



Canadian Museum of
Immigration at Pier 21

Musée canadien de
l'immigration du Quai 21

Plan d'affaires
et budgets de fonctionnement et d'immobilisations
2011-2012 à 2015-2016

RÉSUMÉ

Canada

MUSÉE CANADIEN DE L'IMMIGRATION DU QUAI 21

PLAN D'ENTREPRISE
ET BUDGETS DE FONCTIONNEMENT ET D'INVESTISSEMENT
2011-2012 À 2015-2016

RÉSUMÉ

Canada

Musée canadien de l'immigration du Quai 21

Siège social :

1055, chemin Marginal

Halifax, Nouvelle-Écosse

B3H 4P6

PRÉAMBULE

Le gouvernement du Canada a approuvé le premier Plan d'entreprise du Musée canadien de l'immigration du Quai 21 (Musée) le 7 décembre 2010. Par le biais de ce premier plan, le premier Conseil d'administration du Musée définissait les orientations générales pour les cinq premières années de fonctionnement du Musée mettant l'accent de façon plus particulière sur les premiers 18 mois se terminant le 31 mars 2012. Le 7 février 2011, le sixième musée national du Canada, le deuxième seulement créé à l'extérieur de la région de la capitale nationale, a organisé un événement pour lancer officiellement ses opérations après la conclusion du transfert des actifs de la Société du Quai 21 et de sa Fondation, et la mise en vigueur d'un bail de 40 ans avec l'Administration portuaire d'Halifax.

Tout en reflétant les progrès accomplis durant l'étape du démarrage et en ajoutant des projections budgétaires pour une année supplémentaire, ce Plan d'entreprise consolide les priorités, objectifs et stratégies. Dès que le premier directeur/P-DG aura été nommé, le Conseil travaillera avec la direction afin de définir plus précisément et de raffiner sa vision à long terme et d'élaborer une stratégie d'évaluation du rendement et de reddition de comptes.

Le Conseil d'administration du Musée canadien de l'immigration du Quai 21 désire exprimer sa gratitude soutenue à l'égard des fondateurs de la Société du Quai 21 et de son Conseil, de ses employés, bénévoles et commanditaires. Le Conseil désire également remercier le ministre du Patrimoine Canadien et son ministère de leur appui qui a rendu possible l'établissement au Canada d'un musée national voué à l'étude de l'immigration au Canada et ses apports pour le pays.

Par-dessus tout, le Musée souhaite manifester sa profonde reconnaissance aux millions d'immigrants qui ont choisi le Canada comme terre d'accueil; le pays s'en est trouvé incontestablement renforcé et enrichi. Le Conseil d'administration et le personnel du Musée canadien de l'immigration du Quai 21 prennent l'engagement d'explorer et d'interpréter fidèlement les expériences qu'ont vécues ces immigrants et les défis qu'ils ont relevés, ainsi que de célébrer leurs innombrables contributions à la culture, à l'économie et aux modes de vie canadiens.

TABLE DES MATIÈRES

1. Histoire et contexte	1
2. Lois applicables	3
3. Mandat et pouvoirs.....	4
4. Vision.....	5
5. Structure de gouvernance	5
6. Architecture des activités de programmes.....	6
Activité de programme 1: Expérience des visiteurs et création de lien.....	6
Activité de programme 2: Installations	7
Activité de programme 3: Services internes	8
7. Ressources financières.....	8
8. Ressources humaines et culture d'entreprise	8
9. Analyse du contexte.....	9
10. Priorités stratégiques.....	21
11. Principaux résultats et activités	22
12. États financiers.....	29
12.1 Budget d'investissement.....	29
12.2 Budget de fonctionnement.....	31
12.3 Crédit législatif	34
13. États financiers pro forma.....	35

1. HISTOIRE ET CONTEXTE

Le 25 juin 2009, le premier ministre du Canada a annoncé l'intention du gouvernement fédéral de créer un nouveau musée national, qui serait consacré à la célébration de l'histoire de l'immigration, ainsi qu'au rôle et à la contribution des immigrants tout au long de l'histoire du Canada. Cette annonce mettait en lumière l'engagement du gouvernement à reconnaître et célébrer le rôle important joué par l'immigration tout au long de l'histoire canadienne.

Le Musée deviendrait une société d'État et serait seulement le deuxième musée national situé à l'extérieur de la Capitale nationale. Il serait situé dans l'historique Hangar 21 sur le front de mer d'Halifax, ayant accueilli des centaines de milliers d'immigrants en quête d'aventure, d'emplois et d'occasions, de 1928 à 1971. Beaucoup d'entre eux étaient des réfugiés venus d'une Europe déchirée par la guerre, de Hongrie à la suite de la révolution, d'épouses de guerre et d'enfants déplacés. Le Quai 21 a joué un autre rôle essentiel durant la Seconde Guerre mondiale en devenant un lien vital pour le passage d'approvisionnement et de personnes vers la Grande Bretagne. Au total, près de 1,5 million d'immigrants et de Canadiens au service de l'armée sont passés par le Quai 21 entre 1928 et 1971.

Par ailleurs, même si un Canadien sur cinq peut revendiquer une relation avec le Quai 21, des millions d'autres immigrants sont arrivés par d'autres portes d'entrée.

Avec le déclin du nombre d'immigrants arrivant au pays par voie maritime dans les années 1960, le terminal d'immigration du port d'Halifax n'avait plus sa raison d'être, mais son histoire demeurerait bien vivante grâce à la vision et au dévouement de la Société du Quai 21 (la Société). Les fondateurs de la Société rêvaient de transformer le hangar d'immigration en un musée de calibre mondial qui rendrait hommage aux gens qui avaient franchi ses portes, à l'importance de l'immigration tout au long de l'histoire du Canada, à la contribution de notre pays à la Seconde Guerre mondiale et du rôle du Quai 21 au cours d'une période importante du développement du Canada comme nation.

Ce rêve est devenu réalité lorsque le gouvernement fédéral a annoncé en 1995 que l'héritage d'Halifax (la ville hôte) pour la tenue du sommet du G7 cette année-là serait une contribution de 4 millions \$ pour le Musée à condition que la Société parvienne à recueillir une somme équivalente. En novembre 1998, ces fonds avaient été recueillis par le biais d'une campagne nationale de financement pleinement réussie. Le Musée a ouvert ses portes le jour de la fête du Canada en 1999 dans l'édifice historique géré par l'Administration portuaire d'Halifax.

Grâce à l'appui de la Fondation du Quai 21 (la Fondation), créée en 2002 pour bâtir un fond permettant de soutenir sa programmation publique, la Société est parvenue à créer une attraction hautement populaire qui a accueilli 46 172 visiteurs en 2008-2009, dont un grand nombre d'« anciens » du Quai 21. Le Musée comptait aussi sur une base substantielle de bénévoles engagés et fidèles (7 460 heures de bénévolat au cours de cette même année). La Société a créé une exposition permanente reflétant l'expérience du Quai 21, elle a accueilli de nombreuses expositions itinérantes et mis en œuvre un programme éducatif et public impressionnant.

Avec l'annonce du premier ministre en 2009, le gouvernement fédéral a signé une déclaration d'intention à l'égard de la Société, de la Fondation et de l'Administration portuaire en vue de créer une nouvelle société d'État à caractère culturel par le biais d'amendements à la *Loi sur les musées*. L'objectif du Musée serait d'explorer le thème de l'immigration canadienne par quelque porte d'entrée que ce soit et faisant état des tendances à la fois historiques et récentes. En élaborant à partir de cette déclaration d'intention, les quatre parties conclurent une Entente définitive le 30 avril 2010, un document engageant légalement les parties et définissant leur rôle respectif, leurs responsabilités et leurs obligations. On y trouvait des dispositions visant entre autres à :

- transférer la majorité des actifs financiers et autres actifs de **la Société du Quai 21** à la nouvelle corporation;
- transférer un important fonds de financement (composé d'argent et d'engagements) de **la Fondation** à la nouvelle corporation à condition que le capital demeure indéfiniment intact, seuls les revenus étant utilisés aux fins de la programmation publique;
- la location d'espaces à la corporation par **l'Administration portuaire d'Halifax**, y compris l'emprise existante et de l'espace pour une expansion. Les termes du bail formaient une partie de l'Entente définitive;
- l'engagement du **gouvernement fédéral** à présenter une loi amendant la *Loi sur les musées* et à fournir un capital et un budget de fonctionnement au nouveau Musée.

L'Entente définitive déterminait aussi des obligations contractuelles pour le nouveau Musée notamment :

- Accepter les actifs de la Société et de la Fondation;
- Administrer le compte du fonds de financement de façon à protéger le capital;
- Reconnaître les donateurs (selon la forme, la manière et le contenu définis par le Musée);
- Adresser des offres d'emploi d'une durée de deux ans au personnel permanent à plein temps du Musée du

Quai 21, avec possibilité pour eux d'être affectés à des postes permanents en tout temps au cours de ces deux années.

Le 7 juin 2010, le gouvernement du Canada a déposé le projet de loi C-34. Avec le soutien de tous les partis, le texte législatif a reçu la sanction royale le 29 juin 2010 et est entré en vigueur le 25 novembre 2010. Le gouvernement a nommé le premier Conseil d'administration le même jour. Deux membres supplémentaires ont été nommés le 9 décembre 2010. En vertu de la Loi sur les Musées, le gouvernement nommera le premier Directeur/P-DG; le Musée appuie le gouvernement au cours du processus de recrutement, qui devrait être complété au début de la période de planification.

Le Conseil a tenu sa réunion inaugurale les 6 et 7 décembre 2010. À cette occasion, le Conseil a exercé un certain nombre de ses principales responsabilités liées à l'activation de la nouvelle société d'État, y compris de recommander que le gouvernement approuve le premier Plan d'entreprise et son budget de fonctionnement pour les quatre mois se terminant le 31 mars 2011. Le 3 février 2011, les transactions de « fermeture » nécessaires pour répondre aux obligations inscrites dans l'Entente définitive ont été complétées. Le nouveau Musée a accueilli ses premiers employés le 4 février et a commencé ses opérations le 7 février. Durant la période précédant la fermeture, alors que

le Musée n'avait pas de personnel, une petite équipe de mise en œuvre était en place afin d'appuyer le Conseil pour créer la nouvelle Société et superviser les opérations. L'actuel Plan d'entreprise met à jour le plan approuvé précédemment par le gouvernement en décembre 2010. Une fois qu'un Directeur/P-DG sera en poste, et une fois que le Conseil et l'équipe de direction auront eu le temps nécessaire pour procéder au niveau approprié de réflexion et de discussions, le Musée sera mieux en mesure de raffiner davantage ses orientations stratégiques d'ensemble, y compris d'élaborer un énoncé de vision à plus long terme et de définir des mesures et une stratégie d'évaluation du rendement. Ces aspects seront abordés dans un Plan d'entreprise ultérieurement présenté au gouvernement.

