissement actuelle, approuvée par le Conseil d'administration en octobre 2021, prévoit des fourchettes autorisées de 0-10 % de liquidités et d'investissements à court terme, 40-75 % d'instruments à taux fixes, 25-60 % de capitaux propres internationaux et 0-30 % d'actifs de substitution. Voir la note sur les instruments financiers dans les états financiers annuels vérifiés pour une description plus détaillée des investissements.

BUDGET DE FONCTIONNEMENT

Le budget de fonctionnement du Musée se situe entre 11,2 et 12 millions \$ à la fin de la période de planification. En 2021-2022, le budget était de 10,5 millions \$ et devrait être de 10,4 millions \$ à la fin de l'année.

Le Musée dispose d'un budget de fonctionnement de 11,156 millions \$ pour 2022-2023. Les augmentations du budget de fonctionnement au cours des trois prochaines années sont dues aux coûts de la prochaine exposition temporaire et itinérante élaborée par le Musée et à la location d'une grande exposition temporaire, une dépense qui a lieu tous les cinq ans, comme indiqué à l'annexe 3. Le budget de fonctionnement passera à 12,0 millions \$ en 2025-2026, principalement en raison de l'augmentation contractuelle du loyer.

Les deux dépenses de fonctionnement les plus importantes sont le fonctionnement des bâtiments, soit environ 3 millions \$ par an, et les frais liés au personnel, soit 6,369 millions \$ en 2022-2023, qui passeront à 6,784 millions \$ à la fin de la période de planification en raison de l'augmentation des salaires, du coût de la vie et des avantages sociaux. Ces deux domaines combinés dépassent les crédits de base du Musée de 12,5 % en 2022-2023 et de 21,6 % à la fin de la période de planification. Cela signifie que les fonds destinés à la programmation et à toutes les autres dépenses de fonctionnement doivent provenir de revenus autogénérés.

L'augmentation des dépenses de 2023-2024 à 2024-2025 est destinée au développement et à la présentation de la troisième exposition temporaire et itinérante du Musée. Cette exposition est un outil clé pour l'engagement et la sensibilisation au niveau national, comme l'ont établi les deux premières expositions du Musée : *Canada : Jour 1* et *Refuge Canada*. Le Musée a déterminé qu'avec ses ressources (humaines et financières) il pouvait produire une nouvelle exposition tous les cinq ans. Les dépenses diminueront en 2025-2026 lorsque le cycle quinquennal recommencera.

BUDGET D'IMMOBILISATIONS

Les dépenses en immobilisations prévues pour les cinq prochaines années sont minimes, entre 25 000 \$ et 42 000 \$. Une maintenance et des mises à jour minimales sont tout ce que le budget actuel permet de faire.

En 2020-2021, le Musée a achevé la rénovation de la Zone des contributions dans l'espace d'exposition principal. Ce projet est une réponse aux expériences et aux commentaires des visiteurs. L'espace rénové a été rouvert au public dès le premier trimestre de 2021-2022.

Signalons que le Musée est locataire du Port de Halifax et que, pour cette raison, il n'a pas les mêmes responsabilités et exigences en matière d'immobilisations que les autres musées nationaux. Toutefois, les immobilisations incluent tous les éléments qui, en raison de leur coût ou de leur nature, sont classés comme des dépenses d'immobilisations conformément aux normes comptables canadiennes du secteur public pour les organismes gouvernementaux à but non lucratif. Cela comprend les équipements de plus de 5 000 \$ (y compris les technologies de l'information) et les projets d'améliorations locatives de plus de 20 000 \$. Il convient également de noter que l'entretien et le remplacement des systèmes CVC relèvent de la responsabilité du Musée. Il s'agit d'un coût important, mais nécessaire, car les normes muséologiques internationales de protection des objets doivent être respectées.

VIABILITÉ FINANCIÈRE À LONG TERME

Le Musée a été considérablement affecté par la pandémie de COVID-19, qui a réduit la capacité du Musée à générer des fonds par rapport à 2019-2020 de 79 % en 2020-2021, d'environ 64 % en 2021-2022 et de 28 % en 2022-2023.

Le Musée a reçu des fonds de secours pour la COVID-19 de 2,049 millions \$ en 2020-2021, 1,435 million \$ en 2021-2022, et se voit allouer 845 000 \$ dans le budget 2022 pour compenser les pertes de revenus dues à la COVID-19. Le Musée peut couvrir les déficits prévus de 2023-2024 à la fin de la période de planification grâce à son actif net non affecté de 5 millions \$ au 31 mars 2021.

Le Musée sera confronté à des pressions financières à plus long terme. Comme indiqué ci-dessus, les 8,111 millions \$ en crédits de base que reçoit le Musée ne couvrent pas entièrement les coûts de fonctionnement des installations et du personnel. Cela signifie que tous les coûts pour la programmation, toutes les autres charges d'exploitation, de même que les exigences d'immobilisations doivent être couverts par les revenus autogénérés. La génération de revenus à partir du développement de fonds, de la location d'installations, de la boutique et de la vente de billets a des limites, et pourrait être davantage affectée par la lenteur de la reprise économique et touristique.

ANNEXE 1 : 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* et la *Loi sur les musées*. Cette exigence signifie, entre autres, que le Musée doit préparer et présenter chaque année un plan d'entreprise pour approbation par le 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 (BVG) 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 Musée a terminé son premier examen spécial par le Bureau du vérificateur général en mars 2020, qui a été déposé en novembre 2020. Un plan d'action a été élaboré en réponse aux conclusions et est examiné chaque année par le Comité de vérification et de surveillance du risque, qui rend ensuite compte des progrès accomplis au Conseil d'administration.

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, y compris le président et le vice-président, qui sont 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](#).

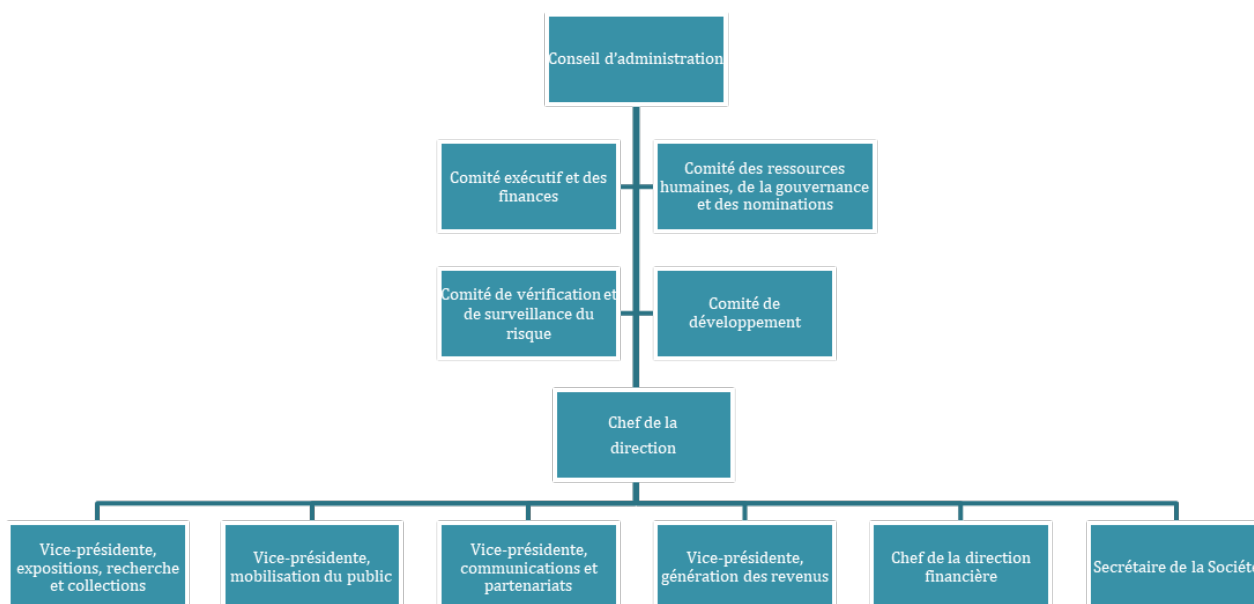
Conseil d'administration	Résidence	Date de nomination	Expiration du mandat
Robert Vineberg, Président	Winnipeg, Manitoba	2017-12-14	2024-03-08
Bruce Manion, Vice-président	Fall River, Nouvelle-Écosse	2019-01-31	2023-01-30
Salima Ebrahim	Edmonton, Alberta	2018-06-01	2022-05-31
Omar Farouk	Brampton, Ontario	2019-07-01	2022-06-30
Katherine Hambly	Charlottetown, Île du Prince-Édouard	2019-01-18	2023-01-17
Daniel Hurley	Gabriola Island Colombie-Britannique	2019-01-18	2023-01-17
Mona Kumar	Mississauga, Ontario	2018-06-01	2022-05-31
Caroline Lavoie	Montréal, Québec	2018-03-01	2022-02-28
Donald Obonsawin	Stouffville, Ontario	2019-01-18	2023-01-17
Cynthia Price Verreault	Montréal, Québec	2019-01-18	2023-01-17
POSTE VACANT (1)			

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 devant le Conseil d'administration de l'administration quotidienne du rendement du Musée ainsi que de l'atteinte des objectifs.



