



# PLAN D'ACTIVITÉS

Exercice financier se terminant  
le 31 mars 2025

# McMichael

CANADIAN ART COLLECTION D'ART CANADIEN

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

## PLAN D'ACTIVÉS DE L'EXERCICE 2025

### TABLE DES MATIÈRES

Sommaire de	
gestion   3	
Revue de	
l'année   6	
Orientations stratégiques   8	
Mandat, mission et vision   14	
Plan stratégique   16	
Aperçu des activités et programmes actuels et futurs   17	
Plan de marketing et communications   38	
Ressources nécessaires à la réalisation des objectifs   46	
Ressources humaines   48	
Mesures de la performance   52	
Analyse de la conjoncture   57	
États financiers   61	
Plan de gestion et de renouvellement des immobilisations   63	
Technologie de l'information (TI) et Plan de prestation de services électroniques (PSE)   65	
Stratégie de vente à la boutique   66	
Initiatives entraînant la participation de tiers   68	
Plan de mise en œuvre   69	

### LISTE DES ANNEXES ET DES PIÈCES JOINTES

#### ANNEXE

A. *Hypothèses de base du budget de l'exercice 2024*

#### PIÈCES JOINTES

1. *Stratégies d'identification, d'évaluation et d'atténuation des risques du McMichael*
2. *Budget du McMichael pour l'exercice 2024 et prévision sur deux ans*
3. *Organigramme*

*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.*

## SOMMAIRE DE GESTION

Le McMichael occupe une place unique dans le monde de l'art canadien grâce à ses expositions itinérantes et à la numérisation des archives de Cape Dorset, apportant ainsi une contribution très significative à titre d'organisme ontarien.

Nous rapprochons l'art du public de manière importante et inventive :

- Comme le démontrent les plans de notre programme de conservation, la **mise en circulation des expositions** est solidement intégrée à notre plan d'activités et continuera d'être une source majeure de nouveaux revenus. On prévoit que cela contribuera à hauteur de 1,4 million de dollars au résultat net pour l'exercice 2025. L'exposition *Premiers Jours : Œuvres autochtones de la Collection McMichael d'art canadien*, qui met en lumière des œuvres historiques et contemporaines de notre collection, sera présentée dans trois musées aux États-Unis ainsi qu'au Musée national des beaux-arts du Québec (MNBAQ), générant à elle seule 450 000 \$ de revenus. Le McMichael produit plus d'expositions itinérantes que l'ensemble des autres grands musées réunis. Nos tournées permettent de présenter l'art non seulement dans les grands centres, mais aussi dans des communautés plus éloignées du Nord, desservant ainsi tous les Ontariens. Les publications accompagnant les expositions sont extrêmement bien accueillies par les musées et les visiteurs. De plus, nos tournées aux États-Unis contribuent à promouvoir l'Ontario dans son ensemble.
- La numérisation des archives de Cape Dorset est maintenant terminée, et les œuvres sont accessibles sur notre site web **Iningat Ilagiit : un lieu familial ᐃᐅᐱᐱ ᐃᐱᐱᐱᐱᐱ**. Il s'agit d'un événement important à célébrer, ces œuvres ayant été conservées en fiducie dans nos réserves pendant 30 ans. Au cours de l'exercice 2025, ces dessins rares et importants feront l'objet d'une grande exposition itinérante dirigée par des Inuits ainsi que d'une publication collective, sous la direction de notre nouvelle conservatrice adjointe, Art et culture autochtones.