2. LOIS APPLICABLES

En vertu de la *Loi sur les musées*, le Musée canadien de l'immigration du Quai 21 constitue une entité juridique distincte appartenant entièrement à l'État. Le Musée exerce ses activités courantes et gère son fonctionnement et ses programmes de façon indépendante du gouvernement. À titre de société d'État et de membre du portefeuille du Patrimoine canadien, le Musée contribue à l'atteinte des grands objectifs stratégiques du gouvernement fédéral.

Le Musée est aussi assujéti au régime de contrôle et de reddition de comptes des sociétés d'État établi en vertu de la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et doit aussi se conformer à une série de dispositions contenues dans d'autres lois, notamment la *Loi sur l'accès à l'information*, la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, la *Loi* et le *Règlement sur les langues officielles*, la *Loi sur le contrôle des dépenses* et le *Code canadien du travail*.

3. MANDAT ET POUVOIRS

La *Loi sur les musées* confère au Musée canadien de l'immigration du Quai 21 le mandat suivant :

Le Musée canadien de l'immigration du Quai 21 a pour mission 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 mandat d'intérêt public du Musée est exposé dans le préambule de la *Loi sur les musées*, qui énonce que

« Chaque [musée national] :

- 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;
- 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. »

La *Loi sur les musées* détermine aussi les capacités et les pouvoirs que le Musée peut exercer afin de remplir sa mission. Ceux-ci comprennent des activités telles que l'entretien de la collection du Musée, des expositions et de la programmation publique, et des activités de recherche, de formation et de fonctionnement.

4. VISION

Bien que la *Loi sur les musées* établisse le mandat ou la mission du Musée, le Conseil d'administration et le premier Directeur/P-DG du Musée auront comme principale priorité, avant la présentation du prochain Plan d'entreprise, de commencer à travailler à l'élaboration d'un énoncé de vision collectif et convaincant, qui articule les aspirations de la direction quant au rôle spécifique que jouera le Musée dans l'exercice de sa mission au cours d'une période de planification plus longue. Cet énoncé s'inspirera du mandat et des valeurs fondamentales du Musée et donnera une idée concrète et réalisable du but de ce dernier, tout en conservant la souplesse nécessaire pour s'adapter à un milieu en évolution. L'énoncé fournira une orientation claire qui aidera le Musée à créer un ensemble cohérent de stratégies visant les programmes et l'organisation.

5. STRUCTURE DE GOUVERNANCE

La *Loi sur les musées* prévoit un Conseil d'administration de onze membres nommés par le ministre du Patrimoine canadien avec l'approbation du gouverneur en conseil. Le Conseil d'administration du Musée agit à titre de corps dirigeant et il est responsable envers le Parlement des résultats et de la bonne gestion du Musée par l'entremise du ministre.

Le rôle du Conseil d'administration est indépendant de celui de la direction; il fournit les orientations stratégiques et la supervision, cependant que le directeur/P-DG exerce quotidiennement le contrôle et la supervision des activités et du personnel du Musée. Le Conseil a adopté des règlements et une Politique de gouvernance conformes au régime de gouvernance et de reddition de compte des sociétés d'État. Afin de l'aider à exercer ses devoirs appropriés de gestion diligente à l'égard de plusieurs de ses principales responsabilités, il a créé les comités suivants :

- **Un Comité exécutif et des finances**, capable de prendre des décisions entre les séances du Conseil, de superviser la planification financière et la mesure du rendement, les projets d'investissements et d'immobilisation et d'évaluer le rendement du Directeur/P-DG;
- **Un Comité de vérification**, essentiellement afin d'assumer les responsabilités prescrites au chapitre 148 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*;
- **Un Comité des ressources humaines, de la gouvernance et des nominations**, offrant des orientations stratégiques, supervisant la gestion des ressources humaines du Musée et examinant les questions de gouvernance, y compris les politiques d'entreprise, les nominations au Conseil et l'auto-évaluation du Conseil;

- **Un Comité du développement**, pour offrir des orientations stratégiques et superviser les activités de financement et les efforts de développement du Musée.

La *Loi sur les musées* prévoit que le premier directeur du Musée sera nommé par le gouverneur en conseil sur recommandation du ministre. Le ministre a demandé au Conseil de l'aider pour le processus de recrutement actuellement en cours. Le Conseil a créé un instrument de délégation pour mettre en place des autorités signataires intérimaires entre temps.

6. ARCHITECTURE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMMES

Le Musée canadien de l'immigration du Quai 21 a dû mettre au point une première architecture des activités de programmes (AAP) conçue dans le but de parvenir au **résultat stratégique** suivant, qui découle du mandat prescrit par la loi :

Les Canadiens et les Canadiennes participent à la création et à l'exploration des récits, des thèmes et de l'histoire de l'immigration au Canada, qui se poursuit de nos jours.

Dans son exploration des nombreux siècles d'immigration au Canada, le Musée abordera les principaux thèmes suivants :

- le rôle vital que l'immigration a joué dans l'édification du Canada;
- l'expérience des immigrants à leur arrivée au Canada;
- les contributions continues des immigrants à la culture, à l'économie et au mode de vie du pays.

La section qui suit décrit toutes les activités de programme et précise les résultats escomptés pour chacune d'elles.

ACTIVITÉ DE PROGRAMME 1: EXPÉRIENCE DES VISITEURS ET CRÉATION DE LIEN

Résultat prévu : Les Canadiens et Canadiennes ont accès à du contenu et à des programmes muséaux qui reflètent la diversité des expériences et des contributions des immigrants tout au long de l'histoire du Canada, et ils participent à leur élaboration.

L'activité de programme *expérience des visiteurs et création de liens* a pour but d'offrir à l'auditoire du Musée l'accès à un contenu riche et à de la programmation qui reflètent les expériences diverses et les contributions des immigrants tout au long de l'histoire canadienne. Cette activité est également conçue dans le but d'impliquer intensément les Canadiens et Canadiennes dans la construction et

l'exploration de ces thèmes clés en les encourageant à rechercher leur propre histoire d'immigration familiale et à la partager. Le Musée effectue des recherches et présente des études vivantes sur l'immigration au Canada à travers une variété de supports incluant : des expositions polyvalentes et permanentes, des programmes sur le site et au-dehors, des expositions itinérantes, des publications, des expositions virtuelles ainsi que d'autres outils de médias sociaux.

La collection d'histoire orale du Musée enregistrée avec le concours d'un historien en histoire orale, ainsi que la collection d'images sont utilisées par des chercheurs, des rédacteurs, des cinéastes, des écoliers qui préparent des projets patrimoniaux et des familles en quête d'un lien avec leur passé. Pour faciliter l'accès à ces collections, les employés du Centre de recherche offrent des services de référence à toute personne qui visite le Musée, envoient des courriels, téléphonent ou écrivent. Ils réalisent des interviews d'histoire orale, numérisent du matériel, recueillent des histoires, offrent des ateliers éducatifs et travaillent avec d'innombrables partenaires à des projets de livres, films et recherches.

L'expérience des visiteurs et la création de liens inclut : recherche et développement de contenu, interprétation et création de liens (incluant programmation publique et expositions), rayonnement national, partenariats, services

et structure d'accueil des visiteurs (incluant les activités des bénévoles).

ACTIVITÉ DE PROGRAMME 2: INSTALLATIONS

Résultat prévu : Les installations du Musée contribuent à une expérience enrichissante, chaleureuse et engageante. Sécuritaires et accessibles aux visiteurs, au personnel et aux bénévoles, elles sont entretenues de façon rentable. Les rénovations respectent les aspects patrimoniaux du site.

L'activité de programme *installations* assure des installations sécuritaires et fonctionnelles qui rencontrent toutes les normes de sécurité et de construction. Cette activité fait en sorte que les installations louées par le Musée appuient la réalisation du mandat du Musée; contribuent à offrir une expérience riche, stimulante et engageante aux visiteurs et sont sécuritaires, sécurisées et accessibles. Les améliorations aux installations optimisent l'utilisation de l'espace pour la programmation publique, sont gérées prudemment et respectent la nature patrimoniale du site. Les installations incluent les améliorations locatives et le fonctionnement des bâtiments, incluant la sécurité.

ACTIVITÉ DE PROGRAMME 3: SERVICES INTERNES

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

Les *services internes* constituent des groupes d'activités reliées et des ressources qui sont administrées afin de supporter les besoins des programmes et autres obligations de l'organisation. Ces groupes sont : services de gestion et de supervision; services de communications; services juridiques; services de gestion des ressources humaines; services de la gestion financière; services de la gestion de l'information; services des technologies de l'information; gestion des bâtiments; services du matériel; services d'acquisitions; voyages et autres services administratifs. Les *services internes* incluent seulement les activités et les ressources qui s'appliquent à l'ensemble de l'organisation et pas seulement à celles qui touchent un programme en particulier.

7. RESSOURCES FINANCIÈRES

Le gouvernement a autorisé l'accès par le Musée à des crédits pouvant atteindre 59,3 millions de dollars durant ses cinq premières années d'existence, se terminant en 2014-

2015. Cette somme se compose de jusqu'à 24,9 millions de dollars aux fins d'investissement et 34,4 millions de dollars aux fins de fonctionnement. Elle sera augmentée de revenus auto générés, y compris les droits d'entrée, les commandites, les dons et les revenus de ventes au détail et de services alimentaires, de location d'espaces et les revenus provenant du fond de financement (consacrés exclusivement à la programmation). La Section 12 et les états financiers *pro forma* fournissent le détail des budgets de fonctionnement et d'investissement pour la période de planification.

8. RESSOURCES HUMAINES ET CULTURE D'ENTREPRISE

À la signature de l'entente finale, la Société du Quai 21 employait 22 personnes à temps plein, de même que de nombreux employés à temps partiel et saisonniers. Afin de créer une séparation juridique claire entre la Société et le nouveau Musée, la Société a émis un avis de licenciement le 8 décembre 2010, soit huit semaines avant la date de fermeture prévue le 3 février 2011 (préavis de huit semaines, comme l'exige la loi de la Nouvelle-Écosse). La nouvelle société d'État a immédiatement offert un poste de durée déterminée, de deux ans à partir du 4 février 2011, à tous les employés permanents à temps plein. La

nouvelle Société a aussi établi des arrangements conformes aux obligations prévues dans l'entente finale quant à la rémunération et aux avantages sociaux.

