



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
2010-2011 à 2014-2015

RÉSUMÉ

Canada

Musée canadien de l'immigration du Quai 21

Siège social :

1055, Marginal Road, Suite 101

Halifax, Nouvelle-Écosse

B3H 4P6

MUSÉE CANADIEN DE L'IMMIGRATION DU QUAI 21 :
CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 DÉCEMBRE 2010

Président

John E. Oliver

Wallace, Nouvelle-Écosse

Vice-président

Tung Chan

Vancouver, Colombie-Britannique

Administrateurs

Mark Boudreau

Halifax, Nouvelle-Écosse

Ralph Chiodo

Toronto, Ontario

Ruth M. Goldbloom, O.C., O.N.S.

Halifax, Nouvelle-Écosse

Richard (Cy) Leblanc

Grande-Digue, Nouveau-Brunswick

Phuong T.V. Ngo

Orleans, Ontario

Rosanna Saccomani

Edmonton, Alberta

Dr. Frances Swyripa

Edmonton, Alberta

PRÉAMBULE

Le Conseil d'administration du Musée canadien de l'immigration du Quai 21 témoigne sa reconnaissance aux fondateurs de la Société du Quai 21, ainsi qu'à son Conseil d'administration, son personnel, ses bénévoles et ses bailleurs de fonds. Leur vision et leur dévouement ont permis la création d'un musée vibrant et évocateur consacré principalement au récit de l'histoire de quelque 1,5 million de Canadiens qui ont franchi les portes du Quai 21. Bien que le Musée canadien de l'immigration du Quai 21 appartienne à l'ensemble de la population canadienne et que son mandat dépasse largement celui du musée de la Société du Quai 21, le Conseil s'engage à préserver la passion et le dévouement ayant contribué au succès de la Société.

Au cours de la période précédant la création du Musée, Patrimoine canadien a offert un soutien précieux afin que des fonds soient acheminés. Le Conseil d'administration tient à exprimer sa sincère gratitude au ministre et au Ministère pour leur appui de taille, qui a permis au Canada de mettre sur pied un musée national voué à l'exploration de l'immigration au Canada et de son incidence sur 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.	Contexte.....	1
2.	Profil organisationnel.....	1
2.1	Lois applicables	2
2.2	Mandat.....	2
2.3	Vision.....	3
2.4	Histoire.....	3
	Histoire du Quai 21 (avant juin 2009).....	3
	Création d'un musée national	5
	Fermeture.....	6
2.5	Structure de gouvernance.....	7
2.6	Architecture des activités de programmes	7
2.7	Ressources financières.....	9
2.8	Ressources humaines.....	9
3.	Enjeux stratégiques relatifs à la période de planification.....	11
3.1	Analyse du contexte.....	11
	Forces et difficultés internes	11
	Possibilités et risques externes.....	20
3.2	Priorités stratégiques.....	22
4.	Principaux résultats et activités.....	23
4.1	Activité de programme 1 : Expérience des visiteurs et création de liens	24
4.2	Activité de programme 2 : Installations	27
4.3	Activité de programme 3 : Services internes	29
5.	États financiers.....	32
5.1	Budget d'immobilisations	32
5.2	Budget de fonctionnement	34
5.3	Crédit législatif	36
5.4	États financiers pro forma.....	38

1. CONTEXTE

Le 25 juin 2009, le premier ministre du Canada a annoncé l'intention du gouvernement fédéral de créer un nouveau musée national – le deuxième seulement à être établi en une génération – 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. Le Musée serait créé à titre de société d'État du Quai 21, lieu historique national situé sur le front de mer d'Halifax, devenant ainsi le deuxième musée national jamais établi à l'extérieur de la région de la capitale nationale. Afin de lancer le processus, le gouvernement a signé une déclaration d'intentions avec la Société du Quai 21, la Fondation du Quai 21 et l'Administration portuaire d'Halifax, ensuite officialisée dans le cadre d'une entente définitive.

À peine un an plus tard, soit le 7 juin 2010, le gouvernement a déposé le projet de loi C-34 visant à créer le Musée canadien de l'immigration du Quai 21 (le Musée) en vertu de modifications apportées à la *Loi sur les musées*. Grâce à l'appui de tous les partis, le texte législatif a reçu la sanction royale le 29 juin 2010. Le texte législatif est entré en vigueur le 25 novembre 2010. Ce jour-là, le gouvernement a également nommé les sept premiers membres au Conseil d'administration du Musée, ainsi que deux autres membres nommés le 9 décembre 2010. Le Conseil d'administration a tenu sa séance inaugurale le 6 au 7 décembre 2010 ; à ce moment, le Conseil assumait plusieurs des responsabilités clés liées au démarrage de la nouvelle société d'État, notamment recommander que le gouvernement approuve le présent Plan d'affaires et les budgets d'exploitation et d'immobilisations pour 2010-2011.

On prévoit que les transactions de « fermeture » nécessaires à la fermeture du musée de la Société du Quai 21, au transfert de ses actifs (et de ceux de la Fondation) au nouveau Musée et à la conclusion d'un bail avec l'Administration portuaire, prennent fin dans les huit à dix semaines suivant l'approbation du Plan d'affaires.

2. PROFIL ORGANISATIONNEL

Le profil organisationnel donne un aperçu des aspects suivants du Musée : lois applicables; mandat; histoire; structure de gouvernance; architecture des activités de programmes; ressources financières et humaines. Les sections 3 et 4 décrivent les principales priorités stratégiques du Musée dans le contexte de son milieu opérationnel, ainsi que les stratégies particulières que la société d'État a élaborées pour le début de ses activités. La section 5 aborde les budgets d'exploitation et d'immobilisations. Le Musée mettra au point un Plan plus complet, y compris des mesures de rendement clés, une fois que le Conseil et l'équipe de direction auront eu l'occasion de délibérer davantage.

2.1 LOIS APPLICABLES

Le 7 juin 2010, le gouvernement a déposé le projet de loi C-34, loi modifiant la *Loi sur les musées*. La loi énonce la mission du Musée et apporte des modifications corrélatives à plusieurs lois, dont la Société est tenue de se conformer. Elle définit également les capacités et les pouvoirs que le Musée peut exercer dans l'accomplissement de sa mission. Ceci comprend des activités telles que les soins de la collection du Musée, les expositions et les autres programmes publics, la recherche, la formation et les activités commerciales. En outre, la législation contient une disposition transitoire spéciale pour un crédit législatif. Cela a permis au Parlement de voter un crédit initial de 15 millions de dollars pouvant être disponible pendant les 12 premiers mois d'exploitation du Musée, à condition d'avoir l'approbation du gouvernement du premier Plan d'affaires et budgets d'exploitation et d'immobilisations du Musée.

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 exploitation 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*. Cela signifie qu'il doit entre autres élaborer et présenter chaque année au gouvernement un Plan d'affaires et un résumé du Plan d'affaires (déposé au Parlement), ainsi qu'un rapport annuel. Les états financiers de la société d'État sont vérifiés par le Bureau du vérificateur général (BVG) et, tous les dix ans, la société d'État fait l'objet d'un examen spécial, soit une évaluation indépendante et objective des pratiques et des systèmes de gestion de la société d'État. Le Musée 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*.

2.2 MANDAT

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] :

- 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 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 offre dans les deux langues officielles un service essentiel à la culture canadienne et accessible à tous. »

2.3 VISION

Bien que la *Loi sur les musées* établisse le mandat ou la mission du Musée, le Conseil d'administration aura comme principale priorité, au cours de sa première année, de formuler un énoncé de vision collectif et convaincant qui exprime les aspirations de la direction relativement au rôle particulier que le Musée jouera dans l'accomplissement de sa mission dans les dix à trente prochaines années. 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.

2.4 HISTOIRE

Un nouveau chapitre s'ouvre dans l'histoire du Quai 21 depuis que le gouvernement fédéral a annoncé, en juin 2009, qu'il créerait un nouveau musée national consacré à l'exploration des grands thèmes de l'immigration au Canada. Cette annonce soulignait l'engagement du gouvernement de reconnaître et de célébrer le rôle important que l'immigration a joué tout au long de l'histoire du Canada.

HISTOIRE DU QUAI 21 (AVANT JUIN 2009)

En 1971, plus de quarante ans après son ouverture officielle en tant qu'un des principaux points d'arrivée des immigrants au Canada, le Quai 21 – situé sur le front de mer d'Halifax – a cessé ses activités, après avoir accueilli des centaines de milliers d'immigrants en quête d'aventure, d'emploi et d'opportunités, dont des réfugiés d'une Europe déchirée par la guerre, des Hongrois à la suite de la révolution, des épouses de guerre et des enfants déplacés. Le Quai 21 a joué un autre rôle clé durant la Seconde Guerre mondiale, servant de poste de ravitaillement en fournitures et en personnel à la Grande-Bretagne. Au total, environ 1,5 million d'immigrants et de militaires canadiens ont franchi les portes du Quai 21 de 1928 à 1971. Comme le nombre d'immigrants arrivant par navire a

diminué dans les années 1960, il n'était plus nécessaire de maintenir un terminal d'immigration au port d'Halifax, mais l'histoire du Quai 21 se perpétuerait grâce à la vision et au dévouement de la Société du Quai 21.

La Société du Quai 21 a été constituée en tant qu'organisation de bienfaisance sans but lucratif en 1988, et présidée par feu J.P. Leblanc jusqu'en 1993, puis par Ruth M. Goldbloom, O.C. Leur rêve était de transformer le hangar d'immigration en musée de calibre mondial qui rendrait hommage aux gens ayant franchi ses portes et qui célébrerait l'importance de l'immigration tout au long de l'histoire du Canada, la contribution de notre pays à la Seconde Guerre mondiale et le rôle du Quai 21 au cours d'une période majeure de l'édification du Canada en tant que nation. Ce rêve s'est concrétisé lorsque le gouvernement fédéral a annoncé, en 1995, qu'il verserait 4 millions de dollars pour le musée à titre de legs à la ville d'Halifax pour l'accueil du Sommet du G7 cette année-là, à condition que la Société parvienne à amasser une somme équivalente. En novembre 1998, une campagne de financement nationale très réussie avait permis de recueillir les fonds nécessaires. Le musée a ouvert ses portes le 1^{er} juillet 1999 dans le bâtiment historique administré par l'Administration portuaire d'Halifax.

