

# McMichael

CANADIAN ART COLLECTION D'ART CANADIEN

An Agency of the Government of Ontario  
Un organisme du gouvernement de l'Ontario

## PLAN D'AFFAIRES 2014-2015



**2014 Soixantième anniversaire de Tapawingo**

**Le premier toit du McMichael**



An Agency of the Government of Ontario  
Un organisme du gouvernement de l'Ontario

## **PLAN D'AFFAIRES 2014-2015**

### **TABLE DES MATIÈRES**

**Sommaire de gestion | 2-3**

**Mandat, mission et vision | 3-4**

**Orientations stratégiques | 5-12**

**Aperçu des programmes et activités actuels et futurs | 12-15**

**Ressources nécessaires à la réalisation des objectifs | 15-17**

**Analyse contextuelle | 17-19**

**Ressources humaines | 19-20**

**Technologie de l'information (TI) et Prestation de services électroniques (PSE) | 21**

**Collaborations avec des tiers | 21-22**

**Plan de communication | 22-23**

Note : Ce rapport a été préparé conformément au Développement des plans d'affaires pour les organismes réglementés (juillet 2011) du Secrétariat du Conseil de gestion du gouvernement de l'Ontario.

## **SOMMAIRE DE GESTION**

### **Réalisations clés**

L'exercice 2013-2014 a fait fond sur les priorités stratégiques établies par le conseil d'administration en 2012-2013 : enrichir l'expérience des visiteurs ; favoriser la création et l'accessibilité au savoir ; et assurer la viabilité à long terme de l'institution. Le McMichael s'est servi de l'affectation annuelle en immobilisations pour apporter des améliorations stratégiques aux services aux visiteurs, accroissant la satisfaction en matière d'accueil, de services alimentaires et d'orientation, et enrichissant l'expérience des élèves et des enseignants en aménageant des salles de cours et des ateliers. La formation en service à la clientèle, y compris pour les visiteurs nécessitant des services adaptés, a également permis de rehausser la qualité des visites. Le McMichael a fait appel à des collaborations et des partenariats pour prolonger l'expérience muséale, attirant des publics divers avec de nouvelles séries de spectacles, ajoutant une programmation accessible et encourageant les visites tant virtuelles que sur place.

Misant sur le succès de l'exposition *Le Canada en peinture* à l'automne 2012, le McMichael a produit de grandes expositions réunissant des œuvres d'art inuit traditionnel et contemporain. Une exposition grand public consacrée à deux maîtres de la photo a doublé la fréquentation estivale. Deux nouvelles expositions organisées par le McMichael de même que des expositions temporaires d'œuvres d'artistes autochtones et contemporains ont permis d'évaluer de nouvelles stratégies visant à diversifier et élargir les publics. L'analyse a identifié des facteurs clés de réussite à prendre en compte dans la planification à long terme des expositions. Le Musée a également enrichi sa collection par le biais d'acquisitions majeures en art autochtone et en photographie contemporaine. Il a également réussi à obtenir des subventions fédérales pour la mise en œuvre de partenariats de recherche en art inuit.

Les objectifs stratégiques ont entraîné une importante restructuration de l'institution, y compris la nomination de nouveaux directeurs principaux et l'adoption de nouveaux outils de planification et d'évaluation du travail, le service à la clientèle étant un important facteur dans l'évaluation du rendement. La formation, l'évaluation de la satisfaction et une communication améliorée contribuent à accroître l'efficacité du personnel et le rendement, notamment en matière de communication, de marketing et de service à la clientèle. Le recrutement, la fidélisation et la reconnaissance des bénévoles favorisent leur intégration dans les activités de l'institution. La réfection des réserves et la mise à jour des réseaux ont accru la capacité de l'infrastructure, tandis que le remplacement d'urgence d'une toiture défaillante contribue à la protection des immobilisations à long terme.

La mise en place de nouvelles structures de financement axées sur le développement et les relations avec les donateurs, une Fondation dynamisée et une capacité accrue de développement ont réorienté la sollicitation, la gestion et la reconnaissance des donateurs. Le processus de planification entrepris en 2012-2013 a donné lieu à une nouvelle étude critique du McMichael comme expérience d'apprentissage intégrée, définissant des projets visionnaires

pour le développement des immobilisations visant à assurer la viabilité à long terme de l'institution par une utilisation optimale et un engagement ferme. Il vaut de noter qu'une gestion financière prudente jumelée à l'augmentation des recettes attribuables à une fréquentation accrue et à l'augmentation des apports privés a permis d'accroître la capacité d'équilibrer les budgets.

### **Stratégies et engagements**

À moyen terme, le McMichael s'emploie àachever les importantes réfections aux services clés d'infrastructure, à améliorer l'expérience du visiteur par le biais d'expositions de qualité supérieure jumelées à des programmes bonifiés, à accroître la fréquentation par le biais de marketing ciblé et de ventes directes, et de partenariats en matière de publicité et de programmation. Les études sur les activités de la vente au détail menées en 2013-2014 visent à accroître les recettes par visiteur et à développer les marchés par le biais de ventes en ligne, du cybercommerce et de produits novateurs. En 2014-2015, le McMichael s'adressera aux visiteurs, les mécènes et les publics en quête de savoir en enrichissant le contenu de son site Web reconfiguré, ainsi qu'en améliorant la communication et l'interaction par le biais des médias sociaux et de nouvelles applications transactionnelles. Le McMichael prépare également une série d'événements spéciaux offrant des possibilités de collectes de fonds, de partenariats publics-privés et de promotions nationales : le 60<sup>e</sup> anniversaire de Tapawingo à l'automne 2014 ; les Jeux PanAm en 2015 ; le 50<sup>e</sup> anniversaire du McMichael en 2016 ; et le 150<sup>e</sup> anniversaire du Canada en 2017. La planification des programmes, de l'amélioration des immobilisations et des campagnes de financement misera sur ces événements marquants.

Au moment de la préparation de ce plan d'affaires, nous prévoyons dépasser la fréquentation prévue pour 2013-2014 et que les recettes générées par les visiteurs contribueront au résultat net. Malgré le succès des expositions et l'amélioration du soutien et de la fidélisation des membres, de même que l'accroissement des apports provenant de particuliers (notamment les nouveaux membres de la Fondation et les administrateurs), le déficit prévu demeure le même en raison de l'augmentation des dépenses et des contraintes d'espace qui gênent le développement des programmes et l'élargissement des publics. Le McMichael s'emploie également à assurer la viabilité à long terme par le biais de l'augmentation des produits gagnés et des apports privés, et de l'investissement dans des expositions saluées par la critique et des programmes de qualité supérieure (voir la note *Morrice/Lyman/Matisse*). Par conséquent, nous limiterons notre utilisation de l'encaisse pour équilibrer le budget. Nous adopterons de nouveaux modèles de prestation de services et de fonctionnement à la lumière des pressions exercées par les coûts fixes et croissants liés aux avantages sociaux, aux prestations de retraite et aux hausses du marché sur le budget salarial. Nous prévoyons une amélioration du résultat net dans les années à venir, particulièrement en 2016-2017 à l'occasion du 50<sup>e</sup> anniversaire, qui verra une augmentation du grand nombre de visites payantes, des recettes générées par les programmes, des commandites et du soutien du secteur privé.

