



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

PLAN D'ACTIVITÉS

Exercice financier se terminant le 31 mars 2023



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

PLAN D'ACTIVITÉS DE L'EXERCICE 2023

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire de gestion 3
Revue de l'année 4
L'année 2023 et au-delà 6
Mandat, mission et vision 8
Plan stratégique 9
Aperçu des programmes et activités actuels et futurs 10
Plan de marketing et communications 26
Ressources nécessaires à la réalisation des objectifs 32
Ressources humaines 34
Mesure du rendement 37
Analyse de la conjoncture 40
États financiers 43
Plan de gestion des immobilisations 44
Technologie de l'information (TI) et Plan de prestation de services électroniques (PSE) 45
Initiatives entraînant la participation de tiers 46
Plan de mise en œuvre 47
Réponse aux attentes énoncées dans la lettre de mandat 50

Note : Ce rapport a été préparé conformément au Guide de l'élaboration des plans d'activités des organismes provinciaux (juin 2016) du Secrétariat du Conseil de gestion du gouvernement de l'Ontario révisé en septembre 2019.

SOMMAIRE DE GESTION

L'exercice 2022 s'est lui aussi déroulé sous les contraintes de la pandémie de la COVID-19, les activités et le résultat net en ont grandement souffert. Il nous a fallu apprendre à gérer l'imprévisible : fermetures, sécurité du personnel et du public lors de la *réouverture* du musée, mise en œuvre des mesures sanitaires et billets horodatés. À l'extérieur des murs, le principe de l'imprévu (sans lien aucun avec la pandémie) s'est manifesté dans l'érosion de la pente raide du côté nord de l'édifice. Nous avons remédié au problème grâce à la collaboration de la Toronto Region Conservation Authority (TRCA) et d'une subvention spéciale octroyée par la province.

Gérer l'imprévisible s'appliquait également à la prise de décisions en matière d'installations et d'expositions. La décision de prolonger l'exposition *Une vision commune : Les 100 ans du Groupe des Sept* coulait de source. Par contre, celle de reporter *Sans invitation : Les artistes canadiennes de la modernité*, qui devait être l'exposition phare de 2020, fut nettement plus difficile. Initialement, nous l'avons reportée au mois de juin 2021, mais il nous a fallu attendre le mois de septembre 2021 pour l'inaugurer. Cela dit, nous ne regrettons pas cette décision. La conservatrice en chef et son équipe ont organisé un remarquable survol du fonds d'art autochtone du McMichael, intitulé *Les débuts*, pour remplacer *Sans invitation*. L'exposition a connu un franc succès, rappelant aux visiteurs, en présentiel et en ligne, que l'art autochtone représente un tiers de la collection.

Malgré la pandémie, en 2022, le McMichael a le vent en poupe. Sa renommée comme concepteur d'expositions consacrées à l'art canadien n'est plus à faire et ses expositions circulent aux quatre coins du pays. Des acquisitions et des dons hors du commun sont venus consolider la pertinence du musée. Des publications ambitieuses et des programmes d'apprentissage créatives novateurs témoignent de la propriété intellectuelle du McMichael comme « foyer de l'art du Canada ». L'actualisation cruciale de l'infrastructure informatique, jumelée aux leçons apprises durant la pandémie, offre des possibilités jadis insoupçonnées de programmation virtuelle aux publics du monde entier.

La pandémie a également incité les Canadiens et Canadiennes à renouer avec leurs paysages et leurs cultures, et de ne pas toujours se tourner vers l'extérieur pour se ressourcer. Nous avons appris à combler nos besoins spirituels et culturels sans se déplacer. Une période nationale d'introspection liée aux enjeux de la vérité et de la réconciliation et aux PANDC a contribué à souligner la pertinence de la collaboration et du partage des savoirs.

REVUE DE L'ANNÉE 2022

Le McMichael a rouvert ses portes à fin juillet, mais les visiteurs étaient peu nombreux. Au mois de septembre, le public était de nouveau au rendez-vous. Un assouplissement des restrictions sanitaires a même permis la tenue de certains événements pour célébrer l'inauguration de *Sans invitation*. La lieutenante-gouverneure, l'honorable Elizabeth Dowdeswell, a visité l'exposition en privé et a prononcé un discours des plus inspirants sous la tente aménagée à l'extérieur pour l'occasion. Le beau temps était également de la partie pour un événement en plein air organisé par le Women's Art Council dans le cadre de l'inauguration de l'exposition. Le succès remporté par l'exposition a redonné vie au McMichael. Le catalogue accompagnant *Sans invitation* et celui consacré à *Une vision commune* sont d'excellents vendeurs. Au moment de la rédaction de ce document, *Sans invitation* en est à sa troisième réimpression.

L'adoption d'un « passeport » vaccinal en Ontario a permis la réouverture du restaurant et des espaces de location, ainsi que salles d'exposition.

Le besoin de souplesse et d'adaptabilité s'est fait sentir dans tous les domaines d'activité du McMichael. Les restrictions en matière de capacité nous ont forcés à repenser le Gala Clair de lune, l'événement-bénéfice annuel le plus important de l'institution. Le Service du développement, sous la direction de Christine Sadler, a organisé une soirée plus intime pour remercier nos bienfaiteurs. Tenu en plein air, l'événement, auquel participait Kevin Hearne (du groupe Barenaked Ladies), a connu un franc succès auprès des invité.e.s au sortir de mois de confinement. L'équipe du Service de développement a également organisé un voyage à Ottawa à l'intention des mécènes. Les participant.e.s ont eu l'occasion d'apprécier la remarquable exposition *Rembrandt à Amsterdam*, au cours d'une visite guidée par le directeur général du McMichael qui a fait de l'âge d'or hollandais du 17^e siècle une spécialité. L'exercice a également vu la formation d'un nouveau groupe de mécènes, le Cercle de l'art contemporain, dont le lancement a eu lieu de façon fort à propos à l'atelier de Margaux Williamson. L'artiste y a présenté certaines des œuvres qui allaient figurer dans l'exposition *Margaux Williamson : Intérieurs* inaugurée en novembre. L'exposition *Denyse Thomasos : Odyssée* a permis au public de découvrir l'œuvre de l'artiste canadienne d'origine trinidadienne qui malheureusement nous a quittés trop tôt. Le McMichael s'est engagé à mettre en valeur d'œuvres réalisées par des PANDC et des artistes immigrants.

Au Service de l'apprentissage créatif l'assouplissement des restrictions s'est traduit par des camps d'été « hybrides » avec des activités en présentiel et en ligne pour la première fois depuis la pandémie, la même formule s'appliquant aux camps d'hiver au mois décembre. La facilité avec laquelle l'équipe a su passer au numérique fut une véritable révélation. Avec le retour progressif des activités en présentiel, la programmation virtuelle demeurera un moyen de mobiliser des publics à l'extérieur du musée, voire à l'international. Les guides-interprètes ont vite fait de s'adapter aux visites virtuelles d'exposition ont connu un franc succès au-delà même des frontières canadiennes. L'intérêt suscité par ces visites n'a pas fléchi même après la réouverture. Elles servent à préparer une visite en présentiel, à fouiller un sujet après une visite ou encore de solution de recharge aux personnes qui ne sont pas en mesure de se rendre à Kleinburg. La collaboration du Service d'apprentissage créatif avec Connected North a permis aux communautés du Grand Nord de découvrir la collection du McMichael.

Le passage au numérique a révélé le besoin criant d'actualiser l'infrastructure informatique du McMichael. Le gouvernement de l'Ontario nous a octroyé une importante subvention qui nous a permis d'actualiser l'infrastructure, notamment l'installation de câbles à fibre optique et l'achat d'ordinateurs portables qui sont essentiels à un télétravail efficace (qui fait désormais partie de la « nouvelle normalité »). Au mois de décembre, nous avons procédé au lancement tant attendu d'un nouveau système de billetterie et de réservation en ligne ATMS+.

Notre nouveau Plan de gestion du paysage, conçu par PUBLIC WORK et approuvé en décembre 2020, apris forme. Travaillant en collaboration avec l'Aînée Shelley Charles, l'arboriculteur autochtone Robert Lipscombe a entrepris le prolongement du sentier qui traverse le jardin de sculptures. Les plantes ont été fournies par la pépinière autochtone Kayanase.

Le cœur du nouveau sentier, qui reliera éventuellement l'avenue Islington à la rivière Humber River et donc au sentier Carrying Place, est occupé par le jardin cérémonial du McMichael. Le jardin a reçu le nom de *Minokamik* au cours d'une cérémonie présidée par l'Aînée Shelley Charles l'été dernier. Elle a également célébré une autre cérémonie dans le jardin afin de souligner la première Journée de la vérité et de la réconciliation auxquels ont participé des élèves de l'école locale qui s'étaient occupés des semis. La cérémonie leur a permis de comprendre la pleine portée du jardin. Notre gestion du paysage fait également appel à la collaboration de la Toronto Region Conservation Authority (TRCA). D'ailleurs des membres de la TRCA et de Parcs Vaughan siègent à notre Comité des immobilisations et des opérations afin d'aligner nos projets sur ceux de la communauté.

Au mois de novembre, la célèbre artiste anichinabée Bonnie Devine et son assistante Mariah Meawasige ont réalisé une magnifique murale dans le Hall d'entrée. Intitulée *D'un plan d'eau à l'autre : Un sentier à travers les arbres*, l'œuvre comprend des artéfacts provenant de la région. Ce projet témoigne de la volonté du McMichael de souligner l'histoire percutante du sentier Carrying Place. Nous espérons que la murale et la vue imprenable sur la vallée de la rivière Humber inciteront les visiteurs à explorer les sentiers.

Les randonnées dans le parc et les sentiers du McMichael ont connu un franc succès même lorsque nous étions fermés au grand public. Nous n'avons pas manqué de promouvoir les bienfaits de ces randonnées sur les médias sociaux pendant cette période éprouvante. L'emplacement privilégié du McMichael au seuil d'une vaste zone protégée multiplie les possibilités de collaboration avec d'autres organismes du gouvernement sous la bannière Destination Ontario. Un groupe d'organismes, dont fait partie le McMichael, a développé des « micro-forfaits » destinés à contribuer à la relance de l'industrie du tourisme décimée par la pandémie. Le McMichael s'engage à soutenir les initiatives de relance après-pandémie mises en œuvre par le gouvernement de l'Ontario.

Dans le cadre de la relance du McMichael, nous avons entrepris des initiatives dans le cadre du rapport de l'état de fonctionnement déposé l'année dernière par Hariri Pontarini Architects. Les recommandations du rapport, axé sur la relance, ont été communiquées aux principaux tenants au sein du Ministère, de la municipalité et du gouvernement fédéral. Nous avons commandé une étude de faisabilité à la firme The Offord Group qui guidera nos initiatives de levées de fonds. La Fondation a retenu les services de Navigator pour l'élaboration de notre stratégie et de notre planification, avec le soutien du Ministère, à l'intention du gouvernement fédéral.

L'ANNÉE 2023 ET AU-DELÀ

Conséquences de la pandémie

La pandémie demeure une réalité avec laquelle il faut composer et son impact se faire sentir sur les activités/programmes, finances/budgets, stratégies en matière de ressources humaines, identification des risques et objectifs de rendement. Malgré la réussite du programme de vaccination, il n'est pas impossible que de nouveaux variants fassent leur apparition, incitant les autorités de la Santé publique à recommander une réduction du nombre de visiteurs. Tout porte à croire que les protocoles sanitaires assurant la distanciation sociale et la réticence du public à assister à des événements de grande envergure en présentiel subsisteront sans doute jusqu'à la fin 2023. La transition vers la programmation en ligne demeurera une priorité. Nous continuerons d'investir dans les programmes scolaires numériques et notre capacité de mobiliser des publics en ligne. Les expositions itinérantes, dont dix seront circulées au Canada, présentées dans de nombreuses institutions au cours des deux prochaines années permettront aux McMichael de rejoindre des publics en Ontario et aux quatre coins du pays. Notre portée est grande.

Relance post-pandémie : Reconstruire encore plus fort

La relance s'impose comme le dossier prioritaire de ce plan d'activités. Cela dit, la relance ne se traduit pas un simple retour à la normale. Le secteur muséal a connu des changements profonds qui doivent être pris en compte dans le processus de planification. Le McMichael en est à la charnière de deux époques dans son histoire. Les conclusions de l'étude sur l'« état de fonctionnement » mené par Hariri Pontarini Architects (HPA) en est un témoignage éloquent : le McMichael doit faire preuve d'audace sinon l'avenir même de l'institution est en péril. La relance post-pandémie s'inscrit dans les projets d'avenir ambitieux mais essentiels du musée – les deux étant inextricablement liés.

Le budget de l'exercice 2023 reflète le besoin pressant d'investir dans l'avenir du McMichael. Les salaires offerts par le musée ne sont pas compétitifs. Le Service des expositions et des collections en particulier manque de personnel. Les expositions se font plus ambitieuses, la collection permanente s'enrichit, nos publications occupent une place de choix au sein des discussions intellectuelles et populaires sur l'art canadien, et les expositions itinérantes (une source de revenus cruciale jusqu'ici négligée) ont le vent en poupe. Autant de secteurs qui exigent des ressources humaines. Si on s'attend à ce que la majorité de nos sources de revenus retournent aux niveaux d'avant la pandémie, les contraintes physiques freinent nos possibilités. Le McMichael doit donc accorder la priorité au financement lui permettant de générer des revenus importants à long terme.

En 2023, nous travaillerons avec le Ministère pour trouver la voie qui nous permettra d'investir dans la vision audacieuse que nous avons établie, en fonction des recommandations de l'étude menée par HPA et financée par le Ministère, afin d'imposer le McMichael comme *Le foyer de l'art du Canada* dans l'intérêt de tous les Ontarien.ne.s. Nous consoliderons nos relations avec les parties prenantes au sein du gouvernement fédéral, la municipalité de Vaughan ainsi que des donateurs potentiels en tenant compte de l'étude de faisabilité menée par The Offord Group et des recommandations de Navigator.

Nous nous emploierons également à développer un plan environnemental cohérent et des stratégies pour guider nos initiatives en matière du changement climatique. Cette question a déjà été abordé dans le plan de gestion du paysage élaboré par PUBLIC WORK, qui fait état de conséquences néfastes du changement climatique sur le parc et les sentier du McMichael. Notre plan d'avenir aborde aussi le besoin d'atteindre à la carboneutralité à l'intérieur de l'institution. Nous procéderons à la mise en œuvre de notre nouveau plan de gestion du paysage en collaboration avec la TRCA et Vaughan Parks, ainsi que la participation des Autochtones.

En 2022, la région de York a rendu public une ébauche de son plan de transport et le McMichael lui a fait part de ses commentaires. En 2023, nous ferons pression pour obtenir un service de transport en commun qui desservira Kleinburg, le McMichael et d'autres attractions dans la ville de Vaughan qui est en plein essor. Ce service est essentiel non seulement pour faciliter l'accès des visiteurs, mais aussi pour contribuer au tourisme dans toute la région, améliorer l'accessibilité à un public de tous horizons et tenir compte du changement d'attitudes face à l'industrie automobile et le changement climatique.

Les réussites de l'exercice 2022, jumelées à la vision stimulante de l'avenir du McMichael, ont souligné le besoin de changer l'image de marque de l'institution en tenant compte de sa mission actuelle et future. Notre pertinence et notre dynamisme renouvelés se doivent de faire partie intégrante de notre nouvelle image. En 2023, le Service de marketing et de communications fera de ce dossier une priorité.

L'impact de cette nouvelle identité se fera sentir par le biais d'un programme avisé d'expositions révolutionnaires célébrant la grandeur de l'art du Canada ainsi que d'autres projets dynamiques, dont des acquisitions stimulantes et le redéploiement de la collection permanente au début 2023. Nous sommes déterminés à alimenter le débat intellectuel sur l'art du Canada en publiant des ouvrages qui poussent à la réflexion, en mettant en œuvre des initiatives d'apprentissage créatif et en faisant preuve d'audace en matière de programmation virtuelle.

