



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

PLAN D'ACTIVITÉS

Exercice financier se terminant
le 31 mars 2024

PLAN D'ACTIVITÉS DE L'EXERCICE 2024

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire de gestion 3
Revue de l'année 5
Orientations stratégiques 7
Mandat, mission et vision 10
Plan stratégique 11
Aperçu des activités et programmes actuels et futurs 12
Plan de marketing et communications 27
Ressources nécessaires à la réalisation des objectifs 35
Ressources humaines 36
Mesures de la performance 40
Analyse de la conjoncture 44
États financiers 47
Plan de gestion des immobilisations 48
Technologie de l'information (TI) et Plan de prestation de services électroniques (PSE) 49
Stratégie de vente à la boutique 50
Initiatives entraînant la participation de tiers 51
Plan de mise en œuvre 51
Réponse aux attentes énoncées dans la lettre de mandat 54

Note : Le présent 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.

- **La Covid n'est pas disparue, loin de là. Selon toute probabilité, nous devrons encore, durant l'exercice 2024, composer avec l'incertitude de la pandémie et son impact sur la fréquentation.** Nous devrions cependant, dès le début du présent exercice, discerner plus clairement la tendance probable à la hausse de la fréquentation ce qui, espérons-le, nous permettra de planifier le retour à des chiffres d'avant la pandémie.
- **Deux expériences de gratuité** – les *mardis gratuits* et les *dimanches en famille* – ont démontré que ce type d'offre était très populaire. Les *dimanches en famille*, en particulier, qui proposent des activités conçues pour les enfants et les familles, ont permis de remplir les salles du Musée et attiré un public plus jeune et plus diversifié. On tiendra compte des leçons tirées de ces expériences dans la planification du présent exercice.
- Sur le plan du marketing et des communications, nous devrons non seulement nous concentrer sur les moyens de nous adapter de façon créative à cette « nouvelle réalité » que la pandémie laisse dans son sillage, mais nous devrons aussi accorder la priorité à **l'actualisation** (jusqu'ici remise à plus tard) **de notre image et de notre site web**.
- Le programme d'expositions, qui a défini notre image et servi de moteur économique en 2023, est déjà en place et bien engagé. La diversité en constitue un élément essentiel, sous la direction de Meryl McMaster et Rajni Perera, deux femmes artistes faisant partie des personnes autochtones, noires et de couleur (PANDC). Toutefois, nos espoirs en matière de recettes et d'entrées reposent en grande partie sur **Dempsey Bob** et, en particulier, sur **Tom Thomson**, dont l'exposition sera présentée de la fin juin à la fin décembre. Ces expositions joueront un rôle primordial dans la création de revenus cette année.
- Le Service de l'apprentissage créatif renforcera sa programmation, en mettant de l'avant des projets dirigés par des autochtones et en établissant des collaborations qui permettront, chaque fois que cela sera possible, d'élargir la diffusion de ces projets et d'en faire des ressources éducatives canadiennes uniques.
- Le programme d'expositions itinérantes continuera de constituer une importante source de revenus. En tournée cette année : *Sans invitation*, Meryl McMaster, Margaux Williamson, Maud Lewis, Dempsey Bob, Gathie Falk, la collection Sobey, Jon Sasaki, Louie Palu et *Early Days*. Nous planifions également une tournée de l'exposition *Tom Thomson*. Deux étapes canadiennes sont déjà prévues et, à l'international, des étapes au Royaume-Uni sont à l'étude. Le programme a fait la preuve qu'il existe une forte demande d'excellentes expositions comportant un contenu canadien exceptionnel – ce que le McMichael est l'un des seuls à pouvoir produire.
- Nous prévoyons de reprendre cette année (et de terminer en 2024) la numérisation des quelque 100 000 dessins formant les archives de Cape Dorset. Nous ferons la promotion de cette ressource unique sur notre site web [iningat Ilagiit: un lieu familial](#) durant l'exercice 2024.
- Des réunions récentes avec des représentants du gouvernement fédéral ont permis de mettre l'accent sur une politique qui devra être mise en place durant l'exercice 2024 (ou

plus tôt). Cette **politique relative à la viabilité** englobe le bâtiment de la collection, le paysage ainsi que nos opérations. Elle devra être élaborée de concert avec la planification de la carboneutralité. Les répercussions sur la mise en œuvre, en 2024 et même au-delà, seront considérables, du point de vue aussi bien financier que professionnel.

- Durant l'exercice 2024, la campagne de financement restera en *phase discrète*. Le reste de l'année 2023 sera consacré en bonne partie à l'examen détaillé des plans architecturaux avec Hariri, Pontarini Architects (HPA), afin de les faire passer de l'actuelle catégorie D à la catégorie B. Nous devrons également élaborer de façon détaillée le Plan de gestion du paysage, vu qu'il est lié au Plan de financement proposé.
- Nous continuerons de concentrer nos efforts sur Vaughan, puisque nous cherchons à définir notre rôle au sein de cette communauté en plein essor. De concert avec le Département de développement économique de Vaughan et la Business Improvement Association (BIA) de Kleinburg, nous envisageons d'établir un moyen de transport depuis la station de métro Vaughan Metropolitan Centre (VMC) pour le printemps et l'été 2023. Cette initiative aura un coût.
- Durant l'exercice 2024, nous continuerons de collaborer étroitement avec le Département de développement économique de Vaughan afin de profiter au maximum de notre statut de *centre d'excellence* culturelle dans la région et de jouer un rôle actif et essentiel dans son projet d'établir un couloir culturel le long de l'avenue Islington.
- Dotation en personnel – il y a actuellement, au niveau administratif, une lacune qui, compte tenu de l'activité croissante en matière de gouvernance (p. ex. les réunions entre les comités et le conseil d'administration), de développement (en particulier, les activités) et la campagne de financement, doit être examinée et comblée. Nous devrons aussi, en 2024, embaucher un.e conservateur.trice autochtone pour assurer la présentation de contenus autochtones de plus en plus nombreux et matérialiser notre engagement à l'égard des principes de vérité et de réconciliation.
- MAIS, par-dessus tout, la campagne de financement prendra de plus en plus de place, puisque du personnel clé – toute l'équipe de la haute direction et, en particulier, le Service du développement – mettra en œuvre une approche à quatre volets (municipalité, province, gouvernement fédéral et secteur privé) afin d'obtenir le soutien et le financement nécessaires. Il faudra prêter particulièrement attention à la façon dont les ressources seront affectées à cette activité primordiale, si nous ne voulons pas que le Service du développement soit submergé.

EXERCICE 2023 : REVUE DE L'ANNÉE

Contrairement aux deux exercices précédents, l'exercice 2023 n'a comporté aucune fermeture des salles en raison de la COVID-19. Néanmoins, la pandémie n'en est pas pour autant disparue de nos vies. Malgré la fin du port obligatoire du masque et des *passports* vaccinaux, la pandémie a continué de se faire sentir, notamment dans le lent retour des visiteurs. Ces impacts – fréquentation comparativement plus basse, climat économique incertain après la pandémie et, conséquence de la guerre en Ukraine, augmentation du prix de l'essence, particulièrement dommageable pour une collection qui n'est pas encore desservie par les transports publics – ont tous contribué à créer un inévitable déficit.

Toutefois, de nombreux succès doivent être signalés. L'assouplissement progressif des restrictions sanitaires liées à la COVID-19 a permis à la collection de se renouveler en proposant des célébrations soigneusement organisées. Le Gala Clair de Lune a eu lieu en juin 2022 (pour la première fois depuis deux ans) et a été accueilli avec enthousiasme par les personnes invitées, qui sont venues en masse profiter d'une soirée en présentiel, accompagnée de musique, de danse ainsi que de nourriture et de boissons d'excellente qualité, sous un ciel étoilé. En fait, le Gala a accueilli un nombre record d'invités et a permis de recueillir une somme record pour soutenir l'art du Canada – y compris un don inattendu de 100 000 \$ de Maurizio Bevilacqua, maire de Vaughan.

Les visites privées d'expositions ainsi que les soirées de fête sont revenues à l'affiche et ont, de nouveau, été accueillies avec enthousiasme par les participants. Les *mardis gratuits* et les *dimanches en famille* ont fait la preuve de l'appétit du public pour les visites culturelles accessibles à tous.

Les évènements historiques contemporains ont eu des répercussions au McMichael. Ainsi, l'invasion de l'Ukraine par la Russie a coïncidé – triste concours de circonstances – avec l'acquisition par le Musée d'un ensemble de seize peintures remarquables de l'artiste ukraino-canadien William Kurelek, décrivant la vie d'un immigrant juif au Canada. Il a fallu une campagne de financement pour recueillir les 2,5 millions de dollars nécessaires à cette acquisition – la plus importante du McMichael depuis des décennies. Les œuvres sont remarquables pour maintes raisons, ne serait-ce que parce qu'elles ont conservé leur cadre d'origine, réalisé par l'artiste lui-même, qui avait pratiqué le métier d'encadreur. Toutefois, l'élément le plus impressionnant est peut-être le fait que cet artiste, un fervent catholique, se soit intéressé au sort d'une communauté d'immigrants d'une autre confession, en hommage à son employeur, le galériste Avrom Isaacs. Le McMichael s'est engagé à organiser une tournée des tableaux de Kurelek dans le reste du Canada, tout en produisant une publication pour accompagner cette exposition.

L'inauguration de l'exposition *Œuvres en lumière*, mettant en vedette Wanda Koop, artiste d'ascendance ukrainienne vivant à Winnipeg, a également coïncidé avec la guerre en Ukraine. Koop a réalisé un ensemble d'œuvres, y compris (pour la première fois) une installation formée de *tiges lumineuses* qui semblent briller – un contrepoint éblouissant aux sinistres actualités. Entretemps, le Service de l'apprentissage créatif a organisé des cours d'art plastique pour les petits réfugiés

ukrainiens.

2022 restera dans les mémoires comme l'année du Jubilé de platine de la reine Élisabeth II – un anniversaire important correspondant aux 70 ans de règne de la souveraine. Cet heureux évènement a cependant été suivi par la triste nouvelle du décès de la reine en septembre. Le Musée a été illuminé en bleu, comme d'autres bâtiments partout en Ontario, en guise de respect, la veille des funérailles d'État. En octobre, un chêne issu d'un gland provenant d'un arbre du parc du château de Windsor a été planté au McMichael par la lieutenant-gouverneure de l'Ontario, l'honorable Elizabeth Dowdeswell, afin de commémorer le Jubilé et le décès de la reine.

Deux évènements d'une grande importance pour le Musée, en rapport avec la Journée nationale de la vérité et de la réconciliation, ont également eu lieu en septembre. La veille de cette journée, Bonnie Devine a joué le rôle de modératrice auprès d'un groupe d'ancien.ne.s et de gardien.ne.s de la foi issu.e.s des Premières Nations anishinabe, wyandot et huronne-wendat, dans le cadre d'une discussion portant sur la réalisation de sa murale intitulée *D'un plan d'eau à l'autre : Un sentier à travers les arbres*, ainsi que sur les leçons tirées du processus de création, lequel a mis en lumière l'histoire du territoire où est situé le McMichael et du sentier *Carrying Place*, qui est le sujet de l'œuvre. Le lendemain matin, une cérémonie présidée par l'aînée Shelley Charles a eu lieu dans le jardin baptisé *Minokamik*. Des élèves de l'école de Kleinburg – qui s'étaient occupés des semis – et de deux autres écoles locales (Emily Carr et Tommy Douglas) ont participé à l'activité.

Gathie Falk : Révélations a constitué l'exposition phare de l'été et de l'automne. Gathie Falk, en pleine santé à 94 ans, a réalisé des œuvres remarquablement diversifiées : peinture, céramique, sculpture et performances. Installée sur la côte Ouest, elle a fait entendre une voix unique dans l'art canadien. Il s'agissait de sa première grande exposition en Ontario depuis la rétrospective organisée par le Musée des Beaux-Arts du Canada, il y a plusieurs décennies. L'évènement était attendu depuis longtemps.

L'exposition *Une vision commune*, commémorant le centième anniversaire du Musée et présentant des œuvres du Groupe des Sept tirées de notre collection permanente, a finalement pris fin après avoir été prolongée en raison des fermetures liées à la COVID-19. Elle a été remplacée par *Conversations*, une exposition elle aussi uniquement constituée d'œuvres de la collection permanente et proposant une série de juxtapositions à la fois divertissantes et suscitant la réflexion. Cette exposition, qui témoigne de l'ampleur et de la richesse de notre collection, présentait côté à côté des œuvres phares du Groupe des Sept et d'artistes autochtones contemporains tels Nadia Myre et Rebecca Belmore, et faisait converser Bruno Bobak avec Helen McNicholl, Lawren Harris avec Laurence Paul Yuxweluptun. Dans la première salle était exposé un ensemble fascinant d'œuvres de Kenojuak Ashevak – parmi les quelque 2 500 créations de ce célèbre artiste inuit que comporte notre collection de Cape Dorset –, sur fond de peintures immenses de Paterson Ewen et de vitrines présentant de la sculpture inuite, réalisée en pierre et en os. Cette exposition qui, comme celle qui l'a précédée, a été préparée par le directeur général du Musée, a connu beaucoup de succès auprès du public, du personnel et des éducateurs.

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

En 2024, notre excellent programme d'expositions, conçu pour attirer les visiteurs et promouvoir l'art du Canada, au pays comme à l'étranger, sera comme toujours au cœur même de nos activités. Des expositions exceptionnelles, consacrées à Dempsey Bob (un sculpteur de la côte Nord-Ouest), à l'artiste autochtone Meryl McMaster ainsi qu'à l'artiste canadienne d'origine sri-lankaise Rajni Perera, témoigneront de la diversité de l'art canadien. La seconde moitié de 2023 sera dominée par une figure plus traditionnelle, chérie du public : Tom Thomson, à qui sera consacrée une première grande exposition depuis deux décennies, intitulée *Tom Thomson : L'Étoile du Nord*. Comme nous le faisons presque toujours, nous avons planifié ces expositions avec l'intention d'en faire des expositions itinérantes.

