

PLAN D'AFFAIRES

Exercice financier se terminant le 31 mars 2017



Célébrations du cinquantième anniversaire en 2016

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire de gestion |

Mandat, mission et vision |

Orientations stratégiques |

Aperçu des programmes et activités actuels et futurs |

Ressources nécessaires à la réalisation des objectifs |

Stratégies d'identification, d'évaluation et d'atténuation du risque |

Analyse contextuelle |

Ressources humaines |

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

Collaborations avec des tiers |

Plan de communication |

Organigramme des responsabilités |

Plan de gestion des immobilisations |

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

FOOTER

Plan d'affaires de l'exercice financier se terminant le 31 mars 2017

SOMMAIRE DE GESTION

L'exercice 2016 – Une année positive et dynamique

Le McMichael est une institution hors du commun qui prête voix à l'art de notre pays, ainsi qu'à nos liens culturels avec la nature. Son magnifique cadre naturel et la puissance de sa collection unique, qui célèbre *L'art du Canada* en juxtaposant les œuvres du Groupe des Sept à l'art autochtone et l'art canadien contemporain, en font une destination culturelle de premier choix pour la collectivité ainsi que les touristes nationaux et internationaux.

Depuis sa fondation, le McMichael a eu le bonheur de recevoir d'importantes collections d'art de généreux donateurs. Cette tradition du don fait partie intégrante de l'institution et l'impose sur la scène nationale comme la galerie d'art du Canada. Au cours du dernier exercice financier, le McMichael a célébré avec fierté l'une des plus importantes donations de son histoire : 49 œuvres magistrales réalisées par des artistes des Premières Nations de la côte du nord-ouest offertes par les collectionneurs torontois Jamie Cameron et Christopher Bredt. À l'affiche du 19 septembre 2015 au 15 février 2016, l'exposition *Un esprit de transformation : La Collection Cameron/Bredt d'art contemporain de la côte du nord-ouest* a été saluée par la critique. À cette occasion, le McMichael a publié un catalogue ayant pour but d'assurer le rayonnement de la recherche en la matière.

En parallèle avec l'exposition Cameron/Bredt, le McMichael a créé un Fonds d'art autochtone qui servira au développement d'expositions d'art autochtone. Les contributions versées au Fonds permettront au McMichael d'entreprendre des projets d'exposition et de recherche qui jouent un rôle de premier plan dans la conservation des œuvres d'artistes autochtones du Canada.

Les fonds serviront à :

- Enrichir la recherche et l'interprétation des collections du McMichael et favoriser l'acquisition d'œuvres d'artistes autochtones.
- Favoriser la recherche et le développement d'expositions d'art autochtone.
- Produire des publications et autres matériaux qui mettent en valeur le fonds d'art autochtone du McMichael.
- Élaborer des projets d'exposition confirmant l'engagement du McMichael à présenter des œuvres d'art autochtone et à partager les récits des artistes autochtones.

Le McMichael a également eu l'honneur de recevoir un cinquième don du photographe et ethnographe Norman Hallendy, qui complète notre fonds d'Archives Norman E. Hallendy. Ressource inestimable, cette collection de recherche ethnographique sur la culture inuite et l'Arctique contribue à la préservation d'une page unique du patrimoine culturel canadien. Constituées de matériaux de recherche primaire et secondaire, les archives se distinguent par les vidéos documentant un peuple et sa culture, ainsi que par sa base de données sémantiques. Jumelé à notre collection d'art inuit, le fonds d'Archives Hallendy s'impose comme une ressource indispensable aux spécialistes de renommée internationale.

En mars 2015, Sarah Stanners a assumé le poste de conservatrice en chef laissé vacant par le départ de sa prédécesseure, qui est entrée au Musée des beaux-arts du Canada en 2014. Sous la direction avisée de madame Stanners, l'équipe des expositions a réalisé des projets d'envergure, dont le redéploiement de la collection permanente et la présentation de plusieurs expositions temporaires : *Les photographies de Frank (Franz) Johnston* (CONTACT) ; *Un esprit de transformation : La Collection Cameron/Bredt d'art contemporain de la côte du nord-ouest* ; *Une vraie maison de Noël* ; *Pour chaque saison* ; *A Foundation for Fifty Years: The McMichael Masterworks* ; *Sur papier*, y compris *Maria Chapdelaine* ; et *Sur le terrain : Sarah Anne Johnson* (CONTACT). L'inauguration de l'exposition *A Foundation for Fifty Years* a bénéficié d'une importante couverture médiatique, et la nomination du nouveau directeur de marketing devrait permettre de continuer sur cette lancée.

En novembre 2015, nous avons célébré le 50^e anniversaire de la signature de l'entente par laquelle les McMichael donnaient généreusement leur collection d'art à la province de l'Ontario en 1966. Cet événement marquant dans l'histoire de l'art canadien a été commémoré par une élégante réception à la demeure du lieutenant-gouverneur, réunissant membres de la famille des fondateurs, mécènes, donateurs, descendants du Groupe des Sept et décideurs, anciens et actuels.

La mise en ligne de la chronologie interactive *The McMichael Milestones* sur notre site, soulignant les événements marquants de l'histoire du McMichael, a largement contribué à la fidélisation du public à l'extérieur de la galerie. Nous avons également procédé à la réouverture du Salon des fondateurs, aménagé dans la salle de séjour originale de la demeure des McMichael, qui offre aux visiteurs une vue imprenable sur le site. Spacieux et baigné de lumière, l'espace se prête à merveille à la tenue de réunions, de retraites ou de séances de formation de travail d'équipe. Le McMichael continue de louer ses espaces pour la tenue d'événements privés, y compris des mariages, des anniversaires et des diners d'entreprise. Au cours de l'exercice 2016, le McMichael a lancé une nouvelle cyberboutique ; la plupart des produits offerts à la boutique sont maintenant offerts en ligne.

La vente d'œuvres d'art au profit du McMichael organisée par le Comité des bénévoles, qui célébrait cette année son 30^e anniversaire, a connu un succès sans précédent, attirant plus de 2000 visiteurs et générant des recettes inégalées depuis 1991. Le Comité des bénévoles a également collaboré avec le McMichael à l'élaboration d'un programme d'acquisition de bancs commémoratifs. Les bancs, qui sont installés le long des sentiers, permettent aux membres du public de rendre hommage à un parent ou un ami qui avait le McMichael à cœur.

En 2015, le McMichael a eu l'honneur de recevoir le prix de mérite dans la catégorie « accessibilité » de la Chambre de commerce de Vaughan. Le prix reconnaît les efforts soutenus de l'institution pour assurer un aménagement conçu en fonction d'un accès facile pour tous.

L'équipe de l'apprentissage créatif et des programmes a mis en œuvre des projets d'envergure en parallèle avec le mandat de l'institution. Présentée dans le cadre du projet Canot d'écorce, l'installation *Couleur de la rivière qui coule à travers nous* de Thom Sokoloski a été saluée par la critique. Il en fut de même pour le projet *Le Sentier partagé/The Shared Path* qui célébrait 400 ans de présence francophone en Ontario.

Une stratégie de communication avisée, une formation en vente améliorée pour le personnel à l'accueil et une gestion efficace des événements réservés aux membres accompagnant les grandes expositions ont permis d'atteindre un nombre de membres sans précédent (plus de 5000 membres).

Suite à l'évaluation des exigences à long terme du McMichael et des aptitudes à diriger nécessaires à la réalisation des priorités de l'institution, le conseil d'administration a décidé de ne pas renouveler le contrat de la directrice générale au mois de septembre 2015. Nathalie Mercure, une gestionnaire chevronnée, assure l'interim. Le conseil d'administration a formé un comité de recrutement et on s'attend à ce qu'un nouveau directeur général soit nommé au cours du deuxième trimestre de 2016.