Nous poursuivrons l'amélioration de notre rendement en mettant en œuvre, dans les délais prescrits, les recommandations énoncées dans l'audit de l'optimisation des ressources du musée effectué par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario.

L'accroissement des revenus en période post-pandémie demeure une priorité. Nous prévoyons développer et dans certains cas consolider des sources de revenus générés par la Boutique et les ventes, mais aussi en ne ménageant aucun effort pour créer de nouvelles sources de revenus pour accroître le résultat net.

Nos projets de relance seront dictés par nos initiatives s'articulant autour de la collaboration et de la vérité et la réconciliation. Nous travaillerons en étroite collaboration avec Destination Ontario, les autres organismes du gouvernement et les organisations de tourisme local pour faire en sorte que le McMichael soit systématiquement présenté comme une destination incontournable.

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 régie par la Loi sur la Collection McMichael Canadian 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.

Selon la *Loi modifiant la Loi sur la Collection McMichael d'art canadien* de 2011, l'institution a pour mandat :

- Acquérir et 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.
- Exposer des œuvres d'art et des objets ainsi que du matériel documentaire, notamment la collection.

Les objectifs du McMichael sont les suivants :

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

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 des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture.

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. La Collection McMichael d'art canadien est la seule institution canadienne entièrement consacrée à l'art du Canada sous toutes ses expressions. Fondé en 1966 par Robert et Signe McMichael, le musée possède la plus importante collection d'œuvres du Groupe des Sept et de leurs contemporains, ainsi que de riches fonds de célèbres artistes canadiens modernes. Dès le départ, le McMichael s'est doté d'une importante collection d'art autochtone et inuit. Il loge également plus de 100 000 dessins inuits des collections de la West Baffin Eskimo Co-op.

ORIENTATION STRATÉGIQUE

Le McMichael est régi par l'Orientation stratégique adoptée en 2012 et la Vision artistique de 2016, dont les objectifs stratégiques sont les suivants :

1. Promouvoir l'art du Canada.
2. Offrir aux visiteurs une expérience captivante et sans cesse renouvelée.
3. S'imposer comme un centre pour la création et le partage du savoir.
4. Améliorer la capacité et le rendement organisationnels.
5. Mettre en place une organisation viable au rendement hors du commun.

Les projets conçus pour atteindre ces objectifs en 2023 sont décrits ci-dessous. En 2022, nous avons entrepris d'élaborer de nouveaux objectifs qui seront finalisés au début de l'exercice 2023.

APERÇU DES ACTIVITÉS ET PROGRAMMES ACTUELS ET FUTURS

1. Promouvoir le McMichael comme le foyer de l'art du Canada

Programme d'expositions

Le McMichael a profité des fermetures imposées par la pandémie pour établir un impressionnant programme d'exposition et de publications à long terme. Nos deux publications les plus récentes, *A Like Vision: The Group of Seven and Tom Thomson* et *Sans invitation : Les artistes canadiennes de la modernité*, ont connu un franc succès, contribuant au résultat net de l'institution en périodes difficiles. L'exposition *Sans invitation* a rempli nos salles à capacité lors de la réouverture du musée au grand public. Notre programme d'expositions continue de jouer un rôle catalyseur dans notre redressement économique, la fréquentation atteignant son plus haut niveau dans le cadre nos programmes les plus ambitieux. Nous aspirons à l'excellence en proposant des expositions qui repensent le legs de l'art canadien tout en ouvrant la voie à l'art d'aujourd'hui, mettant en valeur le travail des artistes des quatre coins du pays et reflétant des myriades de cultures.

Au printemps, nous avons inauguré une autre exposition phare, *Une histoire de générations : La famille Sobey et l'art canadien*. La collection de l'une des plus grandes familles de collectionneurs au Canada offre un survol unique de l'histoire de l'art canadien des scènes de genre réalisées au 19^e siècle Cornelius Krieghoff aux créations impressionnantes de l'artiste cri contemporain Kent Monkman. Installée à Stellarton, en Nouvelle-Écosse, la famille de mécènes a créé le Prix Sobey pour les arts qui assure le rayonnement de l'œuvre d'artistes canadiens émergents de tous horizons depuis maintenant vingt ans. L'exposition s'articule autour de juxtapositions percutantes d'œuvres d'art canadien ancien et contemporain, enrichissant notre connaissance des deux époques. L'exposition circulera d'est en ouest pendant deux ans après sa présentation au McMichael, générant des revenus essentiels à notre redressement.

L'été 2022 est marqué par trois expositions consacrées à des artistes qui se distinguent par leur utilisation exemplaire de la couleur – un ravisement visuel conçu pour attirer des visiteurs de tous âges durant la saison estivale. L'exposition principale est consacrée à Gathie Falk, une artiste de Vancouver née au Manitoba en 1928. Sa carrière de plus de six décennies est marquée des œuvres (peinture, sculpture, céramique et performance) hors du commun. L'exposition dresse le constat de sa remarquable démarche, analysant l'expérience des mennonites russes ayant immigré au pays qui a marqué son œuvre, ainsi que son affinitié avec le pop art, le surréalisme, Fluxus et d'autres mouvements internationaux.

Wanda Koop : Œuvres en lumière est consacrée à une artiste ayant elle aussi des racines au Manitoba. Âgée de soixante-dix ans, Wanda Koop compte parmi les peintres les plus importants au Canada. Connue pour ses paysages et ses œuvres figuratives, elle emprunte maintenant la voie de l'abstraction

pure, étudiant les effets fugaces de la couleur et de la lumière dans les paysages. Des séjours de plusieurs mois dans le parc provincial de Mont-Riding, au nord de Winnipeg, ont donné lieu à un vocabulaire pictural minimaliste et transcendental réduisant la peinture à ses éléments de base. L'exposition s'accompagnera d'un catalogue comprenant un essai de la romancière manitobaine Miriam Toews. La publication fait partie de la série sur les artistes canadien.ne.s contemporain.e.s en dialogue avec des personnalités littéraires d'ici et de l'étranger.

Le McMichael présentera également des œuvres de l'artiste Elisapee Ishulutaq (1925-2018), une coloriste connue pour ses dessins au bâton de peinture. Ses œuvres témoignent des activités traditionnelles (chasse, pêche, etc.) ainsi que de la vie à Pagnirtung au Nunavut, magnifiquement représentée dans ses dessins grand format qui nous ont été prêtés par le Musée des beaux-arts du Canada et la Winnipeg Art Gallery.

La fin de l'automne et le mois de janvier verront l'inauguration du prochain groupe d'expositions de 2023 consacrées à Meryl McMaster, Dempsey Bob et Rajni Perera. Les œuvres des artistes autochtones McMaster et Bob dialogueront avec celles de l'artiste canadienne d'origine sri-lankaise Rajni Perera. L'exposition principale réunissant les œuvres de McMaster (qui sera circulée) explore l'histoire de la grand-mère et de l'arrière-grand-mère paternelles de l'artiste sur la réserve du Faisan-Roue dans le sud de la Saskatchewan. L'exposition comprend des œuvres photographiques grand format de l'artiste et du matériel d'archives de sa famille (journaux, photos, objets récits oraux), ainsi que des spécimens de plantes, d'oiseaux et d'animaux de la région. La mise en scène poétique de l'exposition évoque les difficultés liées à la récupération du passé et sa présence obsédante dans nos vies.

L'exposition consacrée à Dempsey Bob réunit les œuvres de l'un des sculpteurs les plus accomplis et les plus respectés de la côte du nord-ouest. Elle s'accompagne de l'autobiographie de l'artiste des Premières Nations Tahltan et Tlingit, richement illustrée de photos en couleur de ses œuvres, de photos de la région de la vallée de la Skeena et de photos anciennes provenant des archives familiales. Cet ouvrage défie les conventions de la monographie d'art, initiant les publics qui ne le connaissent pas à son œuvre et proposant des recherches inédites aux spécialistes.

L'exposition des œuvres de l'artiste torontoise Rajni Perera s'articulera autour de thèmes féministes, de l'expérience diasporique vécue par sa famille lors de leur immigration au Canada et le chagrin écologique qui fait partie intégrante de la culture collective actuelle. Ensemble, ces trois expositions proposent un commentaire qui s'impose sur notre rapport aux territoires et aux paysages, qu'ils soient trouvés, perdus ou revendiqués depuis la nuit des temps, attirant de nouveaux publics avec l'histoire de l'art canadien.

Résultat : La mise en œuvre de petits projets actualisera l'image du McMichael, assurant notre rayonnement au sein de nouveaux publics.

Regardant vers l'avenir, nous soulignons ici une exposition phare consacrée à Tom Thomson (1877-1917), dont la mort prématurée au lac Canoe est à l'origine de la formation du Groupe des Sept, qui sont tous des artistes au cœur de la collection du McMichael. L'exposition et son catalogue, qui porteront sur les esquisses à l'huile de Thomson et tireront pleinement profit du riche fonds des œuvres de l'artiste dans la collection du McMichael, sont une collaboration avec le Musée des beaux-arts du Canada. Nous comptons présentée l'exposition au Royaume-Uni. Cette initiative s'inscrit dans le cadre de projets conçus par le directeur général du McMichael Ian A.C. Dejardin, dont les expositions *Le Canada en peinture : Le Groupe Sept et Tom Thomson* (2011) et *Emily Carr: From the Forest to the Sea* (en collaboration avec Sarah Milroy, 2014) ont été présentées à la Dulwich Picture Gallery, à Londres, où elles ont connu un franc succès.

Parmi d'autres grands projets qui verront le jour dans les années à venir, mentionnons une rétrospective de l'œuvre de l'artiste juif immigrant Gershon Iskowitz (1921-1988), qui a changé le cours de la peinture abstraite au Canada (l'exposition tracera son évolution depuis ses premières œuvres sur le thème de l holocauste jusqu'à ses éblouissantes abstractions tardives) ; une exposition sur les peintres impressionnistes du Québec de la fin du 19^e siècle et début 20^e siècle (qui vous fera voyager le long du Saint-Laurent de Montréal à Gaspé) ; et une rétrospective de l'œuvre de Greg Curnoe (1936-1991), un artiste de London (Ontario) dont la croyance inébranlable dans la culture canadienne et l'autonomie politique en a fait le porte-parole de sa génération dans les années 1960 ainsi que de la nôtre. Comme les autres qui la précèdent, cette exposition fait valoir l'importance de l'art et de la culture du Canada, et le besoin d'interpréter et de promouvoir leur pertinence aujourd'hui comme demain.

Toutes ces expositions ont été retenues pour leur capacité d'augmenter la fréquentation et plaider en faveur du financement nécessaire aux travaux d'agrandissement du McMichael. À titre de la seule institution consacrée exclusivement à l'art canadien, nos expositions se doivent rien de moins que spectaculaires.

Résultats : Ce programme d'exposition, jumelé à notre cadre naturel hors du commun, confirmara notre mission de foyer de l'art du Canada et nous imposera comme un lieu de rencontre pour tous les Canadiens et Canadiennes.

Programme d'expositions itinérantes

La circulation de nos expositions constitue le changement majeur apporté au plan d'activités. En 2023 et 2024, dix de nos expositions itinérantes (des petites expositions circulant en Ontario à des expositions phares à multiples étapes circulant au Canada) seront présentées dans 24 institutions. Nous offrons un forfait intéressant à nos partenaires : des expositions minutieusement conçues accompagnées de publications d'exception. La circulation des expositions contribue au rayonnement de la collection et accroît nos revenus, nous permettant d'atteindre l'excellence pour lesquels nos projets sont connus en matière de recherches, de prêts et de publications. Les expositions itinérantes nous permettent également de bénéficier du Programme d'aide aux musées du ministère

du Patrimoine canadien et du soutien du Conseil des arts du Canada (dans le cas de projets s'articulant autour de l'art contemporain). Au cours des deux dernières années, nous avons consolidé nos liens avec les gestionnaires de programmes gouvernementaux et nous continuerons de le faire dans les années à venir. La circulation des expositions favorise également les partenariats et le réseautage avec les mécènes à travers le pays. Pour 2023, les frais d'emprunt garantis représentent 430 000 \$ et peuvent encore s'accroître – une nouvelle source de revenus non négligeable pour le McMichael.

Résultats : Le programme d'expositions itinérantes permettra de diversifier les publics au Canada et à l'étranger, et à faire valoir la richesse de la collection du Musée et de l'art du Canada.

Enrichir la collection

En 2020-2021, nous avons réussi à réunir les fonds pour un important groupe d'œuvres d'art autochtone contemporain pour ajouter à notre collection tombée en désuétude. Cette mission accomplie, nous nous emploierons maintenant à solliciter des dons d'œuvres d'art contemporain associées au paysage et au monde naturel – ajoutant au legs paysagiste du Groupe des Sept avec lequel nous sommes associés à juste titre. Comme dans le cas des acquisitions d'art autochtone, nous nous adresserons aux doneurs, mais aussi aux artistes connus qui nous donnent régulièrement leurs œuvres. Les artistes contemporains Kent Monkman, Meryl McMaster, Pierre Dorion, Scott McFarland, Stephen Waddell, Nadia Myre, An Te Liu et Tim Gardner sont au premier rang de cette initiative, nous offrant des œuvres accomplies qui s'inscrivent dans le cadre de notre mandat d'excellence. Des fonds provenant de donateurs ciblés nous ont permis d'acquérir des œuvres des artistes contemporaines Shary Boyle, Darcie Bernhardt et Brenda Draney. Dans la foulée des importantes donations FitzHenry, Patricia Fischer, Michael Burns et Bredt/Cameron de 2020 et 2021, nous continuons à forger des liens avec des collectionneurs qui sont intéressés à faire don au McMichael d'œuvres qui rendent hommage au traditions du passé. À souligner, l'acquisition d'un ensemble de 16 œuvres remarquables de la série « La vie juive au Canada » réalisée par l'artiste William Kurelek. Cette acquisition est rendue possible grâce à un important don de la famille Schulich et au soutien de quinze autres familles de philanthropes. À titre de foyer de l'art du Canada, le McMichael attire des donateurs de tous horizons qui reconnaissent notre engagement à l'égard de l'art canadien et des histoires canadiennes, ainsi que la passion qui nous anime.

Résultats : L'ajout d'œuvres d'art autochtone contemporain ayant enrichi la collection, nous solliciterons maintenant des dons d'œuvres d'art contemporain portant sur le paysage et nos rapports avec le monde naturel. Nous nous emploierons à combler d'importantes lacunes dans la collection.

2. Expérience des visiteurs

Exigences de la pandémie et la relance

La pandémie nous a forcé à trouver des moyens d'offrir aux visiteurs une expérience non seulement inoubliable, mais sécuritaire et confortable. Nonobstant les restrictions de capacité, les billets horodatés, le port du masque et maintenant le certificat vaccinal, les visiteurs se sont montrés patients et emballés par leur expérience du musée et de son parc. Bien que l'engouement pour l'exposition *Sans invitation* a posé des problèmes de capacité, nous avons réussi à régler la circulation des visiteurs afin d'offrir une expérience agréable. Le personnel a joué un rôle important et louable, faisant preuve de professionnalisme et assurant la bonne marche des activités. Certaines restrictions se feront sans doute sentir en 2023, mais le personnel a l'expérience nécessaire pour faire face aux imprévus.

En 2022, le Café McMichael a lui aussi connu sa part de difficultés avec les fermetures et les restrictions imposées par la pandémie. Il a eu à composer avec les mêmes défis que les autres restaurateurs, soit embaucher du personnel et le fidéliser. Nous avons la chance d'entretenir d'excellentes relations avec l'entreprise Food Dudes. Nous n'avons aucun doute qu'en 2023 nous récolterons les fruits des rénovations du Café et du magnifique mobilier dans lequel le McMichael et Food Dudes ont investi.