Grâce à l'appui de la Fondation du Quai 21, établie en 2002 pour constituer un fonds de dotation visant à soutenir la programmation publique, la Société du Quai 21 a réussi à créer une attraction extrêmement populaire qui a accueilli 46 172 visiteurs en 2008-2009, dont de nombreux « anciens » du Quai 21. Elle s'est aussi constituée une vaste base de bénévoles dévoués et loyaux (7 460 heures de bénévolat réalisées la même année). La Société a monté une exposition permanente axée sur l'expérience des immigrants du Quai 21, accueilli plusieurs expositions itinérantes et mis sur pied un impressionnant programme éducatif et public, comptant plusieurs programmes novateurs comme le Programme d'accueil au Canada (« Bienvenue chez vous au Canada »). De 2004 à 2010, ce programme, qui reproduisait le rôle historique joué par les bénévoles dans l'accueil des immigrants du Quai 21 – a aidé plus de 100 nouveaux arrivants originaires de 40 pays à acquérir une expérience de travail significative au Canada et à améliorer leurs possibilités d'emploi.

Le budget de fonctionnement annuel de la Société, d'environ 2 millions de dollars, était financé par la location d'installations et les ventes de la boutique de souvenirs (600 000 \$ par année), les subventions gouvernementales pour des projets précis (en particulier des programmes d'emploi) et les campagnes de financement privées; la Société n'a touché aucun fonds d'exploitation permanent d'un quelconque ordre de gouvernement; elle n'a bénéficié que d'une exemption de taxes municipales. De 2002 à 2010, la Fondation du Quai 21 a constitué un impressionnant fonds de dotation de 7 millions de dollars en dons et en promesses de particuliers et d'entreprises.

CRÉATION D'UN MUSÉE NATIONAL

Bien qu'un Canadien sur cinq soit lié d'une quelconque manière au Quai 21, des millions d'immigrants sont arrivés au pays par d'autres points d'entrée. Après l'annonce du premier ministre en 2009, le gouvernement fédéral, la Société, la Fondation et l'Administration portuaire (l'organisation responsable de toutes les propriétés du secteur riverain d'Halifax appartenant au gouvernement fédéral) ont signé une déclaration d'intentions visant à créer une nouvelle société d'État culturelle, en vertu de modifications apportées à la *Loi sur les musées*. Le Musée aurait pour mission d'explorer l'immigration canadienne, indépendamment du point d'entrée, selon une perspective historique et actuelle. Le 20 avril 2010, les quatre parties ont conclu une entente définitive, un document juridiquement qui détaille leurs rôles respectifs, leurs responsabilités et leurs obligations:

- **la Société du Quai 21** à transférer la majorité de ses actifs financiers ou autres biens à la nouvelle société d'État, ainsi qu'à limiter ses engagements à l'égard des donateurs en ce qui a trait à la reconnaissance des dons, de manière à ne pas imposer de contraintes à la nouvelle société d'État. On reconnaîtra les anciens donateurs, mais la forme que prendra cette reconnaissance sera à la discrétion exclusive du nouveau Musée;
- **la Fondation du Quai 21** à transférer le fond de dotation substantiel (en argent et en promesses de dons) à la nouvelle société d'État, sous réserve que le capital reste intact et que les revenus servent exclusivement à la programmation publique;
- **l'Administration portuaire d'Halifax** à louer de l'espace à la société d'État, y compris les locaux constituant l'actuel musée et de l'espace supplémentaire pour l'agrandissement prévu. Les modalités du bail, qui sera signé par la nouvelle société d'État, font partie intégrante de l'entente définitive;
- **le gouvernement fédéral** à présenter un projet de loi visant à modifier la *Loi sur les musées* et à fournir des fonds d'immobilisations et des fonds d'exploitation permanents au nouveau Musée.

L'entente définitive établit aussi des obligations contractuelles pour le Musée, conformément à l'article 24 de la *Loi sur les musées*, notamment l'obligation d'accepter les actifs de la Société et de la Fondation, d'administrer le compte du fonds de dotation de façon à garder le capital intact, de reconnaître les donateurs (la forme, la manière et le contenu seront à la discrétion du Musée) et de faire des offres d'emploi d'une durée déterminée de deux ans aux employés permanents à temps plein du musée de la Société du Quai 21. La nouvelle société d'État aura aussi la possibilité, si elle le désire, d'offrir des postes permanents en tout temps pendant cette période de deux ans.

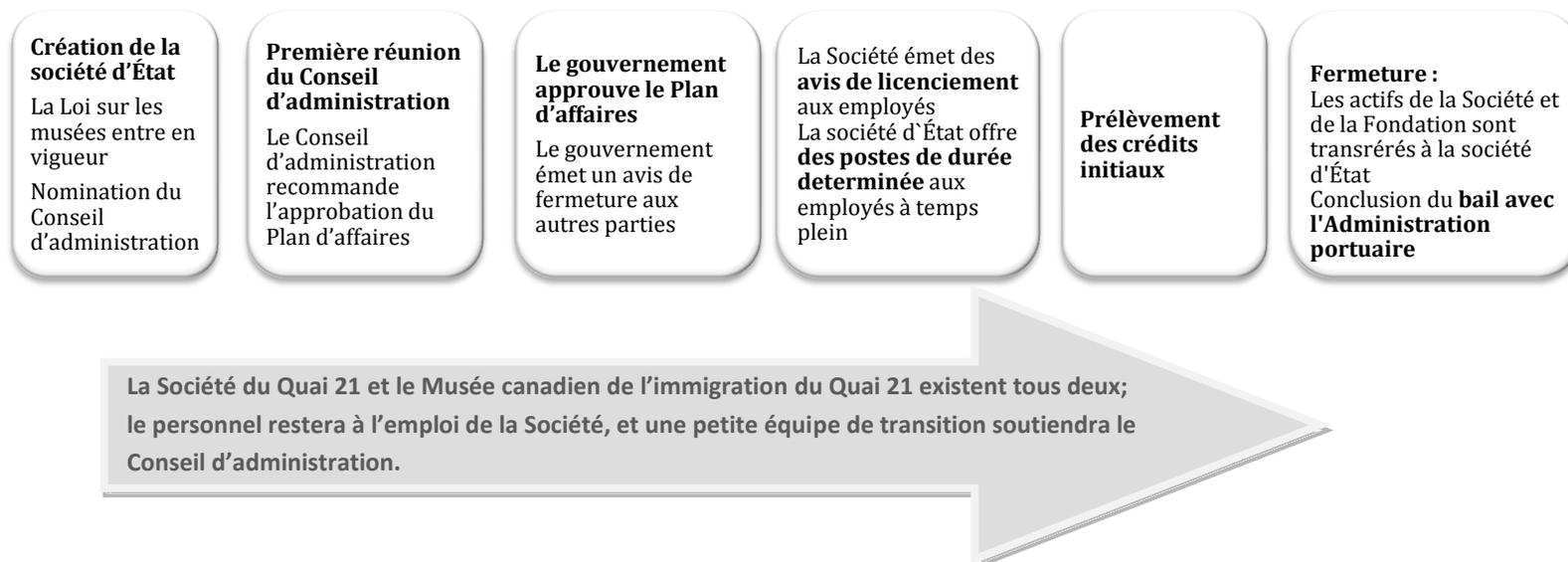
« L'histoire du quai 21 est intimement liée à celle du Canada [...] En créant un musée national du Quai 21, nous en faisons un monument qui rend hommage aux valeurs du Canada et au rôle joué par les immigrants dans l'histoire de notre pays. »

Le premier ministre Harper, le 25 juin 2009

FERMETURE

On estime que la « fermeture » aura lieu dans les dix semaines suivant l’approbation du Plan d’affaires par le gouvernement. À cette date, le Musée prendra possession des actifs de la Société et de la Fondation, et la société d’État conclura un bail avec l’Administration portuaire. Le personnel du musée de la Société du Quai 21 restera à l’emploi de la Société durant la période de transition, c’est-à-dire à partir du moment où les employés recevront la lettre d’offre jusqu’à la fermeture; il participera intensivement à l’exécution des obligations de la Société aux termes de l’entente définitive, ainsi qu’au maintien des activités du musée de la Société du Quai 21. Afin de permettre au Conseil d’administration d’accomplir ses obligations fiduciaires et d’entreprendre quelques activités prioritaires avant l’embauche d’employés, ce dernier recevra l’appui d’une petite équipe de transition.

TABLEAU 1 : SÉQUENCE DES ÉVÉNEMENTS DE L’ÉTABLISSEMENT DE LA SOCIÉTÉ D’ÉTAT À LA FERMETURE



2.5 STRUCTURE DE GOUVERNANCE

Le Conseil d'administration du Musée constitue son organe de gouvernance et doit rendre compte de la gestion de la Société au Parlement, par l'entremise du ministre du Patrimoine canadien. La *Loi sur les musées* prévoit la nomination, par le ministre du Patrimoine canadien, d'un Conseil d'administration composé de onze membres, assujetti à l'approbation du gouverneur en conseil.

Le modèle de gouvernance de la société d'État précise que le Conseil d'administration est indépendant de la direction. Son rôle consiste à fournir de l'orientation stratégique et de la supervision. Afin de l'aider à assumer certaines de ses principales responsabilités, le Conseil prévoit établir un certain nombre de comités au début de son mandat.

Bien que le Conseil doive rendre compte des résultats et des activités commerciales du Musée, la loi stipule qu'un P-DG doit assumer la supervision et le contrôle quotidiens des activités et du personnel du Musée. Le Conseil a signé un acte de délégation qui définit les pouvoirs de signature du P-DG et d'autres employés du Musée. Le projet de loi C-34 précise que le premier directeur du Musée sera nommé par le gouverneur en conseil sur recommandation du ministre. Le ministre prévoit faire participer le Conseil au processus de recrutement, qui se verra accorder une priorité élevée pendant la période de démarrage du Musée.