Un amalgame de facteurs inattendus, certains particuliers au McMichael et d'autres pas, a posé des défis.

Le taux de fréquentation est plus bas que celui de l'année précédente et de loin inférieur aux attentes. La situation est attribuable à trois facteurs : 1) Les Jeux PanAm de 2015 ont nui à la fréquentation. La population locale a choisi de ne pas fréquenter le Musée ou de quitter la ville, tandis que les touristes étaient sollicités par une panoplie d'attractions artistiques et culturelles, dont bon nombre n'exigeait pas de déplacement vers Kleinburg. 2) Malgré les initiatives de marketing ciblées dont ont fait l'objet les nouvelles activités s'articulant autour du programme d'études de la province, la grève du zèle des enseignants de l'Ontario s'est traduite par une baisse des visites scolaires durant le troisième trimestre de l'exercice 2016. 3) Bien que de qualité supérieure et populaires auprès de nouveaux publics, certaines expositions étaient consacrées à des artistes moins connus que celles des années précédentes (p. ex., Morrice, Lyman et Matisse), ce qui explique la baisse du taux de fréquentation.

La baisse du taux de fréquentation et les répercussions sur les recettes (ventes de billets, stationnement, boutique, restauration), ainsi que les défis posés par les collaborations avec des tiers et l'augmentation des dépenses obligatoires se sont traduits par une rigoureuse gestion financière des dépenses. Nous avons réduit les dépenses discrétionnaires, y compris certains salaires et avantages sociaux en supprimant des postes, et nous examinons des façons de minimiser d'autres dépenses en réduisant le déficit de fonctionnement projeté pour l'année en cours. La direction a révisé les projections pour l'exercice 2016 à la lumière du manque à gagner et de l'ajustement des dépenses. Nous avons également eu à composer avec des dépenses ponctuelles associées à des frais juridiques, des indemnités de licenciement et des coûts liés au recrutement d'un nouveau directeur général qui ne sont pas comprises dans les coûts de fonctionnement projetés pour l'exercice 2016. Par conséquent, nous devons augmenter notre déficit projeté, qui sera compensé à même le surplus cumulatif.

En outre, les initiatives visant à s'adapter à l'évolution des conditions financières et de fonctionnement à court et à long terme ont mis en lumière des questions de direction, de culture et de rendement institutionnels qui ont entraîné des changements au sein du personnel et ajouté aux pressions à court terme, notamment en raison des effectifs réduits du McMichael. La directrice du marketing et des services aux visiteurs a quitté son poste en mars et la directrice du développement des relations avec les donateurs en décembre. Nick Foglia a été nommé au poste de directeur des communications, du marketing et de la promotion des ventes en octobre. Nous prévoyons pourvoir au poste de la direction du développement à la mi-2016.

L'une des plus grandes forces du McMichael est sa capacité de s'adapter rapidement aux défis afin d'assurer la viabilité à long terme de l'institution. Au cours de l'exercice 2016, le McMichael a su réagir aux changements et le personnel s'est montré à la hauteur de la situation, démontrant une

fois de plus sa faculté de récupération et sa passion pour l'institution. Les préparatifs des célébrations du 50^e anniversaire en 2017 vont bon train et nous comptons impressionner nos publics et mécènes avec des expositions et des programmes enrichissants.

Exercice 2017 – Une année consacrée à la célébration du 50^e anniversaire du McMichael

En 2017, le McMichael accordera la priorité aux initiatives suivantes :

- Développement d'un nouveau plan stratégique
- Développement d'une vision artistique à long terme en matière d'expositions et de collections
- Réalisation des projets du 50^e anniversaire
- Augmentation des revenus au moyen de dons, de commandites et de partenariats
- Nomination d'un directeur général permanent

Les célébrations du 50^e anniversaire permettront d'accroître la visibilité de l'institution et d'augmenter sa part du marché du tourisme culturel et local. L'exercice 2017 se déroulera sous la bannière de l'histoire et de l'identité canadiennes, offrant une occasion sans pareille au McMichael de consolider sa position d'institution d'envergure nationale qui se démarque des galeries d'art locales et régionales. C'est également l'occasion pour le McMichael de solliciter les donateurs et les parties intéressées alors qu'il planifie les prochaines 50 années de l'institution.

Les célébrations s'accompagnent d'un ambitieux calendrier d'expositions et d'événements visant à exprimer notre reconnaissance aux nombreux collaborateurs et parties intéressées.

Au programme :

- Programme été/automne intitulé *50/50/50* réunissant trois grandes expositions s'articulant autour du passé et de l'avenir de l'institution :
 - *A.Y. Jackson et Tom Thomson : Blessures de guerre* (Commissaire invitée : Laura Brandon)
 - *Jack Bush : En atelier* (Commissaire : Sarah Stanners)
 - *Colleen Heslin : De fil en aiguille* (Commissaire invitée : Naomi Potter) – projet en cours au moment de la préparation de ce document
- *Vers de nouveaux sommets : Lawren Harris et ses contemporains américains*, exposition phare à l'affiche dès février 2017 (Commissaires invités : Roald Nasgaard et Gwendolyn Owens)
- Cérémonie de citoyenneté canadienne (8 février 2016 et novembre 2016)
- Cérémonie de baptême de la voie d'accès au McMichael en collaboration avec la Ville de Vaughan le 12 avril 2016
- Célébrations du 50^e anniversaire les 8, 9 et 10 juillet 2016
- Lancement des vins de la Collection McMichael distribués par la LCBO en mai 2016
- Programme d'activités dont des concerts et une série de conférences accompagnant les expositions, ainsi que les Dimanches en famille gratuits

Le budget de l'exercice 2017 prévoit une amélioration du rendement financier, le but étant de présenter un budget équilibré dans un avenir prévisible. Nous avons adopté une stratégie

d'expositions, de programmes et d'activités s'articulant autour d'une vision cohérente et des sources potentielles de financement public ou privé.

Au cours de l'exercice 2017, nous favoriserons une structure organisationnelle s'articulant autour de la participation du personnel, de la capacité d'adaptation et d'une culture dynamique et enrichissante.

En 2018, le McMichael sera en position avantageuse pour tirer parti de l'intérêt suscité par le 150^e anniversaire du Canada, notamment dans le cadre son mandat s'articulant autour de l'art canadien et ses caractéristiques uniques, y compris le cimetière du Groupe des Sept et la cabane de Tom Thomson. Le McMichael offre une expérience unique qui sensibilise les visiteurs à leur identité et à leur entendement de ce que signifie être Canadien.

Défis

Une infrastructure vieillissante

Le dernier grand projet de développement des immobilisations remonte à 1982. Au cours des quatre dernières années, le McMichael a amélioré sa visibilité et son profil, augmenté son taux de fréquentation et d'utilisation, et ajouté des programmes d'art accessible à sa gamme de services, accroissant ainsi les contraintes sur l'infrastructure. D'une valeur patrimoniale considérable et indissociables de l'expérience des visiteurs, les installations limitent la croissance des publics et de l'utilisation. Trois questions commandent notre attention : l'accessibilité du site ; l'aménagement de nouveaux espaces de programmation afin de libérer des aires d'exposition ; et le réaménagement des espaces voués à la réception d'acquisitions et de dons de grandes œuvres d'art canadien. À noter, le McMichael doit composer avec les problèmes liés à l'entretien d'un vaste site boisé (plus de 70 % des arbres sur le site du McMichael ont été endommagés lors de la tempête de verglas en décembre 2013 et les opérations de nettoyage se poursuivent).