Notre programme d'expositions comporte beaucoup de contenu pouvant inspirer des activités éducatives organisées sur place par le Service de l'apprentissage créatif (l'autre grande source d'inspiration étant le terrain boisé autour du Musée). En 2024 seront mis en œuvre, en partenariat avec des écoles et des enseignant.e.s, et conformément aux priorités du Département de la conservation – par le biais d'acquisitions et de la planification d'expositions –, des programmes qui reflèteront mieux l'évolution et la diversification rapides de la population ontarienne.¹

Notre programme d'expositions itinérantes favorise la collaboration avec nos partenaires institutionnels, partout au Canada, rehausse le prestige du McMichael à l'international et nous procure des revenus additionnels indispensables, alors que nous cherchons des moyens de diversifier nos sources de revenu et d'établir des stratégies permettant d'assurer notre viabilité à long terme. En 2024, les expositions itinérantes ajouteront à nos revenus environ 1 million de dollars, tout en faisant découvrir à des centaines de milliers de Canadien.ne.s l'art du Canada à son meilleur.²

Le McMichael continuera par ailleurs de produire des publications de grande qualité pour accompagner ses expositions, affirmant ainsi sa prééminence à titre de chef de file intellectuel en matière d'art canadien. Le catalogue *Uninvited* (exposition actuellement en tournée) et le livre publié pour l'exposition *Une vision commune* ont tous deux remporté des prix – un succès que nous souhaitons répéter le plus souvent possible. La publication phare de l'exercice 2024 sera sans nul doute l'important catalogue accompagnant l'exposition *Early Days: Indigenous Art at the McMichael*, qui débute une tournée aux États-Unis. L'ouvrage, auquel devraient participer 70 auteur.e.s autochtones et qui sera publié sous la direction de Bonnie Devine, artiste anishinabe, auteure, conservatrice et professeure, réaffirme l'engagement du McMichael envers les artistes de premier plan faisant partie des PANDC, tout en rappelant que le tiers de notre collection est constitué d'œuvres autochtones. L'autre publication majeure accompagnera l'exposition *Tom Thomson : L'Étoile du Nord* lors de sa grande tournée.

¹ Lettre de mandat : « Intensifier les efforts pour refléter notre paysage artistique diversifié en augmentant la représentation des artistes noirs, autochtones et racisés dans la collection McMichael et ses expositions. »

² « Faire preuve d'excellence dans la prestation des programmes et des services en assurant un meilleur accès à la collection du McMichael par l'entremise de la fréquentation du Musée, des programmes virtuels et des expositions itinérantes. »

En 2024, le McMichael sera guidé par les principes de la vérité et de la réconciliation. Nous nommerons un.e conservateur.trice autochtone, chargé.e de superviser la présentation de contenus autochtones à l'intérieur du Musée, tandis qu'à l'extérieur, un conseil formé d'autochtones participera à la mise en œuvre de notre Plan de gestion du paysage afin de s'assurer que les projets d'aménagement du terrain prennent en compte à la fois l'importance historique et archéologique de l'emplacement du Musée, idéalement situé le long du sentier *Carrying Place*, et les effets des changements climatiques. Le savoir autochtone jouera un rôle essentiel dans la réalisation de ces objectifs. Fera partie de ce comité l'aînée Shelley Charles, qui continue d'offrir ses conseils au Service de l'apprentissage créatif sur ses nombreux programmes et, notamment, sur leur contenu autochtone.

Entretemps, sur notre site web *Iningat Ilagiit* (Δσ̄-L Δc-ł̄c, *Un lieu pour la famille*), qui archive les dessins inuits de Cape Dorset (Kinngait), conservés par le Musée pour le compte de la West Baffin Eskimo Co-operative, nous reprendrons notre vaste projet de numérisation qui donnera accès, à terme, à plus de 90 000 œuvres – une ressource exceptionnelle qui permettra, grâce à une collaboration plus étroite avec des organisations comme Connected North, de rejoindre les communautés nordiques éloignées et isolées. L'achèvement du projet de numérisation ainsi que la promotion de cette source de renseignements extraordinaire, qui pourrait nous aider à mieux saisir l'importance de la contribution de Kinngait à l'histoire de l'art canadien, constitueront pour nous des priorités en 2024.

Ce qui précède témoigne du chemin parcouru par le McMichael pour concrétiser ses aspirations. Institution des plus vivantes et des plus pertinentes grâce aux œuvres exposées dans ses salles, à ses expositions, à ses acquisitions, à ses publications, à ses supports marketing et à ses programmes d'apprentissage créatif, le Musée est aujourd'hui très différent de son image de marque et de son site web, lesquels doivent être rafraîchis depuis longtemps – un projet prioritaire en 2024, si jamais nous pouvons trouver du financement.

Collaboration et viabilité seront également des maîtres-mots durant le présent exercice. Nous continuerons de collaborer étroitement avec la Toronto Region Conservation Authority à notre projet d'accroître la résilience face aux changements climatiques. Nous assumons pleinement notre rôle de centre d'excellence culturelle et collaborons de façon soutenue avec le Département de développement économique de la ville de Vaughan, qui projette de créer un couloir culturel, au cœur duquel se trouverait le McMichael. De concert avec la BIA de Kleinburg, nous inaugurerons, au début de l'été 2023, un service (attendu depuis longtemps) de transport entre Kleinburg et le Musée à partir de la station de métro VMC. Ce projet est primordial pour le Musée, car il reconnaît l'importance d'offrir une solution de rechange aux personnes qui, pour quelque raison que ce soit, choisissent de ne pas se rendre au McMichael en voiture. Le fait de pouvoir annoncer que le Musée est accessible par les transports en commun constituera un tournant pour le McMichael.³

³ « Collaborer avec d'autres organismes, des partenaires du Ministère, des intervenants et des collectivités pour favoriser l'innovation efficace dans tous les secteurs d'activité, en accordant une attention particulière à la promotion des réussites auprès des Ontariens. »

Par souci de transparence et de responsabilisation, nous continuerons de collaborer avec la vérificatrice générale en signalant nos progrès dans la mise en œuvre pleine et entière des dix-neuf recommandations énoncées par la VG dans son audit d'optimisation des ressources du McMichael. Près de 50% de ces recommandations ont été mises en œuvre durant l'exercice 2023.⁴

Nous avons déjà commencé à élaborer une nouvelle politique relative à la viabilité. Le document sera publié en 2024 et décrira en détail notre réponse aux changements climatiques et autres préoccupations environnementales, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur du Musée.

Ayant à l'esprit sa viabilité à long terme ainsi que la conservation de son statut de catégorie A, le Musée a reconnu depuis longtemps que l'atteinte de plusieurs de ses objectifs, au nombre desquels figure en bonne place la réalisation de son énorme potentiel en matière de création de revenus, dépendra d'importants investissements à effectuer dans les prochaines années. L'exercice 2023 a encore été assombri par la pandémie qui, non seulement a limité le nombre de visiteurs – les Canadien.nne.s ne se réinvestissant que progressivement dans le secteur culturel –, mais a aussi vu augmenter les coûts en général – et les prix de l'énergie en particulier. Cependant, une activité créatrice de revenus – la location du Musée pour des évènements comme les mariages et les conférences – a connu un redressement vigoureux, les seules limitations étant l'état de nos bâtiments, qui datent des années 1970 et posent de sérieux problèmes : infrastructure délabrée et systèmes mécaniques obsolètes. Si nous voulons combler l'écart grandissant entre notre subvention d'exploitation et notre potentiel de création de revenus, il ne fait aucun doute que c'est dans les secteurs créateurs de revenus que résident nos plus grandes possibilités de croissance future.

Le McMichael a élaboré des orientations stratégiques afin de résoudre ce problème, qui l'empêche de réaliser son plein potentiel. Parmi ces stratégies figure un important investissement de capitaux. Nous nous emploierons d'ailleurs, durant la plus grande partie du présent exercice, à convaincre nos partenaires des secteurs public (autorités provinciales, fédérales et municipales) et privé de l'urgence de mettre en œuvre ces plans, dont nous peaufinerons les détails architecturaux afin d'établir une estimation de catégorie B des coûts ainsi qu'une approche concrète vers la carboneutralité.⁵

Ce projet n'a rien de prétentieux; il s'agit plutôt d'un plan réaliste – quoique ambitieux – pour permettre au Musée de se montrer véritablement à la hauteur de son mandat unique : jouer un rôle de chef de file dans les secteurs culturel et touristique, pour que ces secteurs puissent retrouver et même dépasser leur niveau d'activité d'avant la pandémie; faire la promotion de l'art canadien, au pays et à l'étranger; et devenir une destination incontournable, représentative d'un nouvel essor pour notre pays.

⁴ « Continuer de se concentrer sur la mise en œuvre des recommandations issues de la vérification de l'optimisation des ressources effectuées par la vérificatrice générale de l'Ontario. »

⁵ « Diversifier les sources de revenus, augmenter les revenus autogénérés et déterminer des stratégies pour assurer la viabilité à long terme des activités et des installations. »

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 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 exposer la collection.
- Effectuer des recherches sur la collection et 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 formes. 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 abrite également plus de 100 000 dessins inuits des collections de la West Baffin Eskimo Co-op.

PLAN STRATÉGIQUE

Le McMichael est régi par l'Orientation stratégique adoptée en 2012 et par 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 2024 sont décrits ci-après.

Six thèmes principaux sous-tendent nos projets pour l'exercice 2024 et au-delà. Ils sont insérés dans le texte dans des encadrés qui les mettent en évidence :

Viabilité

IDEA (Inclusion, Diversité, Équité, Accessibilité)

Indigénéité

Maintien en poste et planification de

la relève

Actualisation des immobilisations

Partenariats

APERÇU DES ACTIVITÉS ET PROGRAMMES ACTUELS ET FUTURS

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

Programme d'expositions

Il nous tarde de vivre cette nouvelle année, qui sera marquée par le retour du public sur le site, après les années de restrictions liées à la COVID. Notre série d'expositions débutera par une exposition personnelle de l'artiste torontoise Rajni Perera. Née au Sri Lanka en 1985, Perera est arrivée toute petite à Toronto, devenant l'une des artistes ontariennes les plus énergiques et irrésistibles. Ses peintures et ses sculptures puisent dans les traditions artistiques de l'Asie du Sud, dans l'art de la miniature, dans l'art et les textiles sri-lankais, dans le déterminisme environnemental, dans l'art médiéval et, surtout, dans la science-fiction, puisqu'elle imagine des mondes futurs. **Rajni Perera: Futures** est la première exposition personnelle de l'artiste, organisée par un musée. Elle a été inaugurée le 18 novembre 2022 et sera présentée jusqu'en mai 2023.

Indigénéité

Inaugurée le 10 décembre 2022 et présentée jusqu'au 17 avril 2023, l'exposition personnelle **Le clan du loup : l'art de Dempsey Bob** célèbre l'art d'un des plus grands sculpteurs de la côte Nord-Ouest. L'exposition réunit des œuvres de toutes les périodes de création de l'artiste, évoquant avec éloquence ses racines tahltan et tlingit, comme en témoignent le remarquable raffinement de ses sculptures et l'originalité dynamique des thèmes qu'il aborde.

À cette exposition marquante d'art autochtone s'est ajouté **Meryl McMaster: Bloodline** (du 4 février au 28 mai 2023), une rétrospective de cette artiste canadienne exceptionnelle. McMaster, qui est en milieu de carrière, a acquis une renommée internationale grâce à ses autoportraits photographiques, où elle porte des costumes extravagants, qu'elle dessine et confectionne elle-même. Ces œuvres performatives, présentées à l'extérieur du Musée, évoquent les racines cries et allochtones de l'artiste. L'exposition comporte la plus récente création de McMaster : un ensemble de photographies grand format ainsi que deux courts métrages explorant l'histoire de sa famille sur la réserve du Faisan-Roue dans le sud de la Saskatchewan et évoquant les trois générations de femmes qui l'ont précédée.⁶

À la fin du printemps et à l'été, le Musée proposera de nouvelles expositions à de nouveaux publics. L'exposition phare de l'été – **Tom Thomson : L'Étoile du Nord**, présentée du 24 juin 2023 au 14 janvier 2024 – mettra l'accent sur les esquisses à l'huile de l'artiste, petites œuvres provocantes qui ont ancré Thomson dans l'imaginaire canadien. L'importante publication qui accompagnera l'exposition comportera des essais offrant des points de vue neufs – ces textes seront rédigés, entre autres, par notre directeur général Ian A.C. Dejardin et l'historienne algonquine Christine McRae Luckasavitch, qui explorera l'histoire autochtone de la région aujourd'hui connue sous le nom de parc provincial Algonquin.

⁶ « Intensifier les efforts pour refléter notre paysage artistique diversifié en augmentant la représentation des artistes noirs, autochtones et racisés dans la collection McMichael et ses expositions. »

Parallèlement à l'exposition Thomson, nous proposerons une installation créée spécialement pour le site par l'artiste canadienne **Sandra Meigs** (née en 1953), qui s'est inspirée des paysages tant aimés par Thomson pour créer ses propres œuvres grand format. À partir du 6 mai et jusqu'en octobre, l'exposition **Uses of Enchantment** réunira des œuvres réalisées au cours des trente dernières années sur le thème des changements climatiques et des menaces environnementales par des artistes allochtones et autochtones tels Shary Boyle, Bill Burns, Qavavau Manumee, Winnie Truong, Sara Angelucci et Carrie Allison. Tout comme Meigs, ces artistes provenant de partout au Canada abordent, un siècle après Thomson (alors que nous sommes confrontés à une nouvelle réalité climatique), le thème des relations entre l'être humain et la nature.

Nous présenterons durant l'hiver 2023-2024 une nouvelle série d'expositions, dont **Bertram Brooker: When We Awake** (du 27 janvier au 2 juin 2024), une plongée fascinante dans la vie d'un des artistes canadiens les plus mystérieux. Né en Angleterre, Brooker, qui a reçu sa première formation à Winnipeg, s'est attaché aux artistes du Groupe des Sept à Toronto. Il s'est adonné à une foule d'activités créatrices – il a été notamment peintre, romancier, critique d'art et dramaturge, tout en travaillant dans le secteur de la publicité à Toronto. Fortement attiré par les philosophies et les quêtes spirituelles alternatives à la mode à son époque, il s'est particulièrement intéressé à la synergie entre la musique et la peinture. Michael Parke-Taylor, éminent historien de l'art, assurera le commissariat de cette première grande exposition (accompagnée d'une publication) sur l'artiste.