## **MANDAT, MISSION ET VISION**

### **Mandat**

La Collection McMichael d'art canadien est un organisme de la province de l'Ontario, une entreprise opérationnelle du gouvernement de l'Ontario. L'institution est gouvernée par la *Loi sur la Collection McMichael d'art canadien*, L.R.O. 1990, chapitre M.4 avec ses modifications successives. La plus récente modification été sanctionnée le 1<sup>er</sup> juin 2011, abrogeant les alinéas 7 (1) a) et b). Selon la *Loi modifiant la Loi sur la Collection McMichael d'art canadien* de 2011, l'institution a pour mandat d'acquisition et d'exposition :

- d'acquérir et de préserver, pour la collection, des œuvres d'art et des objets ainsi que du matériel documentaire connexe émanant d'artistes qui ont contribué ou contribuent à l'évolution de l'art canadien ou se rapportant à ceux-ci, l'accent étant mis sur le Groupe des Sept et leurs contemporains et sur les peuples autochtones du Canada ;
- d'exposer des œuvres d'art et des objets ainsi que du matériel documentaire, notamment la collection.

Un conseil d'administrateurs, nommé conformément à la Loi, est responsable des activités de l'institution. Le conseil relève de l'Assemblée législative sous l'autorité du ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport.

Le McMichael a pour mandat :

- d'acquérir des œuvres d'art, des objets et du matériel documentaire pour la collection ;
- de préserver et d'exposer la collection ;
- d'effectuer des recherches sur la collection et de fournir de la documentation pour celle-ci ;
- de stimuler l'intérêt pour la collection ;
- d'organiser des activités afin de mettre en valeur et d'enrichir la collection ;
- de préserver, d'entretenir et d'utiliser les biens-fonds décrits à l'annexe de la loi intitulée *Loi sur la Collection McMichael d'art canadien*.

### **Vision et mission**

#### **Vision**

S'imposer comme un lieu extraordinaire pour explorer la culture et l'identité canadiennes de même que les liens entre l'art et la nature.

#### **Définitions**

- Lieu extraordinaire : un carrefour de rencontre matériel et virtuel qui offre aux publics et communautés cibles une expérience captivante et sans cesse renouvelée, favorisant la

fidélisation et l'élargissement des publics.

- Exploration de la culture et de l'identité canadiennes : permettre aux visiteurs de comprendre qui nous sommes en tant que Canadiens et où nous nous situons dans le contexte planétaire à travers l'art.
- Liens entre l'art et la nature : favoriser l'intégration des arts visuels dans la nature afin de créer un paysage culturel alliant des œuvres naturelles et artistiques.

## Mission

Interpréter et promouvoir l'art canadien et autochtone de manière à attirer des publics locaux, nationaux et internationaux.

## **ORIENTATIONS STRATÉGIQUES**

### Hypothèses clés de planification

Un mandat repensé, un site réaménagé, des services aux visiteurs améliorés et une programmation ambitieuse en art contemporain et autochtone sont autant d'éléments qui permettent au McMichael de remplir son mandat d'institution culturelle canadienne de première importance à l'échelle mondiale.

En 2012-2013, le McMichael a approuvé une stratégie visant à utiliser l'affectation annuelle des immobilisations pour optimiser l'expérience du visiteur. En 2013-2014, des études réalisées des experts-conseils externes en vue de la mise en œuvre d'un plan à plus long terme pour diversifier et accroître les publics et les recettes ont révélé de sérieux obstacles à la croissance en raison de l'insuffisance des installations, de conflits d'usage dans l'édifice actuel et de possibilités inexploitées au niveau du développement du site qui ne peuvent être gérés sans un accroissement des immobilisations.

Le 50<sup>e</sup> anniversaire du McMichael en 2016 et le 150<sup>e</sup> anniversaire du Canada en 2017 offrent des possibilités à durée de vie critique de promouvoir l'institution et de planifier les 50 prochaines années. À compter de 2014-2015, le McMichael aspire à : 1) accroître la fréquentation par la fidélisation du public local, élargir le public de touristes et attirer de nouveaux publics par le biais de collaborations et partenariats ; 2) accroître la capacité d'offrir des programmes intéressants à de nouveaux publics pour assurer la viabilité à long terme de l'institution ; 3) s'assurer un soutien de base en matière de produits gagnés et d'apports privés pour améliorer la viabilité en vue de la campagne de 50<sup>e</sup> anniversaire.

Dans le document des prévisions de gestions, le McMichael identifie des défis clés pour l'ensemble du secteur culturel. Nous abordons ici ces défis et les stratégies mises en place pour les relever.

## **Engagement du public**

La fréquentation est une mesure importante de la pertinence d'une institution. Étroitement liée au rendement et à l'offre, elle n'en demeure pas moins assujettie à des facteurs externes. En 2013-2014, les mesures prises par les enseignants de la région du Grand Toronto (RGT) se sont traduites par une baisse de 34 % des visites scolaires et des recettes par rapport à l'année précédente. Dans le secteur muséal nord-américain, la fréquentation connaît une reprise progressive depuis 2008, mais ce sont les grandes institutions qui connaissent la plus grande croissance. L'analyse de la fréquentation « post-récession » révèle également de nouveaux incitatifs axés sur le produit et l'expérience plutôt que sur le prix, à l'exception de la perception du rapport qualité-prix.

L'emplacement du McMichael est à la fois un défi et un atout. Malgré l'amélioration des transports en commun, l'accès continue d'être difficile pour une partie du public potentiel de la RGT et de touristes. La saturation croissante du réseau routier pourrait avoir un effet dissuasif sur les visiteurs de la RGT, mais offre la possibilité d'attirer des visiteurs locaux du marché potentiel du 905. En tant que musée le McMichael doit composer avec la concurrence des institutions de la RGT et de la région en matière de visites payantes. Des expositions vedettes consacrées à des artistes très connus – comme l'exposition Picasso présentée à l'AGO ou l'exposition Van Gogh au Musée des beaux-arts du Canada – favorisent la fréquentation<sup>1</sup>.

## **Stratégies**

La diversification de l'offre pour promouvoir une expérience enrichie qui comprend des expositions de qualité supérieure contribuera à attirer des visiteurs de la RGT et de la région ; la mise en œuvre d'une stratégie de marketing axée sur les visites répétées et le public de touristes ainsi que la promotion des visites de groupes permettra d'élargir les publics ; le réinvestissement bonifiera l'offre unique.

## **Expérience**

En 2012-2013, le McMichael s'est redéfini comme paysage culturel et comme expérience muséale hors du commun. En 2013-2014, les études d'experts-conseils ont établi les paramètres d'une expérience unique (site, édifices, collection), un critère décisif en matière de décisions de fonctionnement à court terme et de planification à long terme. L'évaluation, la révision, la dynamisation et l'actualisation de la programmation pour adultes et enfants permettront au McMichael d'offrir aux visiteurs des expériences uniques, pertinentes et mémorables. En 2014-2015, le réinvestissement sera dicté par l'expérience muséale.