Investir dans le numérique

La Boutique a connu un véritable essor à la suite de la réouverture en 2022, grâce aux ventes de publications extrêmement populaires. En 2023, tant les achats sur place qu'en ligne publications demeureront une priorité. L'installation d'un nouveau système de points de vente en 2022 a bonifié l'expérience la Boutique en ligne et nous sera utile à l'avenir. Les commentaires des visiteurs sur la qualité de nos produits locaux et canadiens sont très élogieux.

La Boutique en ligne doit également desservir les visiteurs du Toronto Art Fair en vendant des catalogues sur place. Le McMichael tirera profit du revenu potentiel généré par les visiteurs de l'événement annuel qui se sont montrés très intéressés par les publications du McMichael au cours des dernières années en adoptant la technologie Square. La Boutique devrait être en mesure de prendre des commandes de livres et d'autres produits dérivés des expositions lorsque la demande dépasse l'offre.

L'installation d'un nouveau système de billetterie et de réservations en 2022 marque une étape importante vers l'intégration des données et l'amélioration du service à la clientèle. Le système contribuera à bonifier l'expérience de l'achat en ligne de billets d'entrée et d'événements, à améliorer la coordination des réservations des espaces, des programmes scolaires et des événements, et à gérer les ventes d'événements corporatifs et de mariages.

Une nouvelle application de commentaires en ligne nous permet de collecter des données qui seront intégrées aux décompositions en vue du cycle d'engagement des visiteurs.

Grâce à nos webinaires, visites, causeries d'artistes et aux activités numériques, nous rendons nos expositions accessibles à un public élargi au pays et à l'international. L'installation des câbles à fibre optique a contribué à l'accessibilité de notre collection sur le cybermusée. La numérisation des archives de Cape Dorset et des ajouts au site *Iningat Ilagiat* témoignent de notre volonté de mettre notre collection en ligne.

Résultat : Les investissements dans le numérique permettront d'accroître les revenus et d'enrichir l'expérience des visiteurs.

Le transport

Si le McMichael espère augmenter la fréquentation, y compris diversifier ses publics, il doit accorder la priorité au transport. Avec le nombre croissant de jeunes qui ne sont pas intéressés à acheter une auto, il nous faut trouver une solution pratique et peu coûteuse pour permettre aux gens de se rendre au McMichael. Nous collaborons avec d'autres attractions dans la région à corriger la situation par le biais de forums et de partenariats. Si nous aspirons à la carboneutralité, la question du transport doit être adressée. Entretemps, le McMichael tentera de rétablir le populaire service navette ArtBus en faisant appel à une commandite.

Résultat : Les partenariats et les collaborations permettront de trouver une solution au problème du transport dans la région.

3. Crédit et partage du savoir

L'apprentissage créatif

Appuyer la relance post-pandémie

Durant les fermetures successives imposées par la COVID-19, les arts proposaient un répit du stress et de la tristesse des défis quotidiens, soulignant une fois de plus l'importance de l'expression artistique pour la santé et le bien-être.

La programmation virtuelle du McMichael (cours d'art pour adultes, concours d'art communautaires, visites d'expositions et conférences des conservateurs et conservatrices) a connu un essor sans précédent, attirant de nombreux visiteurs au Canada et à l'international. En période post-pandémie, le Service de l'apprentissage créatif et des programmes compte consolider ces acquis et élargir l'accès à des programmes d'appréciation de l'art et d'ateliers à des publics d'âges et de capacités divers. L'investissement en 2022 dans notre infrastructure numérique jouera un rôle critique dans notre programmation virtuelle en 2023.

Résultat : La programmation virtuelle contribuera au rayonnement des programmes d'apprentissage créatif du McMichael.

Une communication soutenue avec les conseils scolaires et divers organisations et groupes communautaires s'impose comme un outil de planification essentielle qui nous permettra de comprendre l'évolution des politiques, des directives en matière de santé et des capacités opérationnelles, et, partant, d'assurer la prestation efficace de programmes qui améliorent la qualité de vie et favorisent des communautés inclusives et en santé.

Nous avons l'intention de mobiliser les groupes les plus vulnérables, dont les personnes âgées dans la communauté, les résidences et les foyers de soins de longue durée. Nous avons déjà communiqué avec des institutions locales et régionales pour développer des programmes pilotes en ligne et en présentiel. Un fait vaut d'être noté : le McMichael a reçu le Pat Arato Community Partner Award de l'Aphasia Institute en reconnaissance de notre programmation virtuelle destinée aux personnes souffrant d'aphasie. Si notre riche programme d'expositions impose le McMichael comme une destination incontournable pour les amateurs d'art, les publics vivant avec des contraintes cognitives et physiques doivent surmonter de nouveaux obstacles. Nous ne saurions adapter nos programmes à leurs besoins particuliers et développer des approches sur mesure sans l'étroite collaboration des chefs de file de l'industrie. Un nouveau Comité directeur des programmes destinés aux aîné.e.s appelant la contribution de militant.e.s communautaires et de professionnel.le.s de l'industrie a déjà commencé à apporter son soutien à diverses initiatives sur mesure comme des visites d'expositions virtuelles, des programmes d'art et en plein air en présentiel, et des ateliers de création dans la communauté. En 2023, l'initiative des programmes destinés aux aîné.e.s améliorera l'accès à ces programmes et offrira un rabais dans le cadre d'une infolettre.

Autre grande réussite de l'exercice précédent : l'achèvement et le baptême du jardin cérémonial autochtone du McMichael. L'Aînée Shelley Charles, qui a joué un rôle de premier plan dans la création du jardin, a déclaré : « Le jardin Minokamik représente une approche communautaire à la restauration des plantes indigènes dans le paysage. La vérité et la réconciliation à son meilleur ! » Le jardin a offert un havre naturel durant la pandémie à de nombreux étudiant.e.s, bénévoles et membres de la communauté qui étaient chargés des semis et de l'entretien. C'est également un site qui se prête à merveille à la programmation pour les adultes et les enfants. Des arboriculteurs et enseignants traditionnels autochtones travaillent à faire du jardin Minokamik un nouveau sentier. En 2023, les travaux seront achevés et le sentier sera baptisé. Des panneaux didactiques aborderont la question du savoir autochtone.

Résultat : La collaboration avec des artistes et des Aîné.e.s autochtones renforcera les liens du McMichael avec les communautés autochtones et contribuera à l'intégration des savoirs autochtones dans programmes d'apprentissage.

Ces initiatives en plein air font partie intégrante de nos programmes scolaires et communautaires. Empreintes pour l'avenir, un programme conçu en collaboration avec le Conseil scolaire de la région de York, est offert en mode synchrone (virtuel et présentiel) et en mode asynchrone. En 2023, nous

collaborerons avec les enseignants traditionnels et les artistes autochtones afin de multiplier les possibilités d'apprentissage aux écoles.

En 2022, le programme V.O.I.C.E.S. destiné aux jeunes vulnérables au désengagement a été élargi pour inclure des classes entières afin de contenir les groupes. Nous prévoyons répéter l'expérience en 2023 avec toute la classe afin de permettre un accès plus équitable au programme tout en réduisant les contraintes de coordinations imposées au personnel de l'école. L'ajout de ressources d'apprentissage en mode asynchrone devrait contribuer à mobiliser les enseignant.e.s. Nous reconnaissons que les effets de la COVID-19 pourraient encore se faire sentir au printemps 2022 et nous continuerons d'adapter le mode d'apprentissage aux recommandations des autorités de la Santé publique. Les évaluations du programme et les témoignages des étudiant.e.s démontrent le bien-fondé d'un programme de leadership en ces temps difficiles. En 2023, l'équipe du Service du développement s'emploiera à renouveler notre partenariat avec la Banque Scotia et à solliciter d'autres commanditaires pour assurer l'avenir de cet excellent programme d'enrichissement.

En 2023, nous espérons renouer les liens avec les Chippewas de Nawash et les communautés de l'île Georgina afin de mettre en œuvre *Leaders de demain*, un programme conçu en fonction des besoins des étudiant.e.s vivant au sein de communautés autochtones. Le programme s'articulera autour de la murale de Bonnie Devine, *D'un plan d'eau à l'autre : Un sentier à travers les arbres*, et la vidéo de son assistante Mariah Meawasige, sous la direction de l'Aînée Shelley Charles de l'île Georgina.

L'accès aux communautés autochtones a été particulièrement difficile durant la pandémie. Cela dit, nous avons réussi à rejoindre virtuellement des étudiant.e.s à travers le pays grâce au partenariat *Connected North* avec CISCO et TakingITGlobal. En 2023, nous bonifierons notre participation en leur donnant accès aux expositions et à notre collection par le biais de programmes interactif et de webinaires.

Nous sommes au courant de l'intensification des tensions au sein des écoles publiques et séparées à travers la province. La diminution des budgets des conseils scolaires influence les décisions des enseignant.e.s en matière de visites virtuelles ou en présentiel. Soucieux d'aligner ses programmes sur les objectifs d'enseignement, en 2023, le McMichael s'emploiera à développer des ressources pré-visite et post-visite en mode asynchrone qui favoriseront l'apprentissage pluridisciplinaire et ajouteront au rapport qualité-prix des programmes.

Favoriser l'accès et l'inclusion

En 2022, les programmes numériques ont été pleinement intégrés aux services éducatifs du McMichael. L'actualisation de notre infrastructure numérique a largement amélioré l'accès aux programmes et activités d'apprentissage du musée. À l'ombre de la COVID-19, les cours d'art pour adultes en ligne attirent un public nombreux. L'aisance des artistes à travailler en ligne a permis au McMichael de faire appel aux services d'artistes connu.e.s des quatre coins du pays pour donner des cours. Un grand nombre de participant.e.s préfèrent les ateliers en ligne offerts dans le confort de leur

oyer. En 2023, nous avons l'intention de bonifier cette offre en ajoutant de nouveaux instructeurs à notre équipe, tout en reprenant nos programmes en présentiel dans un environnement sécuritaire et en plein air.

Soucieux de répondre aux besoins des aîné.e.s vivant dans des communautés ou des résidences de soins de longue durée, en 2023 nous lanceront le Club d'art du McMichael qui consistera en une série d'ateliers et de cours d'appréciation d'art donnés par nos instructeurs. Ces cours seront offerts dans les résidences ou les locaux choisis par les associations ou en ligne. Le programme comprend également une visite du McMichael spécialement conçue pour les aîné.e.s. Le Club d'art du McMichael est un projet pilote conçu en collaboration avec le West Scarborough Neighborhood Community Centre. Notre collaboration avec les centres communautaires de la région nous permet non seulement de cibler les besoins de divers publics, mais de rejoindre des publics marginalisés qui dans bien des cas ont un accès limité aux institutions culturelles, en particulier celles qui comme le McMichael ne bénéficient pas de services de transport en commun. Le programme d'expositions du McMichael s'inscrit dans le cadre de cette initiative, offrant un contenu intéressant les publics les plus diversifiés et abordant franchement les enjeux sociaux de l'équité et l'inclusion. Les visites d'expositions, les conférences des conservateurs et conservatrices et les causeries d'artistes en ligne sont une excellente façon de dialoguer avec ces communautés et de consolider les liens qui nous unissent à elles.

Nous offrons également aux aîné.e.s des ateliers jumelant appréciation de la nature et activités de création. S'inspirant des très populaires Méditations sur l'art et la nature, ces programmes se déroulent à un rythme plus lent qui tient compte des besoins cognitifs et de la mobilité réduite des visiteurs plus âgés. Nous travaillons en étroite collaboration avec *Sienna Living Retirement & Long-Term Homes* et *Caring Touch Home Health Care* à l'élaboration de projets pilotes qui seront mis en œuvre au printemps 2022.

À l'hiver 2022, nous lancerons une infolettre dédiée aux programmes pour aîné.e.s avec la collaboration du Service de marketing. En 2023, nous prévoyons élargir cet important réseau d'organisations et de résidences pour personnes âgées afin d'assurer la promotion efficace de ces programmes. Le nouveau projet Les mardis gratuits à l'intention des groupes communautaires nous permettra d'attirer les publics les plus marginalisés et les plus vulnérables.

Résultat : Les programmes ciblés favoriseront l'accès des groupes marginalisés et vulnérables.

La viabilité

Offrir des programmes de qualité supérieure à prix abordables et équilibrer le budget relève de l'exploit, notamment à une époque où les programmes scolaires et publics ne sont pas en mesure de générer plus de revenus. Réduire les dépenses, solliciter des commandites individuelles et corporatives, et prioriser les ressources sont autant d'éléments essentiels à l'équilibre budgétaire.

L'année dernière, nous avons eu l'occasion de revoir les processus internes et de consolider des politiques de divers services, y compris la Politique d'évaluation des programmes éducatifs. L'efficacité des programmes à la lumière des coûts de la formation des éducateurs/instructeurs pose un défi. La nature innovante de la programmation virtuelle a exigé plusieurs séances de suivi et d'incessantes mises au point auxquelles s'ajoutait un faible taux de réservations. Le maintien du personnel formé apparaît comme la solution la plus logique d'équilibrer le budget. En 2022, nous avons accordé une légère augmentation salariale à nos éducateurs et éducatrices. En 2023, nous avons l'intention de leur offrir un plus grand soutien : horaire variable, mentorat et participation de la haute direction afin de stimuler la créativité et renforcer l'adhésion à la vision et les valeurs du McMichael.

Avec la réouverture progressive du musée, nous allons diversifier nos causeries virtuelles et tirer profit des séances d'appréciation d'art en compagnie des conservateurs et conservatrices. Les causeries virtuelles consacrées à de nouvelles expositions, aux artistes, spécialistes et auteur.e.s, souvent provenant de communautés PANDC marginalisées, demeureront gratuites. Nous allons augmenter le nombre d'événements payants s'articulant autour d'artistes et de collectifs canadiens dont le Groupe des Sept et Emily Carr qui non rien perdu de leur résonance auprès du public. Sarah Milroy, la conservatrice en chef, et Ian Dejardin, le directeur général du McMichael et conservateur d'art ancien bien connu, donneront une série de conférences virtuelles en 2023. Nous avons l'intention d'offrir ces programmes à prix raisonnable, l'accroissement du nombre de participant.e.s grâce au webinaires nous permettant de réaliser les projections de revenus.

Prenant comme modèle les populaires visites virtuelles offertes gratuitement en 2022, nous offrirons en 2023 ces visites en mode payant en parallèle avec des visites en présentiel tout en respectant les consignes sanitaires. Les conversations sur l'art de trente minutes, animées par les bénévoles et consacrées à des thèmes ou artistes d'une exposition donnée, se tiendront à 14 h un jour de semaine. Les participant.e.s seront encouragé.e.s à réserver leur place afin de limiter la capacité et encourager les échanges, offrant à tous et à toutes une expérience enrichissante.

Bien que nous entretenions des relations étroites avec les conseils scolaires des écoles publiques et séparées de la région, nous aspirons à mobiliser les écoles privées. Les initiatives de réseautage entreprises en 2022 devraient porter leurs fruits et générer des revenus. L'excellence des expositions à l'affiche contribue largement à la réalisation de cet objectif.

Soucieux de consolider nos relations avec les enseignant.e.s des écoles publiques, séparées et privées, nous développerons en 2023 un programme de perfectionnement professionnel à l'intention des établissements scolaires. La prestation de ce programme payant sera offerte par des éducateurs et éducatrices du McMichael, en ligne ou en présentiel, favorisant les rencontres de l'équipe du Service de l'apprentissage créatif avec les enseignant.e.s, les responsables du programme cadre et les chef.fe.s de services. Le thème du programme sera élaboré selon les besoins de l'enseignant.e et pourrait s'articuler autour de la littératie visuelle en classe ou le rôle de l'art dans les liens transdisciplinaires .