Le Musée présentera en même temps une exposition sur l'artiste contemporain Marcel Dzama (né en 1974), un artiste winnipégois de renommée internationale qui habite à présent New York. Tout comme Brooker, Dzama possède une remarquable polyvalence – en ce qui le concerne, il pratique la peinture, le dessin, le cinéma, la scénographie et la performance. Artiste extrêmement créatif, Dzama réalise des œuvres qui explorent l'histoire et les schémas répétitifs de la violence, de l'autoritarisme et de la résistance. **Marcel Dzama: Pageant of History** (de décembre 2023 à juin 2024) propose un choix de ses créations dans tous les moyens d'expression qu'il utilise, à une époque où sa vision est plus pertinente que jamais. Cette exposition, la première sur l'art de Dzama présentée au Canada depuis plus de vingt ans – soit depuis son déménagement à New York –, devrait attirer un plus jeune public.

Au même moment, nous présenterons **Cobalt: A Mining Town and The Canadian Imagination** (de novembre 2023 à avril 2024), une exposition dont le commissariat sera assuré par l'éminente spécialiste de l'art Catharine Mastin. Ce sera la première fois que seront réunies des peintures réalisées par un large éventail d'artistes canadiens qui ont fréquenté entre les deux guerres cette ville minière éloignée – mentionnons, entre autres, A.Y. Jackson, Isabel McLaughlin, Yvonne McKague Housser, Franklin Carmichael et Bess Larkin Housser Harris. Leurs œuvres explorent l'iconographie de l'extraction minière dans le nord, à une époque où le thème de la *nature sauvage* prédominait. **Cobalt** sera accompagné par une petite exposition organisée par l'auteur et militant autochtone **Paul Seesequasis**, qui présentera la carrière de **John MacFie**, un photographe allochtone qui a documenté la vie riche et résiliente des communautés autochtones du nord de l'Ontario au cours des décennies suivantes.

Programme d'expositions itinérantes

Le McMichael fait aussi connaître l'art canadien à l'étranger grâce à son exposition itinérante **Early Days**:

Indigenous Art From the McMichael Canadian Art Collection, qui met en vedette sa remarquable collection d'œuvres inuites provenant de toutes les régions du pays. À partir de septembre 2023 et durant quatorze mois, l'exposition effectuera trois étapes aux États-Unis : le Heard Museum (Phoenix, AZ), l'Albuquerque Museum (NM) et le Chrysler Museum (Norfolk, VA). Nous nous employons également à organiser une tournée européenne de **Tom Thomson : L'Étoile du Nord** ainsi qu'une tournée américaine de **Meryl McMaster: Bloodline** dans le cadre de nos efforts permanents pour hisser l'art canadien à la place qui lui revient sur la scène internationale.

Viabilité

Nombre de ces expositions, renforcées par la publication qui les accompagnera, comportent déjà un projet de tournée, les revenus générés contribuant à financer nos recherches et nos productions de grande qualité. Le McMichael ne crée donc pas du contenu uniquement pour les Ontarien.ne.s, mais aussi pour l'ensemble du pays. Durant l'exercice 2024, dix de nos expositions seront en tournée; leur présentation en seize étapes, au Canada et aux États-Unis, générera plus d'un million de dollars.⁷

Résultats

Ces projets permettront au McMichael de continuer de renforcer son rôle à titre de foyer de l'art du Canada. La mise en œuvre de projets de moindre envergure actualisera l'image du Musée, assurant son rayonnement au sein de nouveaux publics.

Le programme d'expositions itinérantes, à présent bien étoffé, permettra à de nouveaux publics d'apprécier la collection, au Canada et à l'étranger.

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 sur nos rapports avec la nature. Nous nous employerons à combler d'importantes lacunes dans la collection.

⁷ « Déterminer et chercher des moyens de générer des revenus au moyen de partenariats, le cas échéant. »

2. Expérience des visiteurs

Accélérer la relance post-pandémie

Si nous n'avons subi aucune restriction jusqu'à présent en 2023, nous restons prudents en ce qui concerne les foules et une incertitude continue de planer parmi les visiteurs. Nous voulons nous assurer que les visiteurs sont accueillis de façon respectueuse et conviviale et qu'ils se sentent à l'aise dans leur choix de porter le masque ou non.

Les visiteurs semblent encore hésiter à visiter le Musée en personne. En veillant à ce que leur visite se déroule en tout confort, nous espérons qu'ils reviendront et qu'ils parleront autour d'eux de leur expérience positive. À mesure que les principaux inconvénients de la pandémie s'estomperont, les visiteurs devraient en 2024 revenir en grand nombre dans les musées et les autres attractions touristiques.

Les *dimanches gratuits en famille*, qui proposent des activités destinées aux parents et aux enfants, a constitué une stratégie efficace pour améliorer l'expérience des visiteurs. Nous envisageons de maintenir ce programme en 2024.

Le Café McMichael (rebaptisé CABIN) doit toujours composer avec les mêmes défis que les autres restaurateurs, soit recruter des employés et les conserver. La fréquentation du restaurant a augmenté l'an dernier et nous espérons que la tendance se maintiendra durant le présent exercice. Nous espérons aussi que l'augmentation du salaire minimum permettra d'accroître le taux de maintien en poste de ce personnel.

Investir dans le numérique⁸

Viabilité

Il est urgent pour le McMichael de posséder un site web fonctionnel et moderne, s'il veut continuer d'offrir une expérience de visite exceptionnelle, augmenter la fréquentation, générer des revenus au niveau des entrées et des ventes à la boutique, tout en promouvant et en mettant en vedette l'art canadien. Le site web actuel est obsolète, peu convivial et il ne répond pas à nos besoins actuels.

Le programme principal doit être complètement révisé pour redevenir fonctionnel, tandis que la partie frontale nécessite des investissements importants au niveau du design et de l'expérience utilisateur afin d'aider les visiteurs à trouver l'information qu'ils cherchent. En 2024, le McMichael a l'intention d'entreprendre une révision complète de son site web, tout en actualisant son image, comme il est mentionné ailleurs dans le document, de façon à pouvoir améliorer sa fonctionnalité et offrir une expérience en ligne exceptionnelle – autrement dit, faciliter la découverte et l'exploration de l'art canadien, trouver l'information permettant de visiter le Musée, s'inscrire à des activités, voir des vidéos et des causeries, devenir membre et faire un don.

⁸ « Explorer et mettre en œuvre la numérisation pour la prestation de services en ligne afin d'assurer le respect des normes de service à la clientèle. »

Grâce à nos webinaires, visites virtuelles, causeries d'artistes et de conservateurs, et autres activités numériques, nous continuons de rendre notre collection permanente et nos expositions temporaires accessibles au public, partout dans le monde. La mise en place d'un nouveau site web permettra d'enrichir ces ressources en ligne. L'installation de câbles à fibre optique a également amélioré l'accès à notre collection pour les étudiant.e.s, chercheur.euse.s et pour le public en général, par l'entremise de notre cybermusée. La numérisation des archives de Cape Dorset (Kinngait) ainsi que les ajouts apportés au site web *Iningat Ilagiit* témoignent de notre engagement à rendre accessibles de vastes pans de notre collection, détenue dans le cas présent en fiducie pour le compte de la West Baffin Eskimo Co-operative (WBEC). Ce site web à faible bande passante, auquel on peut accéder à partir de mcmichael.com, est disponible en français, en anglais et en inuktitut.

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

Le transport

Viabilité

Si le McMichael espère augmenter la fréquentation, y compris diversifier ses publics, il doit rester concentré sur l'accessibilité au site en offrant un éventail de moyens de transport. Compte tenu des pressions exercées à la hausse sur le prix de l'essence, de nos objectifs de carboneutralité, du nombre croissant de jeunes et d'aînés qui visitent la collection, il nous faut trouver une solution pratique et peu coûteuse pour permettre aux gens de se rendre au McMichael, qui est toujours très peu accessible en métro et en autobus. Nous collaborons avec d'autres attractions de la région afin de corriger la situation par le biais de forums et de partenariats. Si nous voulons atteindre la carboneutralité, nous devons nous occuper de la question du transport. Durant le présent exercice, le McMichael s'associera au Département de développement économique de Vaughan ainsi qu'à la BIA de Kleinburg afin d'étudier la possibilité d'établir les weekends, pour la période estivale, une navette entre la station de métro VMC et le Musée.⁹

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

⁹ « Soutenir notre rétablissement collectif après la pandémie mondiale et aider les secteurs du tourisme et de la culture à revenir aux niveaux d'activité antérieurs à la pandémie, voire à les dépasser. »

3. Création et partage du savoir

L'apprentissage créatif

Nous renforcer en relevant les défis

Les effets de la pandémie ayant continué de s'estomper au cours de la dernière année, nous avons observé des signes d'un retour à la normale dans nos opérations, principalement au niveau des écoles et de la programmation destinée aux enfants. Aussi bien les parents que les enseignant.e.s ont accueilli avec enthousiasme ce que le McMichael a à leur offrir. Nous espérons que cette tendance s'amplifiera au cours du présent exercice.

Nous sommes par ailleurs très conscients de l'énorme impact que ces dernières années ont eu sur le tissu social et économique de l'Ontario. En réaction à ces changements, le Service continuera de réexaminer ses programmes selon deux points de vue :

- La pertinence des programmes, afin de mettre l'accent sur l'engagement à l'égard de la diversité culturelle et sociale;
- L'accessibilité aux programmes en déterminant des moyens de rendre nos programmes plus accessibles aux communautés le plus impactées par la pandémie.

Pertinence des programmes

IDEA Déjà l'an dernier, nous avons discuté avec les enseignant.e.s au sujet de la diversité au sein de la population étudiante. Il semble évident qu'avec l'évolution démographique de l'Ontario, l'identité des élèves ne se reflète pas toujours adéquatement dans nos collections permanentes. Même si nous savons que le département de conservation s'emploie vigoureusement à combler ces lacunes par l'entremise de nouvelles acquisitions et d'expositions, nous avons décidé de nous engager directement auprès des éducateur.trice.s et des artistes issu.e.s de minorités pour produire une programmation préconisant une inclusion sociale et culturelle enrichissante.

Voici quelques exemples de cette approche, mise en place en 2023 :

- mise en œuvre d'une session pilote du programme *Leaders de demain*, basée sur un échange interculturel;
- création de l'atelier *Signature* avec Rajni Perera; et
- élaboration d'une série de *dimanches en famille* mettant en vedette des artistes faisant partie des PANDC.

Nous projetons de poursuivre l'implantation de cette approche en 2024 et au-delà, en faisant participer au processus d'élaboration des artistes issus des communautés pertinentes et des PANDC.¹⁰

Indigénéité

Par ailleurs, l'importante collection d'art autochtone représente l'un des points

¹⁰ :« Intensifier les efforts pour refléter notre paysage artistique diversifié en augmentant la représentation des artistes noirs, autochtones et racisés dans la collection McMichael et ses expositions. »

forts de notre Musée. Compte tenu des conversations actuelles portant sur la vérité et la réconciliation, le McMichael a un rôle important à jouer en faisant entendre aux Ontarien.ne.s la voix des communautés autochtones. Grâce à notre collaboration avec des aîné.e.s, des enseignant.e.s et des conteur.euse.s initié.e.s aux valeurs traditionnelles provenant de partout au pays, le Musée constitue un lieu de discussion idéal pour le partage des connaissances et l'échange d'idées. Une collaboration étroite permettra aussi d'enrichir les connaissances de notre équipe et de s'assurer que nous interprétons correctement les concepts présentés et les œuvres exposées.

Notre engagement au plan éducatif dans le projet de Bonnie Devine a constitué, en 2023, un excellent exemple de ce type de collaboration. La murale réalisée par l'artiste anishinabe, issue de la Première Nation de Serpent River, a constitué un point de départ important de la discussion entre des aîné.e.s et des gardien.ne.s de la foi anishinabe, wyandot et huron-wendat en ce qui concerne l'histoire du sentier *Carrying Place*. Tout en continuant d'œuvrer de concert avec l'aînée Shelley Charles, qui fait partie de la communauté des Chippewas de l'île Georgina, nous projetons d'établir des relations plus étroites avec la nation Huron-Wendat, qui occupait traditionnellement la terre sur laquelle le McMichael a été érigé.

Partenariats

Une étroite collaboration avec les conseils scolaires afin de répondre à l'appel de la Commission de vérité et de réconciliation est de toute évidence essentielle. Notre projet intitulé *Leaders de demain* constitue un parfait exemple de ce type de réponse. Forts du succès de différents partenariats conclus avec le conseil scolaire du district de la région de York (CSDRY) et le conseil scolaire du district de Toronto, comme les programmes V.O.I.C.E.S et *Empreintes pour l'avenir*, nous avons mis en œuvre le premier programme *Leaders de demain*, qui a permis l'échange d'élèves entre la communauté chippewa de l'île Georgina et l'une des écoles du CSDRY. La découverte de valeurs communes et le fait d'apprendre des choses les uns des autres a constitué l'un des plus importants résultats de ce programme pour les élèves participants.¹¹

Nous prévoyons d'élargir ce programme en 2024 et de le proposer à d'autres conseils scolaires et à d'autres communautés. Ce programme d'enrichissement individuel met l'accent sur le partage de différentes traditions culturelles, sur l'acquisition de qualités de leader et sur la défense de l'environnement. Tout comme V.O.I.C.E.S., ce programme est offert aux élèves gratuitement. La mise en œuvre du programme nécessite toutefois une collaboration étroite entre notre Service de l'apprentissage créatif et le Service du développement afin d'en assurer le financement par commandite. Nous venons tout juste de remplir plusieurs demandes afin d'appuyer notre projet.

Une autre stratégie destinée à créer un milieu de travail inclusif et à faire en sorte que notre programme reste pertinent, entre autres pour nos publics scolaires, consiste à embaucher les bonnes personnes afin de revigorer notre équipe. Forts de notre collaboration avec des collèges locaux tels

¹¹ « Collaborer avec d'autres organismes, des partenaires du Ministère, des intervenants et des collectivités pour favoriser l'innovation efficace dans tous les secteurs d'activité, en accordant une attention particulière à la promotion des réussites auprès des Ontariens. »

Humber College et Georgian College, nous cherchons actuellement à établir des relations plus étroites avec d'autres services étudiants. Nous venons tout juste d'élaborer une stratégie de communication avec les Services de sensibilisation des étudiants de l'Université de l'École d'art et de design de l'Ontario (OCAD) ainsi qu'avec son Cercle des diplômés. Nous espérons que ces contacts inciteront des étudiant.e.s issu.e.s de milieux marginalisés à se porter candidat.e.s pour des postes dans nos services et pour des contrats de perfectionnement. Nous croyons que, dans la situation actuelle, la jeune génération a particulièrement besoin de s'engager dans des organisations provinciales.