On s'attend à ce que la société d'État embauche jusqu'à 37 personnes supplémentaires au cours des cinq premières années d'existence du Musée, et à ce que 15 personnes soient maintenues en poste (en plus des employés contractuels et temporaires) dans la période se terminant le 31 mars 2012. Plusieurs postes importants devront notamment être comblés pour donner au Musée la capacité de concevoir du contenu et des programmes additionnels conformément à son mandat national et afin de respecter les exigences en matière de reddition de compte d'une société d'État. Toutefois, le Conseil d'administration et la direction du nouveau Musée auront besoin de temps pour évaluer leurs besoins en matière de ressources humaines et créer une structure organisationnelle qui reflète la culture de la société d'État, les responsabilités financières et les priorités du Musée. Par conséquent, le nombre d'employés et les coûts liés à l'effectif indiqués dans le présent Plan d'entreprise et le budget qui l'accompagne **sont tout au plus des estimations à des fins de planification seulement.**

L'un des principaux atouts du Musée exploité par la Société du Quai 21 résidait dans sa solide culture organisationnelle qui intégrait une passion pour la recherche, l'innovation, la créativité et le service au public, ainsi que pour le récit de

l'histoire des quelque 1,5 million d'immigrants, d'épouses de guerre, d'enfants déplacés et de militaires canadiens qui ont franchi les portes du Quai 21 à l'époque où celui-ci constituait l'un des principaux points d'entrée au Canada. Ces valeurs seront une source d'inspiration importante pour le Musée canadien de l'immigration du Quai 21 alors qu'il mettra en œuvre son mandat élargi. Le Conseil d'administration s'est engagé fermement à préserver et à faire évoluer les engagements du Musée précédent à l'égard de ses valeurs au fur et à mesure que la nouvelle organisation est mise en place.

Le Conseil d'administration espère aussi qu'il pourra compter sur la vaste équipe de bénévoles dévoués et loyaux qui ont si bien servi le Musée de la Société du Quai 21. En 2008-2009, pas moins de 7 460 heures de bénévolat ont été consacrées à cette institution.

9. ANALYSE DU CONTEXTE

Le Musée a effectué une évaluation du contexte dans lequel se poursuivront ses activités comprenant un sommaire des résultats obtenus à ce jour. L'analyse du contexte constitue la base sur laquelle le Musée a déterminé ses principaux résultats, stratégies et activités pour cette période de planification.

Les principaux défis et occasions englobent les éléments suivants :

LA CRÉATION D'UNE NOUVELLE SOCIÉTÉ D'ÉTAT

Une vaste gamme de défis est liée à la création d'une nouvelle société d'État. Cette opération sera encore plus complexe dans le cas du Musée canadien de l'immigration du Quai 21, car il faudra transférer des actifs d'un organisme sans but lucratif distinct, à une entité juridique séparée. Une équipe d'implantation, comprenant des conseillers juridiques indépendants, a été créée afin d'appuyer le Conseil durant la période où le Musée ne disposait d'aucun personnel.

Le Conseil a déjà progressé dans l'élaboration de ses instruments fondamentaux et des structures exigées d'une société d'État. En plus de mener à bien ses obligations quant à la fermeture conformément à l'entente finale, le Conseil a :

- Adopté son premier règlement et a soumis ce règlement au ministre du Patrimoine canadien et au président du Conseil du Trésor, comme l'exige la *Loi sur la gestion des finances publiques*;
- Approuvé une politique de gouvernance;
- Approuvé deux instruments de délégation, l'un gouvernant les transactions financières durant la période précédant la fermeture, et l'autre pour

déléguer des responsabilités de signature à des employés du Musée après la fermeture;

- Créé une structure de Comités et élaboré les termes de référence pour chacun de ces quatre Comités (y compris un Comité de vérification);
- Reçu des indications quant au rôle du Bureau du vérificateur général;
- Tracé les plans pour la formation des administrateurs par l'École de la fonction publique;
- Entrepris la collaboration avec le gouvernement en vue du recrutement du premier Directeur/P-DG;
- Établi des comptes bancaires de transactions et d'investissements et mis en œuvre un nouveau système financier en soutien au Musée.

Les principaux défis et occasions pour l'avenir comprennent :

- Continuer à accroître la capacité d'adopter les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise et d'administration afin d'exercer une gestion saine et rigoureuse de ses ressources et d'offrir la plus grande valeur possible pour les fonds publics et privés investis dans la Société;
- Créer une infrastructure de ressources humaines appropriée afin de recruter et d'appuyer les

compétences nécessaires lui permettant d'atteindre ses buts;

- Mettre en place les structures, systèmes, processus, politiques pratiques et outils appropriés, notamment dans les domaines de la gestion, des finances, des ressources humaines et de l'information, lui permettant d'exceller à la réalisation de son mandat, d'atteindre des résultats avec efficacité et efficience, d'être redevable envers les Canadiens et les Canadiennes quant aux résultats, et de se conformer aux lois d'application et aux politiques gouvernementales;
- Définir une stratégie de mesure du rendement pour suivre les résultats et en faire rapport.

LE DÉVELOPPEMENT DU CONTENU

Il sera particulièrement important, à mesure que le Musée déborde les assises du Quai 21 lui-même et qu'il raconte les histoires de l'immigration vers le Canada, de développer la capacité de créer des contenus d'un spectre plus étendu. Le nouveau Musée est en mesure de s'appuyer sur une vaste et sans cesse croissante collection de matériaux de recherche et documentaires, d'artéfacts, de souvenirs et d'objets didactiques élaborée par la Société, ainsi que sur une expertise considérable. Les images et les récits de première main d'immigrants, de vétérans et d'anciens employés et bénévoles du Quai 21 insufflent la vie au sein

des actifs de recherche du Quai 21. Ce matériel possède une formidable profondeur émotive, étant si étroitement reliée aux histoires personnelles que les Canadiens et Canadiennes ont partagées avec la Société. Des informations supplémentaires sur des sujets liés aux migrations, à l'histoire navale, aux vagues d'immigration vers le Canada, aux groupes ethniques et à la généalogie ont aussi été élaborées dans le Centre de recherche. S'assurer que les politiques, normes et systèmes appropriés soient mis en place pour l'acquisition, l'enregistrement, le stockage et la conservation de ce matériel inestimable représente un important défi.

Le Musée a déjà franchi des étapes en vue d'inclure l'histoire élargie des nouveaux arrivants au Canada, de leur premier contact jusqu'à maintenant, dont bénéficiera considérablement la nouvelle Société. Voici des exemples du travail récent destiné à recueillir des récits sur l'immigration partout au Canada :

- des récits écrits avant l'inauguration du Quai 21 par les descendants et les familles de ceux qui sont arrivés aux XVIIIe et XIXe siècles;
- des mémoires de ceux qui sont arrivés à n'importe quel port ou frontière du Canada;
- des récits d'immigrants et de réfugiés rédigés après la fermeture du Quai 21, de 1971 à aujourd'hui.

Ces récits feront partie des sources primaires qui serviront à créer des expositions étudiant en profondeur les thèmes généraux de l'immigration au Canada, comme le veut le mandat élargi du nouveau Musée.

LA CAPACITÉ DE CRÉER DES EXPÉRIENCES INÉDITES

Le Musée canadien de l'immigration du Quai 21 a aussi la chance de miser sur le succès de la Société du Quai 21 en élaborant des expositions et des programmes publics qui expliquent le contenu, mobilisent le public, suscitent des réactions émotives et tissent des liens personnels. Les visiteurs sont chaleureusement accueillis et ils bénéficient d'une expérience hors du commun. Les expositions et programmes savent émouvoir et le seul fait de se trouver dans cet espace procure un impact émotif qui va au-delà de l'histoire du Quai 21. Pour plusieurs, un voyage au Quai 21 est un pèlerinage vers le lieu qui les a accueilli au pays.

Dans l'ensemble des installations, les visiteurs ont pu étudier l'histoire de l'immigration canadienne et de la formation du pays par le biais d'un mélange d'expositions interactives, de présentations multimédias et d'activités pour les personnes de tout âge, y compris les journées d'amusement familial, les camps d'été et le congé de mars, les foires multiculturelles et les conférences publiques. Des bénévoles et le personnel offrent aussi, dans les deux langues officielles, des visites guidées et des ateliers qui

peuvent être adaptés aux besoins de groupes de visiteurs particuliers. Un des faits saillants de la programmation au Musée de la Société du Quai 21 est la stupéfiante présentation multimédia intitulée *Océans d'espoir*, qui raconte l'histoire du Quai 21 de la fin des années 1920 jusqu'à l'après-guerre en passant par la grande dépression et la Deuxième Guerre mondiale.

Il y a donc une base solide sur laquelle on peut élaborer du contenu et la programmation et tisser des liens avec les visiteurs. Le défi de la nouvelle société d'État sera de profiter du legs de la Société du Quai 21 et d'éviter de perdre l'histoire du Quai 21 en tant que partie essentielle de l'histoire générale tout en créant du contenu beaucoup plus général qui attirera un vaste public. Pour préparer son plan directeur en matière d'expositions, le nouveau Musée aura aussi accès à une série de recommandations formulées par le Comité du Quai 21 sur les expositions, la recherche et l'éducation (CERE), qui était composé de membres du personnel du Musée de la Société du Quai 21, de membres du Conseil et de représentants de la collectivité.

LE CONTENU DU WEB ET L'EXPÉRIENCE VIRTUELLE

Les nombreux documents versés sur le site Web de la Société du Quai 21 seront tous transférés au nouveau musée. Ils comprennent un contenu riche, des documents de première main et des expositions produites par la

Société du Quai 21 en plus de nombreux liens vers des sites Web connexes, dont ceux de Bibliothèque et Archives Canada, de Citoyenneté et Immigration Canada, du Musée virtuel du Canada et de la section de Parcs Canada sur l'histoire des femmes. Un des principaux engagements de la Société du Quai 21 était de veiller à ce que la présence du Musée sur le Web permette d'offrir au visiteur virtuel une expérience attrayante, axée sur l'utilisateur et accessible. Le Conseil d'administration du Musée canadien de l'immigration du Quai 21 est déterminé à rendre le site Web de la société d'État tout aussi attrayant et considéré comme une destination en soi.

