

## Plan stratégique 2018-2021 de l'ACHF



### Introduction

À la fin de 2017, le Conseil d'administration de l'ACHF a décidé qu'il était temps de repenser notre stratégie pour assurer notre succès dans le futur. Notre plan stratégique précédent était expiré, ayant été en grande partie réalisé. En outre, la nouvelle directrice générale avait eu le temps de s'installer dans son nouvel emploi et était impatiente d'accepter de nouveaux défis. Le conseil a nommé l'administrateur Robert Robinson pour diriger la tâche ; la directrice générale Nadine Cloutier et François Hébert, membre de l'ACHF, formant le reste de l'équipe chargée de rédiger le nouveau plan.

Des rencontres de consultation ont eu lieu avec des employés à temps plein et à temps partiel, des membres du conseil d'administration et des bénévoles-superviseurs, afin de recueillir leurs observations, impressions et suggestions. Un sondage postal et en ligne a été mené pour connaître le point de vue des membres de l'ACHF au Canada. Les membres de l'équipe se sont réunis plusieurs fois pour examiner le matériel rassemblé et ont formulé une approche qu'ils jugeaient profitable.

Des présentations décrivant la voie sur laquelle on travaillait ont été faites au comité exécutif et au conseil d'administration, ainsi qu'à une réunion générale à Exporail, à laquelle ont assisté tous les employés et bénévoles intéressés. Les commentaires reçus lors de ces réunions ont été intégrés au plan présenté ici.

### Structure du plan

Afin de rendre le plan accessible et compréhensible, une approche logique allant de la théorie à la pratique a été adoptée. Voici les concepts clés qui sous-tendent la structure du plan.

- Vision et mission

Les énoncés de vision et de mission décrivent les objectifs à atteindre et ce que nous désirons réaliser.

- Facteurs critiques de succès

Notre plan comporte six facteurs critiques de succès (FCS) considérés comme les choses que nous devons accomplir pour réaliser notre mission. Ils sont identifiés par des mots-clés qui peuvent servir de points de repère lors de la prise de décisions.

- Stratégies

Chaque FCS a plusieurs stratégies définies pour soutenir sa réalisation. Certaines stratégies s'appliquent à plus d'un FCS.

- Plan d'action

Une action est nécessaire pour transformer la stratégie en réalité ; ainsi, chaque stratégie comporte plusieurs actions qui, une fois achevées, contribueront à sa réalisation. L'action exige que des ressources effectuent les activités. Chaque action nécessite qu'on la coordonne et qu'on la réalise en tenant compte des résultats attendus et les délais souhaités pour l'achèvement.

La logique du plan est que le travail des personnes contribuant leur part ajoutera à la réussite de la mise en œuvre de la stratégie en réalisant les FCS indispensables, menant à l'accomplissement de la mission et la vision.

Un plan stratégique s'appuie sur une organisation existante : ses installations, ses produits, ses personnes et sa culture. Cela signifie que ce que nous faisons en ce moment doit être poursuivi; les stratégies s'ajoutant à la situation actuelle. L'intention est que, à partir de là où nous sommes maintenant, les impératifs stratégiques que nous adoptons, que nous appelons les FCS, nous rapprocheront de nos objectifs futurs. Il est particulièrement intéressant de noter que l'accent mis sur les bénévoles dans ce plan ne réduit en rien l'importance vitale d'une main-d'œuvre professionnelle motivée et vigoureuse.

### Vision

L'ACHF est reconnue comme étant la source prééminente de la connaissance et de l'interprétation de l'histoire des chemins de fer du Canada et y parvient grâce à l'excellence de sa muséologie et de l'ensemble de ses activités de recherche, de conservation, muséologiques, éducatives, d'archives et de publication.

### Mission

Il y a plusieurs énoncés de mission, un pour chacun des éléments de l'ACHF.

- Exporail

Exporail ravit les visiteurs de tous âges par l'exploitation d'un musée ferroviaire qui est amusant à explorer, éduque et informe à plusieurs niveaux, dans les deux langues officielles. En tant que principal musée ferroviaire au Canada, il vise à être parmi les meilleurs au monde.

- Service d'archives

Le service d'archives acquiert les médias physiques et virtuels liés à l'histoire des chemins de fer du Canada, les conserve pour la postérité et promeut leur utilisation en les faisant connaître et en les rendant accessibles aux étudiants, historiens, chercheurs, journalistes et autres personnes intéressées.

- Édition

L'ACHF encourage et contribue à la recherche et à l'interprétation de l'histoire ferroviaire canadienne. Elle publie et fait la promotion de ses travaux au profit des historiens et des autres personnes intéressées.

- Fondation de l'ACHF

La Fondation de l'ACHF soutient l'ACHF par l'octroi d'une subvention annuelle assurée et en constante augmentation. Pour ce faire, elle sollicite et accumule des actifs financiers et les investit avec une vision équilibrée de revenus et de croissance à long terme, tout en mettant l'accent sur la préservation du capital.