Nous prévoyons d'élaborer, en 2024, une stratégie semblable avec les universités York et Toronto Metropolitan. En intégrant à notre service de jeunes professionnels de différentes origines ethniques, nous pourrons non seulement nous sensibiliser aux besoins de ces communautés, mais offrir à ces jeunes gens le moyen de contribuer directement à nos programmes.

L'atténuation des impacts de la COVID-19 nous a permis de remettre progressivement en œuvre une solide programmation pour les aînés, élaborée durant l'exercice 2023, comme *la visite guidée du parc* et *Méditations sur l'art et la nature*, venue s'ajouter à des visites guidées précédemment offertes, ainsi qu'une série d'activités spéciales pour les personnes souffrant d'aphasie. Nous proposons aussi actuellement des *ateliers pour les familles*, destinées aux enfants ayant des besoins particuliers.

IDEA

Des consultations auprès de la communauté nous ont permis de prendre conscience des besoins criants d'activités artistiques pour les jeunes adultes souffrant de troubles du spectre de l'autisme et autres déficits cognitifs. La mise sur pied d'un programme intitulé *Vivre avec l'art* a été rendu possible grâce à une subvention de la CIBC. Ce nouveau programme permettra à différents organismes de soutien d'inscrire leurs membres à un cours (ou à une série de cours) de trois heures, dispensés en atelier, et qui donneront l'occasion de voir et de créer de l'art, d'exercer différentes habiletés fondamentales et d'interagir socialement dans un environnement sécuritaire et inclusif. Nous collaborons actuellement avec Autisme Ontario et Kerry's Place à l'élaboration d'une stratégie de mise en œuvre de ce programme.

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

Accessibilité aux programmes

IDEA

L'analyse de l'exercice 2023 nous a fait prendre conscience des difficultés organisationnelles et financières actuelles des écoles, des organismes communautaires et de la population en général.

Pour faciliter l'accès à nos programmes, nous avons considérablement diversifié nos modes de prestation de services. À l'heure actuelle, on peut avoir accès à nos programmes en personne, par l'entremise d'un engagement externe, virtuellement ou encore selon un mode de prestation hybride.¹²

¹² « Utiliser une variété d'approches ou d'outils pour assurer la prestation de services dans toutes les situations, ce qui comprend le maintien des méthodes de prestation qui ont évolué depuis la COVID-19. »

L'exercice 2023 nous a permis de peaufiner notre prestation numérique, en servant la population locale – mais aussi la population habitant au-delà de la grande région de Toronto – aussi bien dans les écoles que par l'entremise de programmes publics. En 2024, nous projetons de rendre ces programmes virtuels plus disponibles.

Partenariats

Même si nous avons observé une augmentation des inscriptions aux programmes en présentiel au sein des districts scolaires locaux, le besoin de programmes d'art existe toujours dans les communautés éloignées du nord de l'Ontario et d'ailleurs au Canada. Avec notre partenaire Connected North, nous continuons de rejoindre avec succès les élèves habitant au nord. Grâce à des contacts constants et à l'utilisation des ressources disponibles, ce partenariat nous permet de rendre nos programmes pertinents pour les publics que nous servons. L'été dernier, nous avons figuré parmi les sites visités par la Conférence nationale des gestionnaires et des enseignant.e.s de Connected North. Plusieurs inscriptions à nos programmes ont suivi. En 2024, nous prévoyons de resserrer davantage ce partenariat.

La prestation numérique domine également notre programmation pour adultes, aussi bien pour les causeries en salles que pour les cours d'art plastique. Les adultes – les plus âgés en particulier – semblent hésiter à participer de nouveau à des activités de plus grande envergure. Nous espérons que cette tendance s'estompera en 2024. Nous prévoyons d'ailleurs de proposer une série d'activités de familiarisation avec les arts à ce public précis.

Nos *Mardis gratuits* nous ont par ailleurs fait prendre conscience que l'argent pourrait constituer un obstacle additionnel pour nombre de nos visiteurs. Cette première initiative ayant été suivie en juin par les *Dimanches gratuits en famille*, nous avons rapidement constaté que l'argent est un facteur encore plus important pour les familles.

Les mardis et dimanches gratuits attirent un nombre record de visiteurs, comparativement aux autres dimanches, où le Musée est peu fréquenté. Ces initiatives démontrent à l'évidence le besoin aigu pour ce genre d'offres. Nous espérons pouvoir continuer d'offrir ces jours de gratuité en 2024.

Pour compenser le coût de ces initiatives, nous collaborons avec le Service du développement afin d'en assurer le financement, tout en essayant de mettre à contribution – au moins, en partie – les groupes et organismes voués aux arts. Malheureusement, après deux années de pandémie, ces groupes sont, eux aussi, extrêmement vulnérables financièrement. En 2024, nous projetons d'élaborer une stratégie permettant de rendre la gratuité permanente pour nos programmes publics.

Résultats : La prestation numérique et hybride des programmes continuera d'inciter le public à s'inscrire aux activités d'apprentissage créatif du McMichael.

La viabilité

Viabilité

Offrir des programmes de qualité supérieure à des prix abordables et équilibrer le budget relèvent de l'exploit, surtout à une époque où les Ontarien.ne.s se relèvent péniblement des difficultés financières engendrées par la COVID-19.

Pour pouvoir offrir gratuitement la gratuité des programmes énumérés précédemment, le Service prévoit consolider les activités payantes qui semblent particulièrement rentables par ces temps difficiles, et diversifier son offre en proposant des activités qui mettent l'accent sur le bien-être et les contacts sociaux.

IDEA

À l'été 2022, le camp d'été *Artventure* a été particulièrement couru après les confinements fréquents causés par la COVID-19. Nous espérons prolonger ce succès en 2024 et, compte tenu de l'assouplissement des directives de la Santé publique, nous envisageons d'augmenter le nombre d'enfants par classe afin de rentabiliser davantage l'activité. Nous prévoyons aussi de continuer d'offrir des places gratuites dans les camps à des enfants de réfugiés. En août 2022, nous avons permis à 30 petits Ukrainiens de participer gratuitement au camp d'été *ArtVenture*. Le succès de cette initiative nous incite à la répéter en collaboration avec différentes communautés d'immigrants. Nous nous employons à assurer la viabilité de ce programme en collaborant avec les organismes communautaires pertinents et d'éventuels commanditaires.

Viabilité

Afin d'accroître nos revenus, nous prévoyons d'augmenter la fréquence des cours pour adultes et diversifier notre offre. Si la lente reprise des cours en présentiel et la fatigue causée par la programmation virtuelle ont fortement réduit le rendement

des cours pour adultes en 2023, nous espérons qu'avec l'amélioration de la situation pandémique, ce public nous reviendra en masse. Nous envisageons d'ajouter aux ateliers d'art traditionnels différents cours d'intérêt général – notamment, sur le bien-être, par ex. *Artful Yoga*. Cette dernière activité, proposée gratuitement l'été dernier, reviendra cet automne, mais sera payante.

Pour assurer un budget équilibré, nous devons absolument resserrer nos opérations, rechercher plus activement les commandites corporatives et individuelles et prioriser les ressources.

Nous prenons également conscience de l'importance de créer un milieu de travail agréable et stable afin de pouvoir maintenir en poste un effectif précieux et de relever les défis que pose le contexte actuel du mécénat.

Sur les conseils de la vérificatrice générale, le Service a créé en 2023 un sondage numérique portant sur tous les programmes scolaires et publics. Nous nous assurons actuellement que les visiteurs participent à notre enquête. Lors de nos interactions avec les personnes sondées, nous avons également pris conscience de l'importance de la production de rapports et de l'établissement

de lignes directrices claires pour le personnel.¹³

Nous avons publié en 2023 un premier rapport complet et détaillé sur l'apprentissage créatif. Nous prévoyons de continuer sur cette lancée et préparerons, en 2024, un guide complet sur l'apprentissage créatif, qui décrira avec précision la structure du Service et énumérera ses politiques et ses ressources. Nous croyons que ce document améliorera la communication au sein du Service, rendra nos opérations et nos procédés plus transparents et créera un sentiment de stabilité parmi notre personnel, actuel et nouveau. Il nous permettra aussi d'identifier les approches qui n'ont plus leur raison d'être dans le contexte post-pandémique ainsi que les améliorations structurelles qui peuvent être apportées pour assurer des gains de temps et utiliser plus efficacement nos ressources.

Résultats : Notre offre diversifiée en matière de programmes et d'activités éducatives créera de nouvelles sources de revenu. Nous serons plus actifs en matière d'évaluation et de production de rapports et nous améliorerons la mise en œuvre de nos programmes.

Iningat Ilagiit : un lieu familial Δσ-ለ Δር-ኩር

L'argent provenant du programme fédéral *Accès numérique du patrimoine* nous permettra de parachever la numérisation des archives de Cape Dorset (près de 100 000 œuvres sur papier) et de les rendre accessibles en ligne. En 2023, nous reprendrons ce travail en utilisant le numériseur graphique novateur mis au point par l'artiste Ed Burtynsky, et nous collaborerons avec des communautés de Kinngait à la rédaction de courts textes afin de téléverser la totalité des archives vers notre site web trilingue à faible bande passante. La numérisation sera terminée en 2024. Nous nous emploierons alors à promouvoir et à partager cette source de renseignements numérique d'une extrême importance.¹⁴

La recherche

Les recherches menées par le Service du registraire prennent une importance de plus en plus grande avec l'accélération du rythme des acquisitions et compte tenu des recommandations énoncées dans l'audit de l'optimisation des ressources du Musée effectué par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario. Deux registraires adjoints ont été embauchés pour poursuivre ce travail.

Les publications

En 2023, des publications consacrées à Wanda Koop et Rajni Perera sont venues s'ajouter à notre série d'ouvrages contemporains, qui jumellent un artiste contemporain à une personnalité littéraire connue. Nous continuons de préparer 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.

La principale publication de l'exercice 2024 sera le catalogue de l'exposition consacrée à Tom

¹³ « Continuer de se concentrer sur la mise en œuvre des recommandations issues de la vérification de l'optimisation des ressources effectuée par la vérificatrice générale de l'Ontario. »

¹⁴ « Explorer et mettre en œuvre la numérisation pour la prestation de services en ligne afin d'assurer le respect des normes de service à la clientèle. »

Thomson, qui devrait connaître beaucoup de succès. Pour autant, nous ne ménagerons pas nos efforts pour faire la promotion d'autres artistes comme Bertram Brooker, dont nous présenterons la première grande exposition et proposerons le premier ouvrage majeur sur son œuvre.

Nos publications constituent un moyen incontournable de faire la promotion du Musée à travers le pays. Les catalogues qui accompagnent nos expositions itinérantes accentuent notre présence dans les autres musées – nous voyons d'ailleurs de plus en plus nos publications dans les boutiques des musées, même ceux qui ne présentent pas nos expositions itinérantes.

4. Une organisation viable

La campagne de financement

Viabilité Le mécénat et les partenariats corporatifs continuent de constituer des éléments essentiels à la stabilité financière du McMichael, en assurant l'enrichissement de notre collection, la mise en œuvre d'un important programme d'activités artistiques ainsi que l'accès du public à une collection exceptionnelle d'art contemporain canadien.

Le Service du développement a connu l'an dernier un important roulement de personnel. La première partie de l'exercice a été consacrée en grande partie à l'organisation et à la présentation au Musée du Gala Clair de Lune, une importante activité de financement de nos programmes éducatifs. Plus de 700 personnes étaient présentes, un record pour cette soirée annuelle.

Après le gala, le Service du développement a fait le bilan afin d'identifier les points forts au sein de l'équipe, de s'interroger sur ce que l'avenir pourrait nous réserver et, au bout du compte, d'établir les priorités pour l'an prochain. Cette initiative est compatible avec le plan présenté en 2022-2023, dans lequel **les activités et la création des moyens nécessaires** étaient vus comme des éléments clés.

Les priorités du Service du développement pour 2023-2024 sont décrites ci-après. Si le Service – et le McMichael dans son ensemble – continuent de nourrir des aspirations et des projets ambitieux, il vaut la peine de rappeler le contexte dans lequel vivent actuellement les organismes à but non lucratif. Il existe plus de 170 000 organismes de ce type au Canada, si bien que la compétition pour les commandites et le mécénat constitue un important défi. Si l'on ajoute les difficultés économiques vécues par beaucoup à la sortie de la pandémie, les craintes croissantes d'une récession et l'augmentation du coût de la vie, on peut dire que notre milieu n'a pas connu de tels défis depuis 2008. Notre Service du développement reste cependant optimiste, vu l'histoire exceptionnelle du McMichael et la passion que nourrissent tant de gens, en Ontario et ailleurs, pour l'art canadien.

1. Se concentrer sur l'expérience des membres et une croissance continue

Le McMichael compte environ 5 000 membres, qui constituent un important levier financier pour le Musée, mais qui ont aussi, de toute évidence, un impact sur les entrées payantes. Nous nous engageons, au sortir de la pandémie, à offrir à nos membres une expérience exceptionnelle. Pour ce faire, nous devons rationaliser le processus d'achat et de renouvellement des cartes de membres, rafraîchir les

supports marketing et les avantages liés à l'adhésion, faire connaître régulièrement aux membres les activités spéciales ou les offres qui leur sont faites, et maintenir le service de type « concierge » que les plus grandes organisations ne peuvent pas nécessairement offrir à leurs adhérents.

Nous essaierons d'inciter les membres inactifs à se réinvestir dans le Musée grâce à des mesures ciblées, et nous collaborerons avec le Service du marketing et des communications afin d'établir des stratégies permettant de rejoindre notamment les nouveaux membres de la région de York.

2. Constituer un portefeuille de dons et être plus dynamique dans la recherche de soutien des mécènes¹⁵

Lors de l'embauche de nouveaux employés, dont l'un œuvrait au financement dans un établissement d'éducation, il est devenu évident que le Service de développement devrait se concentrer principalement sur l'augmentation non seulement de la valeur des dons, mais aussi du nombre de donateurs. Voici certains éléments à prendre en compte :

- Signaler régulièrement aux membres l'importance et l'impact du mécénat; être membre et être mécène sont tout aussi importants.
- Augmenter le bassin de donateurs grâce à une sollicitation active par la poste, mais surtout par des messages électroniques sur les dates importantes et à la fin de l'année (pour fins d'impôt).
- Jumeler les donateurs d'un certain niveau (p. ex. 1 000\$) avec un.e gestionnaire des relations, qui pourra établir des liens avec le donateur et l'inciter à augmenter sa contribution.
- S'atteler à la tâche importante – quoique gourmande en temps – consistant à s'occuper efficacement des donateurs pour qu'ils se sentent valorisés, qu'ils sachent comment leur argent a été utilisé et qu'ils comprennent bien que le McMichael est une institution qui mérite leur contribution.