2.6 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 (SAP). Le Conseil pourrait demander l'autorisation d'ajuster la SAP au cours des premières années d'existence du Musée, mais les programmes et les activités sont actuellement conçus dans le but de parvenir au résultat stratégique suivant, qui découle du mandat prescrit par la loi :

Les Canadiens 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.

ACTIVITÉS DE PROGRAMMES ET DESCRIPTION

- **EXPÉRIENCE DES VISITEURS ET CRÉATION DE LIENS**

RÉSULTATS PRÉVUS : LES CANADIENS 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 du 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 dans la construction et l'exploration de ces thèmes clés en les encourageant à partager leurs histoires et à rechercher leur propre histoire d'immigration familiale. 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. 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 et partenariats et services et structure d'accueil des visiteurs (incluant les activités des bénévoles).

- **INSTALLATIONS**

RÉSULTATS PRÉVUS : 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 incluant des installations rénovées qui contribuent à la vision et au mandat du Musée. 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 l'exploitation des bâtiments, incluant la sécurité.

- **SERVICES INTERNES**

RÉSULTATS PRÉVUS : 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.

2.7 RESSOURCES FINANCIÈRES

Dans le cadre financier, le Musée s'est vu accorder l'accès à des crédits allant jusqu'à 59,3 millions de dollars pour ses immobilisations et son exploitation pendant cinq ans. Sujet à l'approbation du gouvernement, le total des crédits mis à la disposition du Musée pour couvrir ses coûts d'exploitation sont 34,4 millions de dollars au cours des cinq prochaines années. Ceci sera complété par des recettes propres, y compris des admissions, commandites, dons, activités de détail et restauration, location des installations et revenus du fonds de dotation (qui est limitée aux fins de programmation uniquement). D'autre part, le Musée sera tenu de rembourser l'Administration portuaire d'Halifax pour les paiements versés en remplacement d'impôts (PERI) attribuables à ses installations, un montant qui ne sera pas connu avant la fin des travaux. Le Musée a également accès à l'ensemble des crédits jusqu'à hauteur de 24,9 millions de dollars pour son capital au cours des cinq prochaines années.

Le Conseil d'administration reconnaît au ministère du Patrimoine canadien des précieuses ressources qu'il a investies pour parvenir à la création du Musée et à la nomination d'un Conseil d'administration. Son intention est de rembourser au Ministère les coûts directs engagés au nom de la société d'État avant l'approbation du Plan d'affaires.

2.8 RESSOURCES HUMAINES

Au moment de la création de la société d'État, 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 émettra un avis de licenciement (de huit semaines, comme l'exige la loi de la Nouvelle-Écosse), et la nouvelle société d'État offrira immédiatement un poste de durée déterminée – deux ans à partir du jour suivant la fermeture – à tous les employés permanents à temps plein. Pendant ces deux ans, des postes permanents seront créés et pourvus. Avant d'envoyer les

lettres d'offre, des indemnités provisoires et des avantages sociaux conformes aux obligations énoncées dans l'entente définitive devront être établis. La période de deux ans vise à donner à la direction suffisamment de temps pour déterminer les besoins à long terme du Musée en matière de ressources humaines. Cela ne signifie pas que le personnel continuera d'occuper des postes d'une durée déterminée pendant deux années complètes. À mesure que la structure organisationnelle du Musée se développera, les employés nommés pour une période déterminée y seront intégrés. La société d'État évaluera aussi la mesure dans laquelle elle pourrait embaucher des membres du personnel à temps partiel ou saisonnier de l'ancien musée.

Selon les estimations préliminaires, 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 les 18 premiers mois. Plusieurs postes importants devront notamment être pourvus 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 comptes 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'affaires et le budget qui l'accompagne **sont tout au plus des estimations à des fins de planification seulement**. Un prochain Plan d'affaires reflètera davantage les délibérations du Conseil d'administration et de la direction du nouveau Musée.

L'un des principaux atouts du musée exploité par la Société du Quai 21 au cours des douze dernières années résidait dans sa solide culture organisationnelle qui était fondée sur les valeurs, manifeste dans les gestes quotidiens posés par son personnel et son vaste réseau de bénévoles. Cette culture 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. D'ailleurs, l'un des principaux défis consistera à préserver l'attachement de l'ancien musée à ces valeurs et à le renforcer au moment d'établir la nouvelle organisation.

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.

3. ENJEUX STRATÉGIQUES RELATIFS À LA PÉRIODE DE PLANIFICATION

L'objectif principal du Musée consiste à remplir le mandat fixé par le Parlement le plus efficacement possible. La présente section donne un aperçu du contexte dans lequel le Musée devrait mener ses activités et des principaux enjeux stratégiques auxquels il fera face durant la période cruciale du démarrage. Le Conseil et la direction se sont fondés sur cette section pour établir les résultats, les stratégies et les activités clés pour la période de planification. L'analyse couvre aussi bien les forces et les difficultés internes, que les opportunités et les risques externes.

3.1 ANALYSE DU CONTEXTE

FORCES ET DIFFICULTÉS INTERNES

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. En conformité avec les dispositions de l'entente définitive, le premier Conseil d'administration devra respecter un certain nombre d'obligations pendant la courte période menant à la fermeture. Comme nous l'avons déjà mentionné, durant cette période, le personnel du Quai 21 travaillera toujours pour la Société du Quai 21, et non pour la société d'État. Une équipe de transition a été formée pour aider le Conseil au cours de cette période. Elle veillera principalement à ce que le Conseil reçoive une orientation appropriée, soit en mesure de remplir ses obligations fiduciaires, surtout en ce qui a trait à la fermeture, et élabore les outils et les structures de base nécessaires pour une société d'État.

Au cours des mois qui suivront sa création, la société d'État devra également développer la capacité d'adopter des pratiques exemplaires en matière de gouvernance et d'administration organisationnelles pour garantir la gestion saine et rigoureuse de ses ressources ainsi que la rentabilité des fonds publics et privés investis. Le Musée devra établir l'infrastructure appropriée en matière de ressources humaines afin de recruter et de soutenir les employés supplémentaires qui sont requis pour atteindre les objectifs. Les autres activités clés durant la période de démarrage comprendront la mise en place de la structure, des systèmes, des processus, des politiques, des pratiques et des outils appropriés, notamment dans les domaines de la gestion des finances, des ressources humaines et de l'information, afin que le Musée remplisse efficacement son mandat, obtienne des résultats efficaces et efficients, rende compte de ses résultats devant les Canadiens et respecte les lois et les politiques gouvernementales applicables.

RESSOURCES HUMAINES ET CAPITAL SOCIAL

Un des plus importants actifs du Musée sera le capital social qui lui sera transmis par la Société du Quai 21, ce qui comprend le personnel et les bénévoles du Musée ainsi que sa réputation. Le musée de la Société du Quai 21 a acquis une solide réputation grâce à son engagement à offrir une expérience chaleureuse, agréable et inoubliable aux visiteurs, que ceux-ci visitent les expositions, participent à des visites guidées ou à des programmes spéciaux ou louent de l'espace à des fins publiques ou privées (plus de 200 activités par année ont lieu sur cet important site historique national).

Au cours des 12 dernières années, la Société du Quai 21 s'est aussi démarquée comme étant une organisation très axée sur les valeurs. Son personnel et ses bénévoles sont extrêmement compétents et déterminés à offrir des services au public, à redonner à la société et à faire du bénévolat. L'esprit d'équipe est fort, sans égard à la hiérarchie. Des structures officielles sont en place, mais le travail est organisé de façon interfonctionnelle, ce qui témoigne de la conviction profonde selon laquelle le personnel et les bénévoles peuvent participer à l'élaboration des plans et des activités du Musée, sans égard à la hiérarchie, à l'ancienneté ou à l'unité fonctionnelle. Disposant de ressources limitées, le personnel du musée de la Société du Quai 21 a aussi démontré sa formidable capacité à « faire beaucoup avec peu ». Il a trouvé des façons novatrices et peu coûteuses d'exécuter le programme, d'offrir un service exceptionnel aux visiteurs et de tisser des liens serrés avec la collectivité locale. Le programme « Bienvenue chez vous au Canada » (BCVC) est un exemple permanent de la façon dont la Société du Quai 21 parvient à créer une synergie entre la mission, les valeurs et les efforts de sensibilisation de la collectivité du Musée. Grâce à ses efforts de développement couronnés de succès et à ceux de la Fondation, qui a créé le fonds de dotation, la Société du Quai 21 a extrêmement bien réussi, partout au pays, à susciter l'enthousiasme et à amasser des fonds pour son musée.

Le personnel du Musée canadien de l'immigration du Quai 21 sera d'abord composé des employés à temps plein du musée de la Société du Quai 21, qui se verront offrir des postes de deux ans, ainsi que de ses employés saisonniers et à temps partiel, qui pourraient aussi être embauchés par le nouveau Musée, et de tout autre employé engagé immédiatement par la direction. Au cours des cinq prochaines années, la taille du personnel pourrait tripler. À court terme, les priorités seront de former rapidement le personnel et de développer les capacités requises pour satisfaire aux exigences en matière de gouvernance et de reddition de comptes propres aux sociétés d'État et pour élaborer le contenu et les programmes en fonction du mandat de la société d'État. Le Musée aura aussi accès à beaucoup plus de ressources que le musée de la Société du Quai 21. Une des priorités sera de faire en sorte que la nouvelle société d'État respecte les valeurs qui ont fait de la Société du Quai 21 une organisation extraordinaire. Il faudra aussi profiter du fait que le personnel qui travaillait au service du musée de la Société du Quai 21 formera le noyau du personnel de la société d'État et que les bénévoles du Quai 21 ont fait part de leur intention de collaborer avec le nouveau musée. Le personnel et les bénévoles constitueront le fondement d'une culture organisationnelle vitale.

À plus court terme, le Musée n'aura presque pas d'employés entre l'envoi des lettres d'offre et la fermeture, ce qui constitue un problème de taille. Durant cette période, le Conseil d'administration devra effectuer un certain nombre de tâches importantes, y compris faire preuve de la diligence requise concernant le respect des nouvelles obligations du Musée établies dans l'entente définitive, attribuer des contrats de construction pour rénover l'Annexe et le « Central Office Bay » et adopter des instruments de gouvernance clés ainsi que des systèmes et des contrôles financiers. Une petite équipe de transition a été mise sur pied pour aider le Conseil durant cette période cruciale.