### Facteurs critiques de succès (FCS)

Les six FCS peuvent être considérés comme les pattes d'un tabouret. Chacune des pattes est tout aussi importante et contribue à la robustesse et à la stabilité du tabouret. Si une ou deux sont faibles ou cassées, le tabouret peut encore se tenir debout, mais ce n'est pas une plate-forme saine et il risque de s'effondrer dans des conditions défavorables. Par analogie, la réalisation de tous les FCS est nécessaire pour garantir la réalisation de la mission de l'ACHF. Reconnaisant l'importance que ceux-ci sont à la réussite, chaque FCS commence par les mots « nous devons... ».

- Bénévoles                    Nous devons renforcer notre collectivité de bénévoles
- Développement            Nous devons imaginer notre développement futur
- Diffusion                    Nous devons rejoindre de nouveaux publics
- Visiteurs                    Nous devons offrir aux visiteurs une expérience exceptionnelle
- Collection                    Nous devons optimiser notre collection
- Revenus                      Nous devons créer une infrastructure de revenus durable

La figure ci-dessous montre comment ceux-ci sont tous reliés entre eux et avec la mission.



### Stratégies et actions

La section suivante présente les stratégies identifiées pour accomplir chacun des FCS et les actions associées à chaque stratégie, une brève description de la stratégie est aussi présentée. Bien que les stratégies soient identifiées par un seul FCS, il y a un chevauchement en fait sur un grand nombre d'entre eux. En outre, de nombreux éléments d'action prennent en charge plusieurs stratégies.

Parce que la réalisation de ces stratégies nécessite un engagement commun de chacun d'entre nous, chacune des stratégies commence avec notre engagement : « Nous allons... ». Les actions sont par définition « actives », donc l'instruction de chaque action commence par un verbe d'action. Les actions incomberont normalement aux individus ou aux dirigeants de petits groupes, mais leur effort collectif mène au succès global.

**Bénévoles**— notre ressource irremplaçable : *Nous devons renforcer notre collectivité de bénévoles.*

Tout le développement initial de l'ACHF a été accompli par des bénévoles, et même si une équipe de professionnels s'est constituée, les bénévoles continuent de jouer un rôle vital dans l'organisation. Comparé à de nombreuses autres institutions de taille moyenne, l'ACHF compte davantage sur les bénévoles. En fait, le nombre d'heures que les bénévoles consacrent chaque année à l'ACHF équivaut approximativement au nombre d'heures travaillées par les employés à plein temps.

Les bénévoles réalisent non seulement beaucoup de tâches, mais ils en gèrent aussi certaines. Les superviseurs bénévoles sont responsables des opérations de tramway et de train, d'une grande partie de l'entretien du matériel roulant et de la voie ferrée, de la formation des opérateurs ainsi que de l'ensemble de l'installation de la maquette de trains miniatures. Les bénévoles aident à l'administration et aux finances, aux archives et aux collections, ainsi qu'à l'entretien des bâtiments et des terrains. La revue Canadian Rail est entièrement écrite, éditée et publiée par des bénévoles. Enfin, les bénévoles dirigent la gouvernance de l'ACHF en tant qu'administrateurs et participent aux comités.

La plupart des bénévoles ont été membres pendant des années, dont certains, depuis un peu plus de cinquante ans. Cela met en évidence le principal défi qui se dessine : une équipe de bénévoles vieillissants. Où sont les bénévoles qui prendront la relève de ces derniers quand ils ne sont plus en mesure de contribuer ?

L'embauche de personnel pour remplacer les bénévoles n'est pas une option réalisable. Non seulement les ressources financières sont-elles insuffisantes pour le faire, mais les compétences détenues par les bénévoles sont souvent difficiles à remplacer. Pour ne citer qu'un exemple, les services de tramway d'Exporail exigent des garde-moteurs et des ouvriers d'entretien spécialisés qui ne se retrouvent plus au sein de la population active. De plus, la plupart des emplois bénévoles à Exporail ne sont pas à temps plein, ce qui rend la recherche du personnel rémunéré encore plus difficile.

Notre association présente des expériences variées et précieuses pour les bénévoles et favorise la création de liens et d'amitiés durables.

Quelles mesures devrions-nous prendre pour renforcer notre communauté de bénévoles ?

- Nous allons activement recruter des bénévoles pour accroître notre capacité.