La collaboration avec la Toronto and Region Conservation Authority (TRCA) facilitera la planification. Cela dit, des fonds doivent être investis non seulement pour réparer les dommages de la tempête, mais pour assurer l'avenir du couvert forestier qui est intégral à l'identité du McMichael et à son expérience.

L'augmentation des coûts fixes

Le plafonnement du financement public, l'augmentation des dépenses obligatoires et les occasions limitées de générer des revenus se traduisent par une dépendance accrue des apports privés, soulignant l'importance d'augmenter la base de visiteurs et de donateurs dans un marché hautement compétitif où des attractions rivales sont plus imposantes, mieux financées et mieux établies dans la région du Grand Toronto (RGT).

L'évolution des attentes des usagers

Accroître le nombre de visiteurs et s'assurer la collaboration de commanditaires et partenaires signifie investir dans de grandes expositions s'accompagnant d'une hausse des coûts liés à la sécurité, les assurances, la promotion et les droits. Ces coûts ne sont que partiellement compensés par le soutien du secteur privé, qui s'inscrit dans le cadre d'un marché hautement compétitif.

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 a été sanctionnée le 1^{er} 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.*

Mission et vision

Mission

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

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.

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Objectifs et initiatives stratégiques

Le McMichael est régi par le plan stratégique adopté en 2012 et qui exprime clairement la mission, la vision et les initiatives stratégiques de l'institution. La vision, qui définit le McMichael comme un lieu 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 énoncés dans le plan stratégique de 2012 sont les suivants :

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

Au cours de l'exercice 2017, le McMichael mettra en œuvres les initiatives suivantes :

- Enrichir l'expérience muséale et fidéliser les visiteurs à la lumière des résultats de sondages et d'études qualitatives. Le McMichael sera en mesure de mieux cibler ses initiatives d'exposition et de marketing pour offrir aux membres et aux visiteurs des expositions et des programmes dynamiques, des visites, des activités en plein air, des services de restauration et une expérience adaptés à leurs attentes.
- Favoriser une viabilité à long terme par le biais d'une gestion avisée dans le cadre de projection d'un budget équilibré dans un avenir prévisible. Nous prévoyons accroître nos apports et développer un plan à long terme qui réinterprétera le McMichael au cours des 50 prochaines années en matière de vision, de mission, de développement du site et des édifices, d'enrichissement des programmes et du profil national de l'institution.
- Imposer le McMichael comme une ressource nationale pour la création et le partage du savoir par le biais de projets collaboratifs de recherche, de numérisation et de coédition.
- Tirer parti d'occasions opportunes par le biais d'une capacité organisationnelle flexible en mettant à contribution le personnel en place et les bénévoles et en établissant de nouvelles collaborations axées sur le 50^e anniversaire du McMichael en 2016 et la célébration du patrimoine artistique canadien en 2017, année du 150^e anniversaire du Canada.

Le mandat du président du conseil d'administration prendra fin en mars 2016. Son successeur sera choisi selon le processus de planification établi par l'actuel président et entériné par le conseil d'administration en octobre 2013. L'entrée en fonction du nouveau président en avril 2016 et l'embauche d'un nouveau directeur général (prévue pour la mi-2016) seront l'occasion pour le conseil d'administration et la direction de revoir la vision stratégique de l'institution. Le conseil d'administration a mis sur pied un comité permanent à cet effet et le McMichael examine différents modèles organisationnels de galeries d'art et musées à travers le monde afin d'élaborer un plan stratégique assurant la viabilité, le dynamisme et la pertinence de l'institution dans un environnement

en constante évolution. La capacité d'adaptation du McMichael est l'une de ses grandes forces.

Le McMichael accordera la priorité à la révision de sa vision artistique et à l'augmentation de ses publics, ainsi qu'à la multiplication des possibilités d'obtention de subventions. Le McMichael offre une expérience unique qui sensibilise les visiteurs à leur identité et à leur entendement de ce que signifie être Canadien. L'ambition de la nouvelle vision élargira la perception qu'a le public du McMichael au-delà de Kleinburg et du Groupe des Sept, et imposera le McMichael comme un musée unique sur la scène nationale, dédié à célébrer l'art et la culture autochtones, l'art canadien, les artistes canadiens et la croissance et l'évolution de la notion d'être Canadien et de vivre au Canada. Ce renforcement du profil historique aux accents nationaux permettra au McMichael de saisir les occasions offertes par son 50^e anniversaire en 2016 de même que le 150^e anniversaire du Canada en 2017, et de s'assurer un soutien accru sur les scènes nationales et internationales. En outre, il servira d'assises à la viabilité et la pertinence à long terme du McMichael et à sa reconnaissance comme l'une des institutions emblématiques du Canada.

Plan directeur

En 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 des capacités et accroître la facilité d'utilisation et la participation afin d'augmenter les recettes 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 afin d'offrir aux visiteurs une expérience culturelle optimale. Il est donc perçu comme un programme sans cesse renouvelé visant à bonifier tous les aspects du paysage et de son utilisation.
- **Accessibilité** : Le McMichael est tenu de se conformer aux exigences de la *Loi sur l'accessibilité des personnes handicapées de l'Ontario* ; 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.

Le processus de planification stratégique misera sur les acquis de l'exercice décrit ci-bas pour mettre en œuvre une stratégie qui va équilibrer le maintien et la croissance des opérations permanentes par le biais d'un plan avisé pour le développement des investissements qui non seulement résoudra les questions de conflit d'utilisation et de périodes de grande fréquentation, mais satisfera aux besoins de l'enrichissement des collections et la diversification des publics. La direction et le conseil d'administration du McMichael sont sensibles aux contraintes du financement, mais en même temps ils se doivent d'insister sur le besoin d'obtenir un soutien public adéquat pour assurer une protection efficace et professionnelle des actifs et des services à la communauté.

Projet d'immobilisations spécial – exercice 2017

D'après les principes du plan directeur, le McMichael actualisera l'infrastructure existante (Pavillon des rencontres) dans le but de créer des espaces flexibles et accessibles conçus pour l'art, l'apprentissage, la location et l'hébergement à court terme. Le projet tiendra lieu d'une validation de

principe inestimable pour des questions liées à des projets d'immobilisations de plus grande échelle – identification et classement du patrimoine, accessibilité, conservation et réutilisation adaptative des structures du patrimoine, choix de site et stabilité du sol, certification LEED et conception en fonction d'une flexibilité et d'une fonctionnalité optimales –, tout en offrant une aire d'activité publique qui fait cruellement défaut et sans laquelle on ne peut atténuer les problèmes de foules et de conflits d'utilisation.

Hypothèses clés de planification

La stratégie de planification du McMichael repose sur les hypothèses suivantes :

- Le McMichael est sans égal, présentant des atouts uniques d'envergure nationale.
- L'élargissement du mandat prévoyant l'inclusion des artistes canadiens contemporains offre au McMichael des occasions uniques de jumeler l'ancien et le nouveau dans un cadre naturel inégalé.
- Le fonds d'art autochtone du McMichael lui permet de se distinguer et d'accroître la diversité de ses publics.
- Le McMichael bénéficie d'une forte identité locale et régionale, mais sa pénétration sur les marchés nationaux et internationaux est limitée.
- Le McMichael bénéficie de la collaboration de partenaires régionaux et nationaux.
- La viabilité à long terme de l'institution dépend de l'augmentation d'apports privés et de la maximisation des sources possibles de revenus.
- La présentation d'un budget équilibré dans un avenir prévisible repose sur une discipline fiscale rigoureuse et l'exécution d'un plan de mise en œuvre sous l'égide d'une équipe de direction stable.
- Le succès du McMichael est tributaire de la planification à long terme d'expositions et programmes faisant l'objet d'un marketing stratégique auprès de publics-cibles et de donateurs privés éventuels.