Il sera essentiel d'élaborer et de mettre en œuvre une stratégie pour que le contenu soit disponible dans les deux langues officielles. Le Musée est fermement décidé à traduire le plus rapidement possible le contenu du site Web de la Société du Quai 21, qui est surtout en anglais, mais cela demandera un certain temps puisqu'il y a beaucoup de contenu à traduire en français. Pendant que ce travail s'effectue, le Musée lance un site Web bilingue et dispose d'une stratégie de transition visant à communiquer autant d'information que possible tant en français qu'en anglais.

TIRER PARTI DES RESSOURCES HUMAINES ET DU CAPITAL SOCIAL

L'un des actifs les plus importants du Musée est constitué du capital social qui lui a été transmis par la Société du Quai 21 lors de la fermeture, notamment son personnel, ses bénévoles et sa réputation. Le Musée de la Société s'est gagné une solide réputation pour son engagement à offrir aux visiteurs une expérience émouvante et inoubliable, qu'ils soient venus découvrir des expositions, qu'ils aient fait partie de visites guidées et de programmes spéciaux ou qu'ils aient loué des espaces pour des activités publiques et privées (cet important lieu historique national a accueilli plus de 200 événements par année).

La Société du Quai 21 s'est aussi bâti une réputation d'organisation gérée selon une solide approche valeur; son personnel et ses bénévoles sont exceptionnellement bien informés et partagent un profond engagement à l'égard du service au public, de la contribution à la communauté et du bénévolat. On y trouve un fort sentiment d'équipe et, bien qu'il existe des structures formelles, le travail est organisé sur une base multifonctionnelle reflétant la conviction profonde que le personnel et les bénévoles contribuent à définir les plans et les activités du Musée sans égard au niveau, à l'ancienneté ou à l'unité administrative. Compte tenu de ressources limitées, le personnel du Musée du Quai 21 a toujours fait preuve d'une forte habileté à « faire plus

avec moins », en suggérant des façons aussi novatrices que frugales de livrer leurs programmes, d'offrir un service exceptionnel aux visiteurs et de tisser des liens profonds avec la communauté locale. Par le biais des efforts de développement hautement fructueux de la Société et de ceux de la Fondation en vue de bâtir un fonds de financement, la Société a très bien réussi, dans tout le pays, à susciter l'enthousiasme et à obtenir des fonds pour le Musée de la Société du Quai 21.

Jusqu'ici, les anciens employés à plein temps du Musée du Quai 21 se sont vu offrir des engagements de deux ans; le Musée a aussi retenu les services de plusieurs employés saisonniers et à temps partiel de la Société du Quai 21 en vertu d'arrangements similaires à ceux de la Société. Les employés sont maintenant inscrits au régime de pension du gouvernement du Canada et le Musée a demandé qu'ils soient inclus au plan d'avantages sociaux pour les employés de société d'État. Dans l'intervalle, le Musée a mis en place un programme d'avantages sociaux comparable.

Au cours des cinq prochaines années, le nombre d'employés pourrait aller jusqu'à tripler; à court terme, les défis et les occasions seront :

- de développer rapidement la capacité du personnel et des systèmes à répondre aux exigences des sociétés d'État en matière de gouvernance et de reddition de

compte et d'élaborer le contenu et les programmes reflétant le mandat de la Société;

- de reproduire au sein de la nouvelle corporation les valeurs qui faisaient de la Société une organisation si remarquable;
- de tirer parti de l'avantage découlant du fait que les anciens employés du Musée du Quai 21 forment maintenant le noyau de l'effectif de la Société;
- de s'assurer de conserver l'engagement des dévoués bénévoles du Quai 21.

LE RAYONNEMENT NATIONAL ET PARTENARIATS

C'est en grande partie par l'intermédiaire de son vaste réseau de partenaires que la Société du Quai 21 a pu acquérir des documents, des images et des bases de données. Par exemple, les images proviennent de sources comme Sisters of Services, Citoyenneté et immigration Canada, le CN, l'Administration portuaire d'Halifax et la collection Allan S. Tanner (des images qui montrent des militaires canadiens revenant du Quai 21 en 1945). La collection comprend également des milliers de coupures de journaux numérisées, de documents liés à l'immigration et de souvenirs de navires. La majorité des images originales et numérisées de la collection ont été données par d'anciens immigrants et leurs familles. Des partenariats avec des ministères, des universités et des fondations privées ont

mené à la création de bases de données sur les navires et les documents d'immigration ainsi qu'à l'élaboration de rapports de recherche, d'articles et d'exposés prononcés à l'occasion de conférences.

Le nouveau Musée pourra aussi profiter du grand succès de la Société du Quai 21 en matière de rayonnement et de partenariats pour créer et présenter une programmation spéciale aux visiteurs y compris des ateliers pour les élèves et l'accueil d'expositions itinérantes qui portent sur divers sujets importants pour l'histoire de l'immigration au Canada ou qui célèbrent notre diversité et notre patrimoine culturels. Il y a d'autres exemples d'activités d'information et de partenariats novateurs, notamment :

- le programme *La communauté présente*, qui invite les groupes culturels à créer leur propre exposition et à raconter leur histoire tout en célébrant les thèmes liés à l'immigration, à la diversité culturelle, au patrimoine culturel et à l'identité. Il permet à des groupes communautaires de faire connaître leurs traditions et leur culture, amenant ainsi le public à mieux comprendre les patrimoines culturels communs et distincts du Canada; et
- le programme *Pleins feux sur la diversité*, qui invite les groupes culturels à présenter des films pour raconter leur histoire et explorer les thèmes de

l'immigration, de la diversité ainsi que de l'identité et du patrimoine culturels.

« Bienvenue chez vous au Canada » (BCVC) est un des programmes les plus novateurs établis par la Société du Quai 21. Il a été élaboré en collaboration avec de nombreux partenaires communautaires et corporatifs, dont l'Agence de promotion économique du Canada atlantique, le Centre for Entrepreneurship, Education and Development, le Greater Halifax Partnership, l'Office de l'immigration de la Nouvelle-Écosse, Immigration Settlement and Immigration Services et le Groupe Financier Banque TD, entre autres organismes.

BCVC est un exemple des méthodes d'avant-garde employées par la Société du Quai 21 pour collaborer avec la collectivité locale dans le but de créer des occasions avantageuses pour tous, ce qui convient parfaitement à l'histoire et au mandat du site. Ce programme témoigne du rôle historique du Quai 21, qui est d'accueillir les immigrants dans leur nouveau pays d'adoption, et symbolise le thème auquel le Musée canadien de l'immigration du Quai 21 est consacré.

Entre 2004 et 2010, le Programme a aidé plus de 100 nouveaux arrivants de 40 pays à obtenir une importante expérience de travail au Canada et à améliorer leurs perspectives d'emploi. La Société du Quai 21 offrait des emplois d'une durée de 6 mois au Quai 21, des

occasions de placement professionnel à l'externe, un service de mentorat et de perfectionnement professionnel ainsi que la possibilité de se créer un réseau. Plus de 70 % des participants à BCVC au cours de cette période ont obtenu un emploi intéressant ou ont été en mesure de poursuivre leurs études après avoir terminé le Programme.

Le nouveau Musée devra entretenir ces relations et en tirer profit tout en agrandissant le réseau afin de pouvoir remplir son mandat national. Il sera essentiel d'établir des partenariats dans des régions non traditionnelles et isolées du pays. Une bonne partie des biens qui composeront les expositions et les programmes du Musée ne seront pas soumis aux mêmes exigences strictes en matière d'environnement que ceux de nombreux autres musées nationaux.

LES INSTALLATIONS

Compte tenu de son importance symbolique, l'endroit où sera situé le Musée canadien de l'immigration du Quai 21, sur un lieu historique national, est un formidable atout. La Société du Quai 21 a été très prudente lorsqu'elle louait de l'espace dans le Hangar 21 et le « Central Office Bay »; elle n'agrandissait le musée que lorsque des ressources étaient disponibles. L'enceinte est composée de douze espaces distincts, souvent séparés, qui recouvrent en tout 50 263 pieds carrés sur deux étages du Hangar 21.

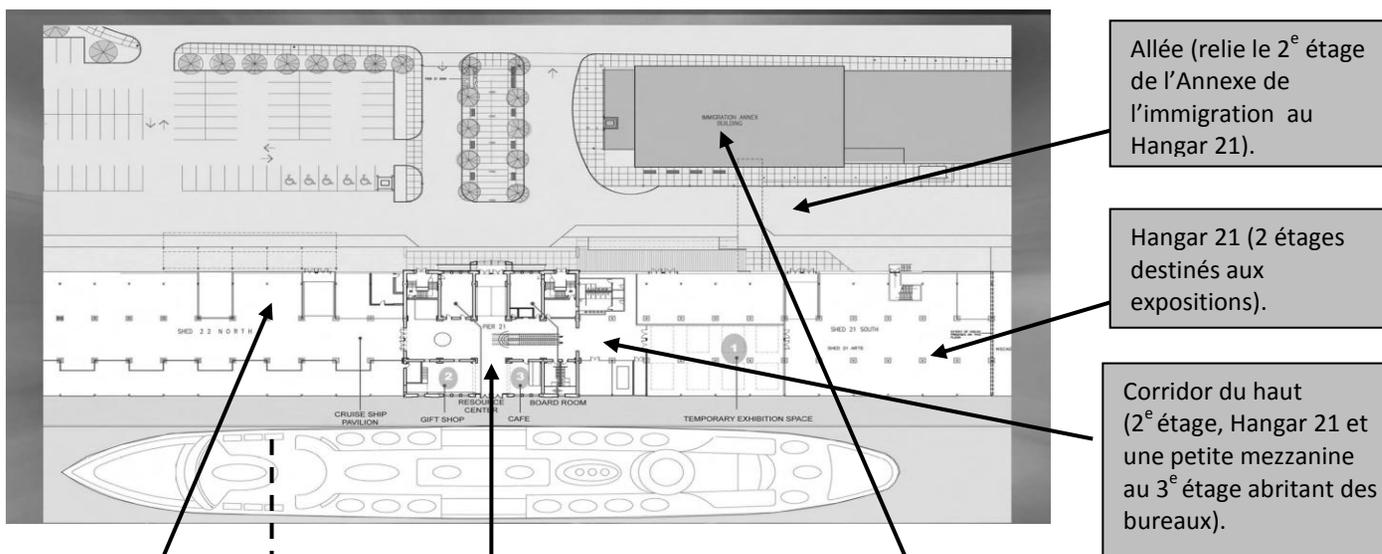
Elle comprend une programmation très limitée au rez-de-chaussée, ce qui s'explique surtout par le fait qu'un grand espace (près de 5,500 pieds carrés) du rez-de-chaussée est utilisé par l'Administration portuaire pour fournir des installations sanitaires aux croisiéristes. Cette situation, qui posait des problèmes évidents en matière de sécurité, n'est pas acceptable pour un musée national. De plus, selon la configuration actuelle des lieux, la salle Harbourfront est physiquement séparée du reste du Musée. Le Musée ne louera pas seulement l'endroit occupé par la Société du Quai 21, mais aussi l'espace « vide » au rez-de-chaussée du Hangar (voir l'illustration I du plan du site à la fin de cette section).