Étant donné que le niveau actuel de financement limite notre capacité à élargir nos activités en embauchant plus d'employés, nous devons utiliser davantage notre méthode bien établie d'avoir des bénévoles pour suppléer à la capacité des employés. Alors que dans le passé, nous avons généralement accepté passivement les bénévoles qui se présentaient spontanément, nous devons aller de l'avant en recherchant activement des personnes qui peuvent se joindre à nous en tant que bénévoles, et nous voulons le faire dans tous les domaines de nos activités. Une cible réaliste pour cette stratégie serait d'augmenter le nombre de bénévoles actifs de 25 % d'ici la fin de l'horizon du plan triennal et de faire

travailler des bénévoles dans toutes les sphères de nos activités. Les actions requises pour soutenir cette stratégie :

- Procéder à un inventaire des compétences et la disponibilité des bénévoles actuels
  - Évaluer les besoins futurs en ressources pour atteindre les objectifs du plan stratégique
  - Préparer un plan d'activités de diffusion pour rechercher de nouveaux bénévoles
  - Procéder au recrutement pour atteindre les objectifs du plan
  - Élaborer un plan de relève pour les postes critiques.
- Nous allons améliorer le statut et accroître les possibilités pour les bénévoles.

Pour attirer davantage de bénévoles, nous devons être plus organisés dans nos relations avec ceux-ci, afin qu'ils se sentent encore plus valorisés et intégrés au sein de l'équipe. Cela permettra d'améliorer notre capacité à recruter et à retenir des bénévoles. En même temps, nous ne pouvons pas perdre de vue la primauté du personnel professionnel et le rôle de premier plan qu'ils jouent dans notre réussite en tant que telle et dans l'orientation de la participation des bénévoles.

- Revoir et rééditer la politique de bénévolat, y compris la manière dont les bénévoles doivent être liés aux employés
- Élaborer des procédures et publier une trousse de bienvenue pour les nouveaux bénévoles
- Développer des programmes formels de reconnaissance et de soutien
- Impliquer tous les membres du personnel dans la définition des rôles et la gestion des bénévoles dans leur domaine.

**Développement** — notre motivation excitante : *Nous devons imaginer notre développement futur.*

L'ACHF que nous connaissons aujourd'hui est le fruit de plus de cinquante années de rêve, de planification, d'exécution et d'efforts par une équipe de bénévoles et de professionnels enthousiastes. Le fait qu'ils ont pu créer Exporail, l'un des meilleurs musées ferroviaires du monde, à partir de rien témoigne de la valeur d'une réflexion audacieuse et d'un travail acharné pendant une longue période. Ceux qui ont construit Exporail ont de quoi être fiers.

Notre dernière expansion majeure a eu lieu en 2004 avec l'ouverture du pavillon Angus qui s'est avérée être un grand succès. Aujourd'hui, le pavillon est encore un excellent espace muséal et le projet en cours pour actualiser le contenu et la présentation de l'exposition permanente fera beaucoup pour encourager les visiteurs à revenir.

C'est le bon moment pour bâtir sur l'héritage des audacieux penseurs du passé de l'ACHF. Nous reconnaissons que les installations existantes sont insuffisantes pour nous servir à plus long terme et que notre vision pour les dix prochaines années doit viser le développement de nouveaux bâtiments. Notre approche devrait viser à devenir un chef de file dans le développement durable et la muséologie.

Tout en faisant cela, nous devons rester fermement enracinés sur la nécessité de construire une analyse de rentabilisation intégrée pour l'agrandissement. Nous devons nous assurer que les nouvelles installations soient financièrement viables.

Que voulons-nous créer pour assurer notre avenir ?

### Nous allons élaborer un plan de développement détaillé.

Il est temps que nous prenions des mesures nécessaires pour définir notre avenir. Cela nécessitera un travail formel et peut requérir la participation de consultants à des fins de planification muséologique et de construction. Le plan de développement couvrira une période allant au-delà de ce plan stratégique, ouvrant la voie à des plans ultérieurs.

- Mettre en place un comité élargi dirigé par des membres du Conseil d'administration pour préparer le plan
  - Développer des scénarios alternatifs de ce que pourrait être Exporail en 2028
  - Effectuer un examen de haut niveau de potentiels projets d'infrastructure, de technologie, etc.
  - Évaluer la pertinence et la faisabilité d'un bâtiment d'entrée polyvalent donnant directement sur la rue Saint-Pierre
  - Préparer un plan d'affaires détaillé pour nos opérations.
- Nous allons débiter au moins un projet important durant cette période du plan stratégique de 3 ans.

Une fois la planification de haut niveau terminée et les priorités les plus élevées et les possibilités les plus probables identifiées, nous commencerons au moins un projet de développement qui permettra à l'institution d'évoluer vers notre plan à long terme.

- Sélectionner des projets pour une évaluation détaillée en fonction de critères objectifs
- Élaborer des plans, des budgets et des calendriers pour ceux-ci
- En choisir au moins un, y allouer les ressources et le démarrer.