Facteurs contextuels – influences et risques

D'importants facteurs locaux, régionaux et nationaux influencent notre planification ; les facteurs propres aux musées sont abordés sous la rubrique Analyse contextuelle.

Situation économique

Les fluctuations des marchés influent sur les dépenses liées aux loisirs de même que sur les dons et contributions dans le secteur des arts. L'instabilité du dollar canadien peut nuire à notre capacité de circuler des expositions ou de consentir des prêts aux États-Unis, ou l'inverse, en raison des coûts prohibitifs liés au transport (y compris le coût de l'essence). Mais, en revanche, la faiblesse du dollar canadien peut encourager le tourisme américain au Canada, ce dont pourrait bénéficier le McMichael.

Données démographiques

Les baby-boomers arrivent à l'âge de la retraite, ce qui sous-entend plus de temps libre à consacrer à la visite de galeries d'art comme le McMichael ou au bénévolat. La croissance de la région de Vaughan et de York, et le nombre restreint d'organismes culturels, fait du McMichael un partenaire clé dans le développement culturel et économique de la région. La forte diversité de la population se prête au développement de nouveaux publics par le biais de collaborations avec les commissions scolaires et la promotion du McMichael comme expérience canadienne pertinente auprès des familles de nouveaux arrivants.

Contraintes de coûts et de flexibilité liées à la désignation de la TRCA

Le McMichael collabore à la planification entreprise par la Toronto Region Conservation Authority et la Municipalité visant à intégrer patrimoine autochtone, végétation indigène, accessibilité et interprétation culturelle. Si la TRCA estime que le site est d'une importance culturelle nationale, la responsabilité de son entretien et de son amélioration incombe au McMichael. L'augmentation des coûts fixes liés à la gestion de l'institution limite la participation au niveau de la planification et met en péril l'entretien et les améliorations nécessaires au site, notamment en matière d'accessibilité et d'utilité pour les visiteurs.

La scène régionale

La croissance de la région de York et la reconnaissance du McMichael en tant que destination culturelle « recherchée » des visiteurs, y compris les touristes, a contribué à compenser les désavantages d'être éloigné de la région du Grand Toronto (RGT). Une présence accrue du McMichael sur la scène nationale contribuera à la croissance de la part de marché dans la région. Une meilleure compréhension des marchés régionaux, en particulier des nouveaux résidents, peut servir à renforcer l'image du McMichael en tant que destination canadienne de choix. Les possibilités de partenariat avec les organisations torontoises comme CONTACT attirent de nouveaux visiteurs venus de la RGT et favorisent la participation locale, tout en partageant les risques.

La scène nationale

Le gouvernement fédéral élu en 2015 s'est engagé à se montrer plus généreux envers les arts et la culture autochtone que son prédécesseur. À titre d'institution emblématique, le McMichael devrait bénéficier d'un financement fédéral accru pour ses expositions, ses programmes et l'entretien de son site. Parmi les secteurs d'intérêt majeur, citons l'art autochtone et l'art contemporain.

Occasions spéciales

En 2017, année du 50^e anniversaire du McMichael, nous miserons sur les célébrations régionales et nationales pour accroître la visibilité de l'institution et sa part du marché touristique culturel et régional.

En 2016, le McMichael est particulièrement bien placé pour solliciter les donateurs et les parties intéressées alors qu'il planifie les prochaines 50 années de l'institution.

En 2018, le McMichael sera en position avantageuse pour tirer parti de l'intérêt suscité par le 150^e anniversaire du Canada, notamment dans le cadre son mandat s'articulant autour de l'art canadien et ses caractéristiques uniques, y compris le cimetière du Groupe des Sept et la cabane de Tom Thomson. Les thématiques de l'histoire et l'identité canadiennes exploitées au cours du dernier exercice financier offrent une occasion sans pareille au McMichael de consolider sa position d'institution d'envergure nationale qui se démarque des galeries d'art locales et régionales.

APERÇU DES PROGRAMMES ET ACTIVITÉS ACTUELS ET FUTURS

Programmes et activités

Expérience du visiteur

Sous la direction de la nouvelle conservatrice en chef, le programme d'expositions a fait l'objet d'une analyse s'articulant autour de la possibilité de ramasser des fonds, de générer des revenus et d'élargir les publics. Les expositions associées au 50^e anniversaire du McMichael visent à *remercier* la communauté, y compris les donateurs et les mécènes. Célébrer les fondateurs de l'institution et ceux qui leur ont apporté leur soutien, ainsi que les nombreux dons qui ont enrichi la collection au cours des 50 dernières années, permet de mettre en valeur la collection permanente, d'exprimer notre reconnaissance et de réduire au minimum les coûts liés aux prêts en période de restrictions budgétaires. En témoignant notre reconnaissance aux bâtisseurs de la collection, nous aspirons à encourager de nouveaux donateurs et mécènes à contribuer à l'avenir du McMichael. Le programme d'expositions été/automne 2016 50/50/50, qui s'adresse à un public élargi, rend hommage aux artistes canadiens du 20^e siècle : Tom Thomson et A.Y. Jackson, les précurseurs du début du siècle ; Jack Bush, l'une des figures emblématiques du milieu du siècle ; et Colleen Heslin, l'art contemporain de 2016 à son meilleur. L'exposition phare du début 2017, *Vers de nouveaux sommets : Lawren Harris et ses contemporains américains*, mise sur le public de la récente exposition présentée sous le commissariat de Steve Martin et organisée le Hammer Museum de Los Angeles et le Musée des beaux-arts de l'Ontario. *Vers de nouveaux sommets* est la première exposition consacrée aux œuvres abstraites de Harris et à celles de ses pairs américains. Conformément au mandat du McMichael, l'exposition inscrit l'œuvre d'un artiste canadien dans un contexte international. L'embauche de commissaires invités a permis d'alléger le fardeau de la petite équipe chargée des expositions, tout en améliorant le profil national de l'institution au sein de la communauté muséale.

Exercice financier 2017

Expositions inaugurées en 2016 qui se prolongent en 2017 :

- *Sur le terrain : Sarah Anne Johnson*, en collaboration avec le Festival de photographie CONTACT Scotiabank (Commissaire : Sharona Adamowicz-Clements)
- *Recadrer l'art du Canada*, dans le cadre du redéploiement de la collection permanente (Commissaires : Chris Finn et Sarah Stanners)
- *A Foundation for Fifty Years: The McMichael Masterworks* (Commissaire : Sarah Stanners)
- *Sur papier*, y compris les illustrations de Clarence Gagnon pour *Maria Chapdelaine* (Commissaires : Sarah Stanners et Chris Finn)

Expositions inaugurées en 2017 :

- Programme d'expositions marquant le 50^e anniversaire du McMichael intitulé 50/50/50 s'articulant autour du passé et de l'avenir de l'institution :
 - *A.Y. Jackson et Tom Thomson : Blessures de guerre* (Commissaire invitée : Laura Brandon)
 - *Jack Bush : En atelier* (Commissaire : Sarah Stanners)
 - *Colleen Heslin : De fil en aiguille* (Commissaire invitée : Naomi Potter) – projet en cours au moment de la préparation de ce document
- *Vers de nouveaux sommets : Lawren Harris et ses contemporains américains* (Commissaires invités : Roald Nasgaard et Gwendolyn Owens)

Apprentissage

La révision des programmes éducatifs à la lumière d'un sondage auprès des enseignants et des étudiants a permis de mettre à jour leur contenu et d'améliorer l'expérience des usagers. Le réaménagement des espaces du niveau inférieur a permis d'améliorer les ateliers. La collaboration avec des artistes contemporains a donné lieu à une série de modules d'apprentissage innovants. Les éducateurs ont aussi intégré des tablettes (iPad) à certains programmes publics et scolaires afin de favoriser l'apprentissage, enrichir l'expérience muséale et améliorer l'accessibilité.