Bien que certaines modifications aient été nécessaires afin d'adapter les espaces précédemment occupés par la Société du Quai 21 aux objectifs du nouveau Musée et de répondre aux exigences en matière d'accessibilité et de santé et sécurité (en voie de réalisation), la majeure partie de l'espace était déjà accessible en fauteuil roulant. De plus, des fauteuils roulants sont disponibles sur demande et certains espaces pour les auditeurs sont accessibles aux personnes en fauteuil roulant dans le cinéma où l'on présente : *Océans d'espoir*. Les présentations multimédias offrent des sous-titres et les chiens guides sont les bienvenus.

Ce bail comporte aussi deux étages d'espace dans l'Annexe d'immigration (environ 17 000 pieds carrés) disponible pour aménagement depuis le 4 février 2011. Il offre aussi la possibilité d'y ajouter 18 000 pieds carrés qui deviendront disponibles dans le Hangar 22 dès que l'Administration portuaire d'Halifax aura entrepris la modernisation de l'immeuble. Les premières étapes de la rénovation à l'Annexe de l'immigration sont en cours; le Musée a accordé, après un processus d'appel d'offres, un contrat visant la démolition de l'intérieur et du deuxième étage de l'Annexe de l'immigration, première étape pour la rendre propre à fournir des espaces de bureau hautement nécessaires et à abriter les services de la recherche et des collections. La prochaine étape, commençant en 2011, sera d'élaborer des estimations de coûts détaillées pour son aménagement en vue d'y loger du personnel supplémentaire.

L'espace au Hangar 22, présumant qu'il devienne disponible, pourrait être relié aux locaux de la programmation publique dans l'emprise actuelle de l'immeuble et il conviendrait pour des expositions ou d'autres activités de programmation publique. Ces deux espaces, de concert avec les 5 000 pieds carrés supplémentaires à l'intérieur du Quai 21, porteront à approximativement 90 000 pieds carrés l'espace total disponible pour le Musée. La direction du Musée aura comme priorité essentielle de déterminer la meilleure façon d'utiliser l'espace libre au premier étage de l'Annexe, puis d'examiner les possibilités offertes pour de la programmation publique dans le Hangar 22.

**1^{ERE} ILLUSTRATION : PLAN DU SITE : ESPACE ACTUEL ET AGRANDI (VUE DU 2^E ÉTAGE)
(LES BOÎTES DE TEXTE EN BAS DE L'ILLUSTRATION INDIQUENT LE NOUVEL ESPACE)**



Allée (relie le 2^e étage de l'Annexe de l'immigration au Hangar 21).

Hangar 21 (2 étages destinés aux expositions).

Corridor du haut (2^e étage, Hangar 21 et une petite mezzanine au 3^e étage abritant des bureaux).

Hangar 22 (2^e étage)

L'entente finale prévoit un agrandissement possible, assujéti à l'aménagement de l'espace par l'APH au coût convenu.

Central Office Bay (1^{er} étage du Hangar 21)

Le bail conclu avec la Société comprend de l'espace autour du périmètre; le bail concernant le nouveau Musée visera l'ensemble de la zone : une priorité pour le début de la période d'aménagement.

Annexe de l'immigration (2 étages)

Une autre priorité consiste à aménager le 2^e étage pour en faire des bureaux. Une étude de l'espace est prévue avant de rénover le 1^{er} étage.

LE DÉVELOPPEMENT DU PUBLIC

Le Musée de la Société du Quai 21 affirme avoir un lien avec un Canadien ou une Canadienne sur cinq. En 2008-2009, bien que la plus grande partie des quelque 46 000 visiteurs venaient de l'Ontario (30,8 %) et de la Nouvelle-Écosse (10,5 %), 16,5 % d'entre eux venaient de l'Alberta et de la Colombie-Britannique. Un musée national, avec un mandat élargi, un espace agrandi, des expositions plus générales, un programme d'expositions itinérantes amélioré et une importante présence en ligne, devrait attirer beaucoup plus de visiteurs.

Le Port de mer d'Halifax est devenu une importante destination pour la population locale, les touristes et les passagers de croisières. Outre le Musée du Quai 21, le Port comprend un pavillon des croisières, des espaces publics, des cafés, des espaces à bureau et des commerces. Le Port d'Halifax reçoit chaque année plus de 550 000 visiteurs.

Au cours des cinq dernières années, des fonds privés et publics substantiels ont été investis dans ces infrastructures, cependant que l'Administration portuaire commençait à mettre en œuvre un important projet de redéploiement entre les quais 19 et 23. On prévoit que ce projet continuera d'accroître le nombre de visiteurs au Port. Cela représente une excellente occasion pour le Musée canadien de l'immigration du Quai 21 de puiser dans ce marché

touristique et local en expansion. Le défi consistera à profiter de ce marché local en croissance tout en assurant que tous les Canadiens aient accès à la programmation publique du Musée par le biais de la diffusion, d'expositions itinérantes, de son site Web et d'autres outils virtuels. Élaborer une image de marque séduisante et exceptionnelle et une stratégie de marketing devront constituer d'importantes priorités.

Les professionnels des musées conviennent que la clé pour favoriser les visites répétées, recueillir suffisamment de fonds et fidéliser le public est d'adopter une approche globale concernant la visite du Musée, qui commence au moment où une personne songe à le visiter et se termine lorsqu'elle quitte le site. Cette approche nécessite un ensemble intégré de stratégies relatives à divers aspects, dont le marketing, les services, les installations, les biens de location, la mobilisation communautaire, les campagnes de financement et les commanditaires. Le Musée canadien de l'immigration du Quai 21 profitera des réussites passées de la Société du Quai 21 dans ces domaines et cherchera de nouveaux moyens de créer des expériences inédites et attrayantes.

GÉNÉRER DES REVENUS

Les efforts axés sur l'expérience des visiteurs aideront aussi le Musée à répondre aux attentes du gouvernement, qui souhaite que les musées nationaux développent leur capacité de générer des revenus. Le Musée s'emploiera à atteindre cet objectif en profitant des succès antérieurs de la Société du Quai 21 et de la Fondation. Le Conseil d'administration est déterminé à acquérir d'autres ressources que les crédits parlementaires. Les efforts de développement de la Société du Quai 21 ont été extrêmement fructueux, et la fondation du Quai 21 a remporté un immense succès en établissant un fonds de dotation de sept millions de dollars en huit ans. Le nouveau Musée sera bien placé pour tirer profit du soutien et de l'enthousiasme générés par la Fondation partout au pays. Une des priorités du Musée sera de choisir la stratégie et les mécanismes les plus efficaces pour soutenir ses efforts de financement.

Le Musée espère également profiter de nouvelles occasions pour générer des revenus. En tant qu'organisme privé, la Société du Quai 21 a bien réussi à attirer les donateurs. Cependant, les campagnes de financement des sociétés fédérales sont généralement plus difficiles que celles des autres organismes, car les donateurs possibles doutent que leurs contributions aient une aussi grande incidence. Il faudra aussi gérer les relations avec les anciens donateurs,

qui ont été nombreux à recevoir des droits de dénomination des sites. Le Musée devra élaborer une approche progressive en ce qui a trait à la reconnaissance des dons tout en maintenant la bonne volonté des anciens donateurs.

GÉRER LES ATTENTES

La gestion des attentes représentera l'un des principaux défis que devra relever la nouvelle société d'État. Le public pourrait s'attendre à ce que la programmation aborde immédiatement l'histoire complète de l'immigration canadienne, mais il faudra du temps pour que le Conseil et le personnel élaborent un plan principal d'interprétation et harmonisent les ressources avec le nouveau mandat. Des plans de communication devront être préparés pour faire savoir que le Musée est ouvert, mais qu'il en est encore au stade embryonnaire.

10. PRIORITÉS STRATÉGIQUES

À la lumière de l'analyse du contexte, le Musée a cerné une priorité stratégique essentielle et un certain nombre d'autres priorités sur lesquelles sont fondés les plans élaborés pour la période de démarrage. Il faudra porter une attention particulière à l'élaboration d'une stratégie de gestion des changements qui respecte tant le patrimoine constitué par la Société du Quai 21 que le mandat établi par le Parlement :

Gérer l'établissement d'une société d'État culturelle du gouvernement fédéral de façon à tirer parti de l'extraordinaire capital social et des autres actifs générés par la Société du Quai 21.

C'est dans ce contexte que le Musée a articulé un certain nombre de sous priorités pour chaque Activité de programme. Celles-ci sont décrites dans les pages qui suivent, de même qu'un ensemble de résultats à plus long terme et les activités clés pour la première année de la période de planification.

11. PRINCIPAUX RÉSULTATS ET ACTIVITÉS

Les tableaux qui suivent présentent les principaux résultats, les priorités stratégiques et les principales activités planifiées jusqu'à la fin de l'exercice 2011-2012 en fonction de l'Architecture des activités de programme. Les plans présentés demeurent préliminaires compte tenu du fait que le Conseil n'a été nommé qu'à la fin de 2010 et que le processus visant à embaucher un premier Directeur/P-DG est en cours. La direction et le Conseil auront besoin d'un peu plus de temps pour déterminer leurs priorités et leurs plans à long terme avec plus d'assurance. Il faudra aussi du temps pour élaborer des mesures et des stratégies d'évaluation du rendement significatives permettant à la fois de suivre les résultats et d'en faire rapport, ainsi que pour ajuster le tir au besoin.