### Diffusion— notre source de croissance : *Nous devons rejoindre de nouveaux publics.*

Il est surprenant de voir combien de gens, incluant les résidents de la Rive-Sud, ignorent l'existence de notre musée. L'emplacement d'Exporail à l'extérieur de l'île de Montréal nous met hors de portée de l'écran radar pour de nombreux visiteurs potentiels. De plus, certains Montréalais, même s'ils sont conscients de notre existence, trouvent la traversée du fleuve difficile.

Pourtant, des millions de personnes vivent à moins de deux heures de route d'Exporail. Tout l'ouest du Québec, y compris des villes comme Trois-Rivières et Sherbrooke, se trouvent dans cette zone, tout comme une bonne partie de l'est de l'Ontario, comprenant Cornwall et Ottawa. Plattsburgh, NY et Burlington, VT sont également à deux heures de route. Une expansion de la zone à trois heures de route nous amène jusqu'à Québec et Kingston. Montréal est une ville touristique qui attire des gens de partout au Canada, des États-Unis, de l'Europe et du reste du monde, pour qui une visite à Exporail devrait être une option souhaitable.

Nous avons grandement accru nos efforts de communication et de promotion au cours des dernières années, avec succès, mais en grande partie limités à la Montérégie et Montréal, principalement en français. Nous devons maintenant pousser plus loin nos efforts pour sensibiliser les visiteurs potentiels à notre existence afin qu'ils souhaitent vivre l'expérience « Exporail » ; de plus, nous devons nous assurer

que nous atteignons les deux groupes linguistiques. Les médias sociaux et les nouvelles technologies de communication offrent des solutions très prometteuses à cet égard.

Il existe également des possibilités inexploitées de programmation ciblée et de marketing pour des groupes éducatifs et communautaires spécifiques.

Que devrions-nous faire pour susciter la prise de conscience, l'intérêt et par le fait même, augmenter les visites de la part des visiteurs potentiels ?

- Nous allons étendre notre utilisation des technologies numériques pour nous connecter avec nos auditoires.

Nous avons fait de grands progrès dans le développement de notre site Web et de notre présence sur les médias sociaux, mais les possibilités d'étendre nos capacités dans ce domaine sont énormes et largement inexploitées. Soulignons en particulier, la possibilité d'atteindre la génération plus jeune des milléniaux (âgés de 20 à 35 ans) qui dépendent largement des technologies numériques pour recueillir l'information. Ceci s'avère être un stimulant pour réaliser des progrès dans ce domaine. Au fur et à mesure que nous développons une expertise dans ce domaine, de nouvelles occasions sont susceptibles de se présenter.

- Développer la capacité de devenir membre de l'ACHF, d'acheter des billets, des articles de boutique et des livres en ligne
  - Développer une base de données des visiteurs et des contacts d'autres groupes d'intérêt afin de rester en contact régulièrement
  - Étendre les publications sur diverses plates-formes à des fins d'information et de promotion
  - Développer des sections de notre site Web consacrées aux membres et aux bénévoles.
- Nous allons élaborer un plan détaillé de marketing et de vente.

Nous n'avons jamais adopté une approche marketing pour notre institution. Au contraire, nous avons abordé les différents aspects des quatre « P » du marketing — produit, prix, promotion, positionnement — de manière fragmentaire. Nous reconnaissons que la croissance de notre base de visiteurs exige d'amener notre jeu à un niveau supérieur.

- Créer un poste de marketing et de vente professionnel à temps plein au sein du personnel
  - Préparer un plan de marketing et de vente formel ciblant les segments du marché (aînés, femmes, écoliers, familles, touristes, membres de la génération des milléniaux, membres de l'ACHF, etc.)
  - Évaluer l'attrait potentiel de nouveaux produits et services pour séduire certains segments de notre clientèle
  - Identifier et fournir les ressources nécessaires pour mettre en œuvre ce plan.
- Nous allons promouvoir de nouveaux produits, services et programmes pour attirer des visiteurs supplémentaires.

Notre programmation a, dans le passé, largement mis l'accent sur les groupes scolaires, les familles et les amateurs des chemins de fer. Bien que cela ne doive pas diminuer, nous avons l'opportunité de faire la promotion à d'autres groupes démographiques qui seront révélées une fois que le plan de marketing sera en place. Cependant, nous savons déjà que le secteur des personnes âgées est en croissance et qu'il devrait être pris en compte tout comme la génération des milléniaux. Un objectif éloigné réaliste consiste à

augmenter la fréquentation annuelle de 65 000 visiteurs par an à plus de 75 000 d'ici la fin de l'horizon triennal du plan.

- Programmer des visites génératrices de revenus dans les résidences pour personnes âgées afin d'amener le musée à eux
- Programmer des activités et des visites à Exporail pour les aînés
- Développer des activités et des événements destinés aux milléniaux.