3. Expérience personnalisée pour les donateurs

Tandis que nous cherchons à accroître le nombre de donateurs (aussi bien individuels que corporatifs), nous sommes conscients que l'un de nos points forts est notre petite taille et les liens personnels que les visiteurs établissent avec le Musée. Nous laisserons tomber le tableau traditionnel des avantages offerts aux donateurs et mettrons plutôt l'accent sur la création de rapports personnels avec les donateurs, en offrant une expérience sur mesure à ceux qui donnent 5 000\$ et plus et qui se montrent désireux de soutenir le plus possible le McMichael.

¹⁵ « Diversifier les sources de revenus, augmenter les revenus autogénérés et déterminer des stratégies pour assurer la viabilité à long terme des activités et des installations. »

4. Soutien et engagement du secteur des affaires

Notre approche à ce niveau consistera à déterminer le rythme des contributions et à peaufiner le processus afin de garantir un soutien important :

- Obtenir une image claire des lacunes au niveau du financement ainsi que des possibilités de soutien et de commandite.
- Établir une base de données des commanditaires corporatifs, y compris leurs intérêts, leurs priorités et leurs dispositions à soutenir le Musée.
- Resserrer les liens avec ceux qui nous ont soutenu en 2022-2023, et reprendre contact avec ceux qui soutenaient le Musée avant la pandémie.
- Examiner la possibilité de proposer un soutien sur plusieurs années ou pour plusieurs activités de façon à rendre les commandites plus attractives.

5. Utilisation plus efficace de la base de données¹⁶

Comme pour beaucoup d'organismes à but non lucratif, notre programme de financement et d'adhérents repose essentiellement sur l'utilisation du logiciel Raiser's Edge de Blackbaud. Suite à une longue absence en 2022-2023, le Service du développement s'est familiarisé davantage avec l'utilisation de la base de données, dont il comprend mieux à présent les points forts et les points faibles.

Un audit a été effectué sur notre utilisation du logiciel Raiser's Edge/NXT. Il permettra de réaliser des gains d'efficacité et d'améliorer considérablement la façon dont nous utilisons la base de données au quotidien, mais aussi de tirer profit au maximum de ce logiciel pour les données et les projections, tout en étant mieux à même de suivre les actions de notre équipe et de comprendre les intérêts des membres et des donateurs.

6. Préparation de la campagne

Actualisation des immobilisations

Nous sommes conscients qu'à l'avenir, nous aurons absolument besoin du soutien des mécènes et du gouvernement pour pouvoir réaliser les importants travaux structurels qu'exige le Musée. Le mécénat joue un rôle essentiel

au McMichael depuis nombre d'années, mais aucune campagne de financement de grande envergure n'a été lancée antérieurement. Nous continuerons de déployer d'intenses efforts afin de préparer le Musée à mettre en œuvre aisément les premières étapes d'une grande campagne de financement. Nous prendrons entre autres les mesures suivantes :

- Constituer un dossier solide pour les contributions et le communiquer aux donateurs.
- Recruter et former des bénévoles de haut calibre pour former un conseil de campagne.
- Assurer l'élaboration et la publication de documents et de procédés liés à la campagne, et faire en sorte qu'ils soient prêts pour la mise en œuvre du processus.
- Réunir et former une équipe interne pour relever les défis d'une campagne de grande envergure.
- Continuer à identifier et à solliciter les donateurs potentiels.

Le Service du développement s'emploiera à mieux comprendre les programmes et l'effervescence du McMichael et à communiquer cette passion à l'extérieur du Musée, en donnant aux donateurs la

¹⁶ « Continuer à peaufiner notre approche en matière de collecte de données, de mesure du rendement et de production de rapports. »

possibilité d'exercer une influence positive sur le monde grâce à l'art canadien.

La fréquentation

Le McMichael continue d'ouvrir ses portes six jours par semaine. Comme nous l'avons déjà signalé, les visiteurs hésitaient encore, au début de l'exercice 2023, à revenir au Musée, lequel n'était pas, à cet égard, un cas unique. Des données extrêmement importantes* ont révélé que nous avons rattrapé cette fréquentation différée durant l'exercice 2023 – en fait, la fréquentation se rapproche des niveaux pré-pandémiques.

* <https://www.colleendilen.com/2022/10/12/post-pandemic-attendance-projections-for-museums-do-not-rely-on-pent-up-demand-data/>

Cependant, si nous voulons augmenter la fréquentation, nous devons tenir compte du fait que ces mêmes données indiquent un changement dans le comportement des visiteurs. Ainsi, les visites individuelles sont dorénavant plus espacées et la concurrence d'autres types de loisirs a considérablement augmenté. Nous devons être conscients de ces changements et redoubler d'efforts pour conserver notre niveau de fréquentation et même l'augmenter.

Les expositions et l'apprentissage créatif

Le Service de l'apprentissage créatif et des programmes continuera de tirer profit de la participation 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 programmes viseront particulièrement à s'assurer que les PANDC sont bien représentées et bien accueillies.

Les expositions itinérantes représentent toujours une importante source de revenus. En 2024, nous prévoyons que l'exposition *Tom Thomson* constituera une source de revenu exceptionnelle, du point de vue aussi bien de la fréquentation que des commandites.

Survol des initiatives pour l'exercice 2023 et au-delà :

- Continuer d'accorder la priorité aux programmes scolaires et publics numériques novateurs, tout en ciblant les groupes vulnérables et marginalisés.
- Axer les initiatives de marketing et de financement sur les grandes expositions *Tom Thomson : L'Étoile du Nord, Sandra Meigs, Uses of Enchantment: Art and Environmentalism* ainsi que sur les plus petites expositions 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, notamment, de notre campagne de financement.
- 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 englobant les médias traditionnels numériques et sociaux, ainsi que la radio.

- Continuer de bonifier notre engagement à l'égard du paysage culturel et nos relations avec les artistes et les leaders autochtones.

5. La capacité organisationnelle

Qualité de vie et développement économique

Partenariats Nous allons poursuivre notre collaboration avec la BIA de Kleinburg, la ville de Vaughan, la Toronto Region Conservation Authority (TRCA) et Destination Ontario ; présenter le McMichael comme une attraction culturelle afin de 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 2023, le tourisme local et l'engagement envers la communauté locale ont joué un rôle important pour le McMichael. L'assouplissement des restrictions sanitaires nous a permis par ailleurs d'élargir nos activités de marketing au niveau provincial et national.

En 2023, l'établissement d'un partenariat officiel avec la ville de Vaughan a représenté pour nous un progrès important. Par l'entremise du Service de développement économique de la ville, un protocole d'entente a été signé entre Vaughan, le McMichael et le Festival du film de Vaughan dans le cadre des efforts de la ville pour créer un centre d'excellence dans le secteur des industries culturelles. Ce secteur a été identifié par le conseil municipal de Vaughan comme offrant des possibilités de favoriser l'essor du milieu des affaires local et d'attirer de nouveaux talents grâce à des stratégies de développement économique. Le McMichael jouera un rôle essentiel dans la mise en place d'un couloir culturel intégrant la ville de Kleinburg.

PLAN DE MARKETING ET 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 sur l'art et du Canada dans un milieu chaleureux et accueillant, et faire de l'exercice dans un paysage boisé.

Viabilité

En 2024, l'équipe de marketing et de communications du McMichael élaborera des campagnes de marketing visant précisément le public local, national et international.¹⁷ Au niveau local, nos campagnes seront axées sur notre base de familles qui aiment les programmes comme les *dimanches gratuits*, les cours d'art plastique pour enfants et les camps d'une semaine, tout en incitant ces familles à devenir membres du Musée. Au niveau national, nous soulignerons les nombreuses expositions itinérantes du McMichael présentées d'un océan à l'autre, tandis que nous proposerons aux visiteurs internationaux l'argument publicitaire unique (USP) des magnifiques paysages et sites du Canada, évoqués dans de magnifiques expositions comme celle sur Tom Thomson. Les vidéos présentées sur les vols d'Air Canada constituent un autre moyen important de nous faire connaître à l'échelle nationale et internationale. L'embauche en 2022 d'un gestionnaire à plein temps des médias sociaux nous donne également la possibilité de mettre en œuvre une stratégie complète et détaillée sur les médias sociaux permettant de créer et de diffuser un volume plus important de contenu numérique constitué de récits et de vidéos qui intéressent un public de plus en plus large. Le gestionnaire des médias sociaux est aussi en mesure d'analyser les données plus efficacement et d'y réagir.

Les campagnes de marketing viseront à promouvoir les bienfaits physiques et psychologiques du parc et des sentiers du McMichael. En 2024, 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 et ce, durant toute l'année :

- Mai/juin : Soirée-bénéfice annuelle
- 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 la participation en présentiel et en ligne de cette foire annuelle avec un grand kiosque, une sélection de publications ainsi que des causeries sur place et virtuelles, qui offrent une excellente occasion de faire connaître le Musée, d'établir des contacts et de générer des revenus.
- 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 l'exercice suivant) : Campagne de publicité numérique bilingue axée sur les programmes éducatifs, en présentiel et en ligne, afin de rappeler aux enseignant.e.s et aux éducateur.trice.s l'existence des programmes éducatifs du Musée et d'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

¹⁷ « « Soutenir notre rétablissement collectif après la pandémie mondiale et aider les secteurs du tourisme et de la culture à revenir aux niveaux d'activité antérieurs à la pandémie, voire à les dépasser. »

- 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. De plus, le McMichael se doit de faire preuve de transparence et de franchise dans son engagement à l'égard de l'environnement, y compris la viabilité du bâtiment et du parc, ainsi que dans nos efforts pour promouvoir l'inclusion, la diversité, l'équité et l'accessibilité au niveau, entre autres, de l'embauche, des programmes et des expositions.¹⁸

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 :
 - o d'expositions phares et itinérantes
 - o d'événements et de programmes spéciaux
 - o du mécénat
 - o de partenariats corporatifs
 - o de nouvelles interprétations de la collection permanente
 - o de programmes éducatifs
 - o de publications scientifiques et de catalogues d'exposition
 - o de la bonification du contenu et des initiatives numériques
 - o de 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)
 - o la 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, et collaborer avec les partenaires touristiques locaux à l'élaboration de campagnes attrayantes pour les saisons intermédiaires.
- 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, y compris les mardis et mercredis et les mois de janvier et de février.
- 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, y compris les « récits » et les « vidéos » en mettant l'accent sur un contenu vidéo hautement participatif et conjuguant l'expérience numérique à des activités au musée.

¹⁸ « Améliorer la manière dont l'organisme utilise les données dans la prise de décisions, l'échange de renseignements et la production de rapports pour éclairer les rapports fondés sur les résultats et améliorer la prestation de services. »

- Consolider les partenariats actuels avec d'autres organismes et institutions culturelles et explorer de nouveaux partenariats conformes à la mission du Musée et pouvant contribuer au rayonnement de son image de marque, tout en augmentant ses ventes et la fréquentation touristique.¹⁹
- 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,
- 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 parmi les partenaires du monde muséal et parmi les conservateur.trice.s.
- Insister sur l'éventail remarquable de nos expositions itinérantes afin de sensibiliser le public au fait que le McMichael constitue une destination nationale et est à l'origine des meilleures expositions d'art canadien.

Partenariats

Outre les *Comtés centraux (RTO6) – Central Counties Tourism* –, le McMichael est un membre actif des organisations touristiques locales et provinciales suivantes, favorisant le partage d'information, de ressources et de pratiques d'excellence, ainsi

que la collaboration :

¹⁹ « Collaborer avec d'autres organismes et attractions touristiques de la grande région de Toronto afin d'inciter les visiteurs à prolonger leur séjour et à découvrir tout ce que la région a à offrir. »

- BIA de Kleinburg
- Tourism Vaughan Corporation
- York Region Arts Council
- Vaughan Attractions Council
- Toronto Attractions 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 de 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 2024, 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 plan dans l'établissement de relations durables avec les médias qui sont sollicités de toutes parts. 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. Le Musée collaborera activement avec d'autres organismes et musées de Toronto, y compris le Musée des beaux-arts de l'Ontario, le ROM, le Power Plant et le musée Gardiner pour les voyages de presse internationaux conjoints.

Identité de marque et site web

Actualisation des immobilisations

En cette période où une campagne d'actualisation des immobilisations est en cours et où se manifeste le besoin d'une augmentation de la fréquentation, des revenus

Viabilité

et de l'attention, 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 étant 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.
- d'enrichir l'expérience des visiteurs.
- de fidéliser les membres, donateurs, partenaires et commanditaires.
- de 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 évènements²⁰ —

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 en 2024 sur les grands déclencheurs d'activité économique ou propositions commerciales uniques ci-dessous en nous concentrant sur la reprise d'activités de grande envergure en présentiel :

- Événements d'entreprise – initiatives de vente au sein de la communauté de Vaughan, tant auprès des entreprises que des membres importants de la communauté en collaborant étroitement avec la Chambre de commerce.

²⁰ « Collaborer avec d'autres organismes et attractions touristiques de la grande région de Toronto afin d'inciter les visiteurs à prolonger leur séjour et à découvrir tout ce que la région a à offrir. »

- Accorder une place de choix aux mariages dans notre stratégie de marketing et dans nos activités de relations externes, y compris le Salon de la Mariée, en mettant l'accent sur les événements accueillant le maximum de personnes et sur les permis de photographier, générateurs de revenus.
- Se présenter comme un hôte pour les événements communautaires de Vaughan en nouant d'étroites relations avec la chambre de commerce 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.
- 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 Internationnal (MPI).
- 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.

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.
- Adhésion à des sites comme Weddingwire.ca et EventSource.ca pour promouvoir le McMichael comme lieu de réception de mariage.

Viabilité

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. Durant la pandémie, nous avons consolidé nos partenariats avec les organisations et d'autres attractions de la région afin d'attirer des visiteurs et de créer des possibilités de sorties pour la journée. Nous sommes toujours en quête d'une solution viable assurant la liaison entre le centre-ville de Toronto, le McMichael et idéalement d'autres organismes, et pouvant offrir aux visiteurs l'expérience du « monde dans une province ». Nous collaborons avec le Service de développement économique de Vaughan et avec d'autres intervenants pour faire valoir l'importance vitale du transport pour les attractions de la région.