Dans la foulée de la publication du document *The Art of Inclusion: A Guide – Seven Steps to Developing and Delivering Accessible and Inclusive Program within Arts and Cultural Organizations*, la programmation continue de favoriser les débats publics sur la question de l'inclusivité.

Au cours de l'exercice 2017, le McMichael s'associera à Tangled Arts + Disability afin de permettre à un artiste souffrant d'invalidité de collaborer au développement d'un programme d'atelier destiné aux groupes scolaires. Il est à noter que cette initiative s'inscrit dans le cadre du projet de mentorat du McMichael qui, pour la troisième année consécutive, offre à un diplômé d'une école d'art la possibilité de travailler en milieu muséal.

Dans le cadre de l'exposition *A.Y. Jackson et Tom Thomson : Blessures de guerre*, le département de l'apprentissage créatif et des programmes mettra en œuvre un programme scolaire de deux heures qui sera offert à l'automne 2016 et durant l'année du 150^e anniversaire du Canada. Le programme, intitulé *Leçons d'histoire*, s'articulera autour des conséquences des conflits de guerre sur les individus et des façons créatives de surmonter ces épreuves physiques ou psychologiques. Il abordera également la thématique de l'exposition, soit la Première Guerre mondiale, le développement de l'identité nationale dans les années 1920 et les divers rôles joués par les citoyens dans l'histoire du Canada.

Au cours de l'exercice budgétaire, le McMichael accordera la priorité à l'élaboration de programmes scolaires en français. Bien que tous les programmes soient actuellement offerts dans les deux langues officielles, nous prévoyons mettre en œuvre un programme d'alphabétisation conçu pour les élèves en immersion en français et en français enrichi.

Des collaborations avec, entre autres, le Sunnybrook Hospital Veteran Centre et la TRCA, des concerts, des célébrations et des événements commémoratifs marqueront également le 50^e anniversaire du McMichael.

Viabilité

Les contraintes de coûts, l'incertitude de l'apport de revenus du secteur privé et l'évolution des publics sont autant de facteurs qui incitent à la prudence financière et à une gestion avisée pour atteindre un budget équilibré dans un avenir prévisible. Le McMichael en fera une priorité en 2017. Outre la rationalisation et l'orientation stratégique des activités complémentaires, l'équipe du département du développement consacrera ses efforts aux secteurs suivants : levée de fonds, gestion et relations communautaires (y compris la prépondérance de la reconnaissance des donateurs). Ces initiatives permettront d'accroître les revenus nets provenant d'événements spéciaux, d'inciter les membres à passer à un niveau d'adhésion supérieur, d'atteindre un niveau record de membres et d'accroître les dons personnels et les commandites. De nouveaux investissements dans la capacité de vente et les ventes en ligne contribueront à l'accroissement des revenus provenant des visites de groupe, de la location d'espaces et des ventes au détail.

Création et diffusion du savoir

Musée virtuel du Canada

En 2016, nous avons présenté une demande de subvention auprès du Musée virtuel du Canada en collaboration avec des partenaires clés de la communauté de l'art inuit. Les fonds serviraient à la mise en ligne des œuvres sur papier de Cape Dorset numérisées depuis juin 2014 afin de les partager avec les communautés du Grand Nord. Le McMichael serait également en mesure de doter son site d'une interface de base de données permettant aux jeunes inuits de monter des expositions en ligne et d'explorer leur patrimoine artistique, qui demeure largement inaccessible dans le Nord.

InterActions pour le changement

En 2016, nous avons présenté une demande de subvention pour la réalisation du projet « Art of Inclusion II: Educating Educators » conçu pour permettre aux enseignants d'intégrer des activités artistiques accessibles à tous dans leur programme d'enseignement afin de favoriser l'inclusivité au primaire et au secondaire. Le projet fait suite à la subvention InterActions pour le changement obtenue par le McMichael en 2012 pour l'élaboration d'un guide des pratiques d'excellence basé sur l'évaluation des programmes offerts par nos partenaires, qui a été publié sous le titre de *The Art of Inclusion: A Guide – Seven Steps to Developing and Delivering Accessible and Inclusive Programs within Arts and Cultural Organizations*.

Recherche

La stratégie d'acquisition mise en œuvre en 2013-2014 a créé le besoin d'accroître le personnel, qui est partiellement comblé par un programme de stages rémunérés (financé en majorité par des subventions). Grâce à ces stages, le McMichael a pu entreprendre la recherche et le traitement du fonds Lismer et de parures des Premières Nations. À l'été 2016, les stagiaires participeront aux recherches autour du programme d'expositions 2017 et contribueront à la base de données de l'institution. Ils entreprendront également les recherches préliminaires en vue d'une rétrospective J.E.H. MacDonald.

Projet Mobilizing Inuit Cultural Heritage

Une subvention fédérale pour l'embauche d'un stagiaire autochtone pour 12 mois s'est ajoutée au soutien de l'Université York pour poursuivre un important projet de sept ans de numérisation des Archives de Cape Dorset. Le projet est dans sa deuxième année. L'Université York s'est engagé à fournir des fonds durant l'exercice de 2017 en contribuant les services d'un étudiant à 10 heures/semaine pour assurer la numérisation de la collection de Cape Dorset.

Publications

Distinguant entre le contenu et les renseignements sur les programmes, la stratégie de communication de 2016 s'articulait autour de la distribution du *McMichael Magazine*, une publication riche en contenu destinée au grand public, et de brochures d'apprentissage pour des marchés cibles d'adultes en 2017. Nous nous en tiendrons cependant au cyberbulletin *Art Flash*, distribué aux membres et aux abonnés, et aux publications accompagnant des expositions. En 2017, le McMichael s'associera à une grande maison d'édition et de distribution canadienne pour la publication d'un ouvrage dans le cadre de l'exposition phare *Vers de nouveaux sommets : Lawren Harris et ses contemporains américains*. Nous comptons également publier un petit ouvrage pour accompagner l'exposition d'art contemporain *Sur le terrain : Sarah Anne Johnson*. Les ouvrages publiés en 2017 s'adressent à un large public, tant les amateurs d'art ancien que les amateurs de photographie contemporaine. La

publication en 2016 du catalogue (presque épuisé) accompagnant l'exposition *Un esprit de transformation* a bénéficié du soutien des donateurs Jamie Cameron et Christopher Bredt.

Présence sur le Web

Le McMichael mettra en œuvre un projet pour reconfigurer son site Web afin d'améliorer l'interaction des usagers, la capacité transactionnelle, l'accès au contenu et les médias sociaux. Le projet s'articule autour de l'élaboration de projets de contenu et de médias sociaux particuliers qui sensibiliseront de nouveaux publics à nos expositions, événements et programmes, de l'accroissement du profil de l'institution et de l'augmentation des revenus provenant des visites.

Au cours de l'exercice 2017, la mise en place de nouveaux logiciels de gestion des relations avec la clientèle et des transactions contribuera à améliorer la capacité de ventes en ligne et à réduire la charge de travail des employés. L'intégration de nouvelles applications GRC/POS aux ventes et droits d'entrée permettra d'améliorer les communications internes et de raffiner l'analyse des données visiteurs/clients.