**Visiteurs** — notre licence sociale : *Nous devons offrir aux visiteurs une expérience exceptionnelle.*

Les musées acquièrent leur droit à un soutien gouvernemental en engageant le public et le font par la nature de l'expérience qui amène les gens à les visiter.

Exporail présente un très bon dossier en matière de capacité d'attirer des visiteurs, comme en témoigne l'augmentation de la fréquentation; mais nous avons le potentiel d'inciter davantage de visiteurs à explorer l'histoire ferroviaire du Canada, et plus encore, nous croyons que nous avons le devoir de le faire. Il convient également de noter que le contraire — un nombre décroissant de visiteurs — constituerait une crise existentielle pour nous, car les revenus et le soutien public se seraient épuisés.

Évidemment, les visiteurs ont différentes motivations pour venir ici. L'amateur de chemin de fer expérimenté cherche quelque chose de différent de la famille avec des enfants et nous devons être conscients des différents publics que nous servons. Mais, il ne fait aucun doute que notre cible principale constitue les familles et, en deuxième lieu, les groupes scolaires.

La recherche montre que la principale raison pour laquelle les gens participent à des activités culturelles est pour s'amuser et nous en avons des preuves anecdotiques à Exporail. Les visiteurs aiment apprendre sur ce que nous présentons, mais ils apprécient davantage l'expérience ferroviaire que nous leur proposons. Cela inclut regarder et monter à bord des véhicules en circulation, pouvoir monter à bord et toucher de près les objets massifs. Offrir aux visiteurs les « sons, les odeurs et les visions » de l'industrie ferroviaire a été un mantra qui nous a bien servi au fil des ans et il n'y a aucune raison de croire que cela aurait changé.

Les visiteurs d'aujourd'hui ont des attentes différentes de ceux qui sont venus dans le passé et ont aussi des choix beaucoup plus grands d'endroits où aller. Nous devons rester pertinents et à jour dans notre présentation des thèmes et de l'utilisation des ressources muséologiques.

Comment pouvons-nous nous assurer que les visiteurs quittent Exporail avec le fort sentiment qu'ils ont passé une bonne journée, pour qu'ils en parlent à leurs amis, qu'ils parlent d'Exporail sur les médias sociaux et qu'ils reviennent pour une autre visite un autre jour ?

- Nous allons améliorer les installations du site pour rendre les visiteurs plus à l'aise.

Il est important que nous améliorions continuellement nos installations pour répondre aux attentes des visiteurs. Puisqu'il y a beaucoup de choses à voir et à faire à Exporail, le fait d'avoir des endroits où les visiteurs peuvent se détendre et se ressourcer favorisera leur séjour prolongé et améliorera leur expérience. Cela mènera à des avis, du bouche-à-oreille et à des recommandations en ligne favorables.



- Installer le Wi-Fi public dans notre espace muséal et l'utiliser à des fins de marketing ainsi que muséologiques
  - Construire une terrasse ombragée attrayante où les visiteurs peuvent manger ou se détendre
  - Installer une aire de jeux pour enfants sur le thème des chemins de fer avec un coin salon pour les parents
  - Améliorer l'expérience du train miniature (CFM), notamment en pavant la voie d'accès
  - Améliorer le stationnement public
  - Agrandir et animer l'exposition de modélisme ferroviaire.
- Nous allons fournir de nouvelles expériences vivantes et interactives aux visiteurs.

La principale raison pour laquelle les gens visitent des lieux comme le nôtre est de s'amuser, ce qui est souvent défini comme une expérience sociale, vivante et interactive. Nous en fournissons déjà beaucoup, et les visiteurs continuent de l'apprécier, mais en raison des ressources limitées, nous ne sommes parfois pas en mesure de faire tout ce que nous pouvons. Or, il est avantageux d'étendre nos attraits à la fois en matière d'engagement des visiteurs et d'occasions de revenus et nous devrions prendre des mesures pour développer encore plus des approches participatives pour le public.

- Élaborer et offrir des expériences de type « garde-moteur d'un jour » et « mécanicien de locomotive d'un jour » comme activités à coût supplémentaire
- Faire les recherches et décider d'offrir une activité de vélorail à frais supplémentaires
- Faire l'acquisition et mettre en service un second tramway fermé
- Effectuer des sondages en continu auprès des visiteurs pour mieux comprendre leurs impressions sur leur expérience et apporter les ajustements appropriés.

**Collection** — notre raison d'être : *Nous devons optimiser notre collection.*

L'ACHF a commencé à collectionner des objets liés au chemin de fer peu de temps après sa fondation. Les petits objets sont à la base de la plupart des musées, mais ce qui distingue Exporail des autres, aux yeux des visiteurs, est la nature massive du cœur de la collection : le matériel roulant.