CONTENU

Dans le cadre du transfert des actifs, le Musée canadien de l'immigration du Quai 21 recevra de la Société du Quai 21 une collection vaste et croissante de documents de recherche, de ressources documentaires, d'artéfacts, de souvenirs et d'objets didactiques, en plus d'une expertise considérable à partir de laquelle il pourra travailler. Pour que ces biens soient gérés efficacement, il faut veiller à ce que des politiques, des normes et des systèmes appropriés soient en place relativement à l'acquisition, à l'enregistrement, au stockage et à la préservation.

Des images et des récits de première main d'immigrants, d'anciens combattants et d'anciens employés et bénévoles du Quai 21 rendent les fonds de recherche plus vivants. Le Centre de recherche, qui est dynamique et apprécié, a recueilli plus de 2 000 récits, 600 récits oraux, 1 000 livres donnés, 300 films et des milliers d'images d'archives et d'éléments d'information y compris des photographies, des coupures de journaux, des documents liés à l'immigration et des souvenirs de navires sur l'immigration et la Deuxième Guerre mondiale. Cette documentation a une énorme charge émotionnelle puisqu'elle est étroitement liée aux histoires individuelles que des Canadiens et Canadiennes ont fait connaître à la Société du Quai 21. Le Centre de recherche offre aussi des renseignements supplémentaires sur la migration, l'histoire navale, les vagues d'immigration au Canada, les groupes ethniques et la généalogie. La nouvelle société d'État prévoit offrir des services semblables dans le contexte de son mandat national.

Les chercheurs, les auteurs, les cinéastes, les élèves qui préparent des projets sur le patrimoine et les familles qui veulent connaître leurs origines utilisent tant la collection de récits oraux – qui ont été enregistrés avec l'aide d'un spécialiste de l'histoire orale chargé de l'animation – que la collection d'images. Pour faciliter l'accès à ces collections, les membres du personnel de recherche offrent

LA COLLECTION HISTORIQUE ACTUELLE DU QUAI 21 SE DIVISE EN DIX GRANDES CATÉGORIES :

- Immigrants
- Petits immigrants anglais
- Anciens combattants
- Épouses de guerre
- Enfants britanniques évacués
- Orphelins de guerre juifs
- Enfants immigrants
- Personnes déplacées et réfugiées
- Réfugiés de la révolution hongroise
- Personnel et bénévoles du Quai 21

des services de référence à tous ceux qui se rendent sur place, envoient des courriels, téléphonent ou écrivent des lettres. Ils effectuent des entrevues d'histoire orale, numérisent des documents, recueillent des récits, donnent des ateliers d'information et collaborent avec d'innombrables partenaires à la réalisation de projets littéraires et cinématographiques ainsi que de projets de recherche.

Il sera particulièrement important de développer la capacité de rassembler des collections plus générales pour que le Musée canadien de l'immigration du Quai 21 ne concerne pas seulement le quai lui-même, mais l'histoire de l'immigration partout au Canada. La nouvelle société d'État profitera grandement du travail amorcé par le musée de la Société du Quai 21 dans le but de raconter l'histoire complète des nouveaux arrivants au Canada, des premiers contacts à nos jours. 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 XVIII^e et XIX^e 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.

CAPACITÉ DE CRÉER DES EXPÉRIENCES INÉDITES

Le Musée canadien de l'immigration du Quai 21 aura 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. Pour de nombreux Canadiens et Canadiennes, un voyage au Quai 21 est un pèlerinage à l'endroit où ils sont arrivés au pays. Les visiteurs du musée de la Société du Quai 21 sont accueillis chaleureusement et vivent une expérience originale : les expositions et les programmes sont touchants et le simple fait de se trouver à cet endroit a une incidence émotive qui dépasse l'histoire du Quai 21. 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 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.

CONTENU SUR LE WEB

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. Il sera essentiel de régler certains problèmes techniques liés au changement de plateforme ainsi que 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.

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

EXEMPLES DE BASES DE DONNÉES ACTUELLEMENT ACCESSIBLES PAR LE BIAIS DU CENTRE DE RECHERCHE DU QUAI 21 :

- Index des dossiers d'immigration de 1925 à 1935 (Bibliothèque et Archives Canada);
- Statistiques sur l'immigration de 1928 à 1971;
- Base de données sur l'arrivée des navires;
- Images de navires.

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;
- 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. Le Conseil d'administration s'engage fermement à respecter les valeurs défendues par ce programme. 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 Conseil d'administration est déterminé à obtenir des résultats semblables à travers ce 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.

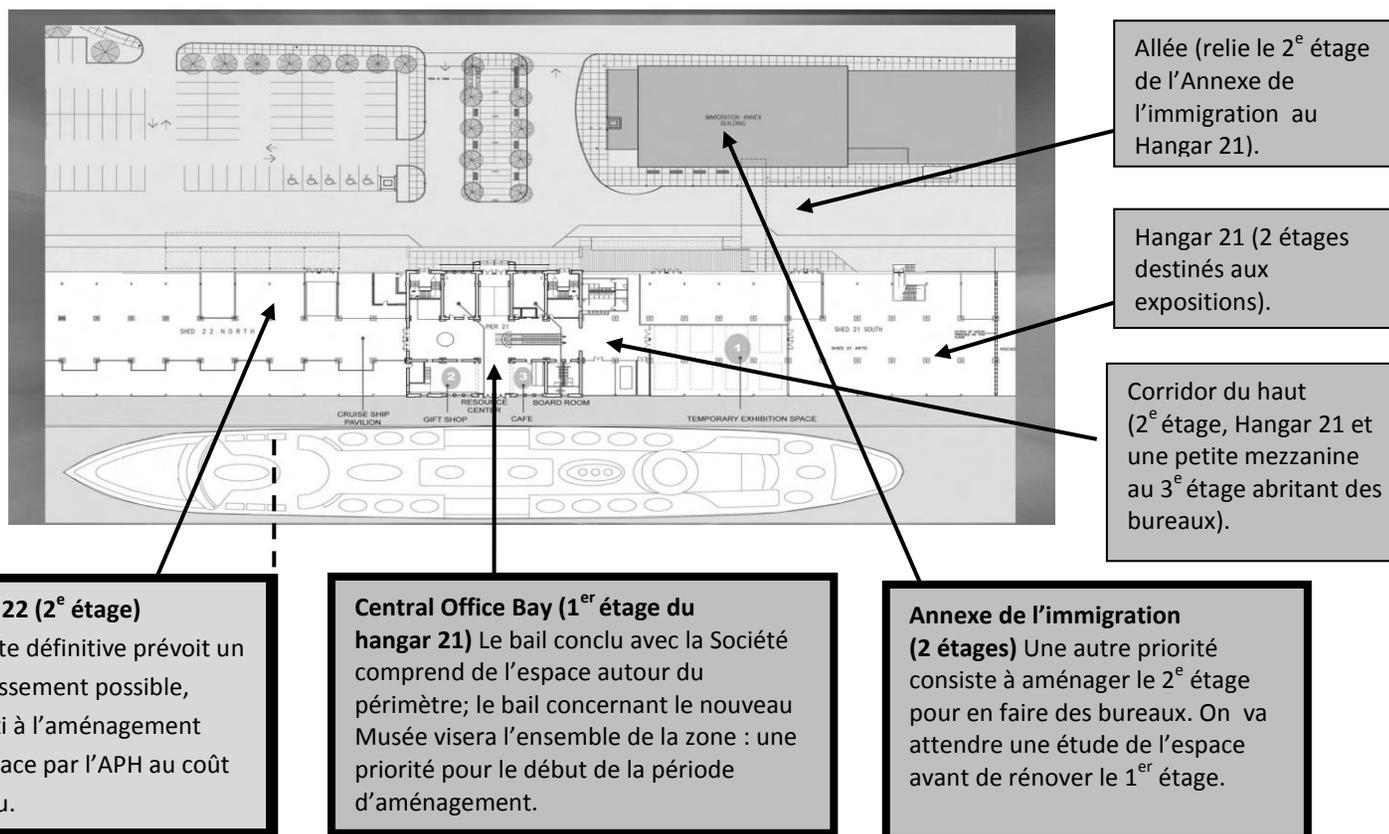
INSTALLATIONS

Compte tenu de son importance symbolique, l'endroit où sera situé le Musée canadien de l'immigration du Quai 21, sur le site 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 actuelle est composée de douze espaces distincts, souvent séparés, qui recouvrent en tout 15 320 m² 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 espace de près de 1 676 m² 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. Au moment de la « fermeture », un bail entre le nouveau Musée et l'Administration portuaire d'Halifax entrera en vigueur. Conformément aux dispositions de l'entente définitive, 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).

Certaines modifications devront être apportées pour fournir un accès complet, mais la plus grande partie de la superficie est accessible en fauteuil roulant, des fauteuils roulants sont disponibles, les chiens-guides sont admis, des postes d'écoute sont offerts aux personnes en fauteuil roulant dans la salle où la présentation *Océans d'espoir* est diffusée et la présentation multimédia est sous-titrée. Des modifications s'imposent néanmoins pour adapter l'espace au nouveau mandat du Musée et satisfaire aux exigences en matière d'accès, de santé et de sécurité. Les dispositions du bail prévoient également que le Musée doit remplacer une partie du revêtement extérieur et plusieurs fenêtres à l'extérieur du Hangar 21. Le propriétaire sera ensuite responsable de l'entretien.

Le bail de quarante ans négocié au nom du Musée en vertu de la section 24 de la *Loi sur les Musées* compte environ 1 580 m² dans l'annexe d'immigration qui deviennent disponibles pour l'installation, ainsi qu'environ 1 672 m² dans le Hangar 22, qui se libéreront quand l'Autorité du port d'Halifax aura entrepris la rénovation du bâtiment. L'annexe d'immigration est principalement propice aux espaces de bureaux et de recherche ainsi qu'aux fonctions de collection. L'espace du Hangar 22 pourrait être relié à l'espace de programmation sur l'empreinte existante et conviendrait aux expositions et aux autres activités de programmation. Ces espaces, combinés aux autres 465 m² de l'empreinte existante, porteront l'espace disponible pour le Musée à environ 8 361 m².