---

<sup>1</sup> En 2012, les expositions les plus fréquentées étaient celles consacrées à des artistes très connues et présentées dans de grands centres urbains : chefs-d'œuvre d'art européen à Tokyo, Léonard à Londres et des artistes de renom comme Cindy Sherman au MOMA, David Hockney à la Royal Academy of Arts et David Bowie au V&A. Voir <http://www.theartnewspaper.com/articles/The-rush-to-the-box-office/29143>. À noter, la fréquentation estivale du Musée des beaux-arts du Canada a chuté de 47 % par rapport à 2012-2013 (été de Van Gogh).

## Expositions

Les expositions jouent un rôle de premier plan dans la fréquentation (*Adams/Burtynski* à l'été 2013). Trouver un équilibre entre le mandat (art canadien et autochtone) et l'attrait pour le marché demeure un défi, mais en faisant de 2013-2014 une année « baromètre » nous avons pu définir les critères de réussite (qualité, renommée de l'artiste, attention médiatique et marketing) qui seront appliqués au développement et à la promotion de la programmation en 2014-2015.

## Marketing

L'image du McMichael est depuis longtemps associée au Groupe des Sept et à la tradition du paysage. Image qui continue d'attirer jusqu'à un tiers des visites et qui constitue la base des visites scolaires. Le rajeunissement de l'image de marque par le biais d'une nouvelle identité visuelle en 2013-2014 et l'accroissement des partenariats médiatiques ont contribué à sensibiliser les publics de la RGT et de la région. Une meilleure analyse du marché conjuguée au marketing direct par le biais de ventes et de campagnes ciblant le public de touristes et la fidélisation (habitues, membres) comptent parmi les stratégies clés de 2014-2015. Les médias sociaux demeurent un outil de marketing important. En 2014-2015, la reconfiguration du site Web améliorera la communication interactive et tirera parti de la croissance des réseaux pair-à-pair pour la promotion des visites et des programmes.

## Réinvestissement

Le réinvestissement est un autre facteur clé en matière de fréquentation<sup>2</sup>. La redéfinition du McMichael comme une destination incontournable pour les visiteurs locaux, régionaux, nationaux et internationaux exige la bonification des services aux visiteurs et la valorisation des caractéristiques uniques. Une utilisation stratégique de l'affectation annuelle des immobilisations a permis la mise en œuvre d'un processus de transformation et se poursuivra en 2014-2015, mais des grands projets d'amélioration tels que ceux proposés dans l'Étude de la notion de fonction d'apprentissage 2013-2014 sont essentiels à la diversification et l'élargissement des publics.

## Collaboration

Le succès des grandes manifestations d'art et de musique comme *Nuit Blanche*, *Luminato* et *Contact* ainsi que de nombreux festivals de jazz témoignent du rôle clé des projets en collaboration dans l'élargissement et la diversification des publics. La multidisciplinarité est une caractéristique de l'art contemporain qui trouve de plus en plus sa place dans les programmes institutionnels.

## Stratégies

---

<sup>2</sup> Voir 2012 Museum Index :

[http://www.aecom.com/deployedfiles/Internet/Capabilities/Economics/\\_documents/2012%20Theme%20Index%20Combined\\_1-1\\_online.pdf](http://www.aecom.com/deployedfiles/Internet/Capabilities/Economics/_documents/2012%20Theme%20Index%20Combined_1-1_online.pdf)

La mise en œuvre de collaborations pour rejoindre de nouveaux publics, l'accroissement de la fréquentation par le biais de partenariats et l'amélioration de la qualité et de l'efficacité par le biais de projets conjoints de développement et de marketing sont autant de facteurs critiques.

#### Nouveaux publics

La Série Musique lancée par le McMichael en 2013-2014 mise sur des installations améliorées (salle 8) et de nouveaux partenariats multidisciplinaires avec d'autres organisations à but non lucratif (Jazz FM, Canadian Opera Company, Humber Valley Shakespeare) pour accroître l'offre et élargir les publics. Cette année marque le début d'un projet triennal d'évaluation et d'essai des programmes en vue du 50<sup>e</sup> anniversaire du McMichael en 2016-2017.

#### Partenariats

Une présence accrue sur le marché jumelée à l'emplacement du McMichael au nord de Toronto a permis de conclure de nouveaux partenariats avec *Luminato* (installation d'artiste) et *Contact* (aire d'exposition principale) pour le printemps-été 2014. Le McMichael continuera ses collaborations actuelles et cherchera de nouveaux partenaires pour le lancement du festival biennal Arts/Nature en 2015 dans le cadre des célébrations des Jeux PanAm et du 150<sup>e</sup> anniversaire du Canada en 2017.

#### Partenariat de recherche

Le partenariat avec l'Université York dans le cadre du projet Mobilizing Inuit Cultural Heritage subventionné par le CRSH a permis au McMichael de revitaliser ses rapports avec la West Baffin Eskimo Cooperative et le Cape Dorset Cultural Centre. La participation du McMichael à ce projet contribue aux objectifs à long terme en matière de création et diffusion du savoir et à sa reconnaissance comme ressource nationale.

#### Développement commun

Le McMichael a élargi ses collaborations en matière d'enseignement des arts avec des organismes locaux et régionaux (Vaughan, Seneca, Vita Mens Sana, Kerry's Place Autism Services) pour offrir de nouveaux programmes aux publics partenaires. L'emplacement unique et la collection du McMichael favorisent les collaborations avec le ROM (*BioBlitz* en mai 2014 ; *Vanishing Ice* printemps 2015), les parcs provinciaux et nationaux et tourisme Algoma (2015) pour la réalisation de projets liés au mandat s'articulant autour de l'art et la nature.

#### Mise en place de l'organisation et Planification de l'avenir

En 2012-2013, le McMichael a entrepris une restructuration et un réaménagement stratégiques de l'institution. La valorisation de l'expérience muséale s'est traduite par la restructuration du personnel et l'amélioration des installations et de la formation en cours d'emploi. Il s'avère que cette stratégie n'est pas applicable à long terme. La fidélisation et la gestion des bénévoles à

tous les niveaux posent un défi, notamment lorsque les institutions adoptent de nouveaux modèles de fonctionnement et de gouvernance.

### Stratégies

Le McMichael continuera de recourir aux dépenses d'immobilisations à petite échelle pour améliorer l'expérience du visiteur conformément au développement à long terme du site et des édifices. Une attention nouvelle à la culture organisationnelle et une utilisation optimale des nouvelles technologies permettront d'améliorer l'efficacité.

#### Investissement en capital

L'amélioration des services aux visiteurs en 2013-2014 répondait aux besoins exprimés par le public et les usagers des services éducatifs. L'analyse préliminaire de la fonction d'apprentissage livrée par les experts-conseils suggère la mise en œuvre d'améliorations de peu d'envergure, y compris la naturalisation du chemin d'accès par la plantation et le réaménagement de l'avant-cour à des fins de programmation. La croissance des publics scolaires et de touristes potentiels est cependant limitée par des installations inadéquates, des conflits d'utilisation et des possibilités inexploitées au niveau du développement du site. La recertification LEED en 2014-2015 est un atout de taille pour le profil public du McMichael et s'inscrit dans le cadre des initiatives écologiques de Vaughan.