Le premier véhicule a été acquis en 1950 et le nombre de pièces de matériel roulant dans la collection est maintenant passé à plus de 180. Le comité des collections a appliqué une approche systématique pour procéder à des acquisitions pendant de nombreuses années. Des critères ont été établis afin de s'assurer que la collection soit largement représentative et pour minimiser les doublons. Le résultat est la plus grande et la plus complète collection de véhicules ferroviaires au Canada.

Malheureusement, le succès dans l'acquisition de véhicules n'a pas été égalé par le succès de leur préservation. Seules les pièces du Pavillon Angus peuvent être considérées comme véritablement protégées (même certaines d'entre elles nécessitent des interventions), ce qui représente environ le tiers du total. Seulement la moitié de la collection est visible du public. Certaines pièces sont stockées à l'extérieur et les autres le sont dans le hangar 6, où elles se détériorent lentement, mais inévitablement. La situation est aggravée par l'amiante qui est exposé dans de nombreux véhicules, à mesure que la pourriture progresse et ceci présente un danger qui doit être abordé. Un autre problème

est que la collection de matériel roulant est devenue si grande que le déplacement d'une partie de celle-ci vers un nouvel emplacement est devenu un défi logistique nécessitant plusieurs mouvements.

Les pièces de la collection qui se détériorent, sont dangereuses et ne sont pas disponibles pour être montrées au public n'apportent aucune valeur ajoutée. Bien au contraire, elles constituent une responsabilité et représentent un échec dans l'exécution adéquate de l'une des tâches les plus importantes d'une institution de préservation historique.

Quelles mesures devons-nous prendre pour optimiser notre collection ?

- Nous allons rationaliser notre collection de matériel roulant en fonction de notre capacité à l'entretenir correctement.

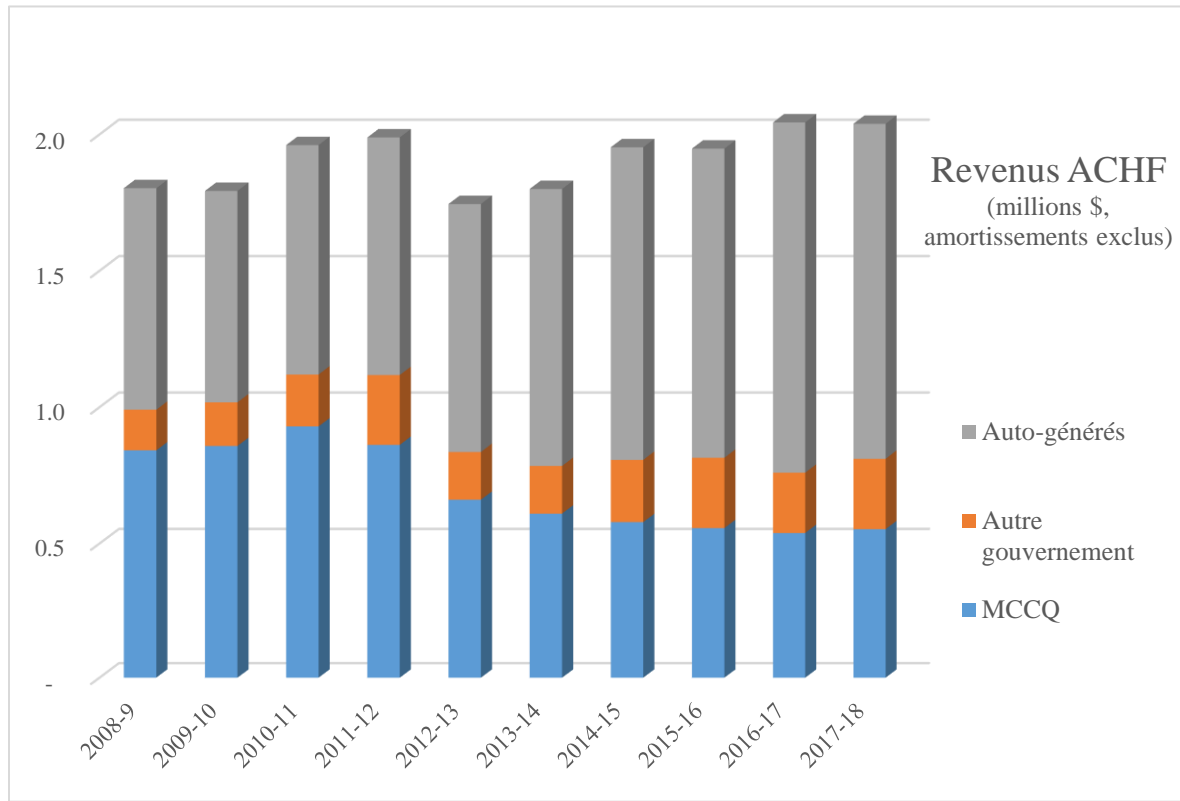
Bien qu'il existe des points de vue variés sur notre collection, il est incontestable que nous devons prendre des mesures pour protéger et préserver les éléments qui sont en piètre état de détérioration. Avec des ressources financières limitées pour le faire, nous élaborerons néanmoins un plan pour déterminer ce qu'il faut épargner, ce qu'il faut abandonner et comment établir les priorités pour ce que nous décidons d'épargner.