ANNEXE 2 : RÉSULTATS PRÉVUS

Le mandat du Musée canadien de l'immigration du Quai 21, tel qu'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 que le Musée puisse livrer son mandat national et contribuer à l'atteinte des objectifs au sens large de la politique du gouvernement fédéral. La COVID-19 a eu un impact significatif sur tous les domaines d'activité du Musée. Comme la pandémie se poursuit, il est difficile de prévoir sa durée ou son impact total. Aux fins de ce plan, nous avons supposé que l'année 2022-2023 représentera environ 65 % des revenus d'exploitation normaux, que l'année 2023-2024 sera un retour aux niveaux régulièrement prévus, à l'exception des locations d'installations, qui prendront au moins une année de plus pour revenir complètement à la normale. Les objectifs décrits ci-dessous reflètent ces hypothèses.

PRIORITÉ STRATÉGIQUE 1 :

Diriger un **musée exceptionnel et pertinent**, de portée pancanadienne, partageant des collections et des programmes diversifiés et significatifs.

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

Recherche et développement de contenu		
<i>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 sa culture, à son économie et à son mode de vie.</i>		
Indicateur	Objectifs	Base de référence et stratégie des données
Les dossiers de la Collection sont accessibles en ligne.	<u>2022-2023</u> 1 880 documents d'histoires écrites 807 fichiers d'histoires orales 8 250 dossiers d'archives numériques disponibles en ligne <u>2023-2024 à 2026-2027</u> Chaque année, 10 dossiers d'histoire, 20 dossiers d'histoire orale et 250 dossiers d'images numériques seront ajoutés.	Référence : Réalité en 2021-2022 1 870 documents d'histoires écrites 787 fichiers d'histoires orales 8 000 dossiers d'archives numériques Rapport trimestriel concernant les progrès.
Les nouvelles acquisitions sont cataloguées.	<u>2022-2023</u> 100 nouvelles acquisitions cataloguées d'ici mars 2023. <u>2023-2024 à 2026-2027</u> 100 de plus par an, en fonction du taux d'acquisition.	Référence : 388 acquisitions cataloguées en 2020-2021 Rapport trimestriel concernant les progrès.

<p>La Collection inclut des histoires orales, des histoires écrites, des images numériques, du matériel d'archive et des artefacts qui reflètent le mandat du Musée, et cherche avec le temps à refléter la mosaïque culturelle canadienne et la dualité linguistique de notre pays.</p>	<p><u>2022-2023</u></p> <p>Les collections reflètent les priorités définies dans le plan de développement de la Collection.</p> <p>D'ici mars 2023 : Examiner et mettre à jour neuf champs supplémentaires de la base de données de base pour tous les biens de la Collection, pour un total de 12 champs sur 29.</p>	<p>Référence : S.O.</p> <p>Les rapports qualitatifs sur le degré d'expansion de la Collection, conformément au plan de développement de collection.</p> <p>Référence : Nouvelle base de données de la Collection lancée en 2020-2021, et nouvelle interface en ligne lancée en 2021. Mise en œuvre de nouvelles normes de catalogage et achèvement de trois champs de base de données en mars 2022.</p> <p>Rapport trimestriel concernant les progrès.</p>
<p>Un plan détaillé de développement de la Collection est en place pour soutenir et guider le développement d'une collection diversifiée et durable.</p>	<p>Commencer à mettre en œuvre le nouveau plan de développement de la Collection.</p>	<p>Référence : S.O.</p>
<p>Un système de préservation numérique assure la conservation à long terme de la Collection.</p>	<p>D'ici mars 2023 : Achèvement substantiel du transfert des actifs et début de la préservation et de la maintenance actives de la collection numérique.</p>	<p>Référence : Le système de préservation numérique est mis en œuvre en 2021-2022.</p>

Interprétation et création de liens

Les expositions et la programmation sont innovatrices, intéressantes, portent à réflexion, et reflètent la diversité des expériences immigrantes au Canada.

Indicateur	Objectifs	Base de référence et stratégie des données
La deuxième exposition itinérante du Musée, <i>Refuge Canada</i>, est réservée dans des lieux à travers le Canada.	L'exposition est réservée jusqu'en 2024-2025.	Référence : S.O. Rapport trimestriel concernant les progrès.
La troisième exposition itinérante du Musée est prévue et sera lancée en 2025-2026.	Planification et conception de l'exposition en 2022-2023 et 2023-2024. Ouverture de l'exposition sur place en mars 2024 Lancement de la tournée en 2025-2026.	Référence S.O. Rapport sur la gestion des projets
La programmation fait appel à des publics locaux et nationaux en s'associant à des particuliers, des groupes communautaires et des institutions pour offrir des programmes sur place, virtuels et hybrides sur un large éventail de thèmes.	<u>2022-2023 à 2026-2027</u> 30 programmes publics avec 10 000 participants.	Référence : Au T2 2020-2021 : 5 programmes virtuels publics avec 79 895 participants. (Note : 60 000 en raison de l'événement virtuel de la fête du Canada qui n'a eu lieu qu'une seule fois). Rapport trimestriel concernant les progrès.

Expérience du visiteur

L'expérience du visiteur permet de tisser des liens personnels et émotifs, célèbre la diversité et encourage l'inclusion, et génère la loyauté du public et des visites répétées.

Indicateur	Objectifs	Base de référence et stratégie des données
Objectifs de visites atteints dans toutes les catégories.	<p><u>Visites payantes :</u> 2022-2023 : 67 000 2023-2024 : 67 000 2024-2025 : 67 500 2025-2026 : 67 500 2026-2027 : À confirmer</p> <p><u>Visiteurs étudiants :</u> -1 860 étudiants payants sur place -70 visites virtuelles pour 1 400 étudiants payants</p> <p><u>Visites en ligne :</u> 530 000</p>	<p>Référence : au T2 2020-2021 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Visites payantes : 1 163 - Visiteurs scolaires : 0 - Visiteurs du Centre d'histoire familiale Banque Scotia : 404 <p>Référence au T2 2021-2022 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Visites en ligne : 203 870 <p>Les visites sont comptabilisées de façon hebdomadaire et font l'objet de rapports trimestriels.</p>
Les visiteurs (sur place et en ligne) utilisent le Centre d'histoire familiale Banque Scotia pour des recherches généalogiques axées sur l'immigration.	<p><u>2022-2023</u> 28 000 visiteurs.</p>	<p>Référence : S.O. Nouvel objectif</p> <p>Rapports trimestriels concernant les progrès.</p>
Les visiteurs sont satisfaits ou très satisfaits de leur expérience globale.	<p><u>2022-2023 à 2026-2027</u> 90 % de satisfaction des visiteurs chaque année.</p>	<p>Référence : 95 % en 2019-2020</p> <p>(Note : l'objectif est inférieur à la référence, car tout résultat supérieur à 90 % est une note exceptionnelle.)</p>

Priorité stratégique 2 :

Assurer un accès amélioré pour tous les publics sur place, sur la route et en ligne.