#### Culture organisationnelle

Les résultats d'un sondage auprès du personnel en 2013-2014 révèlent des tensions entraînées par la transition de l'institution vers une culture axée sur le visiteur. En 2014-2015, l'amélioration des stratégies de communication, des possibilités de formation professionnelle et de l'intégration des espaces de travail permettra d'accroître l'efficacité du personnel. La demande pour de nouvelles compétences associées à l'amélioration des services de TI, une gestion améliorée du site et les demandes des usagers/visiteurs entraîneront d'autres modifications de la structure organisationnelle, ainsi que la mise en place de nouveaux modèles de prestation des services y compris une utilisation accrue des stagiaires, des bénévoles et des sous-traitants. L'intégration et la participation accrue des bénévoles à tous les niveaux se traduiront par de nouvelles responsabilités et fonctions pour le personnel en 2014-2015.

#### Technologie

Un audit technologique entrepris en 2013-2014 a révélé la possibilité d'accroître l'efficacité par le biais d'une meilleure intégration de la collecte et de l'analyse de données. L'étape 1 de la mise en œuvre d'une nouvelle infrastructure technologique en 2014-2015 s'articulera autour de l'acquisition et du déploiement de logiciels libres pour le site Web avec des outils de GRC, y compris le cybermarketing. L'étape 2 en 2015-2016 intégrera les arrières-guichets dans un protocole Web pour améliorer la communication, le flux de travaux et l'efficacité.

La reconfiguration du site Web permettra au McMichael d'interagir avec une grande partie des usagers. Le logiciel privé actuel est démodé et son manque de flexibilité nuit à notre capacité

d'intéresser les visiteurs et de communiquer avec les membres et les bénévoles. Le Web s'impose comme un outil de première importance et les possibilités de subventions et de financement pour les outils commerciaux sont extrêmement restreintes. La reconfiguration du site sera donc prise en charge par des ressources internes limitées, ce qui nuira grandement à notre capacité de créer de façon opportune le site accessible, interactif et transactionnel exigé par les usagers, y compris les visiteurs, les acheteurs, les enseignants et les étudiants.

#### Note sur l'accessibilité

Le réaménagement des installations a amélioré l'accessibilité institutionnelle et notre partenariat avec le Toronto and Region Conservation Authority (TRCA) en 2014-2015 contribuera à faciliter l'accès au site. Le plan de conformité à la *Loi sur l'accessibilité des personnes handicapées de l'Ontario* achevé en 2013-2014 souligne des correctifs à apporter en matière de communication et des médias en 2014-2015, y compris la reconfiguration du site Web conformément aux normes W3C WAI, qui ajouteront au fardeau de ressources limitées.

#### Modèles financiers

La diminution des subventions de fonctionnement annuelles et l'augmentation des coûts fixes, plus particulièrement de fonctionnement (assurances, électricité), ainsi que la hausse du budget salarial (ajustement au coût de la vie et augmentation des prestations de retraite) grèvent le budget de nombreuses institutions. Soucieux d'assurer la viabilité à long terme de l'institution et l'équilibre du budget de fonctionnement 2014-2015, le McMichael entend gérer les dépenses et augmenter les produits gagnés et les apports. En outre, le développement de nouveaux modèles de recettes est un incitatif clé pour les études sur la fonction d'apprentissage, qui est basée sur la capacité d'offrir de nouveaux programmes et de diversifier et élargir les publics.

#### Stratégies

Le McMichael prévoit un léger déficit voulu en 2014-2015, alors qu'il continue de se consacrer à la génération de recettes et au développement. Il a également investi la Fondation du mandat de recueillir des fonds, donnant la priorité à l'augmentation des recettes annuelles à court terme et à la préparation du 50<sup>e</sup> anniversaire de l'institution et du 150<sup>e</sup> anniversaire du Canada à long terme. Une compression stratégique des coûts et une utilisation avisée des réserves jumelées à des efforts soutenus en matière de collectes de fonds annuelles et de ventes permettront d'équilibrer le budget à court terme.

#### Dépenses

L'accroissement des recettes de ventes et de développement et la compression stratégique des dépenses, par le biais de la consolidation de postes et une gestion plus serrée des activités, compenseront les augmentations du budget salarial alloué à ces secteurs.

### Produits gagnés

Le McMichael mise sur son image de marque et son site pour développer un modèle de destination pour assurer la viabilité à long terme, qui s'articule autour de l'accroissement des publics en quête d'une expérience unique et de l'excellence pédagogique. Les expositions grand public contribuent aux hausses temporaires des recettes et nous aspirons à offrir des expositions de marque s'accompagnant de programmes axés sur le marché et de promotions ciblées. En 2014-2015, le McMichael donnera une nouvelle image à ses activités de vente au détail et lancera une cyberboutique pour tirer parti de son profil national. En concentrant ses efforts sur les touristes et les groupes et sur la promotion de la location des installations, l'institution accroîtra ses recettes et la fréquentation.

### Apports

Les tendances de la philanthropie suggèrent que les donateurs sont moins nombreux à verser des sommes importantes. En 2014-2015, les efforts déployés par les secteurs du développement et des relations avec les donateurs visent à accroître les apports annuels des membres et à augmenter le nombre de mécènes par le biais de la sollicitation, de la fidélisation et de la gestion. La concurrence au niveau des commandites exige une meilleure intégration du développement et du marketing dans le processus décisionnel lié aux programmes et expositions, ainsi que la création de nouvelles possibilités de commandite (*Morrice/Lyman/Matisse*, programmes éducatifs) et un meilleur mode de reconnaissance.

### Occasions spéciales

La période de juillet 2016 à décembre 2017 sera consacrée à la célébration du patrimoine et du mandat du McMichael. Les fêtes entourant le 50<sup>e</sup> anniversaire s'articuleront autour du patrimoine du McMichael, des collections de base et des nouvelles acquisitions. Le coup d'envoi sera donné en octobre 2014 avec le 60<sup>e</sup> anniversaire de la construction de Tapawingo. À l'occasion du 150<sup>e</sup> anniversaire du Canada, le McMichael prévoit une série d'expositions et de programmes s'inscrivant dans le cadre de son mandat : l'identité culturelle canadienne et l'art et la nature. Ces anniversaires offrent au McMichael la possibilité de s'imposer dans l'imaginaire collectif comme la galerie d'art du Canada. Ils présentent également un contexte pour s'assurer le soutien des secteurs publics et privés pour bonifier l'institution, accroître la capacité, élargir les publics et assurer la viabilité à long terme par le biais de la diversification. À compter du quatrième trimestre de 2013-2014, le McMichael mettra sur pied un groupe de travail ayant pour mandat de planifier et diriger les grands événements des anniversaires et de solliciter des fonds auprès des partenaires du secteur public en 2014-2015.