Les programmes payants en présentiel pour enfants sont une autre source potentielle de revenus. Outre les camps et les cours d'art du samedi, en 2023, nous prévoyons ajouter des séances en présentiel du Cercle de narration d'histoires, dont la prestation en ligne a connu un franc succès, et des ateliers pour les familles axés sur des événements saisonniers (p. ex., la Saint-Valentin). En 2023, nous espérons augmenter le nombre de Dimanche en famille offrant des visites, des spectacles et des ateliers. Le Service du développement sollicite activement des partenariats corporatifs pour assurer le financement de ces activités gratuites et garantir la viabilité des programmes communautaires.

Résultat : La diversification des programmes éducatifs et publics crée de nouvelles sources de revenus.

Favoriser la transparence

En 2022, nous avons adopté une Politique d'évaluation de l'apprentissage créatif et des programmes. En novembre 2021, nous avons entrepris un examen général de nos outils de sondage. Au cours du prochain exercice, nous consoliderons toutes les ressources de manière à obtenir un système d'évaluation global, convivial et en mesure de cibler des programmes précis.

Une fois le processus de sondage établi, nous nous attaquerons au compte rendu des résultats afin de mettre en lumière les activités des divers services.

Résultats : L'évaluation et le compte rendu des activités d'apprentissage créatif seront améliorées et la prestation des programmes sera bonifiée.

Programme d'expositions itinérantes

La circulation de nos expositions constitue le changement majeur apporté au plan d'activités. En 2023 et 2024, dix de nos expositions itinérantes (des petites expositions circulant en Ontario à des expositions phares à multiples étapes circulant au Canada) seront présentées dans 24 institutions. Nous offrons un forfait intéressant à nos partenaires : des expositions minutieusement conçues accompagnées de publications d'exception. La circulation des expositions contribue au rayonnement de la collection et accroît nos revenus, nous permettant d'atteindre l'excellence pour lesquels nos projets sont connus en matière de recherches, de prêts et de publications. Les expositions itinérantes nous permettent également de bénéficier du Programme d'aide aux musées du ministère du Patrimoine canadien et du soutien du Conseil des arts du Canada (dans le cas de projets s'articulant autour de l'art contemporain). Au cours des deux dernières années, nous avons consolidé nos liens avec les gestionnaires de programmes gouvernementaux et nous continuerons de le faire dans les années à venir. La circulation des expositions favorise également les partenariats et le réseautage avec les mécènes à travers le pays. Pour 2023, les frais d'emprunt garantis représentent 430 000 \$ et peuvent encore s'accroître – une nouvelle source de revenus non négligeable pour le McMichael.

Iningat Ilagiit : un lieu familial Δσ~ɁΔɁ̑c

Le McMichael s'emploie à obtenir du financement pour mener à terme la numérisation de près de 100 000 œuvres sur papier des archives du Cape Dorset et les mettre en ligne. En 2022, nous avons déposé trois demandes de subventions (fonds d'accélération Faire progresser l'Ontario ; fonds *Digitizing Hidden Special Collections and Archives: Amplifying Unheard Voices* du Council on Library and

Information Resources ; et Accès numérique au patrimoine – Programme d'aide aux musées) nous avons été désignés comme candidat dans deux cas. Les résultats devraient nous être communiqués au mois de mars 2022. Nous espérons obtenir le financement pour 2023, ce qui nous permettrait de terminer la numérisation à l'aide du numériseur novateur créé par l'artiste Ed Burtynsky et de collaborer avec des communautés de Kinngait à la rédaction de courts textes afin de téléverser la totalité des archives vers notre site trilingue à faible bande passante.

La recherche

Grâce au programme Jeunesse Canada au Travail le McMichael a mis en place un projet qui permet aux stagiaires d'acquérir de l'expérience dans le domaine muséal. Les recherches menées au service du registraire prennent toute leur importance avec l'accélération du rythme des acquisitions.

Les publications

Les publications du McMichael ont la cote auprès des publics. En 2023, des publications consacrées à Wanda Koop et Rajni Perera s'ajouteront à notre série d'ouvrages contemporains qui jumelent un artiste contemporain à une personnalité littéraire canadienne connue. Nous préparons un ouvrage exhaustif sur notre riche collection d'art autochtone, *Early Days: Indigenous Art at the McMichael*, qui fera entendre la voix de nombreux gardiens des savoirs allochtones et autochtones.

Tirant profit de l'engouement pour les catalogues *A Like Vision: The Group of Seven & Tom Thomson* (2020) et *Sans invitation* (2021), en 2023 nous publierons un catalogue dans le cadre de la rétrospective de l'œuvre de Gathie Falk. Fidèle au modèle adopté par le McMichael, cet ouvrage fera appel à des collaborateurs de tous horizons et sera richement illustré.

Des publications d'exception joueront un rôle de premier plan dans le cadre des tournées nationales et internationales de nos collections dans les années à venir, ainsi que dans notre stratégie du développement de notre image de marque advenant la fermeture pour des travaux d'agrandissement au milieu des années 2020. Elles contribueront également à nos initiatives de financement pour mener à bien notre projet.

4. Une organisation durable

La campagne de financement

Nous aspirons à la stabilité financière à long terme afin de garantir aux générations futures l'accès à l'art canadien. Un budget de fonctionnement robuste et des fonds adéquats sont essentiels pour assurer que les générations à venir profiteront des collections, des idées et de la propriété intellectuelle du McMichael.

Fort d'un programme novateur et dynamique et d'une nouvelle vision, le Service du développement doit s'employer à maximiser l'apport en fonds pour la réalisation des objectifs stratégiques. La stratégie de financement s'alignera sur les objectifs et besoins stratégiques du McMichael. Les activités

seront axées sur l'avenir et conformes à l'image de marque et le programme esthétique de l'institution, reflétant non pas le passé ou le présent, mais l'avenir : où nous nous situons et comment nous voulons être perçus. L'apport en fonds contribuera à la viabilité de l'institution et à la relance économique en général.

Au service d'une mission, le McMichael dépend du soutien de généreux mécènes pour la réalisation de sa vision. Dans le cadre ce vision repensée de l'avenir, le McMichael souscrira à un niveau de service et de gouvernance inébranlable pour offrir une expérience philanthropique d'excellence. Tels sont les principes qui dictent la stratégie de financement de l'institution.

À la lumière du projet de campagne de financement, le plan de développement pour 2023 accorde la priorité aux dons majeurs qui appuieront les aspirations artistiques et éducatives de la nouvelle vision du McMichael, ainsi qu'aux activités de réseautage afin de constituer un portefeuille de dons exemplaires. Le Service du développement se dotera de quatre nouveaux piliers qui serviront de cadre à plusieurs niveaux : nouvelles possibilités de mécénat ; croissance et développement des communautés locales ; programme d'expositions itinérantes au pays ; nouvelles possibilités de partenariats.

Ces piliers stratégique dicteront les initiatives de financement en 2023. Le portefeuille du Service du développement comprend les dons majeurs, les partenariats corporatifs, le cercle de donateurs/fonds annuel et les adhésions. Les fonds générés par ces programmes financent les activités, les projets spéciaux et les initiatives stratégiques du McMichael.

1. Campagne de dons exemplaires et majeurs et portefeuille de dons

Nous misons sur des dons individuels de 25 000 \$ à 250 000 \$ pour subvenir aux besoins annuels. Nous établirons un modèle pour la croissance future des acquisitions jumelé à une segmentation stratégique du marché et la création de possibilités de dons dans la catégorie 25 000 \$-250 000 \$. Des initiatives comme le nouveau Cercle de l'art contemporain tireront profit des expositions d'art contemporain qui jouent un rôle clé dans notre programmation : la robustesse du programme d'acquisition et l'apport des conservateurs et conservatrices accordent au McMichael importance et possibilités. Le fonds d'art contemporain de l'institution est un atout majeur qui nous permet de tisser des liens serrés avec les grands collectionneurs philanthropes.

Le Women's Art Council et d'autres cercles de mécènes, une nouvelle orientation, et des produits, programmes et services précis contribueront à élargir la gamme de dons, en accord avec les priorités en matière de financement du McMichael, notamment les dons majeurs et la constitution d'un portefeuille.

Le Programme de voyages du McMichael fait également partie de stratégie visant à consolider les liens avec les grands donateurs.

2. Soutien du secteur des affaires et partenariats pluriannuels

Les bureaux du directeur général et de la conservatrice en chef travaillent en étroite collaboration avec le Service du développement pour établir des modèles de partenariat personnalisés. L'initiative s'inscrit dans une approche à long terme et la sollicitation du secteur des affaires à un niveau plus stratégique et plus important. Les projets de financement ayant un impact social démontrable, faisant preuve d'une responsabilité sociale corporative et appelant la participation communautaire s'alignent avec cette priorité.

3. Une gouvernance structurée et exceptionnelle

La reconnaissance des généreux donateurs demeure l'objectif premier. La gouvernance s'articulera autour d'une communication sincère avec les donateurs et la reconnaissance afin de cultiver des relations des plus précieuses pour le McMichael. L'équipe du Service de marketing et de communications est chargée du rayonnement de l'image de marque et de la mission de l'institution par le biais de campagnes de financement ciblées. Le Service du développement établira un plan global et un calendrier afin d'exploiter le plein potentiel des initiatives de promotion et d'événements-bénéfice, y compris les activités tenues en juin et septembre, en fonction de publics ciblés.

4. Activités et création des moyens nécessaires

La restructuration du Service du développement a été entreprise pour remédier au manque d'efficacité et numériser et automatiser le plus de processus et d'activités possible, afin de faire une utilisation optimale du temps et des efforts du personnel peu nombreux. Il peut donc se consacrer à la sollicitation de dons, à la gouvernance des donateurs et à la campagne de financement. Notre intention est de libérer le temps du personnel afin qu'il soit en mesure de rencontrer les donateurs un à la fois.

Des objectifs et des mesures de rendement précis sur un nouveau tableau de bord bonifiera la capacité du Service du développement de mesurer et d'évaluer les initiatives, d'évaluer le taux de réussite et d'améliorer sa performance.

La fréquentation

En 2022, le taux de fréquentation a été faible jusqu'au début de l'automne 2021 en raison de la pandémie. Nous avons maintenu la formule des billets horodatés afin d'assurer la sécurité des visiteurs leur confiance dans les protocoles du McMichael. À compter de septembre 2021, nous sommes revenus à un horaire de 6 jours par semaine, profitant de l'engouement des visiteurs pour l'exposition *Sans invitation : Les artistes canadiennes de la modernité*. Nous comptons conserver cet horaire jusqu'en 2023. Nous sommes en mesure de maximiser la capacité durant les jours d'ouverture et de réaliser des économies le jour où nous sommes fermés.

Les expositions et l'apprentissage créatif

Le Service de l'apprentissage créatif et des programmes tireront profit des participant.e.s aux programmes virtuels (visites scolaires, cours d'art et visites guidées). Il a également développé un

programme spécialement conçu pour les communautés vulnérables et marginalisées dont le besoin s'est fait sentir pendant la pandémie.

Les investissements dans les grandes expositions pré-pandémie génèrent des revenus sous forme de droits et de fréquentation. Avec un peu de chance, l'assouplissement des mesures sanitaires contribuera à hausser le taux de fréquentation de l'exposition *Histoire de générations : La famille Sobey et l'art canadien* et au-delà.

Survol des initiatives du McMichael pour 2023 et au-delà :

- Accorder la priorité au développement de programmes scolaires et publics numériques novateurs, tout en ciblant les groupes vulnérables et marginalisés.
- Aixer les initiatives de marketing et de financement des expositions consacrées aux collections de la famille Sobey, Wanda Koop, Gathie Falk et Dempsey Bob, ainsi qu'aux installations s'adressant à des publics cibles.
- Travailler de concert avec le Conseil d'administration, les directeurs de la Fondation et les mécènes pour élargir notre réseau de bienfaiteurs et de bénévoles en vue d'une campagne de financement.
- Rentabiliser l'expérience numérique dans le cadre d'un projet pilote exigeant l'achat de billets pour les visites virtuelles, les webinaires et le contenu en ligne.
- Aixer les initiatives de marketing sur les canaux mobiles, numériques et participatifs, et mettre en œuvre un plan de marketing et de communications intégré et multiplateforme qui comprend les médias traditionnels, numériques et sociaux, et la radio.
- Embaucher un coordonnateur des médias sociaux afin d'harmoniser l'expérience en ligne et en présentiel, et bonifier notre engagement virtuel avec des publics partout dans le monde.
- Bonifier notre engagement à l'égard du paysage culturel et nos relations avec les artistes et les leaders autochtones.
- Accorder la priorité au calendrier des subventions afin de bonifier le soutien fédéral accordé au McMichael.

5. La capacité organisationnelle

Qualité de vie et développement économique

Nous allons poursuivre notre collaboration avec la Kleinburg Business Association, la Ville de Vaughan, la Toronto Region Conservation Authority (TRCA) et Destination Ontario ; présenter le McMichael comme une attraction culturelle pour promouvoir la région comme destination touristique ; et promouvoir la croissance économique et le transport vers Kleinburg. Le McMichael est également membre du Toronto Attractions Council, de Tourisme Central Counties et du York Region Arts Council. Ces forums ont été particulièrement importants durant la pandémie et contribueront à nous positionner sur les différents marchés.

En 2022, le tourisme local et l'accès virtuel au McMichael (visites guidées, webinaires, programmation et apprentissage créatif) demeureront des dossiers prioritaires. La promotion du McMichael auprès de la

communauté locale comme endroit de santé, de bien-être et d'apprentissage a connu un franc succès. Nous reconnaissons que l'art et la nature jouent un rôle de premier plan dans le bien-être, la pandémie se présentant comme un témoignage éloquent. La directrice des ventes et de la mobilisation de la communauté participe à de nombreux forums où sont partagés des ressources et des idées pour attirer des visiteurs de la communauté.

Mieux-être et milieu de travail

Les initiatives s'articulant autour de la sensibilisation à la santé mentale et à la participation des employé.e.s occuperont une place de choix dans l'optimisation du milieu de travail. La fidélisation du personnel par le biais de méthodes efficaces, tant numériques que de procédure) contribuera à la productivité de notre organisation. Le travail en mode hybride jumelé à une gestion et une communication efficaces favorisent les initiatives de mieux-être en milieu de travail.

Structure organisationnelle

La planification de la relève demeure un enjeu important pour le McMichael, plusieurs membres clés du personnel envisageant de prendre leur retraite dans les années à venir.

La planification de la relève au sein de la haute direction et des postes clés est une priorité pour le Service des ressources humaines en 2022 conformément aux recommandations du Comité des ressources humaines du Conseil d'administration. La nomination d'un directeur de l'exploitation en 2022 permet une meilleure évaluation des besoins en main-d'œuvre des différents services de l'institution.

Compte tenu de la nature disparate de nos espaces de travail, nous continuerons à privilégier le télétravail.

Bénévolat

Durant la pandémie, les bénévoles ont continué de témoigner leur appui au McMichael. L'année 2023, verra le retour aux activités en présentiel et en ligne, alors qu'en 2022 les bénévoles ont surtout œuvré en ligne.

PLAN DE MARKETING ET DE COMMUNICATIONS

Le Service de marketing et des communications met en œuvre des campagnes de publicité et de sensibilisation multiplateformes et élabore des stratégies ciblées visant à promouvoir le McMichael et ses activités, augmenter le taux de fréquentation et générer des ventes. Ces stratégies font partie intégrante d'une « trousse d'outils » contribuant à la réalisation des objectifs stratégiques de tous les secteurs du musée, y compris les expositions et les collections, le développement, les ventes et les programmes.

Le McMichael mise sur le fait que le marketing intégré des expositions, programmes publics et scolaires, espaces de location et Boutique contribuera à la réalisation des projections financières, tout en établissant le McMichael comme une destination incontournable, un endroit idéal pour relaxer en famille et entre amis, enrichir ses connaissances de l'art et du Canada dans un milieu chaleureux et accueillant, et faire de l'exercice dans un paysage boisé.