Capacité organisationnelle

En collaboration avec le Comité des bénévoles, qui le comprend le McMichael Youth Team et les bénévoles, nous continuerons d'accroître les possibilités de bénévolat en favorisant l'intégration du personnel et une meilleure reconnaissance de leur contribution. La participation accrue des bénévoles favorisera les relations communautaires et permettra de rejoindre des publics variés.

Le McMichael consolidera ses relations avec les écoles secondaires, les collèges et les universités en Ontario et à l'échelle du Canada. Les programmes en alternance ou de stages confirment l'importance de la culture au Canada et offrent aux étudiants la possibilité d'améliorer leurs perspectives d'emploi.

Durant l'exercice 2017, tous les employés et les bénévoles suivront des cours de formation en santé et sécurité, accessibilité et normes de service. En outre, le McMichael fait preuve d'initiative en matière respect au travail se reflète dans tous les secteurs de l'institution. La formation et l'accès aux politiques et programmes et leurs mises à jour sur support électronique profiteront à tous les employés et bénévoles.

Dans le cadre du 50^e anniversaire du McMichael et du 150^e anniversaire du Canada, le McMichael initiera les employés et les bénévoles à collection et à la place qu'elle occupe dans le contexte canadien.

Le McMichael adoptera une approche concertée pour le partage de stratégies organisationnelles et de gestion des ressources humaines avec d'autres chefs de file de la communauté culturelle. Cette collaboration contribuera à la mise en commun du savoir et des ressources afin de multiplier les possibilités offertes aux employés, aux bénévoles et aux stagiaires de tous les organismes culturels.

RESSOURCES NÉCESSAIRES À LA RÉALISATION DES OBJECTIFS

Les effectifs

Le nombre de gestionnaires devrait revenir au niveau précédent d'ici la fin juin 2016.

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

Classification	ETP
Direction	5
Personnel à temps plein	39.4
Personnel à temps partiel	24
Saisonniers à temps plein	2.6
Total	71
Note : Services de sécurité en sous-traitance Bénévoles	9
	84

Sommaire des états financiers

	2014-15 (vérifié)	2015-16 (projeté)	2016-17 (planifié)	2017-18 (prévisionnel)	2018-19 (prévisionnel)
Produits					
Subvention de fonctionnement provinciale	3 328 800	3 328 800	3 328 800	3 328 800	3 328 800
Autres	478 173	211 426	633 550	383 000	58 300
Opérations	3 585 080	3 181 000	3 357 000	3 763 000	3 671 000
Total des produits	7 392 053	6 721 226	7 319 350	7 474 800	7 058 100
Dépenses					
Salaires, traitements et avantages sociaux	4 060 180	4 064 000	4 148 000	4 148 000	4 230 200
Autres dépenses directes	3 463 145	3 217 850	3 627 000	3 661 850	3 053 800
Total des dépenses	7 523 325	7 281 850	7 775 000	7 809 850	7 284 000
Revenu net/(perte) avant amortissement	-131 272	-560 624	-455 650	-335 050	-225 900

Postulat comptable pour l'exercice budgétaire de 2017

Les projections ont été établies en fonction de la subvention de fonctionnement de l'exercice 2016. Le financement provincial de base statique représente 43 % du budget de fonctionnement de l'exercice 2017 et continue de représenter un plus faible pourcentage du budget de fonctionnement total (56 % en 2012 ; 50 % en 2013 ; 50 % en 2014 ; 47 % en 2015 ; 46 % en 2016). L'augmentation des coûts dans tous les secteurs d'activités nuit au maintien d'un budget équilibré.

Nous prévoyons réaliser nos objectifs en matière de fréquentation pour 2016-2017.

Revenus provenant des droits d'entrée

Les projections sont basées sur 36 400 visiteurs payants par rapport aux prévisions de 34 500 visiteurs payants pour l'exercice 2016.

Revenus provenant de la Boutique

Les projections supposent que les objectifs en matière de fréquentation seront réalisés et que le revenu généré par visiteur se maintiendra à 11,35 \$. En 2014, l'entrée en fonction d'un nouveau gestionnaire et d'un nouveau directeur a entraîné la reconfiguration de la boutique. L'élaboration d'un mandat d'achat et une analyse des ventes ont permis de revoir les critères en matière de produits, de prix et de stocks. L'amélioration des immobilisations, y compris le comptoir-caisse, est conforme aux exigences de la *Loi sur l'accessibilité des personnes handicapées de l'Ontario*. La nouvelle configuration accroît les possibilités de vente et offre une meilleure visibilité à partir de l'entrée. Grâce aux améliorations apportées en 2015 et 2016, les revenus provenant des ventes par visiteur sont passés de 10,51 \$ à 11,35 \$. L'achat d'un nouveau système de points de vente dans le troisième trimestre de 2015 a largement accru notre cyberprésence et devrait augmenter les ventes en ligne.

Location d'espaces et événements avec traiteur

La nomination à temps plein d'un directeur des ventes contractuel a entraîné la hausse de locations d'espaces pour la tenue de réceptions de mariage et de réunions d'affaires. La participation du McMichael aux salons professionnels, aux salons du tourisme ainsi qu'à ceux à l'intention des consommateurs continuera d'augmenter les revenus provenant des visites de groupe et de la location d'espaces. En 2016, les revenus ont connu une hausse de 26 % par rapport à 2015. Les objectifs en matière de location d'espaces et de visites de groupe pour l'exercice 2017 sont légèrement inférieurs aux résultats obtenus en 2016.

Revenus provenant du développement

Malgré le défi posé par réalisation des objectifs ambitieux visant l'augmentation des apports au cours de la dernière année, nous poursuivrons nos efforts au cours de l'exercice 2017.

Le secteur de l'adhésion a connu une importante croissance en 2015 et une croissance plus modérée en 2016, atteignant un nombre record de 5000 membres. Les initiatives de fidélisation s'articuleront autour d'une communication optimale et des événements réservés aux membres. La croissance se traduit également par une augmentation des dons, contribuant à la constitution d'une communauté de bienfaiteurs fidèles.

Les efforts consentis par le secteur des dons individuels ont permis d'obtenir des sommes plus importantes. Par contre, les commandites d'entreprise ont diminué en raison du climat économique. La planification à long terme des programmes et expositions contribuera à accroître les apports du secteur privé.

Le gala « Clair de lune » a connu un succès sans précédent, générant des bénéfices nets records. Mécènes et amis du McMichael ont profité de l'occasion pour célébrer autour d'une élégante réception en plein air mettant à profit notre magnifique site. Nous préparons une soirée mémorable pour la 5^e édition du gala « Clair de lune », dans le cadre du 50^e anniversaire, et nous prévoyons surpasser les bénéfices nets de l'an dernier.

Nous multiplierons nos efforts pour recruter et former des bénévoles en vue d'assurer le succès essentiel de nos initiatives de levée de fonds, tant auprès des individus que des entreprises.

Les initiatives dans le secteur des legs et des successions permettront d'accroître les promesses de dons et d'établir de nouveaux fonds de dotation et d'affectation déterminée afin d'assurer la viabilité à long terme de l'institution.

La gestion des bienfaiteurs, des parties intéressées et des donateurs éventuels bénéficiera d'initiatives de communication et d'événements ciblés et permettra de solliciter d'anciens bénévoles et leurs relations. Le conseil de la Fondation McMichael jouera un rôle de premier plan dans les activités de gestion et de levée de fonds.

Revenus provenant des services éducatifs, des visites de groupe et des programmes publics

Le règlement du conflit de travail des enseignants de l'Ontario permet d'envisager une forte hausse des visites scolaires au cours de l'exercice 2017. Les programmes de visites et d'ateliers novateurs et adaptés au programme d'études de la province mis en œuvre en 2015, conjugués à des initiatives ciblées en matière de marketing, permettront d'accroître les revenus. Grâce au nouvel horaire échelonné des visites scolaires, le McMichael sera en mesure d'accueillir un plus grand nombre de participants.