	2012-13 (vérifié)	2013-14 (projeté)	2014-15 (planifié)	2015-16 (prévisionnel)	2016-17 (prévisionnel)
<b>Produits</b>					
Subvention de fonctionnement provinciale	3 360 200 \$	3 328 800 \$	3 328 800 \$	3 328 800 \$	3 328 800 \$
Autres	230 820	216 650	266 200	158 700	342 200
Opérations	3 464 817	2 797 800	3 614 000	3 597 500	3 740 000
<b>Total des produits</b>	<b>7 055 837 \$</b>	<b>6 343 250 \$</b>	<b>7 209 000 \$</b>	<b>7 085 000 \$</b>	<b>7 411 000 \$</b>
<b>Dépenses</b>					
Salaires, traitements et avantages sociaux	3 6211 82	3 875 500	4 105 500	4 105 500	4 187 500
Autres dépenses directes	3 040 749	2 744 650	3 332 300	2 977 400	3 093 000
<b>Total des dépenses</b>	<b>6 661 931 \$</b>	<b>6 620 150 \$</b>	<b>7 437 800 \$</b>	<b>7 082 900 \$</b>	<b>7 280 500 \$</b>
<b>Revenu net/(perte) avant amortissement</b>	<b>393 906 \$</b>	<b>- 276 900 \$</b>	<b>-228 800 \$</b>	<b>2 100 \$</b>	<b>130,500 \$</b>

## APERÇU DES PROGRAMMES ET ACTIVITÉS ACTUELS ET FUTURS

### Objectifs et initiatives stratégiques

En 2011-2012, le McMichael a produit un plan stratégique définissant une nouvelle vision et des initiatives stratégiques. La vision, qui définit le McMichael comme un endroit exceptionnel, a dicté des stratégies visant à accroître la fréquentation, les apports privés et la pertinence au sein de la communauté.

Les quatre objectifs stratégiques sont les suivants :

- Offrir aux visiteurs une expérience captivante et sans cesse renouvelée.
- S'imposer comme un centre pour la création et le partage du savoir.
- Améliorer la capacité et le rendement organisationnels.
- Mettre en place une organisation viable au rendement hors du commun.

En 2013-2014, le McMichael a mis en œuvre les initiatives suivantes :

### Expérience du visiteur

L'amélioration de la recherche et du retour d'information, y compris les enquêtes de satisfaction et les études de marché, et le développement d'outils analytiques pour l'intégration des données de toutes les sources, ont permis de cerner les besoins et les intérêts des visiteurs. L'exploitation d'un logiciel d'étude de marché a amélioré notre capacité de cibler les publics. À la lumière des recherches sur les habitudes de fréquentation des publics mixtes, le McMichael a ajouté des abonnements à des séries de spectacles à ses programmes offerts en collaboration.

Le plan quinquennal des expositions 2013-2017, établi en 2011-2012, a été révisé en fonction de la disponibilité des produits, de la pertinence, du potentiel de recettes et de l'offre des

commandites et subventions. En 2014-2015, la programmation du McMichael adoptera une thématique panafricaine, s'articulant autour de l'identité culturelle canadienne, à laquelle s'ajoutera une exposition temporaire d'envergure :

- *Mary Pratt*, une rétrospective mise en circulation par The Rooms
- *Au courant : L'art contemporain de Terre-Neuve-et-Labrador* (commissaire invitée : Patricia Grattan)
- *Charles Edenshaw*, une exposition itinérante de la Vancouver Art Gallery
- *Northwest Coast Masks from the McMichael* (Chris Finn)
- *Morrice/Lyman/Matisse*, une exposition organisée par le Musée national des beaux-arts du Québec
- *Vanishing Ice*, une exposition itinérante du Whatcom Museum, Bellingham (Washington)

#### Création et diffusion du savoir

La réfection des réserves a augmenté la superficie d'entreposage de 20 %. Un fonds de dotation a permis au McMichael d'instaurer un programme d'acquisition annuel d'art autochtone (programme Braudo).

L'étude de stratégie numérique a été complétée en 2013-2014 afin d'orienter la reconfiguration du site Web et sa présence afin d'enrichir le contenu et de mettre en place de meilleurs outils transactionnels et de communication interactive.

L'aménagement d'un studio de numérisation dans le cadre du projet de recherche de sept ans financé par le CRSH, Mobilizing Inuit Cultural Heritage, accueillera des étudiants de l'Université York à l'été 2014-2015 qui entreprendront la numérisation des dessins des Archives de Cape Dorset. Le McMichael et l'Université York sollicitent des fonds supplémentaires pour un projet de recherche sur 6 000 œuvres non attribuées dans la collection de Cape Dorset.

#### Capacité organisationnelle

En 2013-2014, la restructuration organisationnelle a permis d'améliorer la capacité de travailler en fonction d'une orientation stratégique unifiée, mais un sondage auprès du personnel a révélé le besoin d'améliorer la communication interne, la gestion du rendement et les possibilités de formation, et de revoir les salaires et avantages sociaux. Le recrutement, la formation, l'intégration et la reconnaissance des bénévoles à tous les niveaux exigent une plus grande participation du personnel. L'accroissement de responsabilités en matière de développement et de planification à long terme nécessite également la restructuration de la gestion et des activités des bénévoles, y compris au niveau du conseil d'administration.

#### Viabilité

La hausse de la fréquentation en 2013-2014 est attribuable à la prestation d'un produit axé sur le marché, à des mesures de communication et de marketing soutenues et pertinentes, à des partenariats publicitaires et à l'amélioration du service à la clientèle (favorisant les recommandations pair-à-pair). Les études sur la vente au détail effectuées en 2013-2014 visaient à accroître les recettes par visiteur tant sur place qu'en ligne. Les apports sont

essentiels au financement de la conception et la présentation de grandes expositions et de programmes. L'importance des apports privés à tous les niveaux est à la base du rétablissement de la Fondation McMichael (mandatée pour recueillir des fonds depuis 2013) et de l'élargissement de la fonction de développement de l'institution. La reconnaissance des donateurs dans le hall du Musée s'inscrit dans le cadre des nouveaux programmes de fidélité et de soutien et d'une gestion bonifiée. Le remplacement de la toiture en 2013-2014 – attribuable à une infrastructure vieillissante – a eu des répercussions sur la programmation. Le McMichael a mis en place de nouveaux services aux visiteurs (accueil, toilettes accessibles, service de restauration) et aménagé des espaces réservés aux groupes scolaires.

### **Plan directeur**

En 2013-2014, nous avons effectué d'importantes études en vue de l'établissement d'un plan directeur à long terme visant à faire du McMichael une institution d'envergure nationale et une destination unique pour les visiteurs locaux, régionaux et internationaux. L'objectif premier du plan directeur est la viabilité à long terme basée sur une stratégie à moyen terme visant à tirer parti des ressources existantes, ajouter de nouvelles capacités et accroître la facilité d'utilisation et la participation afin d'augmenter les produits gagnés et les apports privés.

Les principes décrits ci-bas serviront à guider le développement, offrant des possibilités de collaborations et de campagnes de financement ciblées indispensables à la réalisation des projets.

### **Paysage culturel**

Le plan directeur est basé sur l'intégration des structures, du site et des programmes dans un contexte de paysage culturel. Il est donc perçu comme un programme sans cesse renouvelé visant à bonifier tous les aspects du paysage et de son utilisation.

### **Durabilité de l'environnement**

Le McMichael a obtenu sa certification LEED argent. Toutes les initiatives liées aux installations, au site, aux programmes et aux services doivent viser à réduire l'empreinte écologique du McMichael et suivre les pratiques d'excellence applicables à la durabilité de l'environnement.

### **Accessibilité**

Le McMichael est tenu de se conformer aux exigences de la *Loi sur l'accessibilité des personnes handicapées de l'Ontario*, mais il privilégie un aménagement des édifices, du site, des programmes et des services conçu en fonction d'un accès facile pour les visiteurs, les clients et le personnel.