Stratégie de contenu numérique

Les idées issues du développement et de la prestation de programmes en ligne durant la pandémie démontrent clairement que les publics du McMichael, au Canada comme partout dans le monde, apprécient notre contenu numérique. Même si nous continuerons de nous employer, durant le présent exercice, à attirer le public sur place, l'offre virtuelle permettra au musée d'assurer le rayonnement de son image de marque sur les scènes nationale et internationale.

Nous continuons de proposer une vaste gamme d'activités en ligne : cours d'art donnés par des professionnel.le.s ; visites virtuelles d'expositions ; vidéos d'œuvres de la collection commentées par le directeur général et la conservatrice en chef ; et webinaires en compagnie et à propos d'artistes canadiens et d'expositions sur l'art canadien, animés par des érudits, des auteur.e.s et des penseur.euse.s issus de maintes disciplines. La popularité de ces programmes témoigne de l'enthousiasme des publics qui y trouvent une façon stimulante et éducative de découvrir le McMichael. 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, inscription aux cours, événements en ligne et revenus générés.²¹

RESSOURCES NÉCESSAIRES À LA RÉALISATION DES OBJECTIFS

Le budget de l'exercice 2024 a été préparé en tablant sur le fait que la subvention de fonctionnement allouée par la province sera conforme à celle de l'exercice 2023.

Revenus de fonctionnement compris dans le plan budgétaire :

- Subvention provinciale annuelle de fonctionnement : 3 328 800 \$ (29 %)
- Autre financement public associé à des projets : 595 000 \$ (5 %)
- Financement du secteur privé (dons individuels/corporatifs, commandites et collectes de fonds) : 3 231 000 \$ (28 %)
- Revenus autogénérés : droits d'entrée (dont les expositions), adhésions, programmes, ventes et location d'espaces : 4 463 900 \$ (38 %)

²¹ « Utiliser une variété d'approches ou d'outils pour assurer la prestation de services dans toutes les situations, ce qui comprend le maintien des méthodes de prestation qui ont évolué depuis la COVID-19. »

Nous avons observé en 2023 un retour progressif à notre fonctionnement d'avant la pandémie. Les effets persistants de la pandémie continuent néanmoins d'avoir des conséquences sur les revenus autogénérés en raison d'une baisse à la fois de la fréquentation du Musée, de la participation aux cours d'art plastique et aux programmes communautaires et de la location d'espace. Même si le McMichael a fait preuve d'innovation et d'ingéniosité afin de tirer le maximum de ses activités créatrices de revenus autogénérés (augmentation du prix d'entrée, promotion des adhésions, accent mis sur tous les moyens d'obtenir du financement et organisation d'expositions qui seront présentées dans diverses institutions canadiennes), le Musée enregistrera un déficit. En 2024, nous prévoyons un retour à la normale de notre fonctionnement. Les revenus autogénérés devraient atteindre les niveaux pré-pandémie dans la plupart des secteurs.²²

Le budget établi pour l'exercice 2024 continue de refléter le besoin pressant d'investir dans l'avenir du McMichael. Les salaires offerts par le Musée ne sont pas compétitifs. Nous parvenons à maintenir les niveaux de dotation, ce qui nous permet de poursuivre sur notre lancée : expositions ambitieuses, accroissement de la collection, importantes publications et expositions itinérantes bien accueillies. Si on s'attend à ce que la majorité de nos sources de revenus reviennent 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 le maintien de nos effectifs.

Classification	Nombre	ÉTP
Haute direction	7	7
Personnel à temps plein	44	44
Personnel à temps partiel	91	33,9
Total :	142	84,9
Service de sécurité en sous-traitance	9	9,0
Bénévoles	180	5

RESSOURCES HUMAINES

En 2023, les objectifs clés en matière de ressources humaines sont établis conformément aux priorités énoncées par le gouvernement pour les agences provinciales sous l'égide du Ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture.

Compétitivité, viabilité et gestion des dépenses

Maintien en poste et planification de la relève

La planification de la relève, entreprise en 2022 pour les cadres supérieurs et les postes clés, s'est poursuivie durant l'exercice 2023. Cette initiative fait l'objet d'un suivi trimestriel par le comité des Ressources humaines du conseil d'administration, car il comporte

²² « Diversifier les sources de revenus, augmenter les revenus autogénérés et déterminer des stratégies pour assurer la viabilité à long terme des activités et des installations. »

un facteur de risque.

Le maintien en poste durant la période post-pandémique des « grands départs » est une réalité à laquelle le McMichael est également confronté. Parmi les plans d’atténuation figurent des initiatives d’engagement, le bien-être en milieu de travail, les gains d’efficacité en matière de communications, la flexibilité par le maintien du travail en mode hybride ainsi que la rémunération compétitive par l’évaluation comparative.

Les gains d’efficacité au niveau de l’effectif sont obtenus grâce au partage d’objectifs annuels, qui donnent à tout le personnel et aux bénévoles une idée précise du résultat visé et de la façon dont ils peuvent influencer et soutenir l’atteinte des objectifs dans leur service et dans leurs propres fonctions. Le processus annuel d’examen du rendement vient renforcer ce résultat visé.

Transparence et reddition de comptes

Le McMichael offre régulièrement une formation sur l’ensemble des directives et des politiques du secteur public : *Loi sur la fonction publique de l’Ontario*, lignes directrices du ministère du Travail de l’Ontario en matière de santé et de sécurité, droits de la personne en Ontario ainsi que respect en milieu de travail. Cette formation est obligatoire pour tous les nouveaux employés, qui obtiennent un certificat après l’avoir suivie avec succès.

Nous ferons preuve de transparence au niveau des salaires et de la rémunération lors de l’affichage de tout poste ouvert et nous ferons connaître ouvertement au personnel les échelles de salaire en guise de soutien à notre stratégie d’équité et de rémunération compétitive.

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.

Gestion des risques

Nous avons adapté au milieu de travail actuel les politiques et les procédures en matière de santé et de sécurité liées à la COVID-19 afin d’assurer le maintien d’un effectif en santé et d’un milieu de travail sain. Les cours de formation, les rappels au sujet de l’hygiène des mains et des procédures de nettoyage, la possibilité de travailler en mode hybride pour les employés qui ne sont pas en contact avec le public, ainsi que les 4 jours de congé maladie payés pour les employés de première ligne nous permettent de nous assurer que les employés sont en santé quand ils travaillent ensemble sur place.

Les rapports portant sur la gestion des risques sont examinés lors des réunions trimestrielles du conseil d’administration.

Gestion de l'effectif

Maintien en poste et planification de la relève

Les initiatives associées à la communication telles que les réunions hebdomadaires regroupant tous les services et animées le directeur général ont été maintenues en 2023 et se poursuivront durant l'exercice 2024. Les Ressources humaines continueront d'envoyer des mises à jour mensuelles, tandis que les réunions trimestrielles regroupant, en personne et sur place, tous les employés, ont repris. Les réunions hebdomadaires, bulletins d'information mensuels, rencontres trimestrielles ainsi que les rencontres régulières au niveau des services et des bénévoles constituent un bon moyen de tenir les employés informés et engagés, qu'ils travaillent sur place ou à distance. Ces initiatives sont essentielles mieux-être, à l'efficacité et à la productivité de l'effectif.

Les activités du Comité social reprendront afin de favoriser des rencontres, en ligne ou en personne, entre les employés et des relations de franche camaraderie.

Diversité et inclusion

IDEA

L'initiation de tout le personnel du McMichael continue de comporter la formation intitulée *Dénoncer le racisme* de la Commission ontarienne des droits de la personne. Cette formation s'est révélée très utile pour aborder le sujet et assurer l'équité en milieu de travail.

Indigénéité

Tous les affichages de postes à pourvoir sur des sites d'emplois comme Miziwe Biik offrent l'avantage de permettre aux candidat.e.s de s'identifier comme étant d'origine autochtone, métisse ou inuite; les postes sont également affichés dans le Georgina Post. L'équipe de l'apprentissage créatif a établi des liens étroits avec les aîné.e.s et les éducateur.trice.s de différentes communautés autochtones, partout au pays, qui s'emploient à faire connaître nos postes à pourvoir. Le comité du personnel et des bénévoles chargé d'étendre le principe IDEA (Inclusion, Diversité, Équité et Accessibilité) a réalisé un deuxième sondage annuel au troisième trimestre de l'exercice 2023. Les résultats influenceront les plans d'action IDEA en 2024.

Le comité des bénévoles du McMichael a nommé une personne responsable de notre jardin autochtone Minokamik. Cette personne collaborera avec les aîné.e.s pour soutenir le travail de la communauté et veillera à l'entretien de cet espace, qui célèbre les enseignements traditionnels des Anishinabe.

Collecte de données

L'analyse des entrevues de départ ainsi que les enquêtes annuelles réalisées sur le milieu de travail par l'Observatoire sur le mieux-être et la santé au travail de l'Université de Montréal nous aident à évaluer nos pratiques en matière de ressources humaines.

Prestation numérique et service à la clientèle

Le portail sur les politiques, procédures et avantages sociaux en matière de ressources humaines, dont le lancement est prévu pour le quatrième trimestre de 2024, facilitera l'accès du personnel du Musée aux informations qui le concerne.

Nous avons continué d'offrir à tous les nouveaux employés, en janvier et en juin, une formation interne sur le service à la clientèle. Cette formation constitue également un exercice de formation et de renforcement d'équipe pour tous les services du Musée.

Comité des bénévoles

En 2023, les bénévoles ont repris leurs activités sur place, même si les possibilités qui leur ont été offertes ont été moins nombreuses qu'avant la pandémie. En 2024, la vente d'art annuelle du comité des bénévoles du McMichael aura lieu après une année d'interruption. Cette activité de trois jours, qui attire en moyenne 400 visiteurs, sera présentée en novembre 2023 (au lieu d'octobre, précédemment). Elle constitue une importante initiative de relations externes, qui permet de financer les programmes du Musée. Cette 30^e édition annuelle dans l'histoire du comité des bénévoles représentera une activité motivante et participative, aussi bien pour les bénévoles que pour le public. Le comité des bénévoles du McMichael offre une aide inestimable dans de multiples domaines, y compris les services fournis à l'artiste en résidence dans la cabane de Thomson ainsi que l'entretien du jardin *Minokamik*.

Nous continuons de recruter au sein de la McMichael Youth Team des élèves du secondaire habitant Vaughan et les régions voisines. Les 30 élèves acquièrent une expérience précieuse dans le domaine du bénévolat public. Nombreux sont ceux et celles qui intègrent ces habiletés dans leurs études post-secondaires et reviennent plus tard au Musée à titre d'employé.e.s.

Structure

Tout 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 lieutenante-gouverneure en conseil.

Voir l'organigramme fonctionnel du McMichael, annexe 3.

Voir les données du McMichael en matière de finances, de fréquentation, d'ÉTP et de mesures du rendement, annexe 2.

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.²³ 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 2023-2024	Projection 2022-2023	Cible 2022-2023	Résultat 2021-2022	Résultat 2020-2021	Résultat 2019-2020
Fréquentation totale (y compris les programmes en ligne)	122 600	104 900	118 700	71 643	49 006	121 000
Fréquentation virtuelle	10 000	8 000	15 000	10 720	22 177	n.d.
Nombre d'usagers sur les médias sociaux (2023 à aujourd'hui)	Facebook: 38 000 Instagram: 30 000 Twitter: 26 500	Facebook: 34 883 Instagram: 24 700 Twitter: 25 900	Facebook: 34 500 Instagram: 29 000 Twitter: 26 400	Facebook: 30 617 Instagram: 23 780 Twitter: 25 897	Facebook: 29 385 Instagram: 21 128 Twitter: 25 581	Facebook: 28 000 Instagram: 13 500 Twitter: 25 250

²³ « Continuer à peaufiner notre approche en matière de collecte de données, de mesure du rendement et de production de rapports. »

Offrir une expérience stimulante et hors du commun :

Mesure de la performance	Cible 2023-2024	Projection 2022-2023	Cible 2022-2023	Résultat 2021-2022	Résultat 2020-2021	Résultat 2019-20
Satisfaction des visiteurs (2023 à aujourd’hui)	3 000 commentaires positifs à 97%	1 452 commentaires positifs à 96,8%	2 800 commentaires positifs à 96%	1 468 commentaires positifs à 98%	1 504 commentaires positifs à 99%	900 commentaires positifs à 92%
Augmentation des adhésions	45% fidélisation 1% conversion	45% fidélisation 1% conversion	50% fidélisation 2% conversion	46% fidélisation 0,85% conversion	34% fidélisation 0,87% conversion	55% fidélisation 2% conversion

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 16 000 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.
- 700 enfants ont profité des cours d’art plastique et des camps.
- Deux expositions phares réunissant des œuvres provenant d’autres collections, une exposition consacrée aux œuvres de la collection permanente, une exposition d’art contemporain de taille moyenne, une exposition historique de taille moyenne, une exposition historique présentée dans une seule salle, trois expositions d’art contemporain présentées dans une seule salle et un artiste en résidence.
- Dix expositions conçues par le McMichael qui seront présentées dans d’autres musées canadiens.
- Cinq publications sur l’art canadien.
- Quinze causeries virtuelles sur l’art canadien appelant la participation d’artistes, d’auteur.e.s, de conservateur.trice.s et de spécialistes.
- Dix causeries et activités de partage du savoir en compagnie d’artistes et de conservateur.trice.s.
- 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 Ilagiit* auprès du grand public et l’inciter à découvrir le legs artistique de Cape Dorset, tout en terminant la numérisation des œuvres.
- 2 000 personnes ont assisté aux webinaires du McMichael.
- 4 000 personnes ont participé à des visites guidées, sur place ou virtuelles.
- 300 adultes ont participé, en présentiel ou à distance, à des cours d’art plastique.

Mesure de la performance	Cible 2023-2024	Projection 2022-2023	Cible 2022-2023	Résultat 2021-2022	Résultat 2020-2021	Résultat 2019-2020
Nombre d'expositions conçues par le McMichael en tournée	12	8	8	4	2	0
Nombre de visiteurs associés aux expositions itinérantes	200 000	200 000*	231 800	47 973	81 200	0

*Il s'agit forcément d'approximations, puisque nombre d'institutions ne fournissent toujours pas les chiffres.