*ILLUSTRATION I - PLAN DU SITE : ESPACE ACTUEL ET AGRANDI (VUE DU 2^E ÉTAGE)
(LES TEXTES EN BAS DE L'ILLUSTRATION INDIQUENT LE NOUVEL ESPACE)*



En vertu des termes du bail, l'Autorité du port sera responsable de l'entretien des immobilisations de l'enveloppe du bâtiment et le nouveau musée sera responsable du coût d'installation des espaces intérieurs. Il existe des questions de transition, en vertu desquelles le Musée sera responsable des réparations et remplacements uniques, mais dont la responsabilité à long terme sera dévolue au propriétaire. Le Conseil d'administration sera entièrement responsable de la supervision de tous les aspects des améliorations et expansions des immobilisations, de conclure les ententes contractuelles de conception et de construction, de définir les échéanciers de construction et de gérer l'ensemble des risques. Les plans de projets d'immobilisation touchant le bâtiment doivent être approuvés par l'Autorité du port d'Halifax. Le Musée sera aussi responsable des coûts d'opération et d'entretien du bâtiment (y compris une part proportionnelle des coûts d'entretien du site portuaire), de la sécurité et du remboursement à l'Autorité du port d'Halifax de paiements en remplacement d'impôts (PERI) encourus en relation avec l'espace occupé par le Musée. Le Musée devra s'assurer d'avoir mis en place les mécanismes appropriés en vue des opérations et de l'entretien efficaces et efficients ainsi que de la sécurité, de l'accès et de la durabilité des installations.

La première priorité pour le Conseil d'administration et la direction du nouveau Musée consiste à préparer des estimés détaillés des coûts d'installation de la partie de l'espace de l'Annexe d'immigration (principalement au deuxième étage), de prendre les ententes contractuelles nécessaires et de rendre cet espace disponible afin d'accueillir du personnel supplémentaire, idéalement pendant l'exercice en cours. Cette mesure sera particulièrement importante alors que le Musée devra combler des carences importantes dans des postes essentiels (notamment aux finances et à la gouvernance) au cours des premiers mois de ses opérations afin de remplir ses devoirs de responsabilité et son mandat élargi. Une fois cette étape accomplie, la direction du Musée devra tourner son attention vers la meilleure façon d'utiliser l'espace restant au premier étage de l'Annexe et ensuite vers le développement de l'espace additionnel en vue de la programmation publique une fois le Hangar 22 livré par l'Autorité du port de Halifax.

Le Musée n'est pas une installation autonome; elle fait partie d'un port actif aux activités diversifiées. Bien que cette situation offre de grands avantages comme l'accès à de nombreux bateaux de croisière et à d'autres visiteurs dans la région, certains défis sont inhérents à la gestion d'une installation orientée vers les visiteurs et les événements au sein d'un vaste complexe administré par un propriétaire aux priorités multiples. L'Autorité du port d'Halifax a bien spécifié avoir besoin d'autres locataires avant de pouvoir procéder à la rénovation du Hangar 22. Avec le marché actuel, il risque d'y avoir des délais dans ce projet, ce qui signifie que l'espace pourrait ne pas être encore disponible au 31 mars 2013, date limite précisée dans le bail. Cette situation impliquerait de nouveaux défis pour le développement et l'implantation du Plan directeur d'interprétation. Le Musée devrait aussi verser à l'autorité du port d'Halifax les paiements en remplacement de taxes (PERI) attribuables aux installations qu'il occupe. Le coût ultime de ces paiements ne sera pas connu avant la fin de l'installation, ce qui ajoute un défi supplémentaire au développement du budget d'opération à long terme du Musée.

POSSIBILITÉS ET RISQUES EXTERNES

GÉRER LES ATTENTES

Le musée de la Société du Quai 21 affirme avoir un lien avec un Canadien 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, incluant ceux en provenance d'autres parties du Canada.

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.

EXPANSION DU PUBLIC

Le gouvernement du Canada a fait du tourisme une industrie prioritaire dans son plan de stimulation de l'économie. La Stratégie fédérale en matière de tourisme prévoit la création de produits et l'amélioration du marketing des attraits touristiques du Canada. La Nouvelle-Écosse considère aussi le tourisme comme une priorité. Les statistiques disponibles en juin 2010 montrent que de janvier à avril, le nombre de visiteurs en Nouvelle-Écosse a augmenté de 6 % par rapport à la même période l'année précédente. L'augmentation est surtout marquée chez les visiteurs en provenance du Canada atlantique et de l'Ontario.

Halifax est un grand centre économique de la côte est; elle possède un aéroport international et sa population devrait atteindre 450 000 habitants d'ici 2020. L'Administration portuaire d'Halifax gère le port de mer d'Halifax, qui reçoit des navires de croisière. Plus de 227 000 croisiéristes y sont débarqués en 2009. Au plus fort de la saison touristique, le nombre de passagers peut aller jusqu'à 10 000 par jour. Au cours des cinq dernières années, une grande quantité de fonds privés et publics ont été investis dans ces infrastructures, l'Administration portuaire commençant à mettre en œuvre un grand projet de rénovation entre les quais 19 et 23. Le port de mer d'Halifax est devenu une destination importante pour les résidents locaux, les touristes et les croisiéristes. En plus du musée de la Société du Quai 21, le port de mer d'Halifax comprend des pavillons consacrés aux croisières, des espaces publics, des cafés, des bureaux et des commerçants. Il reçoit chaque année plus de 550 000 visiteurs, y compris des croisiéristes, des membres d'équipage, les participants à des événements comme le Seaport Beer Fest et le festival Word on the

Street et un certain nombre d'autres activités au Centre Cunard. Le plan de rénovation de l'Administration devrait permettre de continuer d'accroître le nombre de visiteurs au port. Le Musée canadien de l'immigration du Quai 21 dispose donc d'une excellente occasion de puiser dans un marché local et touristique en pleine expansion. Le défi consistera à tirer profit du marché potentiel local tout en assurant l'accès à la programmation du Musée à tous les Canadiens et à toutes les Canadiennes par la diffusion, les expositions itinérantes, le site Web et les autres outils virtuels. Une des principales priorités devra être de développer une image de marque unique et invitante ainsi qu'une stratégie de marketing.

Trois autres marchés canadiens clés ont été ciblés pour accroître l'achalandage :

- la région du Grand Toronto (RGT) : la majorité des fonds recueillis jusqu'ici ont été donnés par des entreprises et des citoyens de la RGT;
- Winnipeg : le musée de la Société du Quai 21 a obtenu de très bons résultats dans le marché de l'Ouest canadien, surtout au Manitoba;
- la région du Grand Vancouver (RGV) : cette région est étroitement liée à l'immigration et offre des possibilités liées au tourisme, au contenu et aux dons concernant le nouveau musée national.

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 produire 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 produire 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.

3.2 PRIORITÉS STRATÉGIQUES

À la lumière de l'analyse de l'environnement, 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 apporter 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.

Les priorités suivantes, qui sous-tendent cette priorité stratégique, constituent la base des principaux résultats et activités décrits plus en détail dans la prochaine section (section 4). Le Musée élaborera un cadre de mesure du rendement dont les plans de l'organisation à venir tiendront compte.

Activité de programme 1 : Expérience des visiteurs et création de liens

- **Développer le contenu du Musée** sur l'immigration au Canada, indépendamment du point d'entrée, ainsi que la contribution de tous les immigrants à l'édification du Canada tout en tirant parti du patrimoine humain et social et d'autres actifs constitués par la Société du Quai 21.
- **Élaborer des expositions et des programmes novateurs, attrayants et inspirants qui suscitent la réflexion** et reflètent la diversité de l'expérience des immigrants au Canada.
- **Exploiter la technologie** pour offrir aux visiteurs sur place et sur Internet des expériences et du contenu inédits et novateurs dans les deux langues officielles.
- **Offrir des expériences et des services qui créent des liens personnels et émotifs** avec les Canadiens et 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 d'élaborer du contenu et des programmes, d'attirer de nombreux visiteurs fidèles et de générer des revenus.

Activité de programme 2 : Installations

- **Rénover et agrandir les installations** afin d'offrir un espace convenable et accessible aux visiteurs, au personnel, aux bénévoles et aux programmes tout en respectant le statut de site historique national des installations.

Activité de programme 3 : Services internes

- **Amorcer dans les faits les activités de la nouvelle société d'État** et respecter les obligations contractuelles prévues dans l'entente définitive.
- **Établir un cadre de gouvernance rigoureux** en conformité avec la réglementation régissant les sociétés d'État fédérales.
- **Harmoniser l'organisation et ses ressources** de façon à remplir le nouveau mandat et à adopter des pratiques de gouvernance et de gestion saines, efficaces et fondées sur des valeurs organisationnelles solides.

4. PRINCIPAUX RÉSULTATS ET ACTIVITÉS

La présente section est axée sur la période de 16 à 18 mois qui se termine en mars 2012, mais l'équipe d'implantation a aussi élaboré des plans provisoires pour l'ensemble de la période de planification de cinq ans afin d'estimer les exigences budgétaires. Cependant, le Musée n'aura aucun employé avant le début de 2011. La direction et le Conseil auront besoin de temps pour établir les priorités et les plans à long terme. Il faudra aussi prendre le temps d'élaborer des critères de mesure du rendement et des stratégies connexes satisfaisantes visant à la fois à surveiller les résultats, à produire des rapports sur ceux-ci et à apporter des modifications au besoin.

Lorsque les employés permanents de la Société du Quai 21 auront reçu du Musée des postes de durée déterminée et que le Conseil et l'équipe de direction auront eu le temps de réfléchir et de délibérer suffisamment, le Musée élaborera un plan exhaustif pour la période de planification allant de 2011-2012 à 2015-2016. Le prochain Plan d'affaires présentera des plans stratégiques et opérationnels plus détaillés. Un prochain Plan d'affaires sera présenté au gouvernement et comprendra une stratégie de mesure de rendement préliminaire.

4.1 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.