### **Autochtones**

Le McMichael est situé dans une vallée fluviale protégée et respecte le point de vue des Autochtones sur l'utilisation de la terre et la durabilité écologique.

### Note sur les hypothèses

La notion d'apprentissage par l'art fait partie de la philosophie du McMichael visant à offrir des installations et des services conçus en fonction d'un apprentissage expérientiel. Le projet initial comprend une superficie de 25 000 pieds carrés bruts résultant de la réfection de salles existantes et de l'aménagement de nouvelles installations polyvalentes aux fins d'expositions, d'apprentissage et d'activités communautaires ; des programmes novateurs élaborés avec de nouveaux partenaires d'apprentissage, y compris des commissions scolaires, des associations d'éducation permanente et des prestataires de soins de santé ; et une restructuration des locaux techniques et de service pour augmenter la superficie des réserves et des aires de manutention des œuvres (y compris le quai de chargement) et améliorer les services qui génèrent des recettes. Une des hypothèses de base veut que l'agrandissement et l'amélioration des installations permettront au McMichael d'accroître sa prestation, sa capacité et son niveau de services à la clientèle afin d'attirer de nouveaux publics et accroître la fréquentation, générant plus de produits gagnés. Étant donné que près de 50 % des services proposés sont dans l'enveloppe de bâtiment existante, on suppose également que les coûts de fonctionnement différentiels seront d'envergure moindre. La réalisation du projet dépend d'une analyse des marchés potentiels, de la réponse du marché et des coûts de fonctionnement. Le McMichael prépare une analyse de rentabilité pour vérifier les hypothèses et obtenir des données plus précises pour l'établissement de prévisions.

## **RESSOURCES NÉCESSAIRES À LA RÉALISATION DES OBJECTIFS**

### Le personnel

La gestion du nombre d'employés au cours de la dernière année est demeurée stable, le nombre de directeurs de services embauché étant égal au nombre de directeurs ayant quitté l'institution. Les nouveaux directeurs occupent cependant des postes qui ont été restructurés. L'augmentation de trois équivalents temps plein (ETP) au sein du personnel à temps plein en 2013-2014 reflète les nouvelles priorités stratégiques en matière de développement et de production de recettes. Les augmentations d'ETP au sein du personnel à temps partiel sont attribuables au rapatriement des services de sécurité et à la hausse prévue de la demande en éducation et en sécurité en raison de l'accroissement de la fréquentation.

La structure du personnel est basée sur le scénario d'un milieu de travail non syndiqué, comptant le personnel suivant :

Classification	ETP
Direction (5)	5
Personnel à temps plein (38)	37.9
Personnel à temps partiel (60)	23.3

Saisonniers à temps plein (17)	2.8
<b>Total:</b>	<b>69</b>
Note: Services de sécurité en sous-traitance	9

La réorganisation décrite dans le plan d'affaires de l'année précédente sera mise en place au cours de l'exercice financier 2013-2014. La restructuration a augmenté la capacité des secteurs suivants : nouveaux médias et communication, développement, création/prestation de programmes et ventes. La demande pour de nouvelles compétences associées à l'amélioration des services de TI, une gestion améliorée du site et les demandes des usagers/visiteurs entraîneront d'autres modifications de la structure organisationnelle en 2014-2015 ainsi que de nouveaux modèles de prestation de services, y compris l'augmentation de stages rémunérés et non rémunérés.

Le McMichael a vu sa cotisation au Régime de retraite des employés municipaux de l'Ontario (OMERS) augmenter d'environ 3 % au cours des trois dernières années. Annoncées par OMERS en 2009, les augmentations ont mis en œuvre les 1<sup>er</sup> janvier 2011, 2012 et 2013. Les évaluations actuarielles indiquent que le régime OMERS est actuellement sous-capitalisé. Les récentes augmentations des cotisations représentaient des mesures prises pour remédier à l'insuffisance de fonds. Avec l'augmentation des cotisations et l'adoption d'un plan d'investissement stratégique, il est prévu que le déficit diminuera année après année et que le régime sera capitalisé à 100 % d'ici 10 ou 15 ans. En tant qu'employeur cotisant au régime OMERS, le McMichael est assujetti aux augmentations de la cotisation jusqu'à ce que le régime soit de nouveau capitalisé. Cela dit, aucune augmentation n'est prévue pour le moment. Le coût annuel de la cotisation du McMichael au régime de retraite est d'environ 285 000 dollars.

#### Autres coûts de fonctionnement

Les autres coûts de fonctionnement sont gérés sans compromettre la sécurité de nos installations et la qualité de la programmation. Le maintien d'un service de sécurité 24 heures sur 24 demeure le coût le plus élevé après les salaires et traitements.

Parmi les stratégies visant à optimiser les crédits alloués au marketing, citons la négociation de primes avec les principaux partenaires publicitaires traditionnels et encore viables – journaux, magazines, etc. Les offres promotionnelles en collaboration permettent de rejoindre un public élargi. Compte tenu de la croissance effrénée des médias sociaux et des promotions en ligne, ainsi que du besoin de rejoindre des marchés cibles par le biais de différents médias (y compris la publicité radio et en ligne) et de communiquer directement avec les visiteurs pour les fidéliser, le McMichael allouera des crédits supplémentaires pour promouvoir l'institution, la collection du Groupe des Sept et la programmation enrichie en 2015-2016.

Le soutien du Fonds pour les manifestations culturelles de l'Ontario (FMCO) permettrait au McMichael d'augmenter ses dépenses en marketing (tel qu'exprimé dans le budget) et d'assurer une promotion optimale de l'exposition *Morrice/Lyman/Matisse*. Si nous ne réussissons pas à obtenir le soutien du FMCO, nous ramènerons nos dépenses au niveau actuel. Si cette mesure

risque d'avoir des conséquences négatives sur la fréquentation, il nous est impossible de mesurer le plein impact d'un plan du marketing plus modeste.

Pour assurer la croissance des gains cotisables et des droits d'adhésion, le McMichael doit investir dans la modernisation de la technologie, l'engagement du public et la reconnaissance des donateurs de manière à recruter et fidéliser les mécènes.

#### Gestion du résultat net

Outre la surveillance et le contrôle des dépenses inutiles en matière de programmation, nous évaluerons les projections financières à la fin du second trimestre et prendrons des décisions visant à réduire les dépenses, y compris la révision de la programmation.

## **ANALYSE CONTEXTUELLE**

#### Facteurs externes

##### Fréquentation

Le dynamisme renouvelé de l'économie (ou du moins la perception qu'en ont les gens) semble contribuer à l'augmentation de la fréquentation. Les visites ciblées, en hausse depuis 2008, suggèrent de nouvelles priorités chez les usagers. Les études américaines démontrent que le produit est un facteur décisif en matière de fréquentation, mais la qualité de la destination est également associée à des expériences d'apprentissage hors du commun, une offre unique, le rapport qualité-prix, la portée émotionnelle et l'excellence des services aux visiteurs (restauration et toilettes).