Dans le cadre de l'après-pandémie, l'équipe de marketing et des communications continuera de mettre en œuvre des campagnes ciblant le marché local et au-delà. La fidélisation des visiteurs demeure une priorité. Le McMichael offrira également des expériences virtuelles permettant à des publics canadiens et internationaux d'apprécier le musée à distance afin de les mobiliser et de diversifier ses sources de revenus. L'équipe bonifiera également sa stratégie en matière de médias sociaux en optimisant son utilisation des outils et véhicules tendance, y compris (sans s'y limiter) des « récits » et des « vidéos », pour attirer de nouveaux publics.

Les campagnes de marketing viseront à promouvoir les bienfaits physiques et psychologiques du parc et des sentiers du McMichael. En 2023, elles seront surtout dictées par le calendrier d'expositions tel que décrit dans ce document. Elles constituent la plus grande part du budget de marketing et sont menées sur une base récurrente. L'équipe met également en œuvre des campagnes plus modestes dans le cadre des initiatives suivantes :

- Mai/juin : Soirée-bénéfice annuelle
- Septembre : Événement-bénéfice annuel
- Octobre : « Les couleurs de l'automne » qui met en valeur le parc et les sentiers
- Octobre : Art Toronto – Les équipes de marketing, des expositions et du développement assurent une participation en présentiel et en ligne de cette foire annuelle avec un grand kiosque, ainsi que des programmes destinés à la communauté artistique et aux visiteurs. La participation du McMichael et ses programmes sont annoncés sur les médias sociaux et dans l'infolettre de l'institution. Les publications du McMichael suscitent beaucoup d'intérêt durant l'événement, offrant une excellente occasion de multiplier les ventes.
- Automne : Vente annuelle d'œuvres d'art
- Octobre/novembre : Campagne d'adhésion
- Novembre/décembre : Campagne de rabais réservés aux membres

- Décembre : Campagne du « Temps des Fêtes »
- Janvier : Salon de la mariée
- Mars (se prolonge dans le prochain exercice) : Campagne de publicité numérique axée sur les programmes éducatifs, en présentiel et en ligne, s'adressant aux enseignant.e.s et aux éducateurs et éducatrices œuvrant à la maison et au sein de groupes d'apprentissage, et visant à augmenter les ventes de programmes en fin d'année scolaire.

L'efficacité de ces campagnes se mesure en fonction des éléments suivants :

- Fréquentation
- Satisfaction et commentaires des visiteurs
- Médias sociaux
- Couverture et portée médiatiques (y compris les équivalences en valeur publicitaire)
- Revenus associés aux expositions (ventes au détail, etc.)

Nous continuerons à utiliser les études de marché pour fidéliser les publics en cernant les habitudes médiatiques des visiteurs et en y répondant. Le McMichael trouve son public parmi les personnes plus âgées et les familles qui bénéficient de nombreux programmes offerts au musée même. Or, le visiteur de musée traditionnel se faisant plus rare, nous devons attirer de nouveaux publics dont les milléniaux qui sont presque deux fois plus susceptibles d'exprimer leur engagement personnel pour une organisation en utilisant les réseaux sociaux. Nous comptons les solliciter au moyen d'un contenu dynamique et des publicités numériques ciblées. Les milléniaux sont également plus sensibles aux problèmes de l'environnement et soucieux de leur budget. On doit donc leur fournir une raison convaincante de visiter le McMichael ainsi que des modes de transport à bas prix. Dans le cadre de la reprise de l'après-COVID, nous comptons fidéliser les milléniaux en leur proposant des activités numériques inédites en ligne et sur les réseaux sociaux, y compris nos très populaires vidéos sur Instagram (notre plateforme la plus populaire), et des programmes qui s'inscrivent dans le cadre de leurs intérêts et valeurs, dont la santé et le mieux-être. De plus, le McMichael se doit de faire preuve de transparence et de franchise dans son engagement à l'égard de mouvements comme « La vie des Noir.e.s compte » et de justice raciale s'il veut être perçu comme authentique par les publics milléniaux qui sont à l'écoute des valeurs et comportements des institutions. Ces questions font partie intégrante du groupe de travail sur l'inclusion, la diversité, l'équité et l'accessibilité (IDEA) établi à l'automne 2020.

La mesure des résultats de la publicité numérique et des campagnes sur les médias sociaux qui incitent le public à visiter mcmichael.com sera essentielle à la détermination de la combinaison des médias. Il est important de déterminer si la croissance soutenue des dépenses en marketing numérique favorisera la fréquentation du site Web et d'analyser le profil de nos visiteurs en ligne.

Des données et analyses objectives dicteront l'élaboration de stratégies essentielles à la réalisation des objectifs suivants :

- Optimiser l'image de marque du McMichael.

- Accroître le rayonnement du musée au moyen de :
 - Expositions phares et itinérantes
 - Événements et programmes spéciaux
 - Mécénat
 - Partenariats corporatifs
 - Nouvelles interprétations de la collection permanente
 - Programmes éducatifs (adopter une stratégie ciblant divers nouveaux groupes apparus durant la pandémie : groupes d'enseignement à la maison, cellules d'apprentissage, enseignant.e.s des écoles ou des classes virtuelles)
 - Publications scientifiques et catalogues d'exposition
 - Bonification du contenu et des initiatives numériques
 - Programmes pour les enfants et les familles (attirer le public local et favoriser un sens de la communauté chez les consommateurs en quête d'une expérience culturelle telle que formulée dans *Culture Track : Canada*)
 - Location d'espaces y compris pour les mariages (voir la stratégie de ventes du musée).
- Atteindre le public cible du McMichael de manière rentable et efficace.
- Cibler les initiatives de marketing en périodes de pointe, notamment le marché touristique.
- Promouvoir l'utilisation du parc et des sentiers les jours où le McMichael n'est pas ouvert et durant la saison de pointe des randonnées pédestres.
- Augmenter la fréquentation en périodes de faible achalandage et dans l'après-pandémie.
- Cibler les marchés locaux dans l'après-COVID et déterminer les moyens les plus efficaces de toucher les publics éloignés et de reconquérir les publics.
- Entretenir et augmenter les partenariats pour assurer le rayonnement du McMichael.
- Mettre en œuvre de nouvelles initiatives numériques conformes à l'image de marque du musée.

Objectifs de marketing et communications

- Continuer de développer les réseaux mobiles, numériques et participatifs du McMichael, suivant un plan de marketing et des communications intégré et multiplateforme qui comprend les médias traditionnels.
- Attirer les milléniaux et les amateurs d'art, y compris ceux intéressés par l'art contemporain, en tirant profit des nouvelles plateformes de médias sociaux, en modifiant légèrement son discours pour attirer de nouveaux publics, en créant des dialogues pertinents et conjuguant l'expérience numérique à des activités au musée.
- Consolider les partenariats actuels et explorer la possibilité de nouveaux partenariats qui contribuent au rayonnement de l'image de marque en mettant à contribution le service des ventes et en exploitant les possibilités de tourisme.
- Promouvoir le caractère unique du McMichael, misant sur l'art et la nature, notamment les 100 acres de terres protégées, et en faisant valoir le musée comme un lieu propice à la relaxation et au mieux-être mental et physique tant à l'intérieur qu'à l'extérieur. Un élément qui prend toute son importance en cette période d'après-pandémie.
- Améliorer les relations avec les médias, y compris la CBC et le *Globe and Mail*, et offrir

- régulièrement des entrevues avec la conservatrice en chef et le directeur général.
- Miser sur les info-publicités pour promouvoir les expositions, consolidant les relations avec les médias-clés.
 - Améliorer la navigation du site Web afin d'enrichir l'expérience des visiteurs en effectuant une analyse de l'expérience utilisateur avant les mises à niveau du site.
 - Mesurer le rendement au-delà des chiffres : rayonnement et reconnaissance de la marque au pays et à l'étranger ; présence du McMichael au sein des partenaires dans le monde muséal et au sein des conservateurs et conservatrices.

Outre les Comtés centraux (RTO6), le McMichael est un membre actif des organisations touristiques locales et provinciales suivantes favorisant le partage d'informations, de ressources et de pratiques d'excellence, ainsi que la collaboration :

- Kleinburg BIA
- Tourism Vaughan
- York Region Arts Council
- Tourism Industry Association of Ontario
- Destination Toronto
- Destination Ontario

Plan de communications

L'équipe des relations avec les médias et des communications sollicite une vaste gamme de plateformes au pays et à l'international afin d'obtenir une couverture favorable du McMichael : expositions, collection permanente, programmes publics et événements, partenariats de marque, grandes acquisitions, nominations et autres sujets associés à l'art du Canada. L'équipe s'emploie également à présenter le directeur général et la conservatrice en chef comme des leaders d'opinion et des spécialistes auprès des médias traditionnels et numériques.

L'équipe des communications produit un rapport qui est soumis au Ministère. Le document présente les initiatives qui seront prises au cours des six prochains mois, notamment les communiqués de presse et avis aux médias, les calendriers et la participation des parties prenantes. La publication des communiqués est dictée par le programme d'expositions tel que décrit dans ce document.

Le McMichael communique avec le public par le biais d'infolettres mensuelles (une à l'intention des membres et une autre à l'intention du grand public), de publications quotidiennes sur les médias sociaux et du site Web. Le public peut communiquer en tout temps avec le McMichael par divers moyens : courrier électronique, réseaux sociaux, téléphone ou courrier. Toutes les personnes qui achètent un billet horodaté en ligne reçoivent après leur visite un formulaire les invitant à nous faire part de leurs commentaires et l'appréciation de leur expérience. Les commentaires ou autres communications exigeant une réponse sont traités dans les plus brefs délais et, le cas échéant, portés à l'attention du Ministère conformément au protocole de communications.

En 2023, l'équipe des communications continuera de contrôler les prévisions de tendance et l'activité

concurrentielle dans les imprimés et en ligne, y compris les réseaux sociaux, à l'aide d'associations professionnelles et de services de veille comme Meltwater. Les échanges personnels jouent un rôle de premier dans l'établissement de relations durables avec les médias qui sont sollicités de toutes parts. Compte tenu des restrictions imposées par la COVID-19, nous offrons aux journalistes la possibilité de visiter le Musée les jours où nous sommes fermés au grand public ou durant les périodes de faible fréquentation, ainsi que des visites en ligne commentées par la conservatrice en chef et le directeur général. Au cours des années à venir, nous nous emploierons à consolider nos relations avec la presse nationale et internationale pour assurer le rayonnement de nos expositions itinérantes et de notre image de marque.

Identité de marque

En cette période de redressement, avec et de possibles travaux de réfection à l'horizon, l'identité de marque du McMichael doit s'aligner sur la réinterprétation du foyer de l'art du Canada. Travaillant en étroite collaboration avec l'agence de création, nous avons l'intention d'actualiser notre logo et notre image de marque afin de souligner la nouvelle orientation de l'institution, misant sur l'heureux mariage de l'art et de la nature. L'identité devra communiquer le caractère unique du McMichael comme une institution d'art en pleine nature et le situer au prisme d'un regard contemporain. Elle devra également refléter le fait que le McMichael est la seule grande institution entièrement consacrée à l'art du Canada. Il nous faut une identité de marque élégante, adaptable et facilement reconnaissable qui s'applique aussi bien au site Web qu'aux plateformes numériques, ainsi qu'aux documents imprimés et aux grands formats. Cette identité doit servir les intérêts d'une éventuelle campagne de financement pour la réfection du musée et permettre au McMichael d'être en mesure de :

- Mobiliser les publics
- Enrichir l'expérience des visiteurs
- Fidéliser les membres, donateurs, partenaires et commanditaires
- S'imposer comme une destination culturelle « incontournable » en Ontario, au pays et à l'international

Les principes directeurs seront mis à jour à la lumière de l'identité de marque. Des principes secondaires seront développés pour la promotion du McMichael dans le cadre des expositions itinérantes, contribuant à la reconnaissance de la marque au pays et à l'international.

Ventes et événements

Conformément à notre mandat, aux exigences du gouvernement provincial en matière de viabilité et aux facteurs d'engagement identifiés dans *Culture Track : Canada*, nous allons nous concentrer sur les grands déclencheurs d'activité économique ou propositions commerciales uniques ci-dessous. Ces activités ont souffert des répercussions de la COVID-19. Cela dit, nous avons réussi à générer des revenus en proposant des micro-événements dans le cadre des consignes sanitaires. En 2023, nous reviendrons aux événements de plus grande envergure :

- Événements d'entreprise – initiatives de vente au sein de la communauté de Vaughan, tant auprès des entreprises que des membres importants de la communauté

- Accorder une place de choix aux mariages dans notre stratégie de marketing
- Se présenter comme un hôte pour les événements communautaires de Vaughan
- Consolider nos relations avec les voyagistes en matière de visites de groupes adultes, notamment sur le marché francophone
- Collaborer avec l'Association touristique régionale afin d'accroître le tourisme au McMichael et dans la région de Kleinburg, et augmenter la fréquentation durant la saison intermédiaire
- Miser sur le tourisme pour accroître la fréquentation en toute saison
- Proposer une visite de familiarisation des espaces locatifs à l'intention des organisateurs de réunions, avec la participation du Bureau de tourisme de Vaughan
- Consolider les liens avec les membres de Meeting Professionals International (MPI)
- Participer de nouveau au Salon de la mariée pour consolider les acquis
- Consolider les liens avec l'industrie cinématographique
- Multiplier les événements : fête en l'honneur de la future mariée, fête d'anniversaire d'adultes et réception du temps des Fêtes
- Participer aux principales conférences touristiques, y compris Bienvenue Canada, pour accroître la fréquentation des voyagistes des régions francophones et le salon OMCA (Ontario Motor Coach Association) à Ottawa
- Durant la COVID-19, nous avons offert des forfaits « mariage-surprise » et « micro-mariage », ainsi que d'autres activités en plein air pour la tenue de réceptions et d'événements respectant les consignes de distanciation sociale. Nous continuerons d'offrir de telles activités jusqu'au retour à la normale ; nous prévoyons retourner à pleine capacité à la fin 2023.
- Continuer d'offrir des programmes virtuels pour les groupes qui ne sont pas à l'aise avec l'idée de visites en présentiel.

Les déclencheurs d'activité économique décrits ci-haut s'accompagneront des initiatives suivantes :

- Promotion de forfaits et de programmes saisonniers sur la page d'accueil du site Web
- Utilisation des médias sociaux pour faire la promotion du McMichael
- Campagne électronique auprès des entreprises, des voyagistes et des planificateurs de mariage
- Collaboration soutenue avec la Municipalité de Vaughan, les intervenants du milieu touristique et la communauté locale
- Augmentation des ressources allouées au référencement payant
- Participation aux salons commerciaux, y compris le Salon de la mariée, Bienvenue Canada (visites en français) et OMCA (Ontario Motor Coach Association), ainsi qu'à des foires commerciales et des événements de réseautage à l'extérieur de la région
- Promotion de la location d'espaces pour les réceptions du temps des Fêtes
- Campagnes électroniques pour la tenue de barbecues, réceptions du temps des Fêtes, séances de consolidation d'équipe, etc.
- Adhésion à des sites comme Weddingwire.ca et EventSource.ca pour promouvoir le McMichael comme lieu de réception de mariage

Un moyen de transport facile d'accès et rentable demeure un facteur déterminant dans la réalisation des objectifs du Service de marketing et des communications énoncés dans le présent document, ainsi que dans la hausse de la fréquentation. Bien qu'il soit certainement le bienvenu, le nouveau « service à la demande » régional ne contribue pas à augmenter la fréquentation du McMichael. Le service

fonctionne surtout comme une boucle touristique dans la région et non pas comme une liaison entre le métro et le musée. Durant la pandémie, nous avons consolidé nos partenariats avec les organisations et d'autres attractions de la région afin d'attirer des visiteurs et créer des possibilités de sorties à la journée. Un moyen de transport viable assurant la liaison entre le centre-ville de Toronto, le McMichael et idéalement d'autres organismes en quête d'une solution offrant aux visiteurs l'expérience du « monde dans une province ». Nous collaborons avec le Groupe consultatif de la planification générale de Tourisme Vaughan pour faire valoir l'importance vitale du transport pour les attractions de la région.