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 2023-2024	Projection 2022-2023	Cible 2022-2023	Résultat 2021-2022	Résultat 2020-2021	Résultat 2019-2020
Dépenses en \$ par visiteur à la Boutique	13,14 \$	11,75 \$	12,95 \$	15,82 \$	19,23 \$	12,65 \$
Pourcentage en coûts administratifs et d'exploitation par rapport aux dépenses totales d'exploitation	13%	13%	13%	15%	12%	12%

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 2023-2024	Projection 2022-2023	Cible 2022-2023	Résultat 2021-2022	Résultat 2020-2021	Résultat 2019-2020
ÉTP	84,9	81,7	78,4	69,11	56,8	67,8
Rotation du personnel	6%	5,7%	6%	3,7%	1,8%	4%
Nombre de bénévoles, guides et administrateurs	180	187	180	155	164	165
Nombre d'heures contribuées par les bénévoles/guides	8 000	7 500	10 000	5 616	3 732	15 000

ANALYSE DE LA CONJONCTURE

Facteurs externes

Pandémie

Comme prévu, les effets de la pandémie ont persisté durant l'exercice 2023, en particulier au premier et au deuxième trimestre. Le soutien du gouvernement demeure essentiel à la viabilité du Musée en cette période d'incertitude. Les effets se sont fait ressentir dans la fréquentation et dans l'apprentissage créatif, les écoles ne recommençant que lentement à visiter le McMichael. Alors que nous commençons à nous rapprocher des niveaux de fréquentation et d'inscriptions aux programmes d'avant la pandémie, nous nous rendons bien compte que les habitudes ont changé. Les *dimanches gratuits en famille* sont très courus, peut-être en partie parce que les gens se sont habitués aux offres gratuites durant la pandémie. Des recherches additionnelles seront nécessaires à ce sujet. Bien entendu, de nouvelles éclosions causées par des variants restent toujours possibles, mais nous ne prévoyons pas qu'elles entraîneront des fermetures.

La communauté locale

La signature d'un protocole d'entente avec la ville de Vaughan et le Festival du film de Vaughan afin de mousser les industries de création de cette communauté constitue notre plus important progrès. Cette initiative aura un effet très positif sur nos rapports avec la ville et représente une avancée des plus souhaitables. Nous continuerons par ailleurs de faire partie de plusieurs organismes communautaires et touristiques et nous nous concentrerons sur le problème local du transport public, qui doit être réglé. Les *dimanches gratuits en famille* attirent beaucoup de gens du coin. En tout et pour tout, nos relations avec la communauté locale s'améliorent considérablement.

La diversité et les arts

Le comité IDEA (Inclusion, Diversité, Équité et Accessibilité) est une initiative du personnel, qui met de l'avant ces questions, non seulement au niveau du recrutement du personnel, mais aussi de la planification dans de nombreux services. Le Service de l'apprentissage créatif ouvre la voie grâce à sa collaboration avec les aîné.e.s et les artistes autochtones et en mettant en œuvre des programmes à l'intention des PANDC. Le comité des bénévoles du McMichael prend en charge l'entretien du jardin cérémonial *Minokamik*. En 2024, nous projetons de collaborer davantage avec des arboriculteur.trice.s et des enseignant.e.s traditionnel.le.s à la gestion du paysage. Des expositions sont aussi délibérément organisées pour représenter d'excellents artistes de la communauté des PANDC, telles Rajni Perera et Esma Mohammed. Autrement dit, la diversité est un concept que nous intégrons consciemment à tous les aspects de notre travail.

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 se 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.

En 2023, nous avons connu une grande avancée au niveau des publics : les *dimanches gratuits en famille*, qui ont attiré un public plus jeune en offrant des expériences ciblées pour les enfants et les parents. Nous maintiendrons cette initiative très populaire, tout en espérant trouver un commanditaire pour nous aider à assumer le coût de la gratuité et des activités.

Le transport

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 continuons de collaborer avec les autorités locales responsables des transports publics pour permettre aux usagers d'avoir un accès direct au McMichael. Nous espérons qu'une solution en cette matière sera en place au printemps ou à l'été 2024 au plus tard.

Accessibilité

L'accessibilité est un problème clé que le comité sur l'IDEA s'emploie à régler, en particulier par l'entremise des programmes et du Service de l'apprentissage créatif. On continue de chercher des moyens d'accroître l'accessibilité, là où des besoins ont été identifiés, comme par le biais du programme *Vivre avec l'art*, conçu pour les jeunes adultes qui souffrent d'un trouble du spectre de l'autisme et autres handicaps. L'accessibilité englobe également, entre autres, les groupes marginalisés ou issus de la diversité (élaboration de programmes et d'activités autour des expositions présentées par des artistes autochtones ou faisant partie de la communauté des PANDC) et de la marginalisation économique (*dimanches gratuits en famille*).

L'évolution du climat

L'évolution du climat devient un problème de plus en plus urgent et ne concerne pas seulement le paysage, mais aussi nos plans d'actualisation des immobilisations. Notre réaction a consisté à élaborer un plan de carboneutralité et une politique de viabilité qui englobe tout le site. Il est de plus en plus évident que notre résilience face aux changements climatiques passera, entre autres, par l'intégration d'arbres et d'arbustes de la forêt carolinienne méridionale.

L'économie

Nous sommes toujours en train de nous rétablir de la pandémie, la fréquentation et les dons n'ayant pas retrouvé leurs niveaux antérieurs. Le phénomène touche aussi d'autres organisations dans notre

secteur puisque, en 2023, les gens ont été lents à réfréquenter les attractions. Il est difficile de déterminer si la pandémie aura encore un impact en 2024 ou si les menaces actuelles de récession se concrétiseront à long terme. Conformément à notre lettre de mandat, nous collaborerons avec le Ministère et ses organismes afin d'améliorer la planification à long terme des infrastructures et de participer à notre rétablissement collectif, aussi bien de la pandémie que de la récession qui menace.

La scène nationale et internationale

Notre programme d'expositions itinérantes s'est révélé un véritable succès avec ses tournées organisées régulièrement au Canada et dans le reste de l'Amérique du Nord. Ce programme constitue une source essentielle de visibilité et de revenus (environ 1,2 million \$ prévu en 2024). Il répond de toute évidence à deux grandes demandes énoncées dans notre lettre de mandat : 1. diversifier les sources de revenus, augmenter les revenus autogénérés et déterminer des stratégies pour assurer la viabilité à long terme de nos activités et de nos installations; et 2. faire preuve d'excellence dans la prestation des programmes et des services en assurant la croissance de la fréquentation des installations, au moyen de la promotion des galeries, d'une programmation virtuelle, de visites commentées et d'expositions itinérantes.

Facteurs internes

Le personnel

Comme beaucoup d'organisations dans le domaine des arts, nous sommes confrontés au problème du recrutement et du maintien en poste compte tenu, en particulier, des salaires que nous pouvons offrir et de notre emplacement. Le télétravail a certes permis de réduire la pression quant à notre emplacement, mais il nous est impossible de concurrencer les plus grandes institutions de la grande région de Toronto. Le McMichael constitue certes un lieu de travail attrayant, ce qui nous a été utile en ce qui concerne la rotation de personnel. Pour le reste de l'exercice 2023 et en 2024, nous nous attaquerons à la question de l'étude comparative et de la planification de la relève.

Les installations

Les installations vieillissantes du McMichael sont au cœur de notre plan d'actualisation des installations. En 2023, il faudra remplacer les tours de refroidissement, tandis que d'autres mises à niveau devront être apportées au système CVC, aux dispositifs anti-refoulement et autres éléments. Nous ne savons pas quels autres systèmes devront être remplacés ou mis à niveau, le défi consistant à éviter les remplacements qui feraient double emploi avec le nouveau bâtiment, tout en nous assurant que les systèmes (climatisation, etc.) nous permettent de conserver notre statut d'institution de catégorie A.

La viabilité

Si nous avons tiré le maximum des occasions d'augmenter nos revenus grâce aux activités et aux mariages et que les expositions itinérantes nous offrent de nouvelles possibilités à cet égard, nous sommes au bout du compte limités par le manque d'espace. Comme prévu, en 2023, malgré les effets durables de la pandémie, nous avons reconnu le besoin d'investir dans la dotation en personnel. En 2024, cette tendance se poursuivra, exacerbée par l'inflation. Nous continuerons de faire de notre mieux pour gérer nos dépenses, tout en étant conscients que, compte tenu des contraintes actuelles, l'équilibre budgétaire n'est pas encore à portée de main.

Grandes hypothèses de planification

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

- Nous présumons qu'en 2024, les choses continueront de revenir à la normale, à mesure que la société s'adaptera à la pandémie. 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, diversifiant ainsi nos sources de revenus. Nous continuerons d'accorder la priorité à la production d'expositions itinérantes susceptibles d'augmenter la fréquentation et de générer des revenus, tout en imposant le McMichael comme le foyer de l'art du Canada.
- Le Musée n'est pas à l'abri des hausses de coût dues à l'inflation, auxquelles sont confrontées toutes les organisations dans le contexte économique actuel. Dans un tel contexte, nous concentrerons notre volonté d'assurer une gouvernance responsable de l'identification des gains d'efficacité et des économies réalisables grâce des pratiques innovantes et à une amélioration de la viabilité des programmes.
- La croissance des revenus risque d'être limitée par un ralentissement économique et, possiblement, une récession.
- Nous prévoyons de devoir investir dans les ressources humaines (recrutement et maintien en poste), simplement pour maintenir notre effectif actuel, en particulier dans les secteurs prioritaires de la conservation et des opérations, ainsi que pour nous conformer aux modifications apportées au Régime de retraite des employés municipaux de l'Ontario, qui exige dorénavant d'offrir des prestations de retraite aux employés à temps partiel.
- Mise en œuvre d'un projet d'actualisation des immobilisations. En 2023 et 2024, nous devrons assumer des frais initiaux de 750 000 \$ pour obtenir une estimation de catégorie B. Nous prévoyons aussi des dépenses d'exploitation de 255 000 \$ pour financer le matériel et les ressources nécessaires à la campagne de financement (80 000 \$) et embaucher le personnel (175 000 \$).
- Nous investirons 250 000 \$ pour la mise à niveau du système de sécurité afin de pouvoir continuer de protéger les visiteurs et les employés.
- Un investissement important de 300 000 \$ sera consacré au rafraîchissement de l'image de marque et du site web du McMichael. Cette initiative permettra de promouvoir la vision et l'orientation future du Musée, de mettre ce dernier en conformité avec ses valeurs et de soutenir notre grande campagne de financement.
- La campagne de financement mettra l'accent sur les dons importants destinés aussi bien à combler les besoins annuels qu'à actualiser les immobilisations. Le McMichael est conscient qu'un ralentissement économique ou une récession pourrait affecter sa capacité de conclure des partenariats importants et d'obtenir d'autres types de soutien financier.
- Les activités de financement continueront de s'articuler autour du *Gala au Clair de Lune*. Nous nous attendons à une légère augmentation du montant recueilli par rapport à la somme record obtenue en 2023.

²⁴ « Élaborer et mettre en œuvre un processus efficace visant à déterminer, à évaluer et à atténuer les risques pour l'organisme, notamment en ce qui concerne les répercussions de la COVID-19 et tout risque d'urgence future. »

- Les revenus générés par les locations d'espace, les mariages et les événements en présentiel devraient demeurer élevés, même après l'année exceptionnelle 2023, au cours de laquelle nous avons présenté des activités qui avaient été reportées en raison des restrictions imposées par la pandémie.

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 2024, le coût de remplacement des immobilisations ayant atteint la fin de leur durée de vie utile se chiffrerait au bas mot à trente millions de dollars.²⁵

Ainsi qu'il a été noté lors de l'exercice précédent, 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 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 2024, nous poursuivons le dialogue avec une vaste gamme de bailleurs de fonds qui joueront un rôle de premier plan dans le projet de réfection, tout en espérant concrétiser le financement privé, duquel dépend le financement du gouvernement.

Afin de minimiser les dépenses liées aux réparations qui pourraient s'avérer redondantes une fois mise en œuvre la remise à neuf des immobilisations en 2024, 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.

²⁵ « Collaboration soutenue avec le Ministère et ses autres agences afin d'améliorer la planification à long terme des infrastructures dans l'ensemble du dossier grâce à la gestion des actifs. »

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

En 2023, le McMichael a poursuivi la mise en œuvre de son plan de deux ans de mise à niveau de son infrastructure matérielle et de son réseau informatique ainsi que de la cybersécurité.

La mise en place d'une authentification à deux facteurs a permis au personnel d'avoir accès aux dossiers du Musée par le biais du réseau privé virtuel (RPV) tout en offrant plus de sécurité aux employés qui utilisent Office 365.

La sauvegarde et le stockage de données infonuagiques joue un rôle essentiel dans la protection des données. Une fois la mise à niveau informatique terminée, durant le présent exercice, nous réévaluerons notre capacité et nos systèmes de fichiers dans le but d'archiver les données et de réduire par le fait même les dépenses de stockage et de sauvegarde.

En 2023, nous sommes passés au système de billetterie et de réservation ATMS+. Nous avons aussi révisé le site web de notre boutique et mis en place un nouveau système de terminaux de point de vente. En 2024, nous projetons de réviser et de renouveler notre site web, qui constitue notre plus important portail en ligne, entre autres, pour les visiteurs, les étudiant.e.s et les enseignant.e.s.

Comme le souligne le plan de marketing et de communications, cette infrastructure soutient une vaste gamme d'activités en ligne : cours d'art donnés par des professionnel.le.s ; visites virtuelles d'expositions ; vidéos d'œuvres dans la collection commentées par le directeur général et la conservatrice en chef ; et webinaires en compagnie et à propos d'artistes canadiens et d'expositions sur l'art canadien, animés par des érudits, des auteur.e.s et des penseur.euse.s issus de maintes disciplines. Le site web et les médias sociaux soutiennent aussi un contenu numérique comprenant des vidéos courtes et longues, des entrevues et des webinaires qui sont très populaires et qui font connaître le McMichael au monde entier.²⁶

²⁶ « Explorer et mettre en œuvre la numérisation pour la prestation de services en ligne afin d'assurer le respect des normes de service à la clientèle. »

STRATÉGIE DE VENTE À LA BOUTIQUE

Cette année, la popularité de l'artiste Tom Thomson, dont l'exposition sera présentée à partir de l'été 2023 jusqu'en janvier 2024, devrait entraîner une forte fréquentation. Cette exposition très courue, qui coïncidera avec une période de recettes élevées – haute saison touristique, suivie de « l'automne et ses couleurs » et du magasinage des Fêtes – et qui s'accompagnera d'une importante publication, promet de produire des revenus et des indicateurs de rendement clés (IRC) plus importants. Le personnel de la boutique s'attend aussi à une forte demande quotidienne pour le catalogue de l'exposition William Kurelek, dont la publication est prévue pour le printemps 2023.