APPUIE LA RESPONSABILITÉ ESSENTIELLE 1 : EXPÉRIENCE DU VISITEUR ET CRÉATION DE LIENS ET 2 : INSTALLATIONS

Installations

Les installations du Musée, qui contribuent à une expérience du visiteur accueillante et engageante, sont sécuritaires et accessibles pour tous. Elles sont de plus entretenues de façon efficace, avec une approche écologique pour l'organisation.

Indicateur	Objectifs	Base de référence et stratégie des données
Les projets d'immobilisations optimisent l'utilisation de l'espace, améliorent l'accessibilité, sont gérés de façon prudente, en respectant le caractère patrimonial des lieux, et les décisions sont prises en considérant les changements climatiques.	<u>2022-2027</u> Poursuivre l'amélioration des installations en suivant les recommandations de la Fondation Rick Hansen. Cela comprend l'installation de portes automatisées et de tapis pour réduire le bruit dans les expositions.	Référence : S.O. Rapport sur la gestion des projets

Accès et sensibilisation

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

Indicateur	Objectifs	Base de référence et stratégie des données
Alors que l'industrie du tourisme continue de se redresser, la sensibilisation et les opportunités de cultiver des relations avec les médias touristiques reviendront.	<u>2022-2023</u> 20 médias/blogueurs du secteur du voyage contactés Visite des médias. 1 900 mentions dans les médias.	Référence : 1202 mentions dans les médias au T2 2021-2022. Rapport trimestriel concernant les progrès.
Une approche de la publicité numérique basée sur les données et axée sur les marchés clés et les messages personnalisés facilitera la fréquentation.	<u>2022-2023 à 2026-2027</u> Voir les objectifs pour les visites.	

<p>Continuer à amplifier la portée en ligne, en particulier à travers le Canada, grâce à un contenu éducatif, pertinent et engageant sur les médias sociaux.</p>	<p><u>2022-2023</u> Augmenter de 5 % le nombre d'abonnés sur les médias sociaux sur toutes les plateformes.</p>	<p>Référence : 620 nouveaux abonnés sur Twitter (augmentation de 9,5 %) et 188 nouveaux abonnés sur Instagram (augmentation de 10 %) au T2 2020-2021.</p>
	<p>250 000 engagements dans les médias sociaux.</p>	<p>91 991 interactions dans les médias sociaux au T2 2020-2021.</p>
	<p><u>2023-2024 à 2026-2027</u> Les objectifs ne sont pas encore fixés.</p>	<p>Rapport trimestriel concernant les progrès.</p>
<p>Inspirer et éduquer la population canadienne avec le balado bilingue du Musée. Partager les voix et les histoires personnelles des nouveaux arrivants dans ce format numérique intime est tout à fait adapté au mandat du Musée, qui est d'améliorer la compréhension des expériences des immigrants et de leurs contributions à la culture, à l'économie et au mode de vie du Canada.</p>	<p><u>2022-2023</u> Lancer la troisième saison du balado (Inspiration - Karsh). 30 000 téléchargements.</p>	
	<p><u>2023-2024 à 2026-2027</u> Les objectifs ne sont pas encore fixés.</p>	
	<p>Une nouvelle saison du balado est produite chaque année.</p>	

Priorité stratégique 3 :

Construire et entretenir des partenariats exceptionnels en s'engageant avec d'autres pour amplifier nos missions complémentaires.

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

Rayonnement national et collaboration

Le Musée est considéré comme un collaborateur positif avec les principales parties prenantes, il facilite les conversations intéressantes sur les thèmes de l'immigration et vise à inspirer des actions positives.

Indicateur	Objectifs	Base de référence et stratégie des données
Le Musée continuera à jouer un rôle de premier plan dans la croissance et le renforcement de son réseau de partenariats stratégiques. Le Musée est considéré comme un collaborateur positif avec les principales parties prenantes, il facilite les conversations intéressantes sur les thèmes de l'immigration et vise à inspirer des actions positives.	<u>2022-2023 à 2026-2027</u> Six partenariats significatifs* par an.	Référence : huit partenariats importants au T2 2020-2021. Rapports trimestriels sur les progrès
Les expositions et la programmation continuent de respecter l'impact de l'immigration sur les peuples autochtones, d'un point de vue autochtone.	Continuer à établir une relation avec l'Assembly of Nova Scotia Mi'kmaq Chiefs (Assemblée des chefs mi'kmaq de la Nouvelle-Écosse).	Référence : S.O. Rapports trimestriels concernant les progrès.

Priorité stratégique 4 :

Se faire le champion d'une équipe inclusive, agile, réactive et collaborative.

APPUIE LES TROIS RESPONSABILITÉS ESSENTIELLES ET LES SERVICES INTERNES

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 diversifiés, avec un esprit d'entreprise, et ils continueront à respecter la mission et le mandat du Musée.

Indicateur	Objectifs	Base de référence et stratégie des données
Un programme intégré de gestion du rendement reconnaît les résultats et les valeurs fondamentales du Musée.	<u>2022-2023 à 2026-2027</u> Les engagements du plan d'entreprise sont intégrés dans tous les accords de rendement des employés, les résultats étant mesurés par le programme annuel de gestion du rendement.	Référence : S.O. Rapport trimestriel concernant les progrès.
Les possibilités d'apprentissage et de développement contribuent à un lieu de travail où le personnel est engagé et autonomisé.	<u>2022-2023 à 2026-2027</u> 75 % du personnel participant à l'apprentissage et au développement, y compris (mais sans s'y limiter) la <i>formation linguistique, la formation antiraciste et la formation sur les biais inhérents.</i>	Référence : 87 % de participation du personnel au développement professionnel et à la formation au T2 2020-2021. Rapport trimestriel concernant les progrès.
30 bénévoles et cinq participants au programme <i>Bienvenue chez vous au Canada</i> jouent un rôle important dans la culture, la diversité et le succès du Musée.	<u>2022-2023 à 2026-2027</u> 50 bénévoles (s'engageant sur place et virtuellement selon les besoins) 8-12 participants au programme <i>Bienvenue chez vous au Canada</i>	Référence : historiquement, plus de 95 bénévoles et 10 participants à <i>Bienvenue chez vous au Canada</i> chaque année. Ce nombre a été réduit en raison de la COVID-19. Rapport trimestriel concernant les progrès.
La justice, l'équité, la diversité et l'inclusion continueront d'influencer les décisions relatives au recrutement et à l'avancement, aux expositions et à la programmation.	<u>2022-2023 à 2026-2027</u> Formation continue, maintien d'un taux de minorités visibles dans la population active supérieur à la moyenne locale (données de recensement).	Référence : 19 % de la main-d'œuvre permanente appartient à une minorité visible (11 % selon le recensement de Halifax).

Priorité stratégique 5 :

Servir de société d'État modèle, financièrement responsable, durable et entièrement redevable à la population canadienne.

APPUIE LA RESPONSABILITÉ ESSENTIELLES 3 : ACTIVITÉS COMMERCIALES ET DE COLLECTE DE FOND

Saine gouvernance des ressources

L'organisation et ses ressources sont alignées de sorte que le Musée peut respecter son mandat.

Indicateur	Objectifs	Base de référence et stratégie des données
Les objectifs budgétaires sont atteints.	<u>2022-2023 à 2026-2027</u> Les résultats sont alignés avec le budget.	Référence : S.O. États financiers trimestriels.
Les objectifs de revenus autogénérés sont atteints.	Les objectifs de développement sont atteints : <u>2022-2023</u> 782 650 \$ <u>2023-2024 à 2025-2026</u> 1 439 400 \$ par année Les objectifs de revenus autogénérés totaux sont atteints : <u>2022-2023</u> 2 241 366 \$ <u>2023-2024</u> 3 161 106 \$ <u>2024-2025</u> 3 330 406 \$ <u>2025-2026</u> 3 389 266 \$ <u>2026-2027</u> 3 417 906 \$	Référence : Développement : Prévisions 2020-2021 : 361 000 \$ Revenus auto-générés : Prévisions 2020-2021 : 512 832 \$ États financiers trimestriels.