Deux initiatives clés seront mises en œuvre durant l'exercice 2025 :

- Nous travaillons avec les gouvernements fédéral et provincial, ainsi qu'avec des donateurs, afin de sécuriser le financement nécessaire pour le projet de rénovation des installations. Au cours de l'exercice 2024, des plans détaillés ont été élaborés avec nos architectes, Hariri Pontarini Architects (HPA), pour faire passer les estimations de coûts de la catégorie D à la catégorie B. Ce niveau de précision est requis dans le cadre de notre demande de soutien financier fédéral auprès du Programme pour les bâtiments communautaires verts et inclusifs d'Infrastructure Canada. Nous attendons des nouvelles à ce sujet. **Ce soutien est essentiel pour maximiser les retombées de nos investissements dans nos programmes de conservation et d'éducation.**
- Après avoir signé, en 2024, un protocole d'entente avec la ville de Vaughan et le Festival international du film de Vaughan, nous avons hâte de participer, en 2025, à la mise en œuvre d'une stratégie destinée aux industries créatives et de jouer notre rôle de pôle communautaire et de centre d'excellence culturelle à Vaughan.

## Fréquentation

- Bien que la COVID-19 fasse désormais partie intégrante de notre réalité sanitaire et économique, son impact sur la fréquentation du Musée et sur les revenus connexes est désormais minime; la fréquentation a retrouvé ses niveaux d'avant la pandémie. Nous restons prudemment optimistes quant à la fréquentation pour l'exercice 2025. Toutefois, il est difficile de prédire la popularité de notre grande exposition estivale *Le Fleuve des rêves : l'impressionnisme et le Saint-Laurent*, ce qui nous incite à intensifier nos efforts de financement pour soutenir cette exposition.
- Il convient également de souligner l'augmentation de la fréquentation rendue possible grâce à nos expositions itinérantes, qui permettent de faire rayonner le McMichael à travers l'Amérique du Nord. Par exemple, l'exposition *Sans invitation : les artistes canadiennes de la modernité* a attiré plus de 250 000 visiteurs au cours de sa tournée pancanadienne.
- Les **dimanches en famille** continuent de connaître beaucoup de succès, plus de 1 250 visiteurs ayant récemment profité de cette activité. Les programmes destinés aux enfants et aux familles sont accueillis avec enthousiasme, et nous sommes heureux de constater qu'ils attirent non seulement un public plus jeune et plus diversifié, mais aussi davantage de familles locales.
- Un autre facteur ayant contribué à l'augmentation de notre fréquentation en 2024 a été le **Art Bus**, généreusement financé par un mécène. Comme nous ne sommes pas en mesure de maintenir ce service sans commanditaire, et nous sommes actuellement à la recherche d'un soutien pour l'exercice 2025.

## Marketing et présence

- Durant l'exercice 2024, le Service du marketing et des communications a mis en œuvre des campagnes de publicité ciblées dans plusieurs médias afin de répondre aux besoins des activités de conservation, de financement, de ventes et d'apprentissage créatif. Ces efforts se poursuivront en 2025, le but étant de rejoindre les différents publics pouvant être intéressés par nos expositions et nos acquisitions. Les campagnes de marketing attirent les visiteurs en mettant de l'avant notre vaste terrain et nos sentiers, ainsi que les bienfaits physiques et mentaux du temps passé à l'extérieur et à la découverte de l'art. Nous espérons également pouvoir enfin terminer la mise à jour (encore une fois reportée) de notre **site Web et de notre marque**, deux éléments essentiels à notre réussite.
- L'organisation de **la soirée d'inauguration VIP à Art Toronto** constitue une autre source innovante de revenus. Une analyse avait permis d'identifier cet événement comme pouvant générer des revenus intéressants pour nous, ce qui s'est révélé juste : dès notre première participation, nous avons amassé 230 000 \$. Nous avons donc signé un contrat avec Art Toronto afin d'organiser de nouveau la soirée d'inauguration en 2025. Art Toronto renforce notre présence dans la Ville Reine et au sein de la communauté artistique canadienne, tout en générant des revenus essentiels.

## Expositions

- Présenter la diversité de l'art canadien continue d'être un élément central de notre programme d'expositions. De *Cobalt* à *Moridge Kitenge Banza : Topographies*, en passant par *Les photographies de John MacFie*, *L'impressionnisme et le Saint-Laurent* et *Les Fantômes de Canoe*

*Lake*, nos expositions se répondent et questionnent nos identités canadienne et autochtone. Nos expositions s'accompagnent de publications, un élément essentiel pour notre programme de mise en circulation.