Nous avons réduit le nombre de programmes publics ainsi que le nombre de leurs participants, notamment ceux qui s'adressent aux enfants, afin d'assurer un plein rendement et un bénéfice net plus élevé dans ce secteur.

Le manque d'espaces et d'installations continue de limiter la croissance du McMichael.

Revenus de placements

Les taux d'investissement ne devraient pas connaître de hausse significative au cours de la prochaine année ; jumelé au niveau plus faible de l'encaisse, on prévoit une baisse de 35 % des revenus de placements.

Coûts liés au personnel

On prévoit qu'en 2016 les coûts liés au personnel seront inférieurs de 5 % aux prévisions et qu'ils augmenteront de 2 % en 2017. Les coûts liés au personnel représentent 53 % du budget de fonctionnement. Le nombre d'employés demeurera à 71 au cours de l'exercice 2017.

Le McMichael a vu sa cotisation au Régime de retraite des employés municipaux de l'Ontario (OMERS) augmenter d'environ 33 % au cours des dernières années. Le coût annuel de la cotisation du McMichael est d'environ 300 000 dollars.

Gestion des expositions et des collections

On s'attend à une hausse soutenue des coûts liés au catalogage, à l'entreposage et à l'entretien des biens culturels en raison de l'augmentation des coûts associés aux primes d'assurance, aux licences de gestion des systèmes et à leur entretien, à l'entreposage hors site, etc.

La réalisation d'expositions de grande envergure exige un engagement financier dès l'étape de la planification et de la conception, tandis que les revenus (ventes de billets, subventions, prêts ou dons) ne sont déterminés que lorsqu'une part importante des coûts liés au projet a été encourue. Afin d'atténuer les risques, le McMichael compte établir un Fonds de développement des expositions au cours de l'exercice 2017, qui servira au financement de telles expositions dès la mise en œuvre du projet.

Autres coûts de fonctionnement

L'analyse des budgets de fonctionnement montre que 33 % des dépenses non salariales sont liées à des coûts fixes qui sont pour la plupart obligatoires et dont certains continuent d'augmenter (assurances, sécurité, services, licences, etc.).

Gestion du résultat net

En plus de contrôler les dépenses non essentielles liées à la programmation, nous analyserons les projections financières à la fin du deuxième trimestre et prendrons les mesures qui s'imposent pour ajuster les dépenses. Le cas échéant, nous réviserons la programmation.

ANALYSE CONTEXTUELLE

Facteurs externes

Évolution des attentes des publics

Les résultats de *Culture Tracks 2014*, une importante étude sur les publics des arts visuels et de la scène menée aux États-Unis, montrent une augmentation des publics, mais une diminution des visites ainsi qu'une définition plus large d'occasions culturelles. Le public recherche à la fois divertissement et édification. Chez les visiteurs plus jeunes, en particulier, la visite est perçue comme une expérience résolument sociale. Les milléniaux, tout particulièrement, considèrent la participation à une activité culturelle comme un moyen d'échapper au stress de la corrélation des activités sociales et professionnelles.

S'il attire un public traditionnel d'amateurs d'art, le McMichael est également en mesure d'accueillir des visiteurs en quête d'une expérience culturelle plus diversifiée, qui comprend un enrichissement multisensoriel, des occasions de socialiser par le biais de l'intégration du site, des édifices, des expositions, des programmes et des services offerts, aussi bien en ligne et que sur place.

Évolution de la population

Les organismes culturels doivent composer avec de nombreux facteurs liés à l'évolution de la population canadienne, plus particulièrement dans la région du Grand Toronto, où 52 % de la population est née à l'étranger. Une centaine de langues sont parlées à Vaughan, où la communauté italienne représente la majorité. On assiste cependant à la venue d'habitants des communautés avoisinantes qui comptent un fort pourcentage de populations d'Asie du Sud et d'Asie. La croissance de la population locale est attribuable à la venue de jeunes familles et de nouveaux arrivants qui ne fréquentent pas nécessairement les musées, ce qui exige la mise en place de stratégies de marketing ciblé et le développement de nouveaux programmes. Les baby-boomers, qui représentent un fort pourcentage des visiteurs de la plupart des musées, arrivent à l'âge de la retraite, ce qui sous-entend plus de temps libre à consacrer à la visite d'institutions culturelles, mais également l'amélioration de l'accessibilité de ces institutions. Des récentes études ont démontré que les communautés grandissantes dans la région de Vaughan bénéficieraient d'établissements culturels locaux qui contribueraient à enrichir la vie de la population. Le McMichael est en mesure d'offrir des expériences divertissantes et enrichissantes à sa communauté.

Évolution du climat

Le changement climatique a un effet sur la gestion du site et sur la végétation. Les fortes pluies ont eu des graves conséquences : détérioration des sentiers, inondations, perte du couvert de la forêt et accroissement des risques d'incendie. Les espèces envahissantes mettent en péril le couvert de la forêt « boréale » qui fait la renommée du McMichael et compromettent la stabilité des talus. L'entretien d'un édifice emblématique mais vieillissant et d'un vaste site assujéti à des normes d'accessibilité pose un défi de taille.

Évolution des goûts

La diversification croissante de la population et l'accès limité à des cours sur l'art canadien en

milieu scolaire changent l'intérêt et le goût en matière d'art canadien traditionnel. L'intérêt général porte sur l'art contemporain, mais on note un intérêt international pour les artistes autochtones et le savoir traditionnel. À de rares exceptions près, les artistes canadiens ne sont pas reconnus à l'extérieur du Canada. Il est important de s'associer à des partenaires internationaux pour développer des expositions et partager les coûts pour assurer la visibilité et réduire les risques. La mise en place de ressources riches en contenu sur le site Web permettra à des publics étrangers de découvrir nos collections et de créer des hyperliens à des galeries présentant les œuvres d'artistes canadiens à l'étranger. La numérisation de la collection et la mise en valeur des œuvres contribueront à la présence internationale du McMichael.

Facteurs internes

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.

Incitatifs

De nouvelles expositions consacrées à des artistes célèbres jouent un rôle premier dans la fréquentation, mais elles s'accompagnent d'importantes dépenses en matière de développement et de marketing pour s'assurer une part d'un marché concurrentiel. Le McMichael s'emploie à augmenter la fréquentation de base par le biais de programmes favorisant l'engagement des communautés, une stratégie pluriannuelle visant à assurer une croissance à long terme, basée sur une fréquentation et une utilisation du site continues.

Les célébrations du 50^e anniversaire du McMichael, qui débuteront en avril 2016, jouent un rôle déterminant dans la planification de l'exercice 2017.

RESSOURCES HUMAINES

Suite à l'évaluation des exigences à long terme du McMichael et des aptitudes à diriger nécessaires à la réalisation des priorités de l'institution, le conseil d'administration a décidé de ne pas renouveler le contrat de la directrice générale au mois de septembre 2015. Dans l'interim, Nathalie Mercure, une gestionnaire chevronnée, assure la stabilité financière et organisationnelle de l'institution. Le conseil d'administration a formé un comité de recrutement et on s'attend à ce qu'un nouveau directeur général soit nommé au cours du deuxième trimestre de 2016.