ANNEXE 3 : ÉTATS FINANCIERS ET BUDGETS

Les états financiers des pages qui suivent reflètent les crédits que le Musée entend recevoir en 2022-2023 et les estimations pour les quatre autres années 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 2022-2023
 ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE PRO FORMA
 POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS 2021 AU 31 MARS 2027

(en dollars)	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
	Réel	Prévisions	Budget	Projections			
ACTIF							
Actif à court terme							
Trésorerie	6 078 000	5 923 800	5 523 800	5 041 800	4 635 800	4 110 800	3 592 800
Créances	162 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Stocks	136 000	150 000	150 000	150 000	175 000	175 000	175 000
Charges payées d'avance	160 000	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000
	6 536 000	6 353 800	5 953 800	5 471 800	5 090 800	4 565 800	4 047 800
Autres éléments d'actif							
Trésorerie et placements du fonds de dotation	9 830 000	9 930 000	10 030 000	10 030 000	10 030 000	10 030 000	10 030 000
Immobilisations	9 544 000	7 467 400	6 063 900	4 788 300	3 508 000	2 714 900	1 998 300
Collections	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
	19 375 000	17 398 400	16 094 900	14 819 300	13 539 000	12 745 900	12 029 300
TOTAL DE L'ACTIF	25 911 000	23 752 200	22 048 700	20 291 100	18 629 800	17 311 700	16 077 100
PASSIF ET ACTIF NET							
Passif							
Créditeurs et charges à payer	1 259 000	1 000 000	600 000	500 000	500 000	500 000	500 000
Produits reportés	100 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Apports reportés afférents aux immobilisations	9 544 000	7 467 400	6 063 900	4 788 300	3 508 000	2 714 900	1 998 300
	10 903 000	8 667 400	6 863 900	5 488 300	4 208 000	3 414 900	2 698 300
Actif net							
Non affecté	5 628 000	5 604 800	5 604 800	5 222 800	4 841 800	4 316 800	3 798 800
Grevé d'une affectation interne	352 000	352 000	352 000	352 000	352 000	352 000	352 000
Dotation	9 028 000	9 128 000	9 228 000	9 228 000	9 228 000	9 228 000	9 228 000
	15 008 000	15 084 800	15 184 800	14 802 800	14 421 800	13 896 800	13 378 800
TOTAL DU PASSIF ET DE L'ACTIF NET	25 911 000	23 752 200	22 048 700	20 291 100	18 629 800	17 311 700	16 077 100

MUSÉE CANADIEN DE L'IMMIGRATION DU QUAI 21
PLAN D'ENTREPRISE 2022-2023
ÉTAT DES RÉSULTATS PRO FORMA
POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS 2021 AU 31 MARS 2027

(en dollars)	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
	Réel	Prévisions	Budget	Projections			
FINANCEMENT GOUVERNEMENTAL							
Crédits de base	7 805 183	8 111 694	8 111 694	8 111 694	8 111 694	8 111 694	8 111 694
Budget supplémentaire des dépenses	2 710 764	1 435 000	845 000	-	-	-	-
Budget 2016 - crédits d'immobilisations	90 000	-	-	-	-	-	-
Crédits parlementaires	10 605 947	9 546 694	8 956 694	8 111 694	8 111 694	8 111 694	8 111 694
Montant pour l'achat d'immobilisations	(403 000)	(250 000)	(42 000)	(37 000)	(30 000)	(25 000)	(35 000)
Amortissement des apports reportés afférents aux immobilisations	2 270 700	2 326 600	1 445 500	1 312 600	1 310 300	818 100	751 600
	12 473 647	11 623 294	10 360 194	9 387 294	9 391 994	8 904 794	8 828 294
AUTRES REVENUS (NETS)							
Vente de billets pour les expositions	15 500	187 500	703 700	703 700	760 000	760 000	760 000
Programmation	18 100	55 600	68 070	91 850	70 600	97 600	97 800
Centre d'histoire familiale Banque Scotia	11 700	21 600	110 750	118 200	119 800	121 400	123 000
Boutique	200	44 300	138 200	182 900	190 000	194 700	194 700
Location de salles	5 400	73 900	174 090	377 650	503 200	528 760	555 600
Dons	400 500	691 700	778 150	1 418 000	1 418 000	1 418 000	1 418 000
Dotation	162 700	-	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Intérêts et produits divers	25 053	29 206	68 406	68 806	68 806	68 806	68 806
	639 153	1 103 806	2 241 366	3 161 106	3 330 406	3 389 266	3 417 906
DÉPENSES							
Expérience du visiteur et liens	4 292 800	4 321 700	5 014 150	5 268 700	5 349 330	5 405 220	5 283 210
Installations	4 829 100	5 253 100	4 251 560	4 228 460	4 265 010	3 878 190	3 877 110
Activités commerciales et de collecte de fonds	992 100	922 700	974 080	1 047 160	1 076 830	1 093 100	1 109 300
Services internes	2 220 500	2 252 800	2 361 770	2 386 080	2 412 230	2 442 550	2 494 580
	12 334 500	12 750 300	12 601 560	12 930 400	13 103 400	12 819 060	12 764 200
RÉSULTAT NET DE FONCTIONNEMENT	778 300	(23 200)	-	(382 000)	(381 000)	(525 000)	(518 000)

MUSÉE CANADIEN DE L'IMMIGRATION DU QUAI 21
PLAN D'ENTREPRISE 2022-2023
 ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE PRO FORMA
 POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS 2021 AU 31 MARS 2027

(en dollars)	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
	Réel	Prévisions	Budget	Projections			
ACTIVITÉS DE FONCTIONNEMENT							
Crédits reçus	10 202 947	9 296 694	8 914 694	8 074 694	8 081 694	8 086 694	8 076 694
Rentrées de fonds – clients et donateurs	654 053	1 165 806	2 041 366	2 961 106	3 130 406	3 189 266	3 217 906
Sorties de fonds – fournisseurs	(3 599 000)	(4 800 800)	(5 408 180)	(5 494 460)	(5 450 210)	(5 537 610)	(5 448 900)
Paievements liés aux salaires et avantages	(5 831 000)	(5 815 900)	(6 147 880)	(6 223 340)	(6 367 890)	(6 463 350)	(6 563 700)
Répartition de la dotation	-	-	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
	1 427 000	(154 200)	(400 000)	(482 000)	(406 000)	(525 000)	(518 000)
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT EN IMMOBILISATIONS							
Acquisition d'immobilisations	(416 000)	(250 000)	(42 000)	(37 000)	(30 000)	(25 000)	(35 000)
	(416 000)	(250 000)	(42 000)	(37 000)	(30 000)	(25 000)	(35 000)
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT							
Augmentation de la trésorerie et placements du fonds de dotation	(275 000)	(100 000)	(100 000)	-	-	-	-
	(275 000)	(100 000)	(100 000)	-	-	-	-
ACTIVITÉS DE FINANCEMENT							
Crédits reçus pour l'acquisition d'immobilisations	403 000	250 000	42 000	37 000	30 000	25 000	35 000
Dotations reçues	108 000	100 000	100 000	-	-	-	-
	511 000	350 000	142 000	37 000	30 000	25 000	35 000
	-	-	-	-	-	-	-
AUGMENTATION (RÉDUCTION) DE LA TRÉSORERIE	1 247 000	(154 200)	(400 000)	(482 000)	(406 000)	(525 000)	(518 000)
TRÉSORERIE À L'OUVERTURE DE LA PÉRIODE	4 831 000	6 078 000	5 923 800	5 523 800	5 041 800	4 635 800	4 110 800
TRÉSORERIE À LA CLÔTURE DE LA PÉRIODE	6 078 000	5 923 800	5 523 800	5 041 800	4 635 800	4 110 800	3 592 800

MUSÉE CANADIEN DE L'IMMIGRATION DU QUAI 21
PLAN D'ENTREPRISE 2022-2023
 ÉTAT DE L'ÉVOLUTION DE L'ACTIF NET PRO FORMA
 POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS 2021 AU 31 MARS 2027