- Effectuer une vérification de la condition de la collection du matériel roulant, élément par élément
  - Prioriser les éléments pour la restauration et l'aliénation
  - Examiner les éléments non canadiens et faire des recommandations
  - Déterminer les éléments à retirer de l'inventaire, puis les retirer du site.
- Nous allons prendre les mesures pour protéger et préserver notre collection.

L'une des principales responsabilités d'une société de préservation historique telle que la nôtre est de veiller à ce que notre collection soit correctement préservée. Nous avons bien fait dans la collecte, mais moins bien dans sa préservation. Nous devons être déterminés pour que la préservation occupe une place de choix sur notre liste de tâches à accomplir et pour définir les étapes à suivre afin que nous puissions aller chercher l'argent nécessaire pour entreprendre ce travail.

- Définir les besoins d'espace de réserve pour le matériel roulant, les autres objets et les archives
- Effectuer des études de coût et de faisabilité concernant les réparations ou le remplacement des bâtiments 5 et 6 et formuler des recommandations
- Planifier et commencer les travaux de restauration sur les pièces prioritaires de manière organisée
- Réorganiser la collection de petits objets.

**Revenus** — notre base essentielle : *Nous devons créer une infrastructure de revenus durable.*



Au cours des dix dernières années, les revenus de l'ACHF ont atteint une moyenne de 1,9 million \$ par année, passant d'un minimum de 1,75 M\$ à un maximum de 2 M\$. Cette image de revenus essentiellement stable masque le changement radical qui a eu lieu au cours de cette période : la baisse des subventions du gouvernement du Québec qui a été compensée par les revenus autos générés. En 2010-11, les subventions gouvernementales représentaient 57 % des revenus et en 2016-17, elles chutaient à 37 %.

Cela peut être considéré comme une manifestation du succès opérationnel d'Exporail, augmentant ses revenus auto générés de plus de 50 %. Mais cela peut aussi être considéré comme une tentative désespérée pour rester à flot pendant une période d'austérité du gouvernement. De grands efforts ont été faits, mais nous sommes essentiellement dans la même situation financière qu'il y a dix ans. Considérant le pouvoir d'achat, notre situation s'est détériorée au cours de cette période à cause de l'inflation.

Le généreux soutien financier du Ministère de la Culture et des Communications du gouvernement du Québec a été crucial dans le développement d'Exporail, mais la valeur financière de ce soutien diminue de façon constante et continuera de le faire pour les deux prochaines années, après quoi nous devons nous requalifier pour être seulement pris en considération pour les subventions de fonctionnement annuelles. Le Parlement canadien a recommandé en 2007 que le gouvernement fédéral participe au soutien des activités d'Exporail, mais les dix ans de lobbying pour que cela soit mis en place ont échoué. Le financement des projets est toujours disponible, mais le gouvernement fédéral hésite à financer le fonctionnement des institutions.

Face à ces réalités politiques sur lesquelles nous n'avons aucun contrôle, il est temps pour nous de prendre des mesures pour nous assurer que notre base de revenus est bien conçue afin de soutenir et

d'améliorer les opérations. Ce plan stratégique contient de nombreuses initiatives qui ne peuvent être réalisées en l'absence d'un apport de revenu solide et en croissance constante. Alors que les gouvernements continueront à être une partie importante de notre univers financier, nous devons vivement rechercher d'autres sources de revenus pour prendre le contrôle de notre propre avenir.

Comment pouvons-nous obtenir l'argent dont nous avons besoin pour mener à bien les activités que nous voulons ?

- Nous allons faire de la génération de revenus une des principales responsabilités du conseil d'administration.

Dans de nombreuses organisations semblables à la nôtre, les administrateurs ont la génération de revenus comme leur principale responsabilité. Chez certaines, il y a une exigence de « donner, d'obtenir ou de se retirer » pour occuper un siège au conseil d'administration. Bien que cela puisse aller loin, notre conseil n'a pas pris ces dernières années la responsabilité de générer des revenus, ni même la considérer comme une activité majeure. Cela devrait changer, les administrateurs acceptant leur rôle principal d'aller chercher de l'argent. Une cible éloignée réaliste pour la collecte de fonds devrait être d'augmenter les dons de 100 000 dollars par an au cours des trois prochaines années, soit 100 000 dollars de plus la première année, 200 000 dollars la deuxième année et 300 000 dollars la troisième année.