<i>PRINCIPAUX RÉSULTATS</i>	<i>PRINCIPALES ACTIVITÉS D'ICI MARS 2012</i>	<i>PRINCIPAUX OBJECTIFS D'ICI 2016¹</i>
<p>RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT DU CONTENU : 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, tout en tirant parti du patrimoine intellectuel constitué par la Société du Quai 21.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Commencer à élaborer et à mettre en œuvre une stratégie visant à constituer une riche collection de documents qui couvre l'ensemble de l'immigration au Canada et qui comprend des récits enregistrés, des livres, des documents d'archives, des documents de référence, des journaux, des abonnements à des publications du Musée, un accès à des bases de données, etc., et faciliter l'accès à cette collection au public. ➤ Adopter des politiques et des systèmes de gestion efficace de ces documents. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ D'ici la fin de la période de planification, la collection sera documentée, indexée et offerte au public sur le site et en ligne, dans le respect des politiques en matière d'accès à l'information et de protection des renseignements personnels. Un plan exhaustif permettra de continuer de recueillir les histoires orales de tous les Canadiens qui souhaitent participer, ce qui s'ajoutera aux expositions itinérantes et aux autres efforts de rayonnement dans les collectivités.

¹ Ces objectifs sont fondés sur les plans préliminaires élaborés par l'équipe de transition afin d'estimer les exigences budgétaires. Ils seront étoffés avant la présentation du prochain Plan d'affaires.

ACTIVITÉ DE PROGRAMME 1 (SUITE)

PRINCIPAUX RÉSULTATS	PRINCIPALES ACTIVITÉS D'ICI MARS 2012	PRINCIPAUX OBJECTIFS D'ICI 2016
<p>INTERPRÉTATION ET CRÉATION DE LIENS : Les expositions et les programmes sont novateurs et attrayants; ils suscitent la réflexion et reflètent la diversité de l'expérience des immigrants au Canada.</p> <p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Commencer à élaborer et à mettre en œuvre un Plan directeur en matière d'expositions qui sera d'abord axé sur le Hangar 21 et le « Central Office Bay ». Il faudra tenir compte des recommandations formulées par le Comité du Quai 21 sur les expositions, la recherche et l'éducation (CERE)². ➤ Créer un site Web de transition parfaitement bilingue et orienté sur l'utilisateur et y transférer le contenu du site Web de la Société du Quai 21 dès qu'il sera conforme à la <i>Loi sur les langues officielles</i>. ➤ Élaborer une stratégie pour rendre rapidement accessible un contenu plus général sur l'immigration dans l'histoire du Canada. ➤ Explorer les options relatives à l'utilisation de technologies novatrices sur le site du Musée et par des moyens virtuels, y compris dans les médias sociaux, le cas échéant. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ D'ici la fin de la période de planification, une exposition itinérante parcourra le pays et une série de petites expositions seront présentées à des endroits non traditionnels (centres communautaires, écoles, aéroports, gares, etc.). ➤ L'espace en ligne sera parfaitement fonctionnel, bilingue et riche en contenu; il offrira une expérience qui valorisera et facilitera les interactions avec tous les Canadiens et les Canadiennes. ➤ Une stratégie liée aux médias sociaux et aux nouvelles technologies sera en place pour mobiliser le public sur le site et partout au pays, en partenariat avec d'autres institutions et groupes communautaires.

² Le CERE propose d'adopter une approche thématique plutôt que chronologique et mentionne une vaste gamme de médias qui permettraient d'étudier les thèmes en profondeur.

ACTIVITÉ DE PROGRAMME 1 (SUITE)

PRINCIPAUX RÉSULTATS	PRINCIPALES ACTIVITÉS D'ICI MARS 2012	PRINCIPAUX OBJECTIFS D'ICI 2016
<p>SERVICES ET STRUCTURES D'ACCUEIL À L'INTENTION DES VISITEURS : L'expérience du visiteur permet la création de liens personnels et émotifs, fidélise le public et favorise les visites répétées.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Adopter les processus de planification appropriés pour garantir une intégration sans heurt entre la création d'expositions et les plans concernant les programmes, les services et les structures d'accueil. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ L'expérience des visiteurs sera améliorée par un centre d'histoire familiale de qualité, un groupe de recherche actif spécialisé dans l'histoire orale et les nouvelles technologies requises pour interagir avec les visiteurs avant, pendant et après la visite.
<p>RAYONNEMENT À L'ÉCHELLE NATIONALE ET PARTENARIATS : Le Musée établit le contact et noue des liens avec des Canadiens et des Canadiennes de partout au pays, peu importe leur origine.</p> <p>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 revenus.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Commencer à élaborer et à mettre en œuvre une stratégie pour former et cultiver des relations, mobiliser des intervenants clés et établir des partenariats partout au pays tant pour créer du contenu et des programmes que pour étudier les occasions de communiquer avec les Canadiens et Canadiennes dans leur propre collectivité. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Un réseau de partenaires allant d'un océan à l'autre aidera à analyser de nouveaux thèmes sur l'immigration, à trouver des intervenants clés dans leur collectivité et à mettre à profit l'expérience unique offerte par le Musée. ➤ Les expositions itinérantes constitueront une partie importante et concrète d'un dialogue avec ces partenaires et les collectivités dans lesquelles ils agissent.

4.2 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.

<i>PRINCIPAUX RÉSULTATS</i>	<i>PRINCIPALES ACTIVITÉS D'ICI MARS 2012</i>	<i>PRINCIPAUX OBJECTIFS D'ICI 2016</i>
<p>AMÉLIORATIONS LOCATIVES :</p> <p>Les installations sont mises à niveau ou élargies au besoin afin d'offrir un espace convenable et accessible pour les visiteurs, le personnel, les bénévoles, les expositions et les programmes.</p> <p>Les projets de construction sont assujettis à un régime efficace de gestion de projet, y compris à des stratégies de gestion du risque éprouvées, et ils respectent les aspects patrimoniaux du site.</p>	<p>Voici certains projets d'immobilisations clés durant la période de démarrage : mettre à niveau l'espace dans le Hangar 21 et le « Central Office Bay » afin de répondre aux exigences en matière de santé, de sécurité et d'accessibilité et afin de fournir les mesures de contrôle du milieu ambiant nécessaires pour les documents d'archives ou autres; remplacer les fenêtres et le revêtement extérieur du Hangar 21; réaménager le deuxième étage de l'Annexe pour fournir des bureaux convenables au personnel et aux bénévoles.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Créer un mécanisme pour que le Conseil surveille adéquatement les projets d'immobilisations; ➤ Parachever la conception, le budget et les stratégies de gestion du risque concernant l'agrandissement de l'Annexe de l'immigration ainsi que la mise à niveau du Hangar 21 et du « Central Office Bay »; ➤ Amorcer le processus d'engagement. <p style="text-align: right;">.../suite</p>	<p>➤ D'ici la fin de la période de planification, le Musée espère avoir terminé les projets de mise à niveau et d'agrandissement prévus en respectant les délais et le budget. Au cours des trois dernières années de cette période, l'accent sera mis sur la rénovation et le réaménagement des espaces d'exposition actuels (Rowe Hall et Bratty Hall) et sur la rénovation et le réaménagement du Hangar 22 visant à créer de l'espace destiné aux expositions.</p>

ACTIVITÉ DE PROGRAMME 2 (SUITE)

PRINCIPAUX RÉSULTATS	PRINCIPALES ACTIVITÉS D'ICI MARS 2012	PRINCIPAUX OBJECTIFS D'ICI 2016
AMÉLIORATIONS LOCATIVES (SUITE)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gérer les contrats de façon rigoureuse, transparente et responsable en respectant les délais et le budget à l'aide de pratiques efficaces concernant le projet et la gestion du risque. ➤ Entreprendre une étude de l'espace afin d'explorer les possibilités d'agrandir l'espace réservé aux expositions. ➤ Avant que l'espace additionnel pour les expositions soit prêt, élaborer une stratégie d'utilisation de l'espace disponible pour atteindre le juste équilibre entre l'amélioration des programmes publics et l'espace laissé libre pour des activités. 	
EXPLOITATION DES BÂTIMENTS ET SÉCURITÉ : LES INSTALLATIONS DU MUSÉE SONT SÉCURITAIRES ET ENTRETENUES DE MANIÈRE RENTABLE.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Élaborer et mettre en œuvre les stratégies et les plans appropriés pour assurer la sécurité du personnel, des bénévoles, des visiteurs et des biens du Musée et pour gérer l'exploitation des bâtiments de façon efficiente et efficace. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ D'ici 2016, l'ensemble de l'espace sera accessible au public et accueillant, sécuritaire et stimulant pour tous les visiteurs. Ceux-ci seront plongés dans l'une ou l'autre des langues officielles et de nombreuses autres langues seront aussi offertes. Des innovations permettront aux personnes ayant une déficience visuelle ou auditive et aux personnes à mobilité réduite de comprendre facilement toutes les expositions.

4.3 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.

<i>PRINCIPAUX RÉSULTATS</i>	<i>PRINCIPALES ACTIVITÉS D'ICI MARS 2012</i>	<i>PRINCIPAUX OBJECTIFS D'ICI 2016</i>
<p>LANCEMENT RÉUSSI D'UNE NOUVELLE SOCIÉTÉ D'ÉTAT : Les activités de la nouvelle société d'État sont amorcées dans les faits, et les obligations contractuelles du Musée prévues dans l'entente définitive sont remplies.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Faire appel à des conseillers juridiques et faire preuve de la diligence raisonnable qui s'impose pour amorcer les activités du Musée et effectuer les transactions de fermeture avec la Société du Quai 21 et l'Administration portuaire dans le meilleur intérêt de la société d'État. ➤ Établir l'infrastructure organisationnelle requise pour soutenir le fonctionnement efficace de la nouvelle société d'État. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les activités de lancement seront terminées d'ici mars 2012.
<p>GOVERNANCE : La société d'État atteint ou dépasse les normes reconnues de gouvernance et dispose des instruments propices à une gestion rigoureuse, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ des attentes et des objectifs clairs; ○ des liens hiérarchiques bien définis; ○ l'application et le respect des règles dans la transparence; ○ une culture solidement fondée sur l'éthique et les valeurs. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Créer des instruments pour exposer les rôles respectifs du Conseil et de la direction (règlements administratifs, politique de gouvernance, instruments de délégation, etc.). ➤ Établir la structure du Comité de direction. ➤ Élaborer un processus budgétaire qui permet d'harmoniser en permanence les ressources avec les priorités globales. ➤ Rédiger une déclaration de vision et de valeurs et adopter des pratiques pour que les activités quotidiennes et la prise de décisions témoignent de ces valeurs. ➤ Élaborer un plan directeur quinquennal plus détaillé qui comprend des mesures du rendement. ➤ Élaborer et adopter des mécanismes pour surveiller et améliorer constamment le rendement et rendre des comptes à ce sujet. ➤ Établir un calendrier d'élaboration et d'examen cyclique des politiques générales. La priorité, durant la première année, sera accordée au code d'éthique et aux politiques régissant l'organisation : les investissements, les marchés, les ressources humaines, la reconnaissance des donateurs ainsi que les déplacements et l'hébergement. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Le Musée atteindra ou dépassera les normes reconnues de gouvernance organisationnelle; il disposera notamment d'un régime de gestion du rendement éprouvé et d'un système de gestion intégrée des risques.