(en dollars)	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
	Réel	Prévisions	Budget	Projections			
ACTIF NET À L'OUVERTURE DE LA PÉRIODE	13 320 000	15 008 000	15 084 800	15 184 800	14 802 800	14 421 800	13 896 800
Résultat net de fonctionnement	778 300	(23 200)	-	(382 000)	(381 000)	(525 000)	(518 000)
Gains (pertes) de réévaluation	801 700	-	-	-	-	-	-
Dotation reçues	108 000	100 000	100 000	-	-	-	-
ACTIF NET À LA CLÔTURE DE LA PÉRIODE	15 008 000	15 084 800	15 184 800	14 802 800	14 421 800	13 896 800	13 378 800

(en dollars)	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
	Réel	Prévisions	Budget	Projections			
ACTIF NET NON AFFECTÉ, À L'OUVERTURE DE LA PÉRIODE	5 013 000	5,628,000	5,604,800	5,604,800	5,222,800	4,841,800	4,316,800
Résultat net de fonctionnement	778,300	(23,200)	-	(382,000)	(381,000)	(525,000)	(518,000)
Utilisation de l'actif net non affecté pour l'achat d'immobilisations	(163,300)	-	-	-	-	-	-
ACTIF NET NON AFFECTÉ, À LA CLÔTURE DE LA PÉRIODE	5 628 000	5 604 800	5 604 800	5 222 800	4 841 800	4 316 800	3 798 800

MUSÉE CANADIEN DE L'IMMIGRATION DU QUAI 21
PLAN D'ENTREPRISE 2022-2023
 SOMMAIRE DES BUDGETS DE FONCTIONNEMENT ET D'IMMOBILISATIONS
 POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS 2021 AU 31 MARS 2027

(en dollars)	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
	Réel	Prévisions	Budget				
FINANCEMENT							
Fonctionnement	10 063 800	10 423 700	11 156 060	11 617 800	11 793 100	12 000 960	12 012 600
Immobilisations	90 000	250 000	42 000	37 000	30 000	25 000	35 000
	10 153 800	10 673 700	11 198 060	11 654 800	11 823 100	12 025 960	12 047 600
MOINS							
Autres revenus (nets)	(639 153)	(1 103 806)	(2 241 366)	(3 161 106)	(3 330 406)	(3 389 266)	(3 417 906)
	(639 153)	(1 103 806)	(2 241 366)	(3 161 106)	(3 330 406)	(3 389 266)	(3 417 906)
Budget 2016 - crédits d'immobilisations	(90 000)	-	-	-	-	-	-
Résultat net de fonctionnement	778 300	(23 200)	-	(382 000)	(381 000)	(525 000)	(518 000)
	688 300	(23 200)	-	(382 000)	(381 000)	(525 000)	(518 000)
FINANCEMENT GOUVERNEMENTAL REQUIS	10 202 947	9 546 694	8 956 694	8 111 694	8 111 694	8 111 694	8 111 694

BILAN FINANCIER

Le tableau qui suit illustre les prévisions du Musée pour la période de cinq ans qui s'étend de l'exercice 2022-2023 à celui de 2026-2027. Le Musée dispose d'un budget de fonctionnement de 11,156 millions \$ ainsi que d'un budget d'immobilisations de 42 000 \$ pour 2022-2023. Le budget de fonctionnement augmente en 2023-2024 à 2024-2025 en raison des coûts de la prochaine exposition temporaire et itinérante, dépense qui a lieu tous les cinq ans. Le budget de fonctionnement reste au même niveau en 2025-2026, principalement en raison de l'augmentation contractuelle du loyer.

Le budget d'immobilisations reste à des niveaux minimaux (42 000 \$ ou moins) pour la période de planification de cinq ans.

Le Musée reçoit des crédits de base de l'ordre de 8,111 millions \$ annuellement pour la période de planification. De plus, le Musée a reçu des fonds de secours pour la COVID-19 de 2,049 millions \$ en 2020-2021, 1,435 million \$ en 2021-2022, et se voit allouer 845 000 \$ dans le budget 2022-2023, principalement pour compenser les pertes de revenus dues à la COVID-19. Le Musée peut couvrir les déficits prévus de 2023-2024 à la fin de la période de planification grâce à son actif net non affecté de 5 millions \$ au 31 mars 2021.

Tableau 1 : Financement requis

MUSÉE CANADIEN DE L'IMMIGRATION DU QUAI 21 PLAN D'ENTREPRISE 2022-2023							
SOMMAIRE DES BUDGETS DE FONCTIONNEMENT ET D'IMMOBILISATIONS POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS 2021 AU 31 MARS 2027							
(en dollars)	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
	Réel	Prévisions	Budget				
FINANCEMENT							
Fonctionnement	10 063 800	10 423 700	11 156 060	11 617 800	11 793 100	12 000 960	12 012 600
Immobilisations	90 000	250 000	42 000	37 000	30 000	25 000	35 000
	10 153 800	10 673 700	11 198 060	11 654 800	11 823 100	12 025 960	12 047 600
MOINS							
Autres revenus (nets)	(639 153)	(1 103 806)	(2 241 366)	(3 161 106)	(3 330 406)	(3 389 266)	(3 417 906)
	(639 153)	(1 103 806)	(2 241 366)	(3 161 106)	(3 330 406)	(3 389 266)	(3 417 906)
Budget 2016 - crédits d'immobilisations	(90 000)	-	-	-	-	-	-
Résultat net de fonctionnement	778 300	(23 200)	-	(382 000)	(381 000)	(525 000)	(518 000)
	688 300	(23 200)	-	(382 000)	(381 000)	(525 000)	(518 000)
FINANCEMENT GOUVERNEMENTAL REQUIS	10 202 947	9 546 694	8 956 694	8 111 694	8 111 694	8 111 694	8 111 694

HYPOTHÈSES ET PROJECTIONS DE PLANIFICATION FINANCIÈRE

CRÉDITS PARLEMENTAIRES

Le Musée reçoit 8,111 millions \$ par an en crédits de base. Le Musée a aussi reçu 930 000 \$ de financement supplémentaire par l'entremise du Budget 2016 pour des dépenses d'immobilisations pour la période entre 2016-2017 et 2020-2021. Le Musée a reçu des fonds de secours pour la COVID-19 de 2,049 millions \$ en 2020-2021, 1,435 million \$ en 2021-2022, et se voit allouer 845 000 \$ dans le Budget 2022.

REVENUS AUTOGÉNÉRÉS

Tableau 2 : Revenus autogénérés (nets)

(en dollars)	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022		2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
	Réel	Réel	Réel	Budget	Prévisions	Budget	Projections			
Vente de billets pour les expositions	698 600	654 800	15 500	63 960	187 500	703 700	703 700	760 000	760 000	760 000
Programmation	73 800	97 800	18 100	52 600	55 600	68 070	91 850	70 600	97 600	97 800
Centre d'histoire familiale Banque Scotia	111 800	113 600	11 700	8 350	21 600	110 750	118 200	119 800	121 400	123 000
Boutique	147 600	123 000	200	10 670	44 300	138 200	182 900	190 000	194 700	194 700
Location de salles	566 600	539 300	5 400	30 800	73 900	174 090	377 650	503 200	528 760	555 600
Revenus gagnés (nets)	1 598 400	1 528 500	50 900	166 380	382 900	1 194 810	1 474 300	1 643 600	1 702 460	1 731 100
Dons	1 258 800	994 400	400 500	641 400	691 700	778 150	1 418 000	1 418 000	1 418 000	1 418 000
Dotation	257 200	459 600	162 700	125 000	-	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Intérêts et produits divers	93 097	111 417	25 053	24 016	29 206	68 406	68 806	68 806	68 806	68 806
Revenus obtenus (nets)	1 609 097	1 565 417	588 253	790 416	720 906	1 046 556	1 686 806	1 686 806	1 686 806	1 686 806
Revenus autogénérés (nets)	3 207 497	3 093 917	639 153	956 796	1 103 806	2 241 366	3 161 106	3 330 406	3 389 266	3 417 906

Les revenus autogénérés, toutes sources confondues, étaient de l'ordre de 3 millions \$ par an avant la pandémie, soit environ 40 % des crédits de base. La pandémie de COVID-19 a réduit ce montant à une prévision de 1 103 806 \$ en 2021-2022, augmentant à 2 241 366 \$ en 2022-2023 en raison d'une certaine croissance des dons, d'un retour aux niveaux antérieurs de visites et d'une augmentation des autres revenus gagnés, quoiqu'ils n'atteignent pas les niveaux d'avant la pandémie. La croissance minimale se poursuit en 2023-2024 avec un retour aux niveaux antérieurs pour les trois années restantes du plan.