Stratégie du contenu numérique

Les leçons tirées du développement et de la prestation de programmes en ligne durant la pandémie démontrent clairement que les publics du McMichael apprécient le contenu numérique. La bonification de ses programmes et initiatives numériques permettra au musée d'assurer le rayonnement de son image de marque sur les scènes nationale et internationale.

Nous connaissons un franc succès avec une vaste gamme d'activités en ligne : cours d'art donnés par des professionnel.le.s ; programmes scolaires ; *ArtVenture* pour les enfants (y compris des camps) ; visites virtuelles d'expositions ; vidéos d'œuvres dans la collection commentées par le directeur général et la conservatrice en chef ; et webinaires sur l'art canadien et des expositions animés par des leaders d'opinion du monde des arts. La popularité de ces programmes témoigne de l'enthousiasme des publics qui y trouvent une façon stimulante et éducative de découvrir le McMichael. Nous reconnaissons que ces publics représentent une clientèle vitale qui mérite d'être desservie en cette période d'après-pandémie au-delà. Pour le McMichael, la fidélisation des publics à distance à court terme est toute aussi importante que celle des visiteurs qui se rendent sur place. Nous continuons d'enrichir le contenu numérique du McMichael : vidéos, entrevues, webinaires, programmes, activités et événements sur le site Web et les réseaux sociaux. Le succès de cette initiative se mesurera en fonction des éléments suivants : consultation, mobilisation, fréquentation et inscription aux cours et aux événements en ligne, et les revenus générés.

RESSOURCES NÉCESSAIRES À LA RÉALISATION DES OBJECTIFS

Le budget de l'exercice 2023 a été préparé en tablant sur le fait que la subvention de fonctionnement allouée par la province sera conforme à celle de l'exercice 2022.

Revenus de fonctionnement compris dans le plan budgétaire :

- Subvention provinciale annuelle de fonctionnement : 3 328 000 \$ (35 %)
- Autre financement public associé à des projets : 435 000 \$ (5 %)
- Financement du secteur privé (dons individuels/corporatifs, commandites et collectes de fonds) : 2 600 000 \$ (27 %)
- Revenus autogénérés : droits d'entrée, adhésions, programmes, ventes et location d'espaces :

3 184 600 \$ (33 %)

En 2022, les restrictions imposées par la COVID-19 ont eu des conséquences désastreuses sur les revenus autogénérés : taux de fréquentation, participation aux cours d'art et programmes communautaires, location des espaces, événements-bénéfice en présentiel et bonification des activités de gouvernance. Le McMichael a fait preuve d'innovation en développant des programmes numériques s'adressant aux adultes, aux enfants et aux salles de classe ; des programmes faisant valoir les sentiers du Musée ; et des expositions qui seront présentées dans diverses institutions canadiennes. Cela dit, nous enregistrerons néanmoins un déficit. Le plan d'activités pour l'exercice 2023 est basé sur le maintien de certaines restrictions au niveau de la capacité de visiteurs, notamment dans le cas des groupes scolaires, mais ne prévoit aucune fermeture. Les revenus autogénérés devraient atteindre les niveaux pré-pandémie dans la plupart des secteurs.

Le budget de l'exercice 2023 reflète le besoin pressant d'investir dans l'avenir du McMichael. Les salaires offerts par le musée ne sont pas compétitifs. Le Service des expositions et des collections en particulier manque de personnel. Les expositions se font plus ambitieuses, la collection permanente s'enrichit, nos publications occupent une place choix au sein des discussions intellectuelles et populaires sur l'art canadien, et les expositions itinérantes exigent des ressources humaines. Si on s'attend à ce que la majorité de nos sources de revenus retournent aux niveaux d'avant la pandémie, les contraintes physiques freinent nos possibilités. Le McMichael doit donc accorder la priorité au financement lui permettant de générer des revenus importants à long terme.

La réalisation de notre programmation exige l'embauche de personnel dans plusieurs secteurs : expositions, gestion de la collection, financement et développement, marketing, finances et opérations.

Classification	Nombre	ETP
Haute direction	6	6,0
Personnel à temps plein	40	40,0
Personnel à temps partiel	77	32,4
Total	118	78,4
Service de sécurité en sous-traitance	9	9,0
Bénévoles	170	

RESSOURCES HUMAINES

En 2023, les objectifs clés en matière de ressources humaines s'alignent avec ceux énoncés dans la lettre de mandat adressée à la Collection McMichael d'art canadien par le ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture. La gestion et le mieux-être des effectifs, l'efficacité des méthodes de travail, la diversité et l'inclusion, et l'efficacité durable sont autant d'éléments qui guideront les initiatives du Service des ressources humaines (SRH) en 2023.

Diversité et inclusion

En 2022, les employé.e.s et les bénévoles du McMichael, y compris les membres des conseil d'administration et de la Fondation, ont participé au programme de formation « Dénoncez-le : Racisme » de la Commission ontarienne des droits de la personne. Ce programme fait maintenant partie intégrante des programmes de formation que doivent suivre les nouveaux employé.e.s et bénévoles.

En 2022, les employé.e.s et les bénévoles siégeant au comité chargé d'élargir la portée de l'engagement du McMichael en matière de diversité, d'équité, d'accessibilité et d'inclusion ont tenu des réunions trimestrielles. Le comité a rédigé la déclaration IDEA du McMichael et établi des plans d'action connexes dans les secteurs suivants : recrutement, représentation, formation, expérience des visiteurs, mobilisation, partenariats et participation communautaire. Les plans d'action sont revus tous les trois mois afin d'assurer leur pertinence dans tous les secteurs IDEA.

Au cours du deuxième trimestre de 2022, tous les employé.e.s et les bénévoles du McMichael ont répondu à un sondage IDEA afin de mesurer les activités du comité et offrir des suggestions. Le sondage a été complété par 85 personnes. Les résultats guideront les plans d'action IDEA pour 2023 de manière assurer que la voix de tous les employé.e.s et les bénévoles se fasse entendre.

Accès numérique

En 2022, le McMichael a mis en œuvre un nouveau système de suivi des effectifs et de gestion des horaires. Ce système permet aux gestionnaires et aux employé.e.s de gérer leur horaire à distance – une nette amélioration par rapport au double/triple processus de saisie de données. Dans la lancée du numérique et de l'accessibilité, le SRH établira un portail réservé aux avantages sociaux et aux politiques auquel le personnel aura accès.

La participation du personnel est essentielle à l'optimisation du mieux-être en milieu de travail. Le télétravail (conséquence de la pandémie) se posera maintenant comme un choix délibéré grâce à la mise à niveau de l'infrastructure numérique et à la mobilisation du personnel. Le SRH travaillera de concert avec les employé.e.s et la direction pour bonifier le télétravail.

Les avantages d'un processus de gestion du rendement cohérent, mis en œuvre à la lumière de l'audit de l'optimisation des ressources du Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario, portent leurs fruits.

Tous les employé.e.s et les gestionnaires voient leur rendement évalué au cours d'une rencontre annuelle. Cet exercice permet d'aligner les objectifs institutionnels et personnels et contribue au mieux-être et à l'efficacité au travail.

Les initiatives associées à la **communication** entreprises durant les fermetures entraînées par la pandémie seront maintenues en 2023 : mises à jours mensuelles, réunions virtuelles avec le personnel tous les trois mois et rencontres des bénévoles (tous les mois ou les trois mois). Les gestionnaires organisent régulièrement des réunions en ligne ou en présentiel avec leurs employé.e.s ou seul à seul. Ces initiatives font partie intégrante du mieux-être, de l'efficacité et de la productivité.

Les activités du Comité social reprendront afin de favoriser des rencontres en ligne ou en personne des employé.e.s et des relations de franche camaraderie.

La **planification de la relève** chez les cadres supérieurs et les titulaires de postes clés est essentielle à la **viabilité** des acquis de l'institution. Cette initiative a été lancée en 2022 par le Comité des ressources humaines du Conseil d'administration. La directrice de l'exploitation appuiera le SRH dans son évaluation du capital humain et sa planification de la relève chez les titulaires de postes clés. y compris l'adoption d'une philosophie en matière de rémunération et la révision de la structure salariale.

En 2023, le McMichael accordera la priorité à la fidélisation du personnel, tirant profit des initiatives de mobilisation décrites ci-haut. Le rajustement des salaires de certaines positions et des taux horaires qui s'alignent sur l'augmentation du salaire minimum fait partie des mesures que nous prendrons en 2023. Les besoins en main-d'œuvre seront évalués et les postes seront comblés, dans la mesure du possible, par des employé.e.s à temps partiel déjà en place ou des stagiaires. Dans le cas contraire, nous solliciterons des subventions ou des partenariats.

Le SHR accordera la priorité aux partenariats et aux programmes de placements étudiants des écoles ou des industries liées au secteur muséal. Le recrutement de personnel de première ligne pose un problème non seulement pour le McMichael mais pour toutes organisations en période post-pandémique. Les placements étudiants s'inscrivent dans le cadre de la planification de la relève de niveau d'entrée. Le McMichael dressera une liste d'employé.e.s sur demande afin d'assurer une présence continue dans les positions à taux horaire.

Le soutien du **Comité des bénévoles du McMichael** et les membres du McMichael Youth Team ont accordé un soutien inébranlable au McMichael durant les trois fermetures entraînées par la COVID-19 en 2021 et 2022. Nombre d'entre-eux ont assuré la prestation de programmes en ligne. Les membres maintiennent leur participation en ligne, mais attendent avec impatience de reprendre leurs activités sur place en 2023. Nous prévoyons que le nombre d'heures consacrée au McMichael par les bénévoles augmenteront en 2023. La volonté de participation des Ontarien.ne.s se faisant sentir, il n'est pas impossible que le nombre de bénévoles s'accroissent. L'objectif de l'institution en matière de bénévolat demeure la valorisation des bénévoles.

L'événement-bénéfice soulignant le 30^e anniversaire du Comité des bénévoles qui devait avoir lieu en 2022 a été reporté à 2023 et se déroulera sur place. En 2022, le Comité a réussi à organiser un événement-bénéfice en ligne qui a connu un franc succès.

Le personnel relève, directement ou indirectement, du directeur général qui lui relève du conseil d'administration du McMichael. Les administrateurs sont nommés par le Secrétariat des nominations sous réserve de l'approbation de la lieutenant-gouverneure en conseil.

MESURES DE LA PERFORMANCE

Les objectifs stratégiques du McMichael sont comme suit et s'alignent sur le Plan stratégique de 2012 et la Vision artistique de 2016. Les mesures de la performance en matière de résultat et de production sous-jacentes à chacun des objectifs sont traitées ci-dessous. Les résultats pour les expositions et l'apprentissage créatif apparaissent sous les rubriques qui leur sont consacrées dans le présent document. Le raffinement de nos critères de collecte de données permettront de mieux cibler les résultats pour ces secteurs dans le prochain plan d'activités.

Objectifs stratégiques du Plan stratégique de 2012 et de la Vision artistique de 2016 :

- Promouvoir le McMichael comme le foyer de l'art du Canada
- Offrir aux visiteurs une expérience stimulante et hors du commun
- S'imposer comme un centre de savoir et de partage
- Développer une organisation viable au rendement hors du commun
- Améliorer la capacité organisationnelle et la performance

Les mesures de la performance suivantes correspondent à la réussite des efforts du McMichael visant à promouvoir l'art du Canada :

Mesure de la performance	Cible 2022-2023	Projection 2021-2022	Cible 2021-2022	Résultat 2020-21	Résultat 2019-2020	Résultat 2018-2019
Fréquentation totale (y compris les programmes en ligne)	118 700	75 000	110 600	49 006	121 000	105 208
Fréquentation virtuelle	15 000	21 000	30 200	22 177	s/o	s/o
Nombre d'usagers sur les médias sociaux	FaceBook : 34 500 Instagram : 29 000 Twitter : 26 400	FaceBook : 33 000 Instagram : 25 000 Twitter : 25 900	FaceBook : 35 000 Instagram : 25,000 Twitter : 26 000	FaceBook : 29 385 Instagram : 21,128 Twitter : 25 581	FaceBook : 28 000 Instagram : 13,500 Twitter : 25 250	FaceBook : 26 071 Instagram : 10,367 Twitter : 25 267

Les mesures de performance suivantes témoignent de la capacité du McMichael d'offrir une expérience muséale stimulante et hors du commun :

Mesure de la performance	Cible 2022-2023	Projection 2021-2022	Cible 2021-2022	Résultat 2020-21	Résultat 2019-2020	Résultat 2018-2019
Satisfaction des visiteurs	2 800 commentaires positifs à 96 %	2 100 commentaires positifs à 95 %	2 500 commentaires positifs à 95 %	1 504 commentaires positifs à 99 %	900 commentaires positifs à 95 %	897 commentaires positifs à 93 %
Augmentation des adhésions	50 % fidélisation 2 % conversion	40% fidélisation 1 % conversion	50 % fidélisation 2 % conversion	34 % fidélisation 0,87 % conversion	55 % fidélisation 2 % conversion	50 % fidélisation 2,6 % conversion

En raison de la pandémie, les expositions, les événements, les programmes scolaires et les initiatives pédagogiques ont été réduits et/ou mis en ligne. Les expositions, événements et objectifs suivants témoignent de la capacité du McMichael de servir de **centre de création et de partage du savoir** auprès de vastes publics :

- Accueillir environ 16 800 élèves au musée ou favoriser leur participation à des programmes en ligne ou des initiatives hors les murs comme Art2Go pour découvrir le lien entre l'art du Canada et le curriculum de l'Ontario.
- Une exposition phare réunissant des œuvres provenant d'autres collections, une consacrée aux œuvres de la collection permanente, cinq expositions monographiques, ainsi qu'une exposition produite en collaboration.
- Sept expositions conçues par le McMichael qui seront présentées dans d'autres musées canadiens.
- Cinq publications sur l'art canadien.
- 15 causeries virtuelles sur l'art canadien appelant la participation d'artistes, auteur.e.s, conservateurs/conservatrices et spécialistes.
- Enrichir la collection permanente par le biais de l'acquisition d'œuvres qui éveillent des résonances chez tous les Canadiens et Canadiennes.
- Promouvoir le projet *Iningat Ilagiiit* auprès du grand public et l'inciter à découvrir le legs artistique de Cape Dorset.
- 4 000 personnes ont assisté aux webinaires du McMichael.
- 2 900 personnes ont participé à des visites virtuelles, ainsi qu'à des cours d'art en ligne et en présentiel.
- Plus de 1 500 personnes ont bénéficié des programmes d'apprentissage créatif, y compris des jeunes à risque et des personnes ayant des anomalies de comportement, de communication ou d'ordre intellectuel.