- Créer un comité de collecte de fonds au niveau du Conseil d'administration avec président et membres
  - Définir les besoins financiers pour les opérations et les projets d'immobilisations et fixer des objectifs de collecte de fonds
  - Créer des occasions pour nommer les parrains et commanditaires
  - Approcher et obtenir les engagements des gouvernements, des entreprises, des fondations et des particuliers pour un soutien continu aux opérations et aux campagnes spéciales
  - Créer un poste à temps plein au sein du personnel pour la collecte de fonds.
- Nous allons augmenter les actifs de la Fondation de l'ACHF pour assurer un revenu stable à long terme.

La Fondation a fait des progrès depuis sa création il y a dix ans et sa contribution aux opérations de l'organisation a augmenté. Tout en poursuivant son approche actuelle, la Fondation développera également ses activités pour offrir encore plus de soutien à l'avenir. À mesure que les membres vieillissent, leur potentiel de devenir des donateurs de legs présente une occasion qui peut être mutuellement bénéfique pour les membres eux-mêmes ainsi que pour l'ACHF.

- Promouvoir les dons et legs fiscalement avantageux aux membres de l'ACHF
  - Solliciter les chemins de fer, leurs fournisseurs et autres organisations pour obtenir des dons et des dotations.
- Nous allons chercher et saisir des occasions D'augmenter les revenus d'exploitation.

Alors que nous cherchons à obtenir un soutien extérieur sous la forme de dons et de subventions pour accroître notre capacité, nous ne devons pas négliger la possibilité de générer des revenus supplémentaires provenant de nos opérations et de nos visiteurs. De nombreux visiteurs ont l'impression que nous sommes un musée gouvernemental avec d'importantes subventions pour couvrir nos coûts, nous devons donc communiquer effectivement les faits. Nous allons également prendre des mesures pour

générer des revenus avec les visiteurs qui ont actuellement un accès gratuit au musée en raison de leur lieu de résidence.

- Fixer des objectifs et solliciter activement des dons auprès des visiteurs
- Élaborer des activités et des événements qui nécessitent un paiement supplémentaire
- Créer des points de vente supplémentaires ou de distributeurs automatiques d'aliments et de boissons
- Augmenter l'exploitation des archives en tant que source de fonds
- Revoir la tarification des droits d'entrée, les cotisations des membres et l'accès aux archives.

### Prévisions financières

Le budget de l'ACHF est limité depuis de nombreuses années et il est important que nous progressions pour sortir de cette stase et avoir accès à plus d'argent, tel est le sens du FCS du revenu. Les tableaux ci-dessous montrent une projection de ce que nous prévoyons pouvoir réaliser dans un proche avenir lorsque nous mettrons en œuvre avec succès les stratégies de ce plan. (Ces tableaux n'incluent pas de nouveaux projets d'immobilisations et excluent également l'amortissement)

(000 \$)	2015- 2016 réel	2016- 2017 réel	2017- 2018 réel	2018- 2019 prévu	2019- 2020 Prévu	2020- 2021 prévu
<u>Revenus</u>						
Exploitation	823	979	972	1 000	1 050	1 150
Cotisations et dons	<u>310</u>	<u>305</u>	<u>256</u>	<u>350</u>	<u>450</u>	<u>550</u>
Total avant les octrois	1 133	1 284	1 228	1 350	1 500	1 700
Octroi MCCQ	557	539	553	550	550	550
Autres octrois	<u>258</u>	<u>221</u>	<u>258</u>	<u>270</u>	<u>280</u>	<u>290</u>
Total	1 948	2 044	2 039	2 170	2 330	2 540
<u>Dépenses</u>						
Exploitation	593	700	680	750	800	850
Muséologique et publications	841	830	787	850	900	1 000
Bâtiments et terrains	354	372	408	450	475	500
Collecte de fonds et développement	14	14	14	20	30	40
Autres dépenses	<u>101</u>	<u>86</u>	<u>85</u>	<u>100</u>	<u>125</u>	<u>150</u>
Total	1 903	2 002	1 974	2 170	2 330	2 540

### Révision annuelle

Ce plan a été établi sur un horizon de trois ans, mais l'équipe de planification a l'intention d'examiner les progrès accomplis à la fin de chaque année. Cela permettra de reconnaître à la fois les réalisations et les lacunes et fournira également l'occasion de procéder aux ajustements jugés nécessaires à la lumière de l'évolution des circonstances ou des occasions.

### Conclusion

L'ACHF s'est révélée être une organisation capable d'accomplir de grandes choses dans le passé lorsqu'elle a décidé d'agir. Ce plan stratégique fournit un plan d'action pour rendre l'ACHF encore plus appropriée et essentielle qu'elle ne l'est actuellement. Bien que de nombreuses actions soient nécessaires, ce qui exigera beaucoup d'engagement et de travail acharné, la réussite de la mise en œuvre de ce plan permettra de bâtir un avenir encore plus prometteur.