## Diversité, accessibilité et viabilité

- La **diversité** est également un élément central de nos services aux visiteurs, alors que nous envisageons de mettre en œuvre les recommandations du document *Améliorez votre entreprise : plan stratégique sur la diversité en matière de tourisme* et à mettre à jour notre plan d'accessibilité.
  - Le Service d'apprentissage créatif répond à de nombreuses problématiques, telles que **la santé mentale des enfants et des jeunes, le bien-être des adultes et les enjeux sociaux, l'équité et l'inclusion, ainsi que la justice sociale et l'environnement**. Nous nous concentrons principalement sur la réponse aux besoins d'une éducation artistique de qualité dans les quartiers en difficulté, grâce à l'extension de notre programme V.O.I.C.E.S., ainsi que sur le renforcement de notre engagement avec les communautés autochtones par l'entremise de nos initiatives en matière de conservation et de planification de notre site.
  - Autre élément clé de nos activités : mettre en œuvre, en 2024, une **politique et un plan de durabilité environnementale** englobant le bâtiment, le paysage et nos opérations. Un groupe de travail sera créé cette année pour identifier les mesures de mise en œuvre pour l'exercice 2025 en fonction des contraintes de notre infrastructure actuelle.
  - Initiative connexe, nous participerons à un exercice de **vision autochtone** afin d'étoffer notre plan de gestion du paysage en lien avec le plan de rénovation proposé, et, surtout, afin de rendre le Musée plus résilient face au changement climatique. Cette initiative, dirigée par l'aînée Shelley Charles, permettra de poursuivre l'élaboration du plan en collaboration avec un groupe d'intervenants internes et externes dédiés.
  - Durant l'exercice 2024, compte tenu, d'une part, de l'augmentation du contenu autochtone dans nos présentations et, d'autre part, de notre engagement envers les principes de la vérité et de la réconciliation, nous avons ajouté à notre personnel une **conservatrice adjointe, Art et culture autochtones**. Nous nous concentrerons également sur la planification de la relève à tous les niveaux.
  - Nous avons effectué une **transition sans heurts** après la retraite du directeur exécutif en nommant la conservatrice en chef pour remplir ce rôle. Notre équipe de direction est tout aussi solide et sera renforcée par la nomination d'un conservateur adjoint en chef.
- Nous continuons d'assumer notre responsabilité financière en réduisant les prévisions de déficit pour l'exercice 2025. Grâce au recrutement d'un directeur exécutif pour la Fondation McMichael d'art canadien, nous augmentons à la fois notre expertise en matière de génération de revenus et le professionnalisme de notre personnel.

## EXERCICE 2024 : REVUE DE L'ANNÉE

Voici les principales activités et réalisations de l'exercice 2024 :