Mesure de la performance	Cible 2022-2023	Projection 2021-2022	Cible 2021-2022	Résultat 2020-21	Résultat 2019-2020	Résultat 2018-2019
Nombre d'expositions conçues par le McMichael en tournée	12	8	8	1	0	0
Nombre de visiteurs associés aux expositions itinérantes	231 800	51 000	s/o	81 200	0	0

Les mesures de la performance suivantes témoignent de la capacité du McMichael de construire une organisation viable ayant un rendement hors du commun :

Mesure de la performance	Cible 2022-2023	Projection 2021-2022	Cible 2021-2022	Résultat 2020-21	Résultat 2019-2020	Résultat 2018-2019
Dépenses en \$ par visiteur à la Boutique	12,95 \$	14,75 \$	11,90 \$	19,23 \$	12,65 \$	12,60 \$
Pourcentage en coûts administratifs et d'exploitation par rapport aux dépenses totales d'exploitation	13 %	13,5 %	14 %	12 %	12 %	14 %

Les mesures suivantes témoignent de la capacité du McMichael **d'améliorer la capacité organisationnelle et la performance** de l'institution :

Mesure de la performance	Cible 2022-2023	Projection 2021-2022	Cible 2021-2022	Résultat 2020-21	Résultat 2019-2020	Résultat 2018-2019
ETP	78,4	69,1	71,3	56,8	67,8	68,1
Rotation du personnel	6 %	5,5 %	4 %	1,8 %	4 %	4 %
Nombre de bénévoles, guides et administrateurs	180	170	170	164	165	149
Nombre d'heures contribuées par les bénévoles/guides	10 000	10 000	6 000	3 732	15 000	11 709

ANALYSE DE LA CONJONCTURE

Facteurs externes

La pandémie

Les effets de la pandémie se feront encore sentir dans le premier, voire le deuxième trimestre de 2023. Le soutien du gouvernement demeure essentiel à la viabilité du McMichael en cette période d'incertitude. Tous les secteurs sont à risque : la fréquentation, si les gens ne se sentent pas à l'aise en milieu fermé ; les événements, si les restrictions de capacité freinent notre capacité de générer des revenus ; l'apprentissage créatif, si les écoles limitent les visites en présentiel ; et la programmation, si nous devons nous en tenir au webinaires. Tous ces inconnus auraient des conséquences sur nos projections financières qui prévoient un retour aux niveaux pré-pandémie.

La communauté locale

Tel que décrit dans la section consacrée au plan de marketing et de communications, le McMichael participe aux événements communautaires et aux initiatives de tourisme locales, et travaille en collaboration avec la Chambre de commerce de Vaughan et la Kleinberg BIA. Nous allons tenir deux événements-bénéfice (printemps/été et automne) pour mobiliser le milieu des affaires local. En outre, nous nous employons à resserrer nos liens avec le maire de Vaughan et les chefs de file de la région afin de les convaincre d'assumer des rôles à titre bénévole. Nous apportons notre soutien à des événements de bienfaisance et participons à des événements comme le dîner du maire et d'autres activités de réseautage organisées par la Chambre de commerce de Vaughan.

La diversité et les arts

En 2022, le McMichael a créé un comité IDEA (inclusion, diversité, équité et accessibilité). Le comité a recommandé des politiques et un plan d'action qui a été approuvé par l'équipe de la haute direction. En 2023, la mise en œuvre du plan d'action permettra de bonifier nos initiatives en matière de diversité. Nous continuons notre collaboration avec les communautés autochtones (jardin cérémonial Minokamik), ainsi qu'avec des arboriculteurs et des enseignant.e.s autochtones tant pour la gestion du paysage que la programmation. Nous reconnaissons devoir multiplier nos efforts en matière de diversité – un véritable défi dans le domaine des arts.

Les données démographiques

Il nous faut reconnaître que le public principal du McMichael vieillit et que le visiteur de musée traditionnel se fait de plus en plus rare. La situation présente des possibilités (plus de temps et d'argent pour visiter des musées) et des risques (difficultés liées à l'accessibilité et choix de programmes et d'expositions). Nous aspirons à trouver un juste équilibre nous permettant d'attirer la population vieillissante, qui s'intéresse à un art plus traditionnel, et la jeune génération, qui privilégie les expositions d'art contemporain et des événements stimulants associés aux enjeux de l'heure. De plus, les jeunes publics basent leur consommation culturelle sur des facteurs divers : les expositions doivent d'être non seulement stimulantes mais la programmation qui l'accompagne doit être

pertinente ; les heures d'ouverture et les possibilités de transport doivent être adaptées à leur mode de vie ; et le Café et la Boutique doivent être abordables et offrir des produits de qualité. Ces publics sont soucieux de leur budget et de l'environnement. Ils doivent pouvoir s'identifier au discours et aux valeurs de l'institution en ligne et sur les médias sociaux. Si l'institution est perçue comme dépassée ou, inversement, comme hypocrite ou vouloir en faire trop, il est peu probable qu'ils en feront leur destination.

Le transport

Le prolongement de la ligne 1 de métro jusqu'à Vaughan a légèrement pallié le fait que nous sommes éloignés du Grand Toronto. Le besoin d'un moyen de transport viable, fiable et à bas prix assurant la liaison entre le Grand Toronto et le McMichael se fait plus pressant si nous espérons attirer de nouveaux publics. Les milléniaux et les personnes qui ne conduisent pas ou qui hésitent à prendre leur auto par souci écologique ne visiteront pas le musée s'il est perçu comme difficile d'accès. Ces préoccupations sont également celles des aîné.e.s. Nous avons intercédé sans succès auprès des autorités locales responsables des transports publics pour permettre aux usagers d'avoir un accès direct au McMichael. Bien qu'il soit certainement le bienvenu, nous ne prévoyons pas que le nouveau « service à la demande » destinées aux attractions contribuera de façon importante à la fréquentation du McMichael. Nous participons à l'élaboration du plan directeur touristique pour la région. Le transport public demeure une priorité car il constitue le plus gros obstacle à la croissance des attractions de la région de Vaughan. Nous continuerons d'unir nos voix pour trouver une solution au problème.

L'accessibilité

Le Service de l'apprentissage créatif et de la programmation cible les groupes touchés par des obstacles à l'accessibilité. Il a conçu plusieurs programmes à leur intention, dont le Club d'art du McMichael pour les aînées vivant dans des résidences de soins à longue durée ; des ateliers pour les publics vivant avec des contraintes cognitives et physiques ; et une infolettre numérique destinée aux aîné.e.s.

Le nouveau projet Les mardis gratuits à l'intention des groupes communautaires nous permettra d'attirer les publics les plus marginalisés et les plus vulnérables.

L'évolution du climat

L'évolution du climat au Canada demeure une question pressante qui exige une gestion des terres soutenue. Le plan d'aménagement développé en 2020 et approuvé par le Conseil d'administration en 2021 s'articule autour de l'évolution du paysage et de l'importance d'intégrer les changements climatiques à nos futurs plans d'aménagement.

L'économie

En novembre 2021, Patrimoine canadien a rendu public les résultats d'un sondage sur le Fonds d'urgence pour soutenir les organismes chargés, de la culture, du patrimoine et du sport. Les

organismes affirmant que la pandémie de la COVID-19 avait une impact majeur ou modéré sur leurs revenus représentent 96 % des répondants. Les raisons principales pour les demandes de subventions étaient les coûts d'exploitation et la rémunération des travailleurs autonomes. La pandémie est indubitablement le facteur premier de la situation économique. L'accès aux vaccins et le retour à la normale peuvent prendre plusieurs années. Dans le cas des associations caritatives, les dons tendent à refléter l'économique et leur diminution se fait déjà sentir partout en Amérique du Nord. Le McMichael s'imposant comme une importante attraction culturelle, le l'équipe de marketing s'emploie à attirer des visiteurs non seulement de l'Ontario, mais du Canada et de l'étranger. Nous nous employons à donner au McMichael sa place dans le « monde dans une province » imaginé par la ministre.

La scène nationale et internationale

Nos projets d'expositions sont autant d'occasions de faire valoir la richesse des collections du McMichael à l'international et d'ouvrir une fenêtre sur l'art du monde pour le public ontarien. Les expositions itinérantes nous permettent d'établir des liens avec de multiples musées et galeries. Elles sont non seulement une source de revenus non négligeable, mais elles contribuent au rayonnement du McMichael. Le nombre important d'expositions conçues par le McMichael qui seront présentées dans d'autres institutions en 2023 témoigne du bien-fondé de notre approche.

Facteurs internes

Le personnel

En 2021, nous avons été appelés à composer avec de nouvelles demandes en matière d'obligation d'information et à collaborer avec l'équipe du Bureau de la vérificatrice générale. Notre capacité à accepter des acquisitions et à créer des expositions stimulantes n'est plus à démontrer. Cela dit, nous avons augmenté nos activités sans augmenter nos effectifs (et pas seulement dans le Service des collections et des expositions). Une revalorisation des salaires s'imposent si nous voulons fidéliser notre personnel hors du commun. Nous devrons également revoir notre capacité de réaliser de nouveaux projets ou programmes.

Les installations

Nous reconnaissions le besoin pressant d'entreprendre les mesures qui s'imposent pour pallier au vieillissement des systèmes et conserver notre statut d'institution de catégorie A qui nous permet d'accueillir des prêts d'autres musées. En 2022, nous avons établi des calendriers de travaux de réfection détaillés et un modèle de calcul des coûts. Nous avons également identifié des sources de financement privé. En 2023, nous continuerons dans cette voie et nous prévoyons entreprendre les travaux à la fin 2024 ou au début 2025.

La viabilité

Le manque d'espace fait obstacle à la tenue à la location de salle pour des événements de grande envergure, des réceptions de mariage, des événements corporatifs, etc. L'agencement de l'institution

empêche la tenue d'expositions nécessitant l'achat d'un billet supplémentaire. L'actualisation et la rationalisation des immobilisations devront s'accompagner du développement des investissements si le McMichael veut s'imposer comme une destination culturelle sur la scène internationale. En 2023, malgré les effets durables de la pandémie, il nous faudra investir dans les ressources nécessaires à l'avenir du McMichael. Il nous sera impossible de réaliser nos objectifs en matière de revenus et de fréquentation sans embaucher le personnel nécessaire à la mise en œuvre de nos projets.

ÉTATS FINANCIERS

Grandes hypothèses de planification

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

- Les effets de la COVID-19 continueront de se faire sentir en 2023. Cela dit, le redressement du McMichael est tributaire de la planification à long terme d'expositions et programmes qui s'adressent à des publics cibles et à des mécènes du secteur privé. Nous accordons la priorité à la création d'expositions itinérantes susceptibles d'augmenter la fréquentation et de générer des revenus, ainsi que d'imposer le McMichael comme le foyer de l'art du Canada. Le nombre de projets d'expositions qui seront présentées sur place et ailleurs au Canada entraîne des coûts de production et d'embauche. Deux postes à temps plein doivent être comblés si nous espérons produire et circuler ces expositions.
- Les dépenses de marketing correspondent à celles des années passées. En 2023, les expositions devraient attirer un nombre de visiteurs comparable à celui d'avant la pandémie. Les projections en matière de fréquentation se basent sur l'attrait des expositions. Certaines restrictions en matière de capacité seront maintenues pour respecter la zone de confort des visiteurs.
- Nous accordons la priorité aux programmes numériques (cours, causeries, webinaires et visites guidées) qui permettent de mobiliser des publics éloignés et à cultiver nos rapports avec des donateurs hors province. Nous examinerons les possibilités de rentabiliser la programmation en ligne.
- Les visites en présentiel des groupes scolaires reprennent lentement. Le coin repas du McMichael ne permet pas d'accueillir un grand nombre d'étudiant.e.s à la fois. Les projections visant cette source de revenus demeurent donc modestes.
- Le financement s'articulera autour de dons majeurs afin de pourvoir aux besoins annuels et à la réfection du McMichael.
- Les événements-bénéfice auront lieu deux fois par année dans le but de solliciter des dons majeurs et de mobiliser la communauté. Nous prévoyons tenir le Gala Clair de lune sur place en 2022.
- Les revenus générés par les locations d'espace, les mariages et les événements en présentiel devraient revenir au niveau d'avant la pandémie. Bien que nous serons probablement appelés à limiter la capacité maximale, la demande pour des mariages intimes s'est accrue – et le McMichael est le cadre idéal pour ce genre d'événements. L'assouplissement des restrictions permettra un retour aux événements de grande envergure.

- La distanciation sociale imposée par la pandémie s'est accompagnée de la vente de billets horodatés. Le McMichael s'est doté d'un système de billetterie et de réservations en ligne, ajoutant aux coûts d'exploitation.
- Pour nous protéger contre les cyber-attaques et avoir droit à la cyber-assurance, nous avons été contraints d'investir dans un système de sauvegarde de données hors site, un processus d'authentification à deux facteurs et des séances de formation en cybersécurité pour le personnel.

PLAN DE GESTION DES IMMOBILISATIONS

Le McMichael utilise le logiciel de gestion des immobilisations VFA, de même que nos propres constats d'état, pour planifier la réparation et la remise en état de ses immobilisations. Selon l'évaluation VFA, à la fin 2023, le coût de remplacement des immobilisations ayant atteint la fin de leur durée de vie utile se chiffrerait au bas mot à vingt millions de dollars.

L'étude de l'état de fonctionnement a démontré la nécessité d'actualiser les immobilisations pour pallier au vieillissement de l'édifice et respecter les normes muséales en vigueur. **Il est crucial de passer à la prochaine étape de la planification de la remise en état des immobilisations** sinon nous risquons d'encourir des coûts de réparation élevés en raison de la défaillance des systèmes, ce qui pourrait s'avérer plus coûteux à long terme que l'achat à prix de gros.

L'agrandissement du musée s'impose pour conserver notre statut d'institution de catégorie A. Les institutions se préoccupent de plus en plus de notre capacité d'assurer la sécurité des prêts en l'absence d'un quai de chargement convenable et s'inquiètent de l'efficacité des systèmes de nos systèmes de climatisation. L'agrandissement favorisera l'essor des activités lucratives dont les programmes éducatifs, les cours d'art, les mariages et les événements. L'étude sur la gestion du paysage souligne également le besoin de remettre en état le parc et les sentiers, ainsi que l'édifice. En 2022, nous avons amorcé un dialogue avec une vaste gamme de bailleurs de fonds qui joueront un rôle de premier plan dans le projet de réfection. En 2023, nous espérons concrétiser les promesses de financement.

Afin de minimiser les dépenses liées aux réparations qui pourraient s'avérer redondantes une fois la mise en œuvre de la remise à neuf des immobilisations, en 2023, les travaux de réparation liés à l'édifice et aux systèmes se limiteront aux urgences. Il est à noter que le report des travaux de réfection peut entraîner la demande d'une subvention auprès du Ministère pour les travaux d'urgence. En 2022, des défaillances préoccupantes au niveau de l'enveloppe du bâtiment sont apparues.

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

En 2022, the McMichael a fait appel aux services d'experts-conseils pour l'évaluation du réseau et de l'infrastructure informatiques, et de la cybersécurité.

Le télétravail étant maintenant la norme, en 2022, nous avons amélioré l'environnement des employé.e.s en leur fournissant des ordinateurs portables et leur offrant des séances de formation en cybersécurité. L'adoption d'un processus d'authentification à deux facteurs permettra au personnel d'avoir accès aux fichiers de l'institution grâce à un réseau privé virtuel. Nous avons également adopté la solution infonuagique Office 365, qui est plus sécuritaire.

En 2022, le nouvel environnement informatique qui constitue la phase 1 jouera un rôle essentiel dans la gestion du flux de production à l'avenir. La sauvegarde et le stockage de données infonuagiquest s'imposent pour la protection de nos données. Le branchement à la fibre optique nous a permis d'augmenter la bande passante et d'explorer des avenues infonuagiquest. Il a également amélioré l'accès des visiteurs au site web et au cybermusée du McMichael.

Tel que noté plus haut, nous avons choisi un fournisseur de système de billetterie et de réservations en ligne. En 2022, nous avons embauché Vantix Systems pour la mise en œuvre du système ATMS+. L'intégration de la vente de billets en ligne et sur place, les réservations d'espaces, de visites scolaires, d'événements corporatifs et de mariages bonifiera l'expérience du visiteur. ATMS+ étant un système infonuagique, nous n'avons plus à nous préoccuper du stockage de données sur place

En 2023, nous nous attaquerons à la gestion des données en élaborant un plan qui comprendra des politiques et pratiques visant à régler et à rationaliser le stockage des données et leur accès.

La transformation et l'actualisation de l'environnement informatique contribueront à accroître l'efficacité de la prestation des services numériques, y compris les webinaires, les programmes d'apprentissage créatif, les ateliers d'art et les visites guidées.

INITIATIVES ENTRAÎNANT LA PARTICIPATION DE TIERS

Le McMichael a conclu une entente qui le lie au prestataire de services alimentaires de Toronto, The Food Dudes, jusqu'à la fin 2024. En vertu de l'entente, The Food Dudes se sont vus octroyer l'exclusivité en matière de service traiteur.