Les revenus gagnés par le Musée, soit 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, sont typiquement environ 1,5 million \$ par an. Il est prévu que les revenus gagnés diminuent d'environ 75 % en 2021-2022 pour atteindre 382 900 \$, en raison des impacts de la COVID-19. Les revenus gagnés devraient augmenter à 1 194 810 \$ en 2022-2023, lorsque les voyageurs individuels et les visiteurs des bateaux de croisière reviendront en nombres qui correspondent aux niveaux antérieurs. Le budget devrait passer à 1 474 300 \$ en 2023-2024, lorsque les événements locatifs reprendront partiellement. Les revenus gagnés devraient revenir aux niveaux antérieurs en 2024-2025 et au-delà.

Tableau 3 : Fréquentation

Fréquentation	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022		2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
	Réel	Réel	Réel	Budget	Prévisions	Budget	Projections			
Fréquentation	71 500	66 600	1 600	6 550	19 200	67 000	67 000	67 500	67 500	67 500

Les revenus tirés de la vente de billets pour 2022-2023 sont fondés sur une cible de 67 000 visiteurs payants, un prix d'entrée moyen de 10,50\$, ainsi que les revenus de groupes et de groupes scolaires. Selon les prévisions, la fréquentation devrait retrouver son volume d'avant la pandémie en 2022-2023 et au-delà.

L'autre secteur clé de revenus gagnés est celui des revenus locatifs, qui sont généralement de l'ordre de 500 000 \$ par an. Les restrictions liées à la COVID-19 ont pratiquement éliminé toutes les réservations locatives en 2021-2022 et une augmentation de 100 000 \$ est prévue pour 2022-2023. Cette source de revenus sera à la traîne par rapport à d'autres domaines, car les grands événements et les conférences sont organisés longtemps à l'avance. Ces revenus pourraient ne jamais retrouver les niveaux antérieurs.

Les sources de revenus obtenus sont les dons, les intérêts et les revenus du fonds de dotation. Les revenus provenant des dons, principalement par la cueillette de dons majeurs, constituent une priorité pour le Musée et ont été gravement affectés par la pandémie. Un effort ambitieux visant à recueillir

5 millions \$ en nouveaux engagements de dons majeurs d'ici décembre 2020 a été reporté à 2023, et le retour aux niveaux d'avant la pandémie n'est pas prévu avant 2023-2024.

Bien que les dons majeurs soient notre principale priorité, les activités de développement du financement comprennent aussi les événements de financement, les dons annuels et prévus, la vente de briques et de plaques commémoratives, ainsi que le Club Quai 21, un programme destiné aux donateurs de niveau intermédiaire. Le travail se poursuit dans ces domaines, avec un budget global de développement de fonds de 778 150 \$ pour 2022-2023.

Les produits du fonds de dotation représentent les produits nets du fonds de dotation qui peuvent être utilisés en vue de la programmation du Musée. Le Musée prévoit retirer des produits du fonds de dotation en 2022-2023 et continuera à le faire pendant la période de planification. Conformément à la *Politique de dépense du fonds de dotation*, seuls les produits seront utilisés et le capital sera maintenu.

Les revenus d'intérêt représentent les intérêts produits sur tous les soldes d'encaisse. Les revenus d'intérêts sont minimes pour le reste de la période de planification, car les taux devraient rester bas, les fonds pour les projets d'immobilisations ont été dépensés et la majorité de l'actif net non affecté sera utilisé.

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 canadienne.

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)	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022		2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
	Réel	Réel	Réel	Budget	Prévisions	Budget	Projections			
Expérience du visiteur et création de liens	4 547 000	4 098 900	4 292 800	4 398 960	4 321 700	5 014 150	5 268 700	5 349 330	5 405 220	5 283 210
Installations	4 838 500	4 843 200	4 829 100	5 183 020	5 253 100	4 251 560	4 228 460	4 265 010	3 878 190	3 877 110
Activités commerciales et de collecte de fonds	957 700	1 048 000	992 100	949 550	922 700	974 080	1 047 160	1 076 830	1 093 100	1 109 300
Services internes	2 187 600	2 264 000	2 220 500	2 344 860	2 252 800	2 361 770	2 386 080	2 412 230	2 442 550	2 494 580
	12 530 800	12 254 100	12 334 500	12 876 390	12 750 300	12 601 560	12 930 400	13 103 400	12 819 060	12 764 200

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 des programmes muséaux riches qui reflètent la diversité des expériences et des contributions des immigrants tout au long de l'histoire du Canada.

Ce programme est aussi conçu afin de mobiliser pleinement les Canadiens et Canadiennes dans l'élaboration et l'exploration de ces thématiques clés en les encourageant à partager leurs histoires d'immigration et de faire la recherche sur l'histoire de leur propre famille. Ce domaine comprend les expositions principales et temporaires, les programmes, les expositions itinérantes, les publications, les expositions virtuelles et les autres outils numériques.

L'annexe 3 du présent plan d'entreprise énumère les principales stratégies, activités et mesures de rendement de ce programme. Le budget pour cette responsabilité essentielle en 2021-2022 était de 4,399 millions \$, avec une prévision de 4,322 millions \$ à la fin de l'année. Le budget augmente en 2022-2023 pour atteindre 5,014 millions \$ lorsque les activités reviennent à leur niveau d'avant la pandémie et avec la location d'expositions temporaires. Le budget reste supérieur à 5 millions \$ en 2023-2024 et en 2024-2025 pour le développement de la troisième exposition temporaire et itinérante du Musée; il reste à des niveaux similaires pour le reste du plan avec la location d'expositions temporaires.

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

L'annexe 3 du présent plan d'entreprise énumère les principales stratégies, activités et mesures de rendement de ce programme. Le budget pour cette responsabilité essentielle en 2021-2022 était de 5,183 millions \$, avec une prévision de 5,253 millions \$ à la fin de l'année. Le budget passe à une fourchette de 4 millions \$ pour le reste de la période de planification, ce qui reflète la diminution de l'amortissement due aux améliorations locatives effectuées en 2011-2012 et 2014-2015 qui seront entièrement amorties.

La troisième responsabilité essentielle, **activités commerciales et de collecte de fonds**, comprend toutes les activités de développement des fonds, ainsi que les secteurs générateurs de revenus, notamment la boutique et la location des installations. Il faut noter que les dépenses liées aux autres activités de génération des revenus, comme la vente de billets, continuent à être incluses sous l'expérience du visiteur et la création de liens.

L'annexe 3 du présent plan d'entreprise énumère les principales stratégies, activités et mesures de rendement de ce programme. Le budget pour cette responsabilité essentielle en 2021-2022 était de 949 550 \$, avec une prévision de 922 700 \$ à la fin de l'année. Le budget se situe à nouveau dans la fourchette d'un million de dollars par an pour le reste du plan, lorsque les activités reviennent aux niveaux antérieurs à la pandémie de COVID.

Enfin, les **services internes** comprennent des activités et ressources connexes gérées de façon à appuyer les besoins des programmes et des autres obligations corporatives de la Société. Les services internes comprennent uniquement les activités et ressources qui couvrent l'ensemble de la Société et non celles offertes à un seul programme en particulier. Les dépenses des services internes comprennent les coûts reliés au Conseil d'administration et à la gouvernance, à la gestion et à la supervision, certains frais liés au personnel (y compris la formation et le développement professionnel), à la gestion financière, à la technologie d'information, aux achats, aux déplacements et aux autres services administratifs.

L'annexe 3 du présent plan d'entreprise énumère les principales stratégies, activités et mesures de rendement de ce programme. Le budget pour les services internes en 2021-2022 était de 2,345 millions \$, avec une prévision de 2,253 millions \$ à la fin de l'année. Le budget des services internes pour 2022-2023 est de 2,362 millions \$, ce qui reflète les augmentations prévues des frais liés au personnel et d'autres coûts d'administration lorsque les activités reviendront à son niveau antérieur. Le budget des services internes devrait rester au niveau de 2,5 millions \$ pour le reste de la période de planification.

Tableau 5 : Services internes

(en dollars)	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022		2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
	Réel	Réel	Réel	Budget	Prévisions	Budget	Projections			
Fournitures de bureau et administration	156 700	205 600	157 000	159 970	180 600	225 550	229 470	214 110	217 760	221 790
Fournitures et services de fonctionnement	73 100	14 500	35 300	40 130	40 000	51 590	53 270	52 150	53 900	53 480
Personnel	1 626 100	1 734 700	1 800 600	1 871 380	1 782 700	1 660 530	1 680 270	1 705 170	1 723 990	1 748 890
Services professionnels et spéciaux	59 700	39 500	92 100	127 500	130 500	122 500	115 000	115 000	125 000	125 000
Réparation et entretien - TI	78 100	73 000	85 000	77 970	82 700	93 900	96 700	99 600	102 600	105 700
Frais de déplacement	151 100	138 800	(900)	11 510	12 500	163 300	164 750	177 250	167 900	185 750
Services publics (téléphone)	42 800	57 900	51 400	56 400	23 800	44 400	46 620	48 950	51 400	53 970
	2 187 600	2 264 000	2 220 500	2 344 860	2 252 800	2 361 770	2 386 080	2 412 230	2 442 550	2 494 580

EXPLOITATION DE L'ÉDIFICE

Tableau 6 : Exploitation de l'édifice

(en dollars)	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022		2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
	Réel	Réel	Réel	Budget	Prévisions	Budget	Projections			
Loyer	1 621 700	1 622 100	1 575 200	1 719 000	1 711 000	1 713 000	1 720 400	1 728 300	1 784 900	1 827 900
Réparations, entretien et exploitation de l'édifice	396 000	362 000	470 300	464 620	577 700	477 140	515 330	550 270	573 740	591 770
Services publics	352 900	356 400	274 900	379 400	335 000	367 400	381 320	393 650	406 450	419 220
Paiements en remplacement d'impôts (PERI)	174 700	174 600	211 000	200 000	196 300	200 000	220 000	220 000	240 000	240 000
Frais d'exploitation de l'édifice	2 545 300	2 515 100	2 531 400	2 763 020	2 820 000	2 757 540	2 837 050	2 892 220	3 005 090	3 078 890
Amortissement des immobilisations	2 253 500	2 279 000	2 270 700	2 372 900	2 326 600	1 445 500	1 312 600	1 310 300	818 100	751 600
Frais d'exploitation de l'édifice induant l'amortissement	4 798 800	4 794 100	4 802 100	5 135 920	5 146 600	4 203 040	4 149 650	4 202 520	3 823 190	3 830 490

Les dépenses d'exploitation de l'édifice du Musée sont d'environ 5 millions \$ annuellement. La source de dépenses la plus importante, hors l'amortissement, est le loyer, budgété à 1,719 million \$ en 2021-2022 en raison d'une augmentation contractuelle qui a un impact sur le loyer de 2020-2021 à 2024-2025, avec une autre augmentation contractuelle à partir de 2025-2026. Le loyer a diminué en 2020-2021, car l'augmentation contractuelle n'a pas eu lieu avant la fin de l'année et a été plus que compensée par la contrepassation d'une régularisation de l'année précédente. Il convient de signaler que le Musée loue ses installations au Port de Halifax et qu'il ne défraie pas directement les coûts pour les routes, les terrains, l'entretien des propriétés, etc. Cependant, le Musée verse des frais pour les aires communes dans le cadre de son loyer. Il est également responsable de l'entretien et du remplacement de tous les systèmes CVC.

Le loyer, ainsi que les autres coûts non discrétionnaires des installations, devraient s'élever à 2,758 millions \$ en 2022-2023, pour ensuite atteindre 3,079 millions \$ au terme de la période de planification. Ces frais imposent une pression financière importante et croissante sur le Musée, car ils représentent 21,9 % des dépenses prévues totales du Musée en 2022-2023 et 34 % des crédits de base. En 2026-2027, ces proportions passeront à 24,1 % des dépenses prévues totales et 38 % des crédits de base.

Le PERI est une dépense non discrétionnaire versée aux municipalités en compensation des pertes d'impôt foncier encourues sur les propriétés de l'État, qui sont non imposables. En 1996, le Conseil du Trésor a approuvé un régime de gestion qui faisait passer la responsabilité de financer les PERI de Services publics et approvisionnement Canada (SPAC) aux organisations individuelles. À l'instar de SPAC, la majorité des ministères, organismes et sociétés d'État n'ont pas reçu le pouvoir d'obtenir des révisions annuelles des crédits pour refléter les augmentations de PERI.

Les PERI ne constituent pas une pression financière importante pour le musée. Il faut signaler que les PERI du Musée (et des autres sites appartenant au gouvernement fédéral) est en cours de révision par la ville de Halifax et pourrait augmenter. Le moment et le montant d'une telle augmentation demeurent imprévisibles.

PERSONNEL

Tableau 7 : Personnel

	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022		2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
	Réel	Réel	Réel	Budget	Prévisions	Budget	Projections			
Frais liés au personnel (en dollars)	5 908 100	5 924 400	6 104 800	6 314 810	6 052 300	6 369 030	6 443 540	6 588 090	6 683 550	6 783 900
Expérience du visiteur et création de liens	31	31	31	31	31	33	33	33	33	33
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	12	12	12	12	12
Total des ETP	55	55	55	55	55	56	56	56	56	56

Tableau 8 : Frais liés au personnel

(en dollars)	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022		2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
	Réel	Réel	Réel	Budget	Prévisions	Budget	Projections			
Employés permanents	4 365 000	4 351 600	4 661 100	4 754 860	4 622 000	4 582 000	4 612 000	4 698 000	4 765 000	4 837 000
Employés à temps partiel	461 300	501 400	286 800	298 910	192 800	580 750	619 750	659 810	673 870	686 740
Régime d'avantages sociaux	882 700	889 700	975 300	1 022 260	1 001 100	985 130	991 590	1 010 080	1 024 480	1 039 960
Salaires totaux	5 709 000	5 742 700	5 923 200	6 076 030	5 815 900	6 147 880	6 223 340	6 367 890	6 463 350	6 563 700
Rémunération du Conseil d'administration	102 300	86 100	82 400	85 780	83 000	84 150	82 200	82 200	82 200	82 200
Formation et perfectionnement professionnel	94 500	92 600	97 900	145 000	147 100	129 000	130 000	130 000	130 000	130 000
Autres frais RH	2 300	3 000	1 300	8 000	6 300	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000
Autres frais liés au personnel	199 100	181 700	181 600	238 780	236 400	221 150	220 200	220 200	220 200	220 200
Frais liés au personnel	5 908 100	5 924 400	6 104 800	6 314 810	6 052 300	6 369 030	6 443 540	6 588 090	6 683 550	6 783 900
Nombre d'employés										
Temps plein - permanent	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
Temps plein - temporaire	7	7	7	5	5	3	3	2	2	2
Temps partiel (intervalle)	10-33	15-33	10-20	10-20	10-20	10-20	10-35	10-35	10-35	10-35

Les frais liés au personnel constituent l'autre rubrique financière importante pour le Musée avec un budget de 6,369 millions \$ en 2022-2023, pour ensuite croître légèrement chaque année afin de couvrir les augmentations d'échelle salariale, les coûts accrus d'avantages sociaux et l'augmentation du coût de la vie. En 2022-2023, le Musée atteindra son plafond de personnel permanent, soit 56 personnes.

Le Musée fait l'objet d'un processus de syndicalisation et les négociations collectives ont débuté à la mi-novembre 2020. Tous les membres à temps plein et à temps partiel du personnel du Musée seront syndiqués, à l'exception de 17 employés dans des postes de gestion. Cela devrait avoir un impact sur les frais liés au personnel, mais il est trop tôt pour en quantifier l'impact total.

VOYAGES, ACCEUIL ET CONFÉRENCES

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

(en dollars)	2020-2021		2021-2022		2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
	Réel	Budget	Prévisions	Budget	Projections				
Voyage	(1,000)	11,510	19,900	195,400	199,700	210,050	203,700	222,550	
Accueil	414	9,000	10,000	39,600	43,070	44,200	45,280	46,350	
Conférences	3,000	50,000	3,600	44,950	56,900	57,400	58,600	59,100	

¹ Les sociétés d'État n'ont pas à rendre compte des dépenses d'événements, conformément aux exigences de déclaration des instruments du Conseil du Trésor du Canada

En 2016-2017, le Musée a mis en œuvre la Directive sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements et continue d'harmoniser ses politiques sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements avec les politiques, les directives et les instruments connexes du Conseil du Trésor dans ce domaine, conformément à ses obligations légales. Le résumé des dépenses de voyages, d'accueil et de conférences est présenté dans le tableau 9, conformément aux exigences de la Directive. Les montants pourraient être inclus dans d'autres tableaux.

Les frais de voyages, d'accueil et de conférences sont principalement attribuables aux déplacements pour activités de financement, aux expositions itinérantes, au programme d'histoires orales, au perfectionnement professionnel et aux réunions du Conseil d'administration. Les coûts ont considérablement diminué à la suite de la pandémie de COVID-19, passant de niveaux antérieurs dépassant 250 000 \$ à une prévision de 33 500 \$ en 2021-2022. Il y a encore quelques dépenses de conférence pour des événements qui sont passés à un format virtuel. Les frais de voyages, d'accueil et de conférences devraient revenir aux niveaux précédents avec un budget de 279 950 \$ en 2022-2023, maintenant que les vaccins contre la COVID-19 sont largement distribués et que les voyages reprennent.

EXPOSITIONS ET PROGRAMMATION

Tableau 10 : Expositions et programmation

(en dollars)	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022		2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
	Réel	Réel	Réel	Budget	Prévisions	Budget	Projections			
Expositions et programmation	603 000	306 400	293 500	114 300	200 700	270 950	516 700	509 600	488 200	272 240
Fournitures et services de fonctionnement	143 300	154 900	190 600	244 490	216 900	400 740	403 090	407 740	404 340	429 320
	746 300	461 300	484 100	358 790	417 600	671 690	919 790	917 340	892 540	701 560

Le budget d'expositions et de programmation comprend toute la programmation présentée par l'expérience du visiteur, la programmation publique, le programme d'histoire orale, tous les coûts reliés à l'exposition principale, aux expositions temporaires et itinérantes, ainsi que les coûts relatifs aux collections. Avant la pandémie, les dépenses dans ce domaine se situaient entre 500 et 600 000 \$ par an, y compris le développement de notre exposition temporaire et itinérante, *Refuge Canada*. Ce montant a diminué en 2020-2021 et 2021-2022 en raison des impacts de la pandémie sur la programmation sur place, compensés par une augmentation des dépenses pour l'exposition permanente en raison des modifications nécessaires suite aux restrictions liées à la COVID-19. Les dépenses passent à 270 950 \$ en 2022-2023 et reviennent aux niveaux antérieurs en 2023-2024 et au-delà compte tenu de la reprise de la programmation sur place et des activités régulières, ainsi que le développement de la prochaine exposition temporaire et itinérante. Le budget diminue ensuite en 2026-2027 selon le cycle typique du Musée qui consiste à économiser des fonds pendant trois ans pour

financer le développement de la prochaine exposition temporaire et itinérante dans un cycle de cinq ans.

Le budget des fournitures et services de fonctionnement reflète les coûts de fonctionnement des activités de programmation. Ces coûts comprennent la préservation numérique, le système de gestion du contenu des expositions, la transcription et la rédaction, la vidéographie, les locaux pour les entrevues d'histoire orale et les frais reliés au Centre d'histoire familiale Banque Scotia.

Le budget 2021-2022 incluait les coûts de mise en œuvre d'un nouveau système de préservation numérique pour protéger la collection. La collection du Musée étant à 90 % d'origine numérique, elle est plus sensible à la corruption, à l'altération et à la perte de fichiers en raison de la dégradation des fichiers et de l'intervention humaine, ou de l'obsolescence technologique. Un système de préservation numérique surveille activement la santé des actifs numériques. Le logiciel vérifierait automatiquement l'état des fichiers individuels et alerterait l'équipe des Collections en cas de problèmes, tels que la pourriture des bits et la corruption des fichiers, afin d'aider à gérer les problèmes au fur et à mesure qu'ils se présentent et de protéger la santé globale des archives numériques. Le système devrait coûter 118 000 \$ de plus par année, ce qui se reflète dans l'augmentation du budget pour ce secteur jusqu'à la fin du plan.

BUDGET D'IMMOBILISATIONS

Tableau 11 : Budget d'immobilisations

(en dollars)	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022		2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
	Réel	Réel	Réel	Budget	Prévisions	Budget	Projections			
Améliorations locatives	-	306 825	-	-	250 000	-	-	-	-	-
Exposition principale	-	-	331 815	-	-	-	-	-	-	-
Matériel	54 585	34 425	18 870	35 000	-	42 000	37 000	30 000	25 000	35 000
	54 585	341 250	350 685	35 000	250 000	42 000	37 000	30 000	25 000	35 000

Le budget d'immobilisations ne permet que des dépenses minimales en matière d'immobilisations, de l'ordre de 25 000 \$ à 42 000 \$ par an. Signalons que le Musée est locataire du Port de Halifax et que, pour cette raison, il n'a pas les mêmes responsabilités et exigences en matière d'immobilisations que les autres musées nationaux. Les pressions sur les immobilisations deviendront un problème à long terme, car il n'y a pas de fonds pour les projets d'immobilisations au-delà de l'entretien minimal des infrastructures vieillissantes. En 2021-2022, 250 000 \$ de crédits ont été affectés aux immobilisations afin de rendre les toilettes du rez-de-chaussée du Musée accessibles.

Tableau 12 : Affectation du Budget 2016 aux immobilisations

(en dollars)	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
Budget 2016 - crédits d'immobilisations	200,000	100,000	90,000	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Le Budget 2016 comprenait 60 millions \$ de financement à l'intention des musées nationaux en vue de dépenses d'immobilisations. De ce montant, 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), des rénovations dans les salles de toilettes (terminées) et des mises à jour technologiques et d'expositions (terminées) 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.

RÉSULTAT NET

Tableau 13 : Utilisation de l'actif net non affecté

(en dollars)	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
	Réel	Prévisions	Budget	Projections			
ACTIF NET NON AFFECTÉ, À L'OUVERTURE DE LA PÉRIODE	5 013 000	5,628,000	5,604,800	5,604,800	5,222,800	4,841,800	4,316,800
Résultat net de fonctionnement	778,300	(23,200)	-	(382,000)	(381,000)	(525,000)	(518,000)
Utilisation de l'actif net non affecté pour l'achat d'immobilisations	(163,300)	-	-	-	-	-	-
ACTIF NET NON AFFECTÉ, À LA CLÔTURE DE LA PÉRIODE	5 628 000	5 604 800	5 604 800	5 222 800	4 841 800	4 316 800	3 798 800

Le Musée prévoit un léger déficit pour 2021-2022, qui sera couvert par l'actif net non affecté.

Des déficits sont prévus de 2023-2024 jusqu'à la fin de la période de planification pour couvrir le coût annuel du système de préservation numérique, les coûts des prochaines expositions temporaires et itinérantes (une dépense tous les cinq ans) et l'augmentation contractuelle du loyer. Ces déficits peuvent être couverts par l'actif net non affecté, comme indiqué dans le tableau ci-dessus.