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

RÉSULTAT PRÉVU : *LES CANADIENS ET CANADIENNES ONT ACCÈS À DU CONTENU ET À DES PROGRAMMES MUSÉAUX QUI REFLÈTENT LA DIVERSITÉ DES EXPÉRIENCES ET DES CONTRIBUTIONS DES IMMIGRANTS TOUT AU LONG DE L'HISTOIRE DU CANADA ET ILS PARTICIPENT À LEUR ÉLABORATION.*

RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT DU CONTENU

PRINCIPAUX RÉSULTATS	PRIORITÉS STRATÉGIQUES	PRINCIPALES ACTIVITÉS D'ICI MARS 2012
Le contenu du Musée explore le thème de l'immigration au Canada, indépendamment du point d'entrée, ainsi que la contribution de tous les immigrants à l'édification du Canada.	Élaborer un contenu qui reflète le mandat national du Musée, tout en tirant parti du patrimoine intellectuel constitué par la Société du Quai 21.	Développer et commencer l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de développement de la collection. Adopter des politiques et des systèmes pour une gestion efficace de la collection.

*ACTIVITÉ DE PROGRAMME 1 : EXPÉRIENCE DES VISITEURS ET CRÉATION DE LIENS (SUITE)****INTERPRÉTATION ET CRÉATION DE LIENS***

<i>PRINCIPAUX RÉSULTATS</i>	<i>PRIORITÉS STRATÉGIQUES</i>	<i>PRINCIPALES ACTIVITÉS D'ICI MARS 2012</i>
Les expositions et les programmes sont novateurs et attrayants ; ils suscitent la réflexion et reflètent la diversité de l'expérience des immigrants au Canada.	Élaborer une programmation novatrice, convaincante et provoquant la réflexion qui illustre la diversité de l'expérience des immigrants au Canada.	Développer et commencer l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan directeur qui intègre des plans de programmation publique.
Les visiteurs sur place et les visiteurs virtuels ont accès à des expériences et à du contenu inédits et novateurs dans les deux langues officielles.	Rendre le contenu et la programmation disponibles tant au Musée que par Internet, dans les deux langues officielles.	Développer le site Web de transition. Rendre le contenu sur les grands thèmes de l'immigration au Canada accessible en ligne le plus tôt possible. Explorer des options pour l'utilisation de technologies novatrices.

SERVICES ET STRUCTURES D'ACCUEIL À L'INTENTION DES VISITEURS

<i>RÉSULTAT PRINCIPAL</i>	<i>PRIORITÉ STRATÉGIQUE</i>	<i>PRINCIPALES ACTIVITÉS D'ICI MARS 2012</i>
L'expérience du visiteur permet la création de liens personnels et émotifs, fidélise le public et favorise les visites répétées.	Offrir des expériences et des services qui créent des liens personnels et émotifs, en tirant profit du succès du musée de la Société du Quai 21.	Veiller à ce que les processus de planification accordent une priorité élevée à l'offre d'une expérience globale aux visiteurs qui met l'accent sur les liens personnels.

*ACTIVITÉ DE PROGRAMME 1 : EXPÉRIENCE DES VISITEURS ET CRÉATION DE LIENS (SUITE)***RAYONNEMENT NATIONAL ET PARTENARIATS**

PRINCIPAUX RÉSULTATS	PRIORITÉ STRATÉGIQUE	PRINCIPALES ACTIVITÉS D'ICI MARS 2012
Le Musée établit le contact et noue des liens avec des Canadiens et des Canadiennes de partout au pays, peu importe leur origine.	Mettre à profit le réseau de partenaires nationaux et communautaires de la Société du Quai 21 afin	Développer et commencer l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies visant à cultiver des réseaux et des partenariats solides à l'échelle du pays.
Le Musée met à profit et étend le réseau de partenaires nationaux et communautaires de la Société du Quai 21 afin de produire du contenu et des programmes, d'attirer des visiteurs et de générer des recettes.	<ul style="list-style-type: none"> • d'élaborer du contenu et des programmes; • de produire des expositions itinérantes et d'autres programmes de rayonnement; • d'attirer de nombreux visiteurs fidèles; • d'établir une présence nationale; • de générer des recettes. 	

ACTIVITÉ DE PROGRAMME 2 : INSTALLATIONS

RÉSULTAT PRÉVU : LES INSTALLATIONS DU MUSÉE CONTRIBUENT À UNE EXPÉRIENCE ENRICHISSANTE, CHALEUREUSE ET ENGAGEANTE. SÉCURITAIRES ET ACCESSIBLES AUX VISITEURS, AU PERSONNEL ET AUX BÉNÉVOLES, ELLES SONT ENTRETENUES DE FAÇON RENTABLE. LES RÉNOVATIONS AU BÂTIMENT LOUÉ RESPECTENT LES ASPECTS PATRIMONIAUX DU SITE.

AMÉLIORATIONS LOCATIVES (INCLUANT LES PROJETS D'INVESTISSEMENTS)

PRINCIPAUX RÉSULTATS	PRIORITÉ STRATÉGIQUE	PRINCIPALES ACTIVITÉS D'ICI MARS 2012
<p>Les installations sont mises à niveau ou élargies au besoin afin d'offrir un espace convenables et accessible pour les visiteurs, le personnel, les bénévoles, les expositions et les programmes.</p> <p>Les projets de construction respectent les aspects patrimoniaux du site et sont assujettis à un régime efficace de gestion de projet, y compris à des stratégies de gestion du risque éprouvées.</p>	Élargir la superficie du Musée afin d'offrir un espace convenable et accessible pour les visiteurs, le personnel, les bénévoles et les programmes.	Terminer les rénovations du second étage de l'Annexe de l'immigration et de mise à niveau du Hangar 21 et du « Central Office Bay » en adoptant des pratiques de gouvernance et de gestion de projet appropriées.

EXPLOITATION DES BÂTIMENTS ET SÉCURITÉ

RÉSULTAT PRINCIPAL	PRIORITÉS STRATÉGIQUES	PRINCIPALES ACTIVITÉS D'ICI MARS 2012
Les installations du Musée sont sécuritaires, sécurisées et entretenues de manière rentable.	<p>Veiller à ce que les installations soient sécuritaires et sécurisées.</p> <p>Tirer profit de l'expérience de La Société du Quai 21 afin de minimiser les coûts de fonctionnement et d'entretien des bâtiments.</p>	Mettre en œuvre des plans pour assurer la sécurité adéquate du personnel, des bénévoles, des visiteurs et des biens du Musée.

ACTIVITÉ DE PROGRAMME 3 : SERVICES INTERNES

RÉSULTAT PRÉVU : DES PRATIQUES DE GOUVERNANCE SAINES SONT EN PLACE ET LES RESSOURCES SONT GÉRÉES EFFICACEMENT DE FAÇON À APPUYER LA RÉALISATION DU MANDAT DU MUSÉE.

GOUVERNANCE

RÉSULTAT PRINCIPAL	PRIORITÉS STRATÉGIQUES	PRINCIPALES ACTIVITÉS D'ICI MARS 2012
La société d'État atteint ou dépasse les normes reconnues en matière de gouvernance organisationnelle.	Lancer officiellement la nouvelle société d'État. Égaler ou dépasser les normes reconnues d'excellence en gestion en instaurant un cadre éclairé de gouvernance conforme au régime régissant les sociétés d'État fédérales.	Adopter les instruments, les politiques, les processus et les systèmes nécessaires à l'appui d'une saine gouvernance et d'un fonctionnement efficace de la société d'État.

*ACTIVITÉ DE PROGRAMME 3 : SERVICES INTERNES (SUITE)****GESTION DES RESSOURCES***

<i>RÉSULTATS PRINCIPAUX</i>	<i>PRIORITÉ STRATÉGIQUE</i>	<i>PRINCIPALES ACTIVITÉS D'ICI MARS 2012</i>
<p>L'organisation et ses ressources sont harmonisées de manière à permettre au Musée de respecter son mandat et d'adopter des méthodes de gestion saines et efficaces, tout en édifiant une solide culture d'entreprise.</p> <p>La société d'État a instauré des politiques, des procédures et des systèmes propices à une saine gestion et responsabilisation.</p> <p>La société d'État attire et recrute des employés qui ont le talent et l'expertise nécessaires au moment de la transition et à long terme.</p> <p>La société d'État offre un milieu de travail équitable, habilitant, sain et sécuritaire et dispose d'un effectif productif, doté de principes, durable, souple et représentatif de la diversité propre à la société canadienne.</p>	<p>Harmoniser l'organisation et ses ressources afin de lui permettre de respecter son mandat et d'adopter des méthodes de gestion et de gouvernance saines et efficaces, ancrées dans de solides valeurs organisationnelles.</p>	<p>Aider le gouvernement fédéral à recruter le premier directeur/ P-DG.</p> <p>Élaborer et commencer à mettre en œuvre une structure organisationnelle et recruter du personnel au besoin.</p> <p>Élaborer et commencer une approche pour mobiliser les bénévoles.</p> <p>Poursuivre la mise en œuvre des cadres de gestion, des politiques, des systèmes, des structures et des procédures appropriés favorisant une saine gestion des ressources et un milieu de travail positif fondé sur les valeurs.</p>

*ACTIVITÉ DE PROGRAMME 3 : SERVICES INTERNES (SUITE)****DÉVELOPPEMENT ET AFFAIRES PUBLIQUES***

<i>RÉSULTATS PRINCIPAUX</i>	<i>PRIORITÉS STRATÉGIQUES</i>	<i>PRINCIPALES ACTIVITÉS D'ICI MARS 2012</i>
Le Musée reçoit beaucoup d'attention et d'appui du public grâce à des stratégies de marketing et de communication éprouvées et efficaces.	Développer une grande notoriété au Musée, en insistant particulièrement sur le fait qu'il s'agit d'une nouvelle entité distincte dotée d'un vaste mandat national.	Élaborer une stratégie de communication proactive pour les premières années suivant l'ouverture du Musée.
La société d'État acquiert la capacité de générer des recettes, par l'intermédiaire d'activités commerciales et de campagnes de financement/commandites.	Optimiser les recettes autogénérées.	Continuer à mettre en place et à développer une stratégie d'image de marque. Entretenir des relations avec les donateurs du musée de la Société du Quai 21 tout en établissant des politiques de reconnaissance qui conviennent à un organisme national. Élaborer un cadre de génération de recettes, y compris un mécanisme approprié pour recueillir du financement du secteur privé et des investissements de fonds de dotation.

12. ÉTATS FINANCIERS

Les états financiers décrits dans les pages suivantes sont fondés sur les crédits que le Musée s'attend à recevoir en 2011-2012 et sur les prévisions concernant les quatre années restantes du Plan. Ils témoignent également des revenus que le Musée espère générer grâce à ses activités commerciales et à des campagnes de financement.