En 2023, l'équipe d'apprentissage créatif et des programmes éducatifs s'associera de nouveau avec la Toronto Region Conservation Authority, Parcs Ontario, Parcs Canada, les communautés autochtones et la Société Alzheimer.

Nous avons conclu une entente avec Diamond Estates qui nous assure un pourcentage des ventes de leurs vins « McMichael » dans les succursales de la LCBO, en Ontario et au Manitoba. Diamond Estates fait don des vins lors des événements-bénéfice organisés par le McMichael. Le lancement de la nouvelle gamme de vins McMichael sous l'étiquette « Vintages » a été reporté en raison de la pandémie.

Nous poursuivons notre collaboration avec Dorset Fine Arts/West Baffin Eskimo Cooperative dans le cadre d'*Iningat Ilagiit*, le musée virtuel qui réunit des œuvres d'art de Cape Dorset. Nous participons également au projet Collective North afin de permettre aux écoles du Grand Nord d'avoir accès à la collection du McMichael.

En 2022, Google Arts and Culture s'est dit intéressé à publier une collection d'art autochtone en ligne. Google nous a également demandé de participer au Mois du patrimoine amérindien en fournissant des images pour « Indigenous Americas », une nouvelle plateforme interactive réunissant des œuvres choisies provenant d'une quarantaine d'institutions culturelles. Ce partenariat tire parti de la capacité de Google de mettre des images à haute résolution des œuvres principales du McMichael à la portée d'amateurs d'art, d'étudiant.e.s et de spécialistes à travers le monde.

PLAN DE MISE EN ŒUVRE

Récapitulatif des objectifs stratégiques énoncés dans ce Plan d'activités pour les trois prochaines années :

Promouvoir le McMichael comme le foyer de l'art du Canada

- Notre programme d'expositions continue de jouer un rôle catalyseur dans notre redressement économique, la fréquentation atteignant son plus haut niveau dans le cadre nos programmes les plus ambitieux. Nous aspirons à l'excellence en proposant des expositions qui repensent le legs de l'art canadien tout en ouvrant la voie à l'art d'aujourd'hui, mettant en valeur le travail des artistes des quatre coins du pays et reflétant des myriades de cultures.
- Ce programme d'exposition, jumelé à notre cadre naturel hors du commun, confirmera notre mission de foyer de l'art du Canada et nous imposera comme un lieu de rencontre pour **tous** les Canadiens et Canadiennes.
- La mise en circulation des nos expositions assure le rayonnement du McMichael et génère des revenus additionnels. Ces revenus contribuent à nos activités de recherche, à l'obtention de prêts et à la production de publications qui font la renommée de nos projets.
- Nous nous employerons à solliciter des dons d'œuvres d'art contemporain associées au paysage et au monde naturel – ajoutant au legs paysagiste du Groupe des Sept avec lequel nous sommes associés à juste titre

Offrir aux visiteurs une expérience hors du commun

- Certaines restrictions se feront sans doute sentir en 2023, mais le personnel a l'expérience nécessaire pour faire face aux imprévus. Nous continuerons d'offrir des services d'exception, fidélisant les visiteurs et attirant de nouveaux publics.
- Nous multiplierons les activités en ligne (cours, causeries, visites virtuelles et webinaires) à l'intention des personnes qui ne sont pas en mesure de visiter le musée.
- En 2022, nous tirerons profit de l'actualisation de notre infrastructure numérique (bande passante, Boutique et système de billetterie et réservations en ligne) pour bonifier l'expérience du visiteur.

S'imposer comme un centre pour la création et le partage du savoir

- En période post-pandémie, le Service de l'apprentissage créatif et des programmes compte consolider ces acquis et élargir l'accès à des programmes d'appréciation de l'art et d'ateliers à des publics d'âges et de capacités divers.
- Mobiliser les groupes les plus vulnérables comme les aînées vivant dans des communautés, des résidences et des foyers de soins à longue durée avec des programmes conçus à leur intention. Augmenter le nombre d'étudiant.e.s bénéficiant du programme V.O.I.C.E.S.
- Collaborer avec des enseignant.e.s traditionnel.le.s et des artistes autochtones pour bonifier les programmes en plein air offerts aux écoles.
- renouer les liens avec les Chippewas de Nawash et les communautés de l'Île Georgina afin de

mettre en œuvre *Leaders de demain*, un programme conçu en fonction des besoins des étudiant.e.s vivant au sein de communautés autochtones.

- Les causeries virtuelles consacrées à de nouvelles expositions, aux artistes, spécialistes et auteur.e.s, souvent provenant de communautés PANDC marginalisées, demeureront gratuites. Nous allons augmenter le nombre d'événements payants s'articulant autour d'artistes et de collectifs canadiens dont le Groupe des Sept et Emily Carr qui non rien perdu de leur résonance auprès du public.

Mettre en place une organisation viable

- Les activités seront axées sur l'avenir et conformes à l'image de marque et le programme esthétique de l'institution, reflétant non pas le passé ou le présent, mais l'avenir : où nous nous situons et comment nous voulons être perçus.
- Accorder la priorité aux dons majeurs et d'exception et à la constitution d'un portefeuille de dons.
- Cultiver les partenariats pluriannuels afin d'accroître le soutien du secteur des affaires.
- Faire preuve d'une gouvernance hors du commun.
- L'horaire de 6 jours nous permet de maximiser la capacité durant ces jours et de réaliser des économiques le jour où nous sommes fermés.
- Le Service de l'apprentissage créatif et des programmes tireront profit des participant.e.s aux programmes virtuels (visites scolaires, cours d'art et visites guidées). Il a également développé un programme spécialement conçu pour les communautés vulnérables et marginalisées dont le besoin s'est fait sentir pendant la pandémie.
- Les investissements dans les grandes expositions pré-pandémie générèrent des revenus sous forme de droits et de fréquentation. Avec un peu de chance, l'assouplissement des mesures sanitaires contribuera à hausser le taux de fréquentation de l'exposition *Histoire de générations : La famille Sobey et l'art canadien* et au-delà.
- Rentabiliser l'expérience numérique dans le cadre d'un projet pilote exigeant l'achat de billets pour les visites virtuelles, les webinaires et le contenu en ligne.
- axer les initiatives de marketing sur les canaux mobiles, numériques et participatifs, et mettre en œuvre un plan de marketing et de communications intégré et multiplateforme qui comprend les médias traditionnels, numériques et sociaux et la radio.
- L'embauche d'un coordonnateur du contenu numérique permettra au McMichael de faire le lien entre l'expérience en présentiel et en ligne et élargir ses publics virtuels à travers le monde.
- Collaborer avec les administrateurs, les directeurs de la Fondation et les mécènes pour élargir notre réseau de bienfaiteurs en prévision d'une campagne de financement.
- En 2023, nous procéderons à la prochaine étape de nos projets d'agrandissement du McMichael en sollicitant des promesses de financement.

Améliorer la capacité et le rendement de l'organisation

- Collaborer avec en étroite collaboration avec des organisations de tourisme pour imposer le McMichael comme une destination incontournable.

- Accorder la priorité à la diversité et à l'inclusion, notamment en matière d'embauche.
- Les initiatives s'articulant autour de la sensibilisation à la santé mentale et à la participation des employé.e.s occuperont une place de choix dans l'optimisation du milieu de travail.
- La planification de la relève représente un défi pour l'institution, notamment à la lumière du départ à la retraite de titulaires de postes clés au cours de prochaines années.
- Compte tenu de la nature disparate de nos espaces de travail, nous continuerons à privilégier le télétravail.
- En 2023, les bénévoles seront en mesure de travailler sur place et en ligne.
- Nous passerons à la prochaine étape de la campagne de financement, y compris le recrutement de bénévoles et l'identification de bailleurs de fonds

RÉPONSE AUX ATTENTES ÉNONCÉES DANS LA LETTRE DE MANDAT

En tant que membres du gouvernement de l'Ontario, les organismes ont le devoir d'agir dans le meilleur intérêt des Ontariennes et des Ontariens en se montrant efficaces et efficientes et en optimisant leurs ressources pour les contribuables. Cela comprend ce qui suit :

1. Compétitivité, durabilité et gestion des dépenses

- Fonctionner dans le budget approuvé de votre organisme.
- Identifier des possibilités de générer des revenus, d'adopter des pratiques innovantes et/ou d'améliorer la durabilité des programmes et les mettre en œuvre.
- Se conformer aux orientations applicables relatives à la centralisation de la chaîne d'approvisionnement, aux mesures provisoires sur les biens immobiliers et aux critères d'emplacement des bureaux de l'organisme.
- Atteindre les résultats référencés en matière des stratégies et directives de rémunération.
- Collaborer avec le Ministère, le cas échéant, dans le cadre du plan d'action Faire progresser l'Ontario.

Le McMichael procède au contrôle continu de son budget. Nous saisissions toutes les occasions qui nous sont offertes pour générer des revenus. La mise en circulation de nos expositions s'est avérée une nouvelle source de revenus non négligeable.

Nous continuons d'exercer un contrôle rigoureux des dépenses. Cela dit, en 2023, nous reconnaissons que le moment est venu d'investir dans le capital intellectuel pour demeurer compétitifs avec d'autres organisations culturelles et pour assurer la croissance à long terme de l'institution. Pour attirer des visiteurs il nous faut produire des expositions de qualité supérieure qui peuvent être circulées, il nous faut investir dans ce secteur ainsi que dans le marketing. Les services de l'apprentissage créatif et de la programmation ont un excellent potentiel de croissance, notamment en ligne.

2. Transparence reddition

- Respecter les directives et les politiques gouvernementales applicables et veiller à la transparence et au respect de l'obligation de reddition de comptes dans les rapports.
- Respecter les exigences de la *Directive concernant les organismes et les nominations* et répondre aux constatations d'audit, le cas échéant.
- Déterminer les compétences, les connaissances et l'expérience appropriées nécessaires pour soutenir efficacement le rôle du conseil d'administration en ce qui a trait à la gouvernance et à l'obligation de reddition de comptes de l'organisme

Nommée en 2022, la directrice de l'exploitation veille au respect des directives et politiques du gouvernement, en collaboration avec la directrice des finances. Le Fonds de stabilisation d'urgence, l'analyse de flux d'encaisse et d'autres secteurs de reddition de comptes relèvent également de ces deux postes et la reddition de comptes dans les rapports. En outre, elle est responsable du

développement et de la gestion du plan élaboré à la lumière des recommandations du Bureau de la vérificatrice générale.

La directrice de l'exploitation est responsable du respect des exigences en matière d'optimisation des ressources du développement énoncées dans le rapport du Bureau de la vérificatrice générale.

3. Gestion des risques

- Élaborer et mettre en œuvre un processus efficace d'identification, d'évaluation et d'atténuation des risques, incluant la planification et l'intervention face aux situations d'urgence comme la pandémie de COVID-19.
- Élaborer un plan de continuité d'activité qui définit les services et le personnel critiques et essentiels.

Le McMichael actualise régulièrement son processus d'évaluation des risques. En 2022, le Comité des installations et des propriétés a analysé les risques associés au vieillissement des installations, notamment l'enveloppe de l'édifice, le système CVAV, et les systèmes mécaniques, électriques et de sécurité. Un constat détaillé d'entretien différé a été établi et en 2023 le rapport d'évaluation des risques comprendra ces risques ainsi que ceux associés au terrain.

4. Gestion des effectifs

- Rationaliser la capacité organisationnelle pour optimiser la prestation de services publics possible.
- Moderniser et redéployer les ressources vers les secteurs prioritaires.

Comme dans tous les musée et galeries, le « personnel en coulisse » ont des rôles tout aussi importants : créer des expositions phares ; respecter le mandat du McMichael ; gérer une collection inestimable ; promouvoir les expositions et les programmes éducatifs ; et solliciter des fonds. Le Conseil d'administration et l'équipe de la haute direction reconnaissent que le personnel travaille de façon efficace, efficiente et ne ménage aucun effort pour offrir une expérience muséale hors du commun. En 2022, nous avons actualisé nos systèmes de billetterie et de réservation, bonifiant l'expérience du visiteur en ligne et sur place. En 2023, nous nous emploierons à analyser l'expérience du visiteur.

5. Collecte de données

- Améliorer la façon dont l'organisme utilise les données dans la prise de décisions, le partage de renseignements et la production de rapports, notamment en tirant parti des solutions de données disponibles ou nouvelles pour éclairer les rapports fondés sur les résultats et améliorer la prestation de services.
- Soutenir la transparence et le partage des données avec le Ministère, selon le cas.

Le nouveau système de billetterie et de réservation contribuera à l'amélioration de l'utilisation des données dans la prise de décisions, le partage de renseignements et la production de rapports, améliorant la prestation de services.

La mise en œuvre d'un processus d'authentification à deux facteurs contribuera à l'efficacité et la sécurité de l'accès aux données aux fins de partage au sein du ROM et avec le Ministère.

6. Livraison numérique et service à la clientèle

- Explorer et mettre en œuvre des stratégies de numérisation ou de modernisation numérique pour la prestation de services en ligne et continuer de respecter et de dépasser les normes de service à la clientèle au cours de la transition.
- Adopter des approches numériques telles que la recherche sur les usagers, le développement agile et la gestion des produits.

Tel que noté ci-haut, le nouveau système de billetterie et de réservation bonifiera l'expérience du visiteur en ligne. En outre, il nous permettra de mieux comprendre l'expérience du visiteur et de l'améliorer. Un nouveau terminal de paiement électronique et la mise au jour du site de la Boutique s'inscrivent également dans ce contexte.

L'équipe du Service d'apprentissage créatif enrichira ses programmes en ligne et en mode hybride. Les programmes publics du McMichael offrent des perspectives intéressantes et accessibles sur l'art canadien à des publics partout dans le monde. Les initiatives du McMichael s'inscrivent dans le cadre du mandat que lui a confié le Ministère : « mettre à profit le succès remporté par la nouvelle programmation virtuelle et toute autre initiative novatrice pour attirer de nouveaux visiteurs en toute sécurité au McMichael, accroître la fréquentation et les revenus, miser sur les expériences du 21^e siècle et stimuler le tourisme. »

7. Diversité et inclusion

- Mettre en œuvre des initiatives favorisant un milieu de travail équitable, inclusif et antiraciste.
- Faire figure de chef de file dans un milieu inclusif où le harcèlement n'a pas sa place.
- Adopter un processus de concertation dictant le développement des politiques et les prises de décision.

En 2022, les politiques et le plan d'action établis par le nouveau Comité IDEA (Inclusion, Diversité, Équité et Accessibilité) a reçu l'aval de la haute direction. En 2023, nous poursuivrons la mise en œuvre du plan d'action et l'intégration de ces priorités dans les différents secteurs d'activité décrits dans le présent document.

8. Relance après la COVID-19

- Identifier et maintenir des modes de prestation de services (numériques ou autres) qui ont évolué depuis le début de la pandémie.
- Appuyer les initiatives de relance post-pandémie.

À la lumière de la COVID-19, les modes de prestation de services décrits dans ce plan d'activités misent sur le numérique : visites scolaires et cours d'art en ligne du Service d'apprentissage créatif ; webinaires et causeries d'artistes ; Boutique en ligne ; et initiatives de marketing.

Nous reconnaissons que la relance doit s'accompagner d'une mise de fonds ou pour emprunter les mots du président des États-Unis « nous devons reconstruire en mieux ». Ce plan d'activités propose un investissement audacieux dans l'avenir du McMichael, tant son capital intellectuel que dans son infrasctructure physique et numérique.

9. Audit de l'optimisation des ressources des musées et galeries d'art 2020 du Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

- En 2022, le McMichael a travaillé en étroite collaboration avec le Ministère à la mise en œuvre des recommandations du BVG. Nous reconnaissons que l'application de certaines de ces recommandations exigent un délai plus long et nous poursuivons notre collaboration avec le Ministère à cet effet.