En mars 2015, Sarah Stanners a accepté le poste de conservatrice en chef et directrice des expositions et des collections. Titulaire d'un doctorat en histoire de l'art de l'Université de Toronto (2009) et d'une bourse postdoctorale du CRSH à l'Université de la Colombie-Britannique (2009-2011), elle a enseigné l'art canadien ancien et contemporain à l'Université de Toronto, l'Université de Guelph et l'Université de la Colombie-Britannique. Elle a assuré le commissariat de la rétrospective Jack Bush en collaboration avec le directeur général du Musée des beaux-arts du Canada, Marc Mayer. À l'affiche à Ottawa de novembre 2014 à février 2015, l'exposition a par la suite été présentée à l'Art Gallery of Alberta. Madame Stanners est l'auteure de l'ouvrage *Jack Bush Paintings: A Catalogue Raisonné*, une collaboration du McMichael et du Département de l'art de l'Université de Toronto. La parution de l'ouvrage est prévue pour le début 2017.

En octobre 2015, Nick Foglia a accepté le poste de directeur des communications, du marketing et de la promotion des ventes. Il assure la gestion des projets liés au 50^e anniversaire du McMichael et au 150^e anniversaire du Canada, ainsi que les initiatives de marketing et de communication de l'institution. À la mi-2016, nous prévoyons combler le poste à la direction du développement et des relations avec les donateurs.

L'assimilation des bénévoles au Comité des bénévoles du McMichael se traduira par un processus de recrutement élargi et une mise à contribution des bénévoles dans tous les secteurs de l'institution. Le bénévolat joue un rôle de premier plan dans une institution publique et le McMichael s'est engagé à offrir à ses bénévoles une expérience enrichissante.

Le McMichael compte des stagiaires dans divers services, notamment les services éducatifs et de l'informatique, et participe au programme d'emplois d'été. Il n'a cependant jamais officialisé ni fait la promotion de ces possibilités de formation en milieu de travail. Au cours de l'exercice 2017, la direction identifiera des secteurs où des programmes de formation en alternance ou de stages bénéficieraient aux étudiants, consolidant la vocation pédagogique du McMichael. Le service des ressources humaines mettra en œuvre des politiques, des procédures et des outils externes qui permettront de promouvoir les programmes et de favoriser l'inclusion des stagiaires dans l'engagement du McMichael en matière d'apprentissage.

La formation et le perfectionnement du personnel font l'objet d'une ligne budgétaire dans tous les services sous la direction du service des ressources humaines, qui continuera d'assurer la formation en gestion des tiers et la formation des dirigeants mise en œuvre à la fin de l'exercice 2015. Les services des ressources internes et des ressources humaines offriront des cours de formation au personnel et aux bénévoles (accessibilité, service à la clientèle, et santé et sécurité) et assureront la mise en œuvre des nouveaux programmes de respect au travail. Ils sensibiliseront

en outre les employés et les bénévoles à l'histoire du McMichael et à la place qu'il occupe dans le contexte canadien.

Les changements au sein du personnel au cours des 18 derniers mois ont ajouté aux contraintes subies par l'organisation. Nous entendons prendre les mesures nécessaires pour composer avec l'évolution des réalités économiques et organisationnelles de l'institution afin de faire en sorte que le personnel et les bénévoles tirent fierté de leur travail, qu'ils contribuent au succès du McMichael et que leur participation soit reconnue.

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

Au cours des deux dernières années, le McMichael a actualisé et augmenté ses réseaux TI et leur mémoire, et mis en place des logiciels améliorés. Ces mesures permettront au McMichael d'accroître l'accès au Web et à son contenu en 2017, y compris la mise en œuvre de nouvelles capacités transactionnelles qui s'appliqueront, entre autres, aux ventes, aux adhésions et aux dons. En outre, le McMichael lancera une nouvelle cyberboutique, utilisant le logiciel de gestion de commerce de détail et des outils GRC, qui lui permettra d'accroître ses ventes tant au pays qu'à l'étranger.

Nous utilisons actuellement VISTA, un logiciel de billetterie dont la maintenance n'est pas assurée. En cas de défaillance du système, le McMichael risque de ne pas avoir accès à d'importantes données sur les clients. En collaboration avec un spécialiste de la technologie de l'information, nous avons effectué une analyse des différents logiciels des relations avec la clientèle (GRC) en tenant compte des facteurs suivants : coût, fonctionnalité, usage et compatibilité avec d'autres systèmes, notamment un logiciel de point de vente. Nous avons opté pour Tessitura, un logiciel GRC intégré qui permet de partager des données dans divers services : billetterie, adhésion, levée de fonds, marketing et ventes. Le système requiert un important investissement à l'achat et il faut prévoir une augmentation des coûts de fonctionnement pour son soutien. Tessitura est très répandu dans huit pays, où il est utilisé par des musées, des galeries d'art, des attractions culturelles et des salles de spectacle.

COLLABORATIONS AVEC DES TIERS

Le McMichael a amorcé la quatrième année d'un contrat de cinq ans avec le prestataire de services alimentaires Cashew and Clive, et un café a été aménagé dans le foyer principal.

Le McMichael a amorcé la troisième année d'un projet de sept ans en collaboration avec l'Université York, Mobilizing Inuit Cultural Heritage. Le projet qui est subventionné par le CRSH fait appel à la collaboration de la West Baffin Eskimo Cooperative, Isuma TV, Nunavut Broadcasting et Nunavut Arctic College.

Le McMichael a conclu une entente de partenariat avec Parcs Ontario, y compris les parcs Algonquin et Killarney. Dans le cadre de notre approche dynamisée du paysage culturel, nous avons consolidé nos liens avec la Toronto and Region Conservation Authority. En outre, le McMichael a signé un protocole d'entente avec la Willowbank School of Restoration Arts, s'engageant à accueillir des stagiaires et des projets d'étudiants.

Au cours de l'exercice 2016, le McMichael s'est associé à CONTACT pour une seconde année consécutive. Nous avons conclu des ententes de partenariat avec JazzFM (commandite de spectacles et partenariat médiatique) et WNED (promotion et commandite de programmes). Le McMichael a aussi conclu un partenariat avec la Esker Foundation de Calgary, une galerie privée à but non lucratif qui n'a pas de collection permanente et qui ne fait pas de levées de fonds. Ce partenariat permet d'accroître la présence de l'institution dans l'ouest du pays, de solliciter de nouveaux mécènes et d'échanger des expositions sans encourir d'honoraires supplémentaires.

PLAN DE COMMUNICATION

Au cours de l'exercice 2016, nous avons consenti des efforts à la distribution du *McMichael Magazine* dans le but de rejoindre des publics tant sur la scène nationale qu'internationale. La stratégie n'a pas eu le succès escompté en matière de la diversification des publics, du taux de fréquentation et des apports. L'initiative ayant grevé le budget et les ressources de l'institution, en 2017, le McMichael communiquera avec les membres et les abonnés par l'entremise du cyberbulletin mensuel *Art Flash*. Le besoin d'une publication plus élaborée sera réexaminé en 2018. Nous continuerons de favoriser la production de publications accompagnant les expositions et contribuant à la dissémination de la recherche.

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.

ORGANIGRAMME DES RESPONSABILITÉS

Tous les employés relèvent, directement ou indirectement, de la directrice générale par intérim qui, pour sa part, relève du conseil d'administration du McMichael. Les administrateurs sont nommés par le Secrétariat des nominations du bureau de la première ministre de l'Ontario. Les nominations sont approuvées par le lieutenant-gouverneur en conseil.

PLAN DE GESTION DES IMMOBILISATIONS

Durant l'exercice 2017, le McMichael achèvera la remise à neuf du Pavillon des rencontres grâce à une aide spéciale au financement des immobilisations accordée par la province au cours de l'exercice 2014. Le McMichael ne déposera pas cette année de demande de financement pour des projets autres que l'entretien, la réparation et le remplacement des biens actuels, tels qu'identifiés dans le rapport de gestion de l'actif VFA.