Le Musée canadien de l'immigration du Quai 21 a retenu les services d'une firme de comptables externe et collabore avec les autres musées nationaux afin d'adopter les nouvelles normes de présentations des résultats financiers pour 2011-2012. Jusqu'à ce que ces nouvelles normes soient finalisées, le signalement des résultats se poursuivra conformément aux principes comptables généralement reconnus. Le Musée préparera et publiera également des états financiers trimestriels dès le 1^{er} avril 2011, conformément à la *Norme sur les rapports financiers trimestriels des sociétés d'État* du Conseil du trésor.

BUDGET D'INVESTISSEMENT

Le Musée aura accès à des crédits allant jusqu'à 24,9 millions de dollars pour ses investissements pendant cinq ans afin d'unifier et d'agrandir les locaux du nouveau Musée aux deux étages de l'Annexe de l'immigration et au deuxième étage du Hangar 22. Le tableau 1 résume les budgets d'investissements annuels

prévus, sous réserve de l'approbation du gouvernement et de modifications tenant compte d'estimations des coûts plus détaillées dans les prochains plans d'entreprise. Le total de 24,448 millions de dollars prend en considération le fait que 452 000 dollars des 24,9 millions de dollars ont été alloués au fonctionnement, ainsi que de la date prévue de remise du Hangar 22.

Le Musée canadien de l'immigration du Quai 21 sera agrandi progressivement. La signature du bail avec l'Administration portuaire d'Halifax a procuré au Musée plus de 20 000 pieds carrés supplémentaires. Cela nécessite la consolidation des espaces antérieurement séparés afin de créer une superficie au sol complète comportant un périmètre protégé en ajoutant les deux étages de l'édifice de l'Annexe reliés au Hangar 21 par une passerelle piétonnière. On prévoit qu'au 31 mars 2013, une superficie additionnelle d'environ 18 000 pieds carrés au deuxième étage du Hangar 22 sera disponible. Le bail lie l'APH et le nouveau Musée à l'égard des conditions de location de cet espace dans la mesure où il est livré avant le 31 mars 2013. Si l'APH n'est pas en mesure de livrer l'espace à cette date, le nouveau Musée se verra déchargé de ses obligations.

Tous les espaces pour expansion seront livrés par l'Administration portuaire d'Halifax à l'état de coquilles vides. Le nouveau Musée devra assumer les coûts de toute

rénovation intérieure nécessaire (p. ex. les murs) et de l'aménagement (exigences en matière de systèmes

spécialisés, revêtement intérieur, etc.).

TABLEAU 1 : BUDGET D'INVESTISSEMENTS ANNUEL (EN MILLIONS DE DOLLARS)*

	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	TOTAL
Planifié	1.723	7.525	2.250	10.750	2.200	À DÉTERMINER	24.448
Révisé	.723	8.525	2.250	10.750	2.200	À DÉTERMINER	24.448

*financé au moyen de crédits parlementaires

À court terme, le Conseil d'administration a décidé de donner suite aux priorités les plus urgentes dans les locaux consolidés et l'Annexe de l'immigration. Voici certains projets qui devraient être réalisés au cours de l'exercice 2011-2012.

- Compléter la rénovation et l'aménagement du deuxième étage de l'Annexe d'immigration afin d'offrir des espaces de bureau grandement nécessaires. Le deuxième étage de l'Annexe n'a pas fait l'objet de rénovations depuis des décennies et il doit être amélioré afin de respecter les normes en matière d'accessibilité et de santé et sécurité. Tous les murs intérieurs doivent être enlevés afin de pouvoir installer le filage approprié, de pourvoir à l'isolation des espaces et d'y installer un système CVCA;

- effectuer une analyse des besoins afin de déterminer la conception et l'aménagement final des locaux actuels pour l'agrandissement. On examinera aussi s'il est possible d'utiliser plus efficacement l'espace consolidé;
- réaliser une étude du système CVCA afin de déterminer les besoins futurs;
- préparer les panneaux, les documents imprimés et la traduction du site Web afin de satisfaire aux exigences relatives à l'image de marque et aux langues officielles.

On estime que les travaux de rénovation et d'aménagement du deuxième étage de l'Annexe de l'immigration coûteront en tout 2 500 000 dollars. La démolition initiale et les rénovations de base (planchers, CVCA, murs d'enceinte, câblage, isolation et plafonds) a commencé en 2010-2011; le reste des travaux sera effectué en 2011-2012.

Voici certaines autres priorités liées aux investissements en 2011-2012 :

- la poursuite de la traduction de la signalisation, des documents imprimés et du site Web afin de répondre aux exigences fédérales en matière d'identité et de langues officielles;
- une étude des besoins liés au CVCA;
- une étude sur l'utilisation de l'espace.

Le Conseil et la direction auront besoin de plus de temps pour déterminer la meilleure façon d'utiliser le reste de l'espace destiné à l'agrandissement (le Hangar 22 et le rez-de-chaussée de l'Annexe). Ce travail sera facilité par l'étude sur l'utilisation de l'espace, qui établira le meilleur plan et l'aménagement final. Il permettra également d'examiner si l'espace disponible pourrait être mieux utilisé.

Le nouveau Musée évaluera précisément les coûts de l'aménagement en respectant le budget accordé et présentera ultérieurement son évaluation aux fins d'approbation, dans le contexte du processus de planification organisationnelle.

Le budget d'investissement est établi en fonction des paramètres suivants :

- les frais de rénovation de base du Hangar 22 sont évalués à 180 dollars du pi²;

- les frais de conception des expositions et d'aménagement du Hangar 22, qui ont été fixés en fonction de la moyenne du secteur muséal, sont évalués à 350 dollars du pi²;
- les frais de rénovation de l'Annexe sont évalués à 225 dollars du pi² et sont fondés sur les besoins d'aires d'entreposage des collections spécialisées, sur la possibilité d'enlever l'amiante, sur l'installation du système de CVCA et sur la construction possible d'une entrée avant;
- les prévisions pour la rénovation du bâtiment comprennent une estimation de 20 % afin de fournir une « enveloppe » prudente qui tient compte tant de l'inflation au cours des deux ou trois prochaines années que de l'élaboration de budgets de catégorie « B ».

BUDGET DE FONCTIONNEMENT

Des crédits totaux de 34,4 millions de dollars sont à la disposition du Musée pour couvrir ses coûts de fonctionnement pendant la période initiale de cinq ans suivie par un financement d'un niveau de base de 7,7 millions de dollars par année par la suite. Cette somme augmentera grâce aux revenus autogénérés, notamment ceux du prix d'entrée, les commandites, les dons, la vente d'articles et de nourriture, la location des installations et les revenus du fonds de dotation (qui doivent servir

uniquement à la programmation publique). Les revenus autogénérés, dont le Musée prévoit une augmentation avec le temps, devraient chuter en 2013-2014 en raison de l'important projet de construction destiné à augmenter l'empreinte sur le Quai 22. Les crédits totaux indiqués dans le tableau 2 tiennent compte du transfert de 452 000 dollars du budget d'investissement au budget de fonctionnement, ainsi que d'une baisse dans le premier exercice, attribuable au fait que le Musée n'aura à effectuer des dépenses liées au fonctionnement qu'une partie de l'année.

Le Musée sera dans l'obligation de rembourser à l'Administration portuaire d'Halifax les paiements en remplacement d'impôt versés à cause de ses installations, ce qui aura une incidence importante sur son budget de fonctionnement. Il est difficile de prévoir un montant précis avant la rénovation et l'aménagement de l'espace destiné à l'agrandissement, mais aux fins du budget de fonctionnement, les PERI ont été estimés à 300 000 dollars par année. L'Administration portuaire d'Halifax paiera ces frais, puis enverra une facture au nouveau Musée.

TABLEAU 2 : BUDGET DE FONCTIONNEMENT ANNUEL (EN MILLIONS DE DOLLARS)

	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Crédits	2.853	6.300	7.700	7.700	7.700	7.700
Recettes	0.311	1.515	1.590	1.570	2.180	2.235
TOTAL	3.164	7.815	9.290	9.270	9.880	9.935

Les coûts relatifs au personnel du Musée canadien de l'immigration du Quai 21 ont été calculés en fonction des ressources humaines requises aux fins du premier Plan d'entreprise et du budget de fonctionnement initial. Le Conseil et la direction du nouveau Musée prendront le temps d'évaluer les ressources humaines nécessaires et de concevoir une structure organisationnelle qui témoigne de la culture, des responsabilités et des priorités de la société d'État. **Tous les coûts relatifs au personnel compris dans le Plan d'entreprise devraient donc être considérés comme une estimation pour les besoins de planification.**

Dans l'entente finale, le nouveau Musée s'engage à veiller à ce que le salaire net des 22 employés permanents à temps plein de la Société du Quai 21 ne soit pas inférieur à celui versé par celle-ci. Les niveaux de salaire initiaux ont été calculés en fonction de cette exigence contractuelle. On estime que 15 nouveaux employés à temps plein seront embauchés en 2011-2012, ce qui portera le total à 37, puisque la société d'État engagera un président-directeur général et le personnel supplémentaire requis pour accroître la programmation du Musée et respecter les exigences fédérales en matière de reddition de comptes.

La Société du Quai 21 faisait aussi appel aux services de 15 à 29 employés temporaires, à temps partiel ou saisonniers pour faire fonctionner le Musée. Bon nombre de ces postes étaient financés en tout ou en partie par des programmes d'emploi gouvernementaux. En tant que société d'État fédérale, le nouveau Musée n'aura pas accès à la plupart de ces programmes; il devra donc assumer les salaires et les avantages sociaux des employés qu'il souhaite conserver. Il espère aussi bénéficier du travail d'environ 60 bénévoles qui donnent de leur temps quotidiennement.

En tant que société d'État figurant à l'annexe III, le Musée canadien de l'immigration du Quai 21 sera assujéti à la *Loi sur la pension de la fonction publique* (LPPF). Ses employés contribueront au régime de pension fédéral et pourront participer au régime d'avantages sociaux collectif de la fonction publique. Le processus d'accès au plan d'avantages sociaux collectif fédéral est très long et pourrait durer plus d'un an. Un plan d'avantages sociaux provisoire a été élaboré pour faire en sorte que les employés de la nouvelle société d'État aient accès à des avantages comparables entretemps.

Le nouveau Musée comptera beaucoup sur l'achat de services professionnels au cours des deux premières années afin de répondre aux exigences de base en matière de reddition de comptes et de fournir un soutien indépendant au Conseil. La société d'État aura aussi recours à des services de conseil juridique et immobilier de transition. Lorsque la société d'État aura établi ses exigences et sa structure organisationnelles à long terme, le personnel du Musée mènera bon nombre de ces activités. Jusqu'à 60 employés pourraient être nécessaires pour satisfaire aux exigences du gouvernement fédéral en matière de reddition de comptes et remplir le mandat élargi du

Musée, mais le Conseil et la direction auront besoin de temps pour déterminer quelle serait la meilleure structure organisationnelle. Les prochains plans de l'organisation tiendront compte des détails de la structure et des besoins de dotation du Musée.