ACTIVITÉ DE PROGRAMME 3 (SUITE)

PRINCIPAUX RÉSULTATS	PRINCIPALES ACTIVITÉS D'ICI MARS 2012	PRINCIPAUX OBJECTIFS D'ICI 2016
<p>SAINTE GESTION DES RESSOURCES : 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 organisationnelle.</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>Note : On prévoit que le gouvernement nommera le premier P-DG du Musée au début du mandat du Conseil.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fixer les indemnités provisoires et les avantages sociaux et envoyer une lettre d'offre aux employés permanents à temps plein de la Société du Quai 21; ➤ Aider le gouvernement fédéral à recruter le premier P-DG. ➤ Élaborer et commencer à mettre en œuvre une structure organisationnelle et des stratégies liées aux indemnités et au recrutement à long terme. ➤ Recruter du personnel au besoin; le Musée prévoit embaucher environ 15 ETP au cours de la première année, dont des employés permanents et contractuels. ➤ Élaborer une approche pour mobiliser les bénévoles. ➤ Commencer à élaborer et à mettre en œuvre un cadre de gestion des ressources humaines qui aboutirait à des politiques et à des pratiques favorisant un milieu de travail équitable, sain et sécuritaire et également productif, doté de principes, durable, souple et représentatif de la diversité propre à la société canadienne; et ➤ Commencer à établir des politiques, des structures, des procédures et des systèmes opérationnels appropriés pour soutenir une gestion rigoureuse. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La société d'État sera un exemple pour ses pratiques de gestion modernes, novatrices et éprouvées. Elle comptera sur des employés jouissant d'une grande latitude, animés d'un esprit d'entrepreneuriat et dynamiques qui respectent la mission et le mandat du Musée. Ils assumeront les responsabilités liées au fait de travailler au sein d'une société d'État fédérale et de servir le peuple canadien. Ils profiteront de toutes les occasions de célébrer la mosaïque canadienne et le rôle que l'immigration continue de jouer dans le développement du Canada.

ACTIVITÉ DE PROGRAMME 3 (SUITE)

PRINCIPAUX RÉSULTATS	PRINCIPALES ACTIVITÉS D'ICI MARS 2012	PRINCIPAUX OBJECTIFS D'ICI 2016
<p>DÉVELOPPEMENT ET AFFAIRES PUBLIQUES :</p> <p>Le Musée reçoit beaucoup d'attention et d'appui du public grâce à des stratégies de marketing et de communication éprouvées et efficaces.</p> <p>La société d'État acquiert la capacité de générer des fonds du secteur privé en permanence par l'intermédiaire d'activités commerciales et de campagnes de financement ou de parrainage.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Élaborer une stratégie de communication proactive pour les premières années d'existence du Musée. ➤ Commencer 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 générer des revenus, y compris un mécanisme approprié pour recueillir des fonds. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Un plan de communication exhaustif sera établi. ➤ Un programme visant à obtenir des dons importants aura été exécuté conjointement au projet d'agrandissement afin d'optimiser les revenus et d'accroître le fonds de dotation. Ce travail se poursuivra lorsque le projet d'agrandissement sera complété par le biais de programmes continus et efficaces destinés à recueillir des dons importants sur une base continue.

5. ÉTATS FINANCIERS

Les états financiers décrits dans les pages suivantes sont fondés sur les crédits que le Musée s'attend à recevoir en 2010-2011 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.

Comme pour les cinq autres musées nationaux, on prévoit que le Musée canadien de l'immigration du Quai 21 soit classifié comme étant un « organisme gouvernemental sans but lucratif ». Le Musée a l'intention de travailler avec les autres musées nationaux afin de déterminer la meilleure façon de faire la transition aux nouveaux standards émis par le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public. Cependant, comme on s'attend à ce que le Musée soit établi avant la fin de 2010, les états financiers pour l'exercice 2010-2011 seront préparés conformément aux principes comptables généralement reconnus.

5.1 BUDGET D'IMMOBILISATIONS

Le Musée aura accès à des crédits allant jusqu'à 24,9 millions de dollars pour ses immobilisations pendant quatre ans pour unifier et agrandir les locaux du nouveau Musée aux deux étages de l'Annexe de l'immigration et au deuxième étage du Hangar 22. Le tableau 4 résume les budgets d'immobilisations annuels prévus, sous réserve de l'approbation du gouvernement et de modifications tenant compte d'estimations des coûts plus détaillées. 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 à l'exploitation, ainsi que de la date prévue de remise du Hangar 22.

TABLEAU 4 : BUDGET D'IMMOBILISATIONS ANNUEL (EN MILLIONS DE DOLLARS)*

2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	TOTAL
1,723	7,525	2,250	10,750	2,200	24,448

*financé au moyen de crédits parlementaires

Le Musée canadien de l'immigration du Quai 21 sera agrandi progressivement. La signature du bail procurera au Musée plus de 6 096 m² supplémentaires. Les espaces séparés seront ainsi unifiés et couvriront l'ensemble du bâtiment. De plus, il y aura un périmètre de sécurité et on ajoutera l'Annexe de deux étages, qui est reliée au Hangar 21 par une allée. D'ici le 31 mars 2013, 5 486 m² supplémentaires devraient être rendus accessibles au deuxième étage du Hangar 22. Le contrat de location oblige l'Administration portuaire d'Halifax et le nouveau Musée à respecter des clauses concernant la location de cet espace, à condition que celui-ci soit disponible d'ici le 31 mars 2013. Si l'Administration portuaire n'est pas en mesure de remettre cet espace avant la date prévue, le nouveau Musée sera libéré de ses obligations. Lorsque l'Administration portuaire d'Halifax cédera tous les locaux destinés à l'agrandissement, ils seront vides. Le nouveau Musée devra assumer les coûts de toute rénovation intérieure nécessaire (par exemple les murs) et de l'aménagement (exigences en matière de systèmes spécialisés, revêtement intérieur, etc.).

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 2010-2011 :

- régler un certain nombre de questions de santé, de sécurité et d'accessibilité à l'espace consolidé du Hangar 21 (modernisation des toilettes, des portes et de la signalisation);
- commencer la rénovation et l'aménagement du deuxième étage de l'Annexe de l'immigration afin d'avoir des locaux à bureaux grandement nécessaires. Le deuxième étage de l'Annexe n'a pas été rénové depuis des décennies; il faut donc y apporter des améliorations afin de respecter les normes en matière d'accessibilité et de santé et sécurité. Tous les murs intérieurs doivent être abattus dans le but de refaire le câblage, d'isoler les locaux et d'installer un système de chauffage, de ventilation et de conditionnement d'air (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 2,5 millions de dollars. Le ministère du Patrimoine canadien a fait appel aux services d'une firme privée avant la création de la société d'État, afin de fournir au Conseil l'information et les outils requis pour procéder rapidement aux travaux de démolition et de rénovation de base (planchers, CVCA, murs périmétriques, câblage, isolation et plafonds) qui seront nécessaires, dans un premier temps, à la rénovation du deuxième étage de l'Annexe de l'immigration. Le Conseil d'administration prévoit aller de l'avant sans tarder (exercice 2010-2011) en lançant un appel d'offres pour ce travail dont le coût est évalué à 1,5 millions de dollars. Les autres travaux seront réalisés en 2011-2012.

Voici certaines autres priorités liées aux immobilisations en 2010-2011 :

- la signalisation, les documents imprimés et la traduction du site Web pour respecter l'image de marque fédérale et les exigences concernant les langues officielles;
- le réaménagement des salles de bain et la modification de portes et de la signalisation pour répondre aux exigences en matière de santé et de sécurité;
- 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'immobilisations est établi en fonction des paramètres suivants :

- les frais de rénovation de base du Hangar 22 sont évalués à 180 \$ 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 \$ du pi²;
- les frais de rénovation de l'Annexe sont évalués à 225 \$ 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 tienne compte tant de l'inflation au cours des deux ou trois prochaines années que de l'élaboration de budgets de catégorie « B ».

5.2 BUDGET DE FONCTIONNEMENT

Des crédits totaux de 34,4 millions de dollars sont à la disposition du Musée pour couvrir ses coûts d'exploitation pendant cinq ans. 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 crédits totaux indiqués dans le tableau 5 tiennent compte du transfert de 452 000 dollars du budget d'immobilisations 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 à l'exploitation qu'une partie de l'année.

TABLEAU 5 : BUDGET DE FONCTIONNEMENT ANNUEL (EN MILLIONS DE DOLLARS)

	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	TOTAL
Crédits	2,853	6,300	7,700	7,700	7,700	32,253
Revenus	0,311	1,515	1,590	1,570	2,180	7,166
TOTAL	3,164	7,815	9,290	9,270	9,880	39,419

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. La municipalité régionale d'Halifax a imposé des taxes municipales de 44 712,38 dollars à la Société du Quai 21 en 2008.

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'affaires 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'affaires devraient donc être considérés comme une estimation pour les besoins de planification. Un Plan d'affaires ultérieur prendra davantage en considération les délibérations du Conseil d'administration et du nouveau Musée.