##### Communauté

On prévoit que la région de Vaughan et de York comptera 1,5 million d'habitants d'ici 2031. Le McMichael est un partenaire précieux pour Vaughn. Un membre de la Chambre de commerce s'emploie à accroître le soutien au niveau local et régional par le biais de projets conjoints (projet Morandi ; semaine de la petite entreprise ; portes ouvertes Vaughan ; initiatives touristiques). Kleinburg fait partie du modèle de développement culturel en étoile de Vaughan, mais privilégie les attractions patrimoniales (Pierre Berton Discovery Centre, Festival Bindertwine). La région de York abrite les collèges Seneca et Humber ainsi que l'Université York avec lesquels le McMichael a entrepris des projets en collaboration. Troisième plus important en Ontario, le conseil scolaire de la région de York compte plus de 120 000 étudiants. Il offre des programmes d'immersion en français, des programmes conçus pour un public autochtone et des services accessibles aux étudiants ayant des besoins spéciaux.

Des études récentes ont révélé des liens importants entre la fréquentation des musées et la santé, faisant des musées des partenaires dignes de confiance dans des projets liés à la santé et

aux mieux-être. Aux États-Unis, les musées travaillent directement avec les hôpitaux dans le cadre de projets d'art-thérapie et de création artistique. Au Canada, les Grands Ballets canadiens prévoient la mise sur pied d'un centre national de danse-thérapie voué à la santé et au mieux-être. Ces initiatives prennent toute leur importance dans le contexte d'une population vieillissante et d'une volonté de surmonter des handicaps cognitifs et physiques. La construction de nouveaux hôpitaux à Vaughan et à York offre de nouvelles possibilités de partenariats.

### Environnement

Le site du McMichael est relié aux aires de conservation de Kortright et Boyd par la ceinture verte, formant la plus importante aire de nature sauvage dans la région de Toronto. La TRCA est à revoir sa gestion du bassin hydrographique à la lumière de l'accessibilité, les changements climatiques, la présence autochtone et la biodiversité. La certification LEED argent du McMichael est un atout pour un partenariat avec la TRCA, mais aussi avec Vaughan, dont le plan officiel est axé sur les éco-industries et la construction écologique, les technologies émergentes et la fabrication de pointe. Le maintien de la certification LEED et la planification en vue des changements climatiques ont des répercussions sur les coûts de fonctionnement des installations et d'entretien du site.

### Événements spéciaux

Le McMichael a entrepris la planification de son 50<sup>e</sup> anniversaire et du 150<sup>e</sup> anniversaire du Canada et prévoit recevoir des fonds des secteurs publics et privés. Le lancement du premier festival Nature/Art en 2015 coïncidera avec la tenue des Jeux PanAm et permettra d'exploiter les marchés local et régional.

### Facteurs internes

Le McMichael doit composer avec des défis présentés par son site et ses installations qui ont un effet sur sa capacité d'attirer et de fidéliser les usagers et les visiteurs, mais qui en même temps ont un potentiel énorme.

### Emplacement

Malgré l'amélioration des transports en commun, l'accès continue d'être difficile pour une partie du public potentiel de la RGT et de touristes. L'évolution du transport hybride (location de voitures à court terme, autopartage) et la promotion des visites de groupe contribueront peut-être à améliorer la situation.

### Site

La superficie de 100 acres présente une occasion unique d'attirer de nouveaux visiteurs et d'enrichir l'expérience muséale, mais les changements climatiques ont un effet sur la gestion du site et de la végétation. Les fortes pluies ont révélé de graves problèmes d'érosion des sentiers et du bassin hydrographique. Les espèces envahissantes mettent en péril le couvert de la forêt « boréale » qui fait la renommée du McMichael. L'entretien d'un édifice emblématique mais

vieillissant certifié LEED et d'un vaste site assujetti à des normes d'accessibilité pose un défi de taille.

#### Pertinence

La renommée d'un artiste est un facteur important en matière de fréquentation, mais outre le Groupe des Sept, peu d'artistes canadiens réussissent à attirer autant de visiteurs que les figures emblématiques de l'art. L'art contemporain continue de dominer, mais la superficie des salles pose des contraintes au niveau des installations.

#### Viabilité

Si le prix ne semble pas constituer un obstacle à la fréquentation, les attentes des visiteurs en matière d'une expérience muséale de qualité supérieure entraînent une augmentation des coûts liés au développement des expositions et des programmes, à l'entretien et aux services aux visiteurs. L'amélioration des installations et la formation du personnel ont contribué à enrichir l'expérience des visiteurs et à accroître l'accessibilité. Pour satisfaire aux nouvelles exigences en matière d'accès intellectuel et physique, le McMichael doit investir dans un design et des médias accessibles.

## **RESSOURCES HUMAINES**

#### Structure organisationnelle

La restructuration organisationnelle amorcée en 2013-2014 a amélioré la capacité de travailler d'une façon cohérente et stratégique. En 2014-2015, les objectifs stratégiques annuels feront partie intégrante du processus de gestion du rendement pour la direction. Le rendement sera évalué en fonction d'objectifs et de mécanismes précis intégrés dans la planification du travail. Une meilleure communication au sein de la direction contribuera à faire en sorte que la distribution du travail sera fonction des ressources appropriées et des collaborations entre les services. Le retour à temps plein de la conservatrice en chef, après un congé sabbatique, complétera la structure nécessaire à une planification à long terme plus stratégique des expositions et des produits dérivés, mettant à contribution des échanges entre les services et des équipes multidisciplinaires.

#### Nouvelles orientations

Le recrutement, la formation, l'intégration et la reconnaissance des bénévoles à tous les niveaux exigeront une participation accrue du personnel, y compris le bureau de la directrice et chef de la direction, ainsi que les secteurs des ressources humaines et des programmes. Notre objectif stratégique d'établir un lien entre l'art et la nature entraînera une analyse de l'allocation des ressources et de la capacité d'exploitation et de gestion des installations et du site. L'intégration

des nouveaux médias et de la technologie exige : la mise en place d'une structure de soutien pour les systèmes de technologie de l'information et de communication ; une meilleure utilisation des applications ; et la formation du personnel.

### **Culture organisationnelle et formation**

Une mise à jour des politiques visant les employés et une amélioration de leur accès numérisé s'imposent pour assurer une mise en œuvre cohérente des normes au sein de l'organisation. Une fois mises à jour, les politiques seront communiquées dans le cadre de séances de formation semestrielles et affichées sur intranet.

Notre volonté de forger de nouveaux partenariats et de diversifier les publics exige la formation du personnel du service à la clientèle. Les cours s'articuleront autour de groupes de visiteurs donnés. La mise en place de nouvelles technologies et l'amélioration des applications nécessiteront également la formation du personnel.

Instaurer un sentiment de fierté au sein de l'organisation réitérera notre engagement d'offrir aux visiteurs une expérience captivante et sans cesse renouvelée.

### **Rémunération et avantages sociaux**

Notre stratégie en matière de rémunération vise à assurer que les employés sont payés selon la grille des salaires moyens pour les employés de leur catégorie. Une analyse succincte des emplois et une comparaison avec les normes des milieux de l'art et de la culture seront entreprises dans le cas d'emplois qui ne répondent pas aux normes de l'industrie. Le McMichael visera à se situer dans la tranche des 60 % des normes de l'industrie. Un rajustement des salaires et traitements de l'ordre de 1,5 % en 2014 permettra d'offrir une rémunération équitable et adaptée aux hausses du coût de la vie. Nous rajusterons le salaire des employés dont les responsabilités se sont accrues de manière à assurer une équité salariale et à les maintenir en poste.