- La fréquentation a retrouvé son niveau d'avant la pandémie, tandis que les économies réalisées et le succès de la collecte de fonds nous ont permis de réduire de 450 000 \$ le déficit prévu pour cette année.
- Les plans d'immobilisations ont été élaborés par HPA à un niveau d'estimation de catégorie B. Une vidéo de survol inspirante a été réalisée et constituera un outil précieux à mesure que nous passerons en mode de collecte de fonds pour l'exercice 2025.
- Environ 10 millions de dollars ont été engagés pour la campagne d'immobilisations dans le cadre d'une collecte de fonds privée.
- Nous avons présenté deux expositions de femmes artistes PANDC (Personnes Autochtones, Noires et de Couleur) : Rajni Perera et Meryl McMaster. Les deux expositions ont ensuite été intégrées au circuit des expositions itinérantes qui parcourent actuellement le pays, tout comme la magnifique exposition des œuvres de l'artiste tahltan tlingit Dempsey Bob.
- L'exposition phare de l'année a sans doute été *Tom Thomson : L'Étoile du Nord*, qui partira en tournée pour Edmonton et le musée Audain à Whistler durant l'exercice 2025. Des expositions portant sur le thème plus large de la crise environnementale ont été organisées simultanément au McMichael : *Sandra Meigs* et *Uses of Enchantment*, mettant en vedette six artistes contemporains.
- L'exposition itinérante du McMichael intitulée *Sans invitation* avait, au moment de sa dernière présentation au Musée des beaux-arts du Canada, attiré quelque 250 000 personnes dans tout le Canada.
- Toutes ces expositions s'accompagnaient de catalogues importants.
- En septembre 2023, l'exposition *Premiers Jours*, mettant en vedette des œuvres autochtones de la collection McMichael, a débuté sa tournée américaine dans l'enthousiasme au Heard Museum, à Phoenix (Arizona). Le catalogue imposant, rédigé sous la direction de l'artiste anishinaabe Bonnie Devine et comportant 68 contributions (en majorité d'auteurs autochtones), a été mise en rayon à temps pour la saison des Fêtes.
- L'un des projets les plus importants menés par le McMichael au cours de la dernière décennie a enfin été achevé : la numérisation de l'intégralité des 89 000 dessins originaux inuits de la collection Kinngait (Cape Dorset), appartenant à la West Baffin Eskimo Co-operative et conservée en fiducie au Musée. Depuis novembre 2023, ces archives intégrales sont accessibles au public par l'entremise de notre site web *Iningit Ilagiit : un lieu pour la famille* (une version spéciale à faible bande passante a également été mise en ligne pour les utilisateurs du Nord).
- Un groupe axé sur la vision autochtone a été réuni sous la direction de l'aînée Shelley Charles afin de se pencher sur les projets d'aménagement du paysage du McMichael.
- Grâce au généreux parrainage d'un mécène, le Musée a pu mettre en place un ArtBus partant de Toronto trois jours par semaine – vendredi, samedi et dimanche – de juin à novembre 2023. Le bus, qui partait de la station de métro St. George, faisait un arrêt à la station Vaughan Metropolitan Centre avant d'arriver au McMichael.
- Les *dimanches en famille* gratuits ont continué de connaître un immense succès en attirant chaque mois au Musée des centaines de nouveaux visiteurs, dont un public plus jeune et plus diversifié.

- Un protocole d'entente a été signé avec la ville de Vaughan et le Festival international du film de Vaughan, en présence de plusieurs députés locaux et du maire de la ville, l'honorable Steven del Duca.
- En date de décembre 2023, plus de 200 nouvelles œuvres avaient été acquises par le Musée durant l'exercice 2024.
- Le Musée a nommé un directeur exécutif pour la Fondation d'Art Canadien McMichael. Ian Dejardin a pris sa retraite le 27 octobre après avoir été directeur général du McMichael pendant près de sept ans. Sarah Milroy a été nommée pour le remplacer à titre de directrice générale et de conservatrice en chef.

## ORIENTATIONS STRATÉGIQUES : Réponse à la lettre d'orientation

On trouvera ci-après, en réponse à la lettre d'orientation du ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport, quelques-unes des grandes orientations stratégiques contenues dans notre plan d'activités pour l'exercice 2025 :

### Directives générales

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

- Fonctionner dans les limites des fonds versés à l'organisme.
- Trouver des possibilités de produire des revenus et de faire des gains d'efficacité et des économies grâce à des pratiques innovantes et l'amélioration de la viabilité des programmes.
- Se conformer aux orientations applicables en matière de pratiques comptables et de centralisation de la chaîne d'approvisionnement, notamment en ce qui concerne l'exploitation de l'entente d'achat en gros d'ApprovisiOntario et la collaboration avec cet organisme pour des initiatives stratégiques d'approvisionnement.
- Se conformer aux mesures provisoires en matière d'immobilier pour les bureaux de l'organisme.
- Mettre à profit et atteindre les résultats comparatifs pour les stratégies et les directives en matière de rémunération.

### Réponse

Le budget élaboré pour l'exercice 2025 continue de refléter le souhait du McMichael de fonctionner au mieux de ses capacités avec les sommes allouées et avec une baisse des dépenses totales