Dans l'entente définitive, 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* (LPFP). 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, de respecter les obligations liées à la fermeture 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.

Le ministère du Patrimoine canadien a fourni les ressources financières et humaines nécessaires pour commencer la mise sur pied du Musée canadien de l'immigration du Quai 21 et il a assumé des coûts d'environ 800 000 dollars relativement à l'entente définitive et à la mise en œuvre de la nouvelle société d'État avant que le Plan d'affaires soit approuvé. Ces frais comprennent des montants visant à respecter les obligations de l'État avant les transactions de fermeture indiquées dans l'entente définitive ainsi que les coûts des activités menées au nom de la nouvelle société d'État, y compris l'élaboration du premier Plan d'affaires qui sera examiné par le Conseil d'administration. La société d'État remboursera au Ministère les frais encourus en son nom.

5.3 CRÉDIT LÉGISLATIF

Le projet de loi C-34 comportait une disposition transitoire selon laquelle, sous réserve de l'approbation du Plan d'affaires du Musée par le gouvernement, le Parlement approuvait un crédit législatif ne dépassant

CERTAINES PRIORITÉS CLÉS DE FINANCEMENT RELATIVES AUX DÉPENSES DURANT LA PÉRIODE DE DÉMARRAGE

- Coûts liés aux réunions du Conseil
- Préparation du premier Plan d'affaires du Musée et établissement d'un régime de gouvernance approprié
- Coûts liés au processus de dotation initial, ce qui comprend l'offre d'un poste de deux ans aux employés permanents de la Société du Quai 21 et des offres aux autres employés à temps partiel ou occasionnels dont le travail est essentiel au fonctionnement du nouveau Musée
- Recrutement du premier directeur ou président-directeur général
- Acquisition de services professionnels spécialisés
- Frais juridiques
- Assurances
- Coûts liés à la location et au fonctionnement des bâtiments
- Paiements versés en remplacement d'impôts
- Aménagement de l'espace à bureaux dans l'Annexe de l'immigration
- Amélioration des expositions et du site Web

pas 15 millions de dollars. Ces fonds pouvant servir tant pour les dépenses d'exploitation que pour les dépenses d'immobilisations permettront au Musée de poursuivre ses activités jusqu'à ce que le Parlement lui accorde ses crédits dans le cadre du cycle normal des crédits.

Cette opération visait à combler l'écart entre la création de la nouvelle société d'État et l'allocation des crédits, qui suit le déroulement normal. Cela atténue le risque que la nouvelle société d'État soit incapable de fonctionner durant une période pouvant aller jusqu'à dix mois. Étant donné que le budget de la Société du Quai 21 est limité, le gouvernement était conscient que le nouveau Musée ne pouvait s'attendre à ce que des fonds considérables soient disponibles lorsque les actifs de la Société seraient transférés au nouveau Musée. Les revenus tirés du fonds de dotation de sept millions de dollars de la Fondation ne peuvent être utilisés que dans le contexte de certaines activités et seraient, de toute façon, insuffisantes pour couvrir les coûts du nouveau Musée. Le crédit législatif permettra de prendre les mesures nécessaires pour inaugurer le Musée dès que possible.

Le nouveau Musée pourra commencer à puiser dans ces fonds dès que le Plan d'affaires et les budgets d'exploitation et d'immobilisations seront approuvés, ce qui garantit que la nouvelle société d'État sera en mesure de faire fonctionner le Musée, de verser tous les salaires et d'avoir des réunions avec le Conseil d'administration. 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.

5.4 ÉTATS FINANCIERS PRO FORMA

BILAN PRO FORMA

Pour l'exercice se terminant le 31 mars

(en milliers de dollars)	2010-2011 Projection	2011-2012 Projection	2012-2013 Projection	2013-2014 Projection	2014-2015 Projection
ACTIFS					
Actifs à court terme					
Trésorerie et équivalents de trésorerie	425	430	165	365	0
Créances	10	30	30	25	40
Inventaires	50	150	165	170	170
Frais payés d'avance	10	15	15	15	15
	495	625	375	575	225
Autres actifs					
Immobilisations	1.637	8.614	9.826	18.888	18.753
	1.637	8.614	9.826	18.888	18.753
ACTIFS TOTAUX	2.132	9.239	10.201	19.463	18.978
PASSIF ET AVOIR DU CANADA					
Créditeurs et charges à payer	495	625	375	575	225
Financement reporté pour les immobilisations	1.637	8.614	9.826	18.888	18.753
	2.132	9.239	10.201	19.463	18.978
AVOIR DU CANADA	0	0	0	0	0
Cumul des autres éléments du résultat étendu	0	(1)	(1)	(1)	(1)
Bénéfices non répartis	0	(1)	(1)	(1)	(1)
TOTAL PASSIF ET AVOIR DU CANADA	2.132	9.237	10.199	19.461	18.976

ÉTATS DES RÉSULTATS PRO FORMA

POUR LES EXERCICES SE TERMINANT ENTRE LE 31 MARS 2011 ET LE 31 MARS 2015

(en milliers de dollars)	2010-2011 Projection	2011-2012 Projection	2012-2013 Projection	2013-2014 Projection	2014-2015 Projection
Financement gouvernemental					
Crédit parlementaire		9.974	9.950	18.450	9.900
Crédits législatifs	4.577	3.850	0	0	0
Montant utilisé pour l'acquisition d'immobilisations corporelles	(1,723)	(7,525)	(2,250)	(10,750)	(2,200)
Amortissement du financement reporté pour les immobilisations	86	548	1.038	1.688	2.335
	2.940	6.847	8.738	9.388	10.035
Revenu de la Société					
Droits d'entrée et programmes	16	300	350	350	450
Boutique	15	180	200		225
Centre de recherche Scotiabank	5	60	70	70	80
Location de salles et comptoirs alimentaires	20	350	350	200	425
Dons/subventions/commandites	230	515	450	550	750
Intérêts sur liquidités et placements	5	20	20	20	20
Dotation de la Fondation	20	90	150	170	230
	311	1.515	1.590	1.570	2.180
Dépenses					
Expérience des visiteurs et création de liens	275	2.382	2.861	2.562	2.246
Services internes	2.359	4.271	4.736	4.728	4.365
Installations	617	1.710	2.731	3.668	5.604
	3.251	8.363	10.328	10.958	12.215
Résultats d'exploitation nets	0	(1)	0	0	0
Autres éléments du résultat étendu	0	0	0	0	0
Résultat étendu	0	(1)	0	0	0

ÉTAT PRO FORMA DES FLUX DE TRÉSORERIE

POUR LA PÉRIODE SE TERMINANT LE 31 MARS

(en milliers de dollars)	2010-2011 Projection	2011-2012 Projection	2012-2013 Projection	2013-2014 Projection	2014-2015 Projection
ACTIVITÉS DE FONCTIONNEMENT					
Encaissement (clients)	296	1.475	1.57	1.555	2.145
Encaissement (crédit parlementaire)	2.94	6.847	8.738	9.388	10.035
Décaissement (personnel et fournisseurs)	-2.816	-8.338	-10.593	-10.763	-12.565
Intérêts reçus	5	20	20	20	20
Flux de trésorerie liés aux activités de fonctionnement	425	4	-265	200	-365
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT					
Améliorations locatives	-1.723	-7.525	-2.250	-10.750	-2.200
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	-1.723	-7.525	-2.250	-10.750	-2.200
ACTIVITÉS DE FINANCEMENT					
Crédit parlementaire pour l'acquisition d'immobilisations corporelles	1.723	7.525	2.250	10.750	2.200
Flux de trésorerie lié aux activités de financement	1.723	7.525	2.250	10.750	2.200
Augmentation (diminution) de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	425	4	-265	200	-365
Solde au début de l'exercice	0	425	430	165	365
Solde à la fin de l'exercice	425	429	165	365	0

BUDGETS DE FONCTIONNEMENT ET D'IMMOBILISATIONS PAR ACTIVITÉ

Pour les exercices se terminant entre le 31 mars 2011 et le 31 mars 2015

(en milliers de dollars)	2010-2011 Projection	2011-2012 Projection	2012-2013 Projection	2013-2014 Projection	2014-2015 Projection
Expérience des visiteurs et création de liens	275	2.382	2.861	2.562	2.246
Services internes	2.359	4.271	4.736	4.728	4.365
Installations	2.254	8.687	3.943	12.730	5.469
Total partiel	4.888	15.340	11.540	20.020	12.080
Moins les revenus	311	1.515	1.590	1.570	2.180
Budget total requis	4.577	13.825	9.950	18.450	9.900

SOMMAIRE DU BUDGET DE FONCTIONNEMENT ET D'IMMOBILISATIONS

Pour les exercices se terminant entre le 31 mars 2011 et le 31 mars 2015

(en milliers de dollars)	2010-2011 Projection	2011-2012 Projection	2012-2013 Projection	2013-2014 Projection	2014-2015 Projection
Exploitation	3.164	7.815	9.290	9.270	9.880
Immobilisations	1.723	7.525	2.250	10.750	2.200
Total partiel	4.888	15.340	11.540	20.020	12.080
Moins les revenus	311	1.515	1.590	1.570	2.180
Financement gouvernemental requis	4.577	13.825	9.950	18.450	9.900

REVENUS TOTAUX DES ACTIVITÉS SUR LE SITE

Pour les exercices se terminant entre le 31 mars 2011 et le 31 mars 2015

Quai 21 (en milliers de dollars)	2010-2011 Projection	2011-2012 Projection	2012-2013 Projection	2013-2014 Projection	2014-2015 Projection
Droits d'entrée et programmes	16	300	350	350	450
Boutique-Ventes	15	180	200	210	225
Location de salles et comptoirs alimentaires	20	350	350	200	425
Murs de service et ventes d'hommages	1	60	60	50	80
Ventes au centre de recherche Banque Scotia	5	60	70	70	80
Total des revenus sur le site	57	950	1.03	880	1.26
Assistance (en milliers)	3	45	47	40	55
Revenu par visiteur	19.00 \$	21.11 \$	21.91 \$	22.00 \$	22.91 \$
% de différence		11%	4%	0%	4%