L'augmentation des cotisations au régime OMERS de 3 % sur une période de trois ans a accru les dépenses du McMichael de même que les déductions égales de la cotisation des employés. Nous procéderons à l'analyse de notre régime de prestations de maladie afin de voir si certains avantages peuvent être modifiés pour mieux satisfaire aux besoins ciblés des employés. Nous étudierons aussi la possibilité d'offrir des avantages adaptés aux employés à temps partiel permanents en même temps que nous clarifierons la définition d'un employé à temps partiel.

## **TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION (TI) ET PRESTATION DE SERVICES ÉLECTRONIQUES (PSE)**

L'affection des crédits du Ministère en 2011-2012 a permis au McMichael de compléter la mise à jour de son infrastructure TI, y compris le réseau fédérateur, le câblage, les commutateurs et le réseau de stockage SAN, qui est configuré pour stocker des quantités croissantes de fichiers à haute résolution dans le cadre de la mise à jour des activités de gestion des collections. En 2014-2015, le McMichael tentera d'obtenir des fonds pour améliorer la vitesse de la connexion Internet (importante dans le cas des applications basées sur infonuage) et la sécurité par le biais de l'installation d'une fibre jusqu'au trottoir d'Islington (à l'heure actuelle elle va de l'édifice principal jusqu'au tournant dans le stationnement). Le déploiement efficace de la technologie Wi-Fi dans l'édifice et le jardin de sculptures permet de nouveaux modes de diffusion de l'information. Le McMichael va acheter des tablettes (iPad) pour les expositions et les services éducatifs, mais sollicite des fonds pour l'élaboration d'applications pour enrichir l'apprentissage, l'accessibilité et l'expérience des visiteurs. En 2013-2014, le McMichael a chargé des experts-conseils d'effectuer un audit technologique et de travailler de concert avec le personnel pour préparer un calendrier de lancement stratégique en vue du développement du site Web et des applications au cours des cinq prochaines années. Les recommandations visant l'efficacité du logiciel institutionnel seront mises en place en 2013-2014. La reconfiguration du site Web ainsi que des services d'arrières-guichets à l'aide d'applications libres comme CiviCRM et WordPress se traduira en 2014-2015 par l'amélioration des services intégrés, du flux de travaux, de la communication et des services aux clients, membres, donateurs, visiteurs et chercheurs/étudiants. L'utilisation d'un système de maintien de la cohérence comme réseau fédérateur permettra au McMichael d'améliorer les processus de création et de gestion du contenu et de développer un « cybermusée » interactif au contenu enrichi pour un public international d'ici 2016. La configuration comprendra les protocoles d'interaction W3C WCAG 2.0 et Web 2.0 ; elle est évolutive et s'adapte à de multiples plateformes (HTML5).

## **COLLABORATIONS AVEC DES TIERS**

En 2012-2013, Compass Group, géré sous le nom de Gourmet Cuisine, a exercé sa période de préavis et résilié son entente avec le McMichael. En 2013-2014, suite à un appel d'offres, nous avons passé un contrat pluriannuel avec Cashew et Clive. Nous avons également lancé un appel d'offres pour un service traiteur de premier choix.

Notre demande d'adhésion au groupe de marketing G7 a été refusée, mais nos rapports avec le Bureau de développement économique de Vaughan ont permis d'obtenir des données sur le marketing et l'économie de la région avoisinante. Une initiative visant un partage plus large des données sur les attractions serait la bienvenue.

Le McMichael continue de travailler en étroite collaboration avec la faculté des beaux-arts de l'Université York sur la tenue de symposiums, le placement étudiant et les questions liées à la conservation. Le McMichael et l'Université York ont déposé une demande conjointe de

subvention auprès du CRSH pour la mise en œuvre d'un projet de recherche de sept ans, Mobilizing Inuit Cultural Heritage, en collaboration avec la West Baffin Eskimo Cooperative, Isuma TV, Nunavut Broadcasting et Nunavut Arctic College. Nous avons également établi un partenariat avec le collège Seneca dans le cadre d'un nouveau programme d'études en conservation. De plus, nous accueillons des stagiaires en études muséales de l'Université de Toronto.

Un nouveau partenariat avec Kerry's Place Autism Services (KPAS) dans le cadre du programme InterActions pour le changement permet au McMichael non seulement de rejoindre un nouveau public auquel il offre une occasion unique d'exprimer son talent créateur, mais de favoriser la participation sociale par le biais de l'art. La LIFE (Learning Independence through Facilitated Education) Academy est conçue pour aider les adultes souffrant de troubles du spectre autistique (TSA), notamment le syndrome d'Asperger, à acquérir les compétences voulues pour poursuivre des études postsecondaires, trouver du travail, vivre de façon autonome et développer leurs talents et intérêts. Les éducateurs du McMichael ont de l'expérience dans la prestation de services spécialisés et sont sensibles aux besoins des personnes atteintes de TSA.

Le McMichael est en voie de conclure une entente de partenariat avec Parcs Ontario. Faisant fond sur une relation existante avec le parc Algonguin, nous travaillons avec le parc Killarney à l'établissement de programmes qui seraient offerts sur place et au McMichael.

Dans le cadre de notre approche dynamisée du paysage culturel, nous avons renouvelé nos liens avec la Toronto and Region Conservation Authority. En outre, le McMichael a conclu une entente de relations de travail avec la Willowbank School of Restoration Arts dans laquelle il s'engage à accueillir des projets d'étudiants.

## **PLAN DE COMMUNICATION**

Le McMichael a rehaussé son profil local, national et international par le biais d'expositions bien fréquentées (visiteurs payants) à l'hiver et l'été 2013-2014. Il nous faut imposer le McMichael comme premier cité dans un marché qui comprend non seulement d'autres galeries d'art et musées susceptibles d'offrir des expositions vedettes, mais à l'intérieur de la catégorie plus vaste des arts et spectacles, car nous rivalisons pour le temps et l'argent du public.

Du matériel de marketing et des outils de communication actualisés et l'augmentation de leur portée au cours de la dernière année a contribué à la croissance de la fréquentation. Les communications ciblées et personnalisées en 2014-2015, ainsi que la sensibilisation des publics cibles à ces messages, permettront d'accroître le taux de réponse. Le lancement de la nouvelle version du site Web s'articulera autour de publics cibles, offrant un contenu et des renseignements pertinents pour les divers usagers, y compris les visiteurs, les chercheurs, les groupes, les amateurs d'art, les médias, pour ne nommer que ces derniers. Le tout livré dans un contexte résolument contemporain.

Le McMichael continuera de travailler son message sur le mandat, la vision et les raisons de fréquenter l'institution. Ce message sera communiqué d'une manière qui est particulière aux valeurs et besoins de chaque public cible et s'inscrit dans le cadre des groupes de visiteurs nouvellement définis. Les messages seront transmis selon les préférences de chacun des groupes : courriel, cellulaire, correspondance, journaux et publicité radio, etc.

Les publicités et messages destinés aux médias continueront d'être développés selon les protocoles de communication du Ministère s'appliquant à tous les organismes. Le McMichael est en mesure d'offrir des services en anglais et en français.