Il est important pour nous d'offrir aux visiteurs une expérience inoubliable et d'assurer un service à la clientèle hors pair dans tout le Musée. Nous projetons de maintenir la satisfaction des visiteurs au niveau auquel ils s'attendaient de la part d'un musée d'art de calibre international.

Nous encourageons les visiteurs à profiter de toutes les occasions pour venir au Musée et nous souhaitons que la boutique fasse partie intégrante de l'expérience de visite, au même titre que le Musée lui-même, les balades dans les sentiers et les repas au café. Nous continuerons de remercier les client.e.s de soutenir le McMichael en leur rappelant que les sommes recueillies nous permettent à la fois d'offrir des expositions de qualité et d'entretenir la collection.

Les achats ciblés et les stratégies de gestion de la boutique nous attirent maints commentaires positifs sur la qualité des produits offerts. Nous sommes parfois comparés aux boutiques d'autres grands musées, partout dans le monde. Nous projetons de continuer de proposer des articles uniques, de grande qualité et dans toutes les gammes de prix, associés au McMichael et à ses expositions. Les visiteurs s'attendent à acheter des produits faits au Canada et la boutique s'efforce de satisfaire cette exigence de qualité. Le soin apporté au développement de produits de choix est permanent. Les décisions sont prises en tenant compte de la demande et des revenus potentiels. L'espace de stockage et de présentation étant limité, nous devons en tenir compte dans le développement des produits et des catalogues d'exposition. Qu'il s'agisse d'accompagner une exposition ou de soutenir l'image du McMichael, les articles choisis doivent au bout du compte générer des revenus. Mal évaluer les revenus générés par la vente d'articles peut entraîner des pertes si l'on surestime la fréquentation ou la popularité d'une exposition à venir. Il est essentiel de tenir compte des expériences passées si nous voulons prendre des décisions éclairées et, ainsi, assurer le succès de la boutique.

Nous continuerons de gérer la boutique en faisant preuve de sensibilité et de respect envers les autochtones. Nous nous assurerons ainsi que les compagnies canadiennes qui produisent des articles sous licence paient des redevances aux artistes autochtones qui les ont réalisés ou à leurs ayants droit. Dans la mesure du possible, les articles de provenance autochtone devraient porter le nom de l'artiste et de sa communauté (cette initiative, entreprise depuis nombre d'années, évolue en fonction des attentes et des prises de conscience.) Nous ne tenons pas d'objets de cérémonie tels que les masques et les ceintures wampum.

Le personnel représente un important défi depuis 2019. Des salaires plus compétitifs contribueraient à recruter et à maintenir en poste un nombre suffisant et suffisamment compétent d'employés à la boutique, qui a connu un important roulement de personnel. Nous espérons pouvoir réunir une équipe plus nombreuse et plus stable en 2023-2024. Les connaissances et la productivité sont des critères importants, tandis que le maintien en poste d'un personnel qualifié n'a pas de prix. D'autres attractions provinciales nous font actuellement concurrence durant le processus d'embauche en raison de nos taux de rémunération.

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 2024, 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 des organismes communautaires.

Notre partenariat avec Diamond Estates a pris fin. Le McMichael est actuellement en négociation pour trouver un nouveau partenaire pour faire don de vins. Nous espérons conclure une entente au début de l'exercice 2024.

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 collaborons avec Ed Burtynsky à la numérisation de l'ensemble de la collection. Nous participons également au projet Collective North afin de permettre aux écoles du Grand Nord d'avoir accès à la collection du McMichael.

PLAN DE MISE EN OEUVRE

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

- Un programme d'expositions dynamique comprenant des artistes établis et émergents, classiques et contemporains, autochtones et faisant partie de la communauté des PANDC, alors que nous continuons de refléter délibérément tout l'art canadien.
- Une exposition particulièrement remarquable sur Tom Thomson, la première depuis 20 ans.
- Nombre de ces expositions, renforcées par la publication qui les accompagnera, comportent déjà un projet de tournée, les revenus générés contribuant à financer nos recherches et nos productions de grande qualité. Le McMichael ne crée donc pas du contenu uniquement pour les Ontarien.ne.s, mais aussi pour l'ensemble du pays. Durant l'exercice 2024, dix de nos expositions

seront en tournée; leur présentation en seize étapes, au Canada et aux États-Unis, générera plus d'un million de dollars.

- Nous nous emploierons 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

- Continuer d'offrir un milieu sécuritaire et accueillant pour inciter les visiteurs à revenir.
- Continuer d'offrir nos *dimanches gratuits en famille* et ses activités familiales afin d'inciter les gens du coin ainsi qu'un plus jeune public à nous visiter.
- Grâce à nos webinaires, à nos visites virtuelles, à nos causeries animées par des conservateur.trice.s et des artistes ainsi qu'à d'autres expériences numériques, nous continuerons de rendre notre collection et nos expositions accessibles au public partout dans le monde.
- L'accès à ces ressources en ligne sera facilité par un nouveau site web, qui améliorera du même coup les formalités de billetterie et de réservation.

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

- Continuer de refléter la diversité dans nos programmes scolaires en faisant participer à leur élaboration les communautés pertinentes ainsi que des artistes faisant partie de la communauté des PANDC.
- Grâce à une collaboration avec des aîné.e.s, des enseignant.e.s et des conteur.euse.s initié.e.s
- aux valeurs traditionnelles provenant de différentes communautés autochtone partout au pays, le Musée constitue un lieu de discussion idéal pour le partage des connaissances et l'échange d'idées. Cette collaboration étroite permettra aussi d'enrichir les connaissances de notre équipe et de s'assurer que nous interprétons correctement les concepts présentés et les œuvres exposées.
- Étendre le programme V.O.I.C.E.S. à d'autres communautés et conseils scolaires.
- Collaborer avec Autisme Ontario et Kerry's Place pour offrir un nouveau programme intitulé *Vivre avec l'art* aux jeunes adultes souffrant de troubles du spectre de l'autisme et autres déficits cognitifs.
- En partenariat avec Connected North, continuer de rejoindre avec succès les élèves vivant au nord. Grâce à des contacts constants et à l'utilisation des ressources disponibles, ce partenariat nous permet de rendre nos programmes pertinents pour les publics que nous servons.
- La prestation numérique domine également notre programmation pour adultes, aussi bien pour les causeries en salles que pour les cours d'art plastique. Les adultes – les plus âgés en particulier – semblent hésiter à participer de nouveau à des activités de plus grande envergure. Nous espérons que cette tendance s'estompera en 2024. Nous prévoyons d'ailleurs de proposer une série d'activités de familiarisation avec les arts à ce public précis.
- Continuer d'offrir aux enfants de réfugiés des places gratuites dans les camps.

Mettre en place une organisation viable

- Se concentrer sur l'augmentation continue des adhésions, y compris en incitant les membres inactifs à se réinvestir dans le Musée, et collaborer avec le Service du marketing afin d'établir des stratégies permettant de rejoindre notamment les nouveaux membres de la région de York.
- Créer un portefeuille de dons aussi bien au niveau de la taille des dons que de leur nombre.

- Offrir une expérience personnalisée aux donateurs au lieu d'un tableau traditionnel d'avantages.
- Renforcer les relations actuelles avec les commanditaires corporatifs et en créer de nouvelles fondées sur les priorités et les intérêts communs.
- Améliorer l'utilisation de notre base de données afin de mieux comprendre les intérêts des donateurs et des membres.
- Préparer l'étape suivante de la campagne de financement en recrutant des leaders bénévoles dynamiques, en mettant la dernière main aux documents et processus internes, et en cultivant et en consolidant les soutiens.
- Réagir à l'évolution des habitudes de visite et collaborer avec d'autres attractions et organisations touristiques pour pouvoir offrir une alternative attrayante et, ainsi, augmenter notre fréquentation.
- Le Service d'apprentissage créatif continue de tirer profit de la participation aux programmes virtuels (visites scolaires, cours d'art et visites guidées).
- Les tournées continuent de constituer une importante source de revenus. En 2024, nous prévoyons prévoyons que l'exposition Tom Thomson constituera une source de revenu exceptionnelle, du point de vue aussi bien de la fréquentation que des commandites.

Améliorer la capacité et le rendement de l'organisation

- Collaborer étroitement avec nos partenaires (BIA de Kleinburg, ville de Vaughan, Toronto Region Conservation Authority et Destination Ontario) afin de présenter le McMichael comme une attraction culturelle dans la région.
- Collaborer avec la ville de Vaughan et le Festival du film de Vaughan à la mise en œuvre d'un protocole d'entente en vue de la création d'un centre d'excellence des industries culturelles.
- Continuer d'investir dans la dotation en personnel afin de répondre aux besoins de notre orientation stratégique et de préparer notre campagne d'immobilisations.
- Le maintien en poste durant la période post-pandémique est une réalité à laquelle le McMichael est également confronté. Parmi les plans d'atténuation figurant des initiatives d'engagement, le bien-être en milieu de travail, les gains d'efficacité en matière de communications, la flexibilité par le maintien du travail en mode hybride ainsi que la rémunération compétitive par l'évaluation comparative.
- Se concentrer sur la diversité et l'inclusion par l'entremise du comité du personnel et des bénévoles, l'affichage de postes, la formation ainsi que des relations soutenues, entre autres, avec les aîné.e.s autochtones.
- Veiller à agir conformément aux évaluations comparatives et aux indicateurs clés du rendement, énoncés dans le présent Plan d'activités, en consultant et en réexaminant le plan tout au long de l'année.

RÉPONSE AUX ATTENTES ÉNONCÉES DANS LA LETTRE DE MANDAT

La lettre de mandat sert de guide à la préparation du plan d'activités. Des points précis se rapportant aux attentes sont mentionnés dans les notes en bas de page. On trouvera ci-après les attentes énoncées dans la lettre.

Directives générales

1. Gestion de la compétitivité, de la durabilité et des dépenses

- Déterminer et chercher des façons de générer des revenus au moyen de partenariats, le cas échéant
- Trouver des possibilités de faire des gains d'efficacité et des économies grâce à des pratiques innovantes et l'amélioration de la viabilité des programmes.
- Fonctionner dans les limites des fonds versés à l'organisme.
- Se conformer aux orientations applicables en matière de centralisation de la chaîne d'approvisionnement, notamment en ce qui concerne l'harmonisation des contrats pour les achats prévus en cours, les pratiques comptables et les mesures provisoires en matière d'immobilier pour les bureaux de l'organisme.
- Leveraging and meeting benchmarked outcomes for compensation strategies and directives

2. Transparence et responsabilisation

- Se conformer aux directives et politiques gouvernementales applicables, et veiller à la transparence et à la responsabilisation dans les rapports.
- Respecter les normes et pratiques comptables, et répondre aux conclusions des vérifications, le cas échéant.
- Déterminer les compétences, les connaissances et l'expérience nécessaires pour soutenir efficacement le rôle du conseil d'administration dans la gouvernance et l'obligation de rendre des comptes de l'organisme.

3. Gestion du risque

- Élaborer et mettre en oeuvre un processus efficace visant à déterminer, à évaluer et à atténuer les risques pour l'organisme, notamment en ce qui concerne les répercussions de la COVID-19 et tout risque d'urgence future.
- Élaborer un plan de continuité des opérations déterminant les services et le personnel critiques.

4. Gestion de la main-d'oeuvre

- Optimiser la capacité organisationnelle à soutenir la meilleure prestation de services publics possible, notamment en redéployant les ressources vers les domaines prioritaires, le cas échéant.
- Soutenir la mise en oeuvre de l'Initiative pour les emplois dans les collectivités en relevant les possibilités d'installation ou de déplacement d'organismes nouveaux

ou existants dans des collectivités à moindre coût.

5. Diversité et inclusion

- Mettre au point et encourager des initiatives en matière de diversité et d'inclusion en favorisant un lieu de travail équitable, inclusif, accessible, antiraciste et diversifié.
- Adopter une démarche de mobilisation pour l'inclusion afin que toutes les voix soient entendues pour éclairer les politiques et la prise de décisions.

6. Collecte de données

- Améliorer la manière dont l'organisme utilise les données dans la prise de décisions, l'échange de renseignements et la production de rapports pour éclairer les rapports fondés sur les résultats et améliorer la prestation de services.
- Soutenir les exigences de transparence et de respect de la vie privée lors de l'utilisation et du partage des données avec le Ministère, le cas échéant.

7. Prestation numérique et service à la clientèle

- Explorer et mettre en œuvre la numérisation pour la prestation de services en ligne afin d'assurer le respect des normes de service à la clientèle.
- Utiliser une variété d'approches ou d'outils pour assurer la prestation de services dans toutes les situations, ce qui comprend le maintien des méthodes de prestations qui ont évolué depuis la COVID-19.

Directives additionnelles

- Diversifier les sources de revenus, augmenter les revenus autogénérés et déterminer des stratégies pour assurer la viabilité à long terme des activités et des installations.
- Collaborer avec d'autres organismes, des partenaires du Ministère, des intervenants et des collectivités pour favoriser l'innovation efficace dans tous les secteurs d'activité, en accordant une attention particulière à la promotion des réussites auprès des Ontariens.
- Collaboration soutenue avec le Ministère et ses autres agences afin d'améliorer la planification à long terme des infrastructures dans l'ensemble du dossier grâce à la gestion des actifs.
- Soutenir notre rétablissement collectif après la pandémie mondiale et aider les secteurs du tourisme et de la culture à revenir aux niveaux d'activité antérieurs à la pandémie, voire à les dépasser.
- Faire preuve d'excellence dans la prestation des programmes et des services en assurant un meilleur accès à la collection du McMichael par l'entremise de la fréquentation du Musée, des programmes virtuels et des expositions itinérantes.
- Intensifier les efforts pour refléter notre paysage artistique diversifié en augmentant la représentation des artistes noirs, autochtones et racisés dans la collection McMichael et ses expositions.
- Continuer de se concentrer sur la mise en œuvre des recommandations issues de la vérification de l'optimisation des ressources effectuées par la vérificatrice générale de l'Ontario.
- Collaborer avec d'autres organismes et attractions touristiques de la grande région de

Toronto afin d'inciter les visiteurs à prolonger leur séjour et à découvrir tout ce que la région a à offrir.

- Continuer à peaufiner notre approche en matière de collecte de données, de mesure du rendement et de production de rapports.