CRÉDIT LÉGISLATIF

Le projet de loi C-34 comportait une disposition transitoire selon laquelle, sous réserve de l'approbation du Plan d'entreprise du Musée par le gouvernement, le Parlement approuvait un crédit législatif ne dépassant pas 15 millions de dollars. Cette disposition a été établie afin de combler l'écart entre la création de la nouvelle société et le versement des crédits réguliers, atténuant ainsi le risque que la nouvelle société ne puisse fonctionner durant une période pouvant atteindre dix mois.

Compte tenu du budget restreint de la Société du Quai 21, le gouvernement savait que le Musée ne pourrait compter sur la disponibilité de fonds suffisants durant le transfert d'actifs de la Société. Les revenus tirés du fonds de dotation de la Fondation ne peuvent être utilisés que dans le contexte de certaines activités et seraient, de toute façon, insuffisants pour couvrir les coûts du nouveau Musée. Le crédit législatif permettra de prendre les mesures nécessaires pour inaugurer le Musée dès que possible. On estime que le Musée canadien de l'immigration du Quai 21 aura besoin du crédit législatif à hauteur de 4 576 531 dollars d'ici la fin de 2010-2011 et de 3 850 160 dollars en 2011-2012.

13. ÉTATS FINANCIERS PRO FORMA

BILAN PRO FORMA

POUR LES EXERCICES SE TERMINANT ENTRE LE 31 MARS 2011 ET LE 31 MARS 2016

	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
	Prévision	Prévision	Prévision	Prévision	Prévision	Prévision
ACTIFS						
Actifs à court terme						
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1,425,000	430,000	165,000	365,000	0	25,000
Créances	10,000	30,000	30,000	25,000	40,000	40,000
Inventaires	50,000	150,000	165,000	170,000	170,000	170,000
Frais payés d'avance	10,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
	1,495,000	625,000	375,000	575,000	225,000	250,000
Autres actifs						
Investissement de la Fondation	4,000,000	4,000,000	4,600,000	5,200,000	5,800,000	6,400,000
Immobilisations	3,186,850	10,963,300	11,926,000	20,738,700	20,353,900	17,659,100
	7,186,850	14,963,300	16,526,000	25,938,700	26,153,900	24,059,100
ACTIFS TOTAUX	8,681,850	15,588,300	16,901,000	26,513,700	26,378,900	24,309,100
PASSIF ET AVOIR DU CANADA						
Créditeurs et charges à payer	495,000	625,000	375,000	575,000	225,000	250,000
Fondation	4,000,000	4,000,000	4,600,000	5,200,000	5,800,000	6,400,000
Contribution initiale aux immobilisations	2,500,000	2,500,000	2,250,000	2,000,000	1,750,000	1,500,000
Crédits parlementaires reportés	1,000,000	0	0	0	0	0
Financement reporté pour les immobilisations	686,850	8,463,300	9,676,000	18,738,700	18,603,900	16,159,100
Avoir du Canada	8,681,850	15,588,300	16,901,000	26,513,700	26,378,900	24,309,100
Cumul des autres éléments du résultat étendu	0	0	0	0	0	0
Bénéfices non répartis	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASSIF ET AVOIR DU CANADA	8,681,850	15,588,300	16,901,000	26,513,700	26,378,900	24,309,100

MUSÉE CANADIEN DE L'IMMIGRATION DU QUAI 21

ÉTAT DES RÉSULTATS PRO FORMA

POUR LES EXERCICES SE TERMINANT ENTRE LE 31 MARS 2011 ET LE 31 MARS 2016

	2010-2011 Prévision	2011-2012 Projection	2012-2013 Projection	2013-2014 Projection	2014-2015 Projection	2015-2016 Projection
FINANCEMENTS						
Financement gouvernemental (hypothèse : sans les revenus)						
Crédit parlementaire	0	9,975,000	9,950,000	18,450,000	9,900,000	7,700,000
Crédit législatif	4,576,531	3,850,000	0	0	0	0
Crédits parlementaires reportés/Reconnus aux fins d'immobilisation	(1,000,000)	1,000,000	0	0	0	0
Montant utilisé pour l'acquisition d'immobilisations corporelles	(723,000)	(8,525,000)	(2,250,000)	(10,750,000)	(2,200,000)	
Amortissement du financement reporté pour les immobilisations	86,000	758,550	1,287,300	1,937,300	2,584,800	2,694,800
	2,939,531	7,048,550	8,987,300	9,637,300	10,284,800	10,394,800
Revenu de la Société						
Droits d'entrée et programmes	16,000	300,000	350,000	350,000	450,000	450,000
Boutique	15,000	180,000	200,000	210,000	225,000	235,000
Centre de recherche Scotiabank	4,500	60,000	70,000	70,000	80,000	80,000
Location de salles et comptoirs alimentaires	20,000	350,000	350,000	200,000	425,000	430,000
Dons/subventions/commandites	230,000	515,000	450,000	550,000	750,000	750,000
Intérêts sur liquidités et placements	5,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
Dotation de la Fondation	20,000	90,000	150,000	170,000	230,000	250,000
	310,500	1,515,000	1,590,000	1,570,000	2,180,000	2,235,000
Dépenses						
Expérience des visiteurs et création de liens	274,790	2,507,000	2,986,200	2,692,000	2,374,400	2,346,568
Services internes	2,358,654	4,136,037	4,601,225	4,587,988	4,231,671	4,281,540
Installations	616,587	920,513	2,989,875	3,927,312	5,858,729	6,001,692
	3,250,031	7,563,550	10,577,300	11,207,300	12,464,800	12,629,800
Résultats d'exploitation nets	0	1,000,000	0	0	0	0
Autres éléments du résultat étendu	0	0	0	0	0	0
Résultat étendu	0	1,000,000	0	0	0	0

ÉTAT PRO FORMA DES FLUX DE TRÉSORERIE

POUR LES EXERCICES SE TERMINANT ENTRE LE 31 MARS 2011 ET LE 31 MARS 2016

	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
	Prévision	Prévision	Prévision	Prévision	Prévision	Prévision
ACTIVITÉS DE FONCTIONNEMENT						
Encaissement (clients)	295,500	1,475,000	1,570,000	1,555,000	2,145,000	2,215,000
Encaissement (crédit parlementaire)	2,889,681	7,048,150	8,987,300	9,637,300	10,284,800	10,394,800
Décaissement (personnel et fournisseurs)	(2,765,181)	(9,538,150)	(10,842,300)	(11,012,300)	(12,814,800)	(12,604,800)
Intérêts reçus	5,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
Flux de trésorerie lié aux activités de fonctionnement	425,000	(995,000)	(265,000)	200,000	(365,000)	25,000
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT						
Améliorations locatives	(723,000)	(8,525,000)	(2,250,000)	(10,750,000)	(2,200,000)	
Flux de trésorerie lié aux activités d'investissement	(723,000)	(8,525,000)	(2,250,000)	(10,750,000)	(2,200,000)	0
ACTIVITÉS DE FINANCEMENT						
Crédit parlementaire pour l'acquisition d'immobilisations corporelles	1,723,000	8,525,000	2,250,000	10,750,000	2,200,000	
Flux de trésorerie lié aux activités de financement	1,723,000	8,525,000	2,250,000	10,750,000	2,200,000	0
Augmentation (diminution) de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	1,425,000	(995,000)	(265,000)	200,000	(365,000)	25,000
Solde au début de l'exercice	0	1,425,000	430,000	165,000	365,000	0
Solde à la fin de l'exercice	1,425,000	430,000	165,000	365,000	0	25,000

BUDGETS DE FONCTIONNEMENT ET D'INVESTISSEMENT PAR ACTIVITÉ

POUR LES EXERCICES SE TERMINANT ENTRE LE 31 MARS 2011 ET LE 31 MARS 2016

	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
	Prévision	Budget	Budget	Budget	Budget	Budget
FINANCEMENT						
Expérience des visiteurs et création de liens	4,290	1,541,600	1,966,200	1,552,000	864,400	791,568
Services internes	2,318,654	3,586,037	4,031,225	4,157,988	3,561,671	3,601,540
Installations	2,253,587	8,696,963	3,952,575	12,740,012	5,473,929	3,306,892
Sous-total	4,576,531	13,824,600	9,950,000	18,450,000	9,900,000	7,700,000
Total des exigences budgétaires	4,576,531	13,824,600	9,950,000	18,450,000	9,900,000	7,700,000

Note : Préparé par comptabilité de caisse à partir des résultats nets

SOMMAIRE DE BUDGET DE FONCTIONNEMENT ET D'INVESTISSEMENT

POUR LES EXERCICES SE TERMINANT ENTRE LE 31 MARS 2011 ET LE 31 MARS 2016

	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
	Prévision	Budget	Budget	Budget	Budget	Budget
FINANCEMENT						
Fonctionnement	3,164,531	7,814,600	9,290,000	9,270,000	9,880,000	9,935,000
Investissement	1,723,000	7,525,000	2,250,000	10,750,000	2,200,000	TBD
Total partiel	4,887,531	15,339,600	11,540,000	20,020,000	12,080,000	9,935,000
Moins les revenus	311,000	1,515,000	1,590,000	1,570,000	2,180,000	2,235,000
Financement gouvernemental requis	4,576,531	13,824,600	9,950,000	18,450,000	9,900,000	7,700,000

REVENUS TOTAUX DES ACTIVITÉS SUR LE SITE

POUR LES EXERCICES SE TERMINANT ENTRE LE 31 MARS 2011 ET LE 31 MARS 2016

	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
(en milliers de dollars)	Prévision	Prévision	Prévision	Prévision	Prévision
Droits d'entrée et programmes	300	350	350	450	470
Boutique-Ventes	180	200	210	225	230
Location de salles et comptoirs alimentaires	350	350	200	425	430
Murs de service et ventes d'hommages	60	60	50	80	85
Ventes au centre de recherche Scotiabank	60	70	70	80	85
Total des revenus sur le site	950	1,030	880	1,260	1,300
Achalandage (en milliers de personnes)	75	77	55	85	87
Revenus par visiteur	\$12.67	\$13.38	\$16.00	\$14.82	\$14.94
% de différence	11%	6%	20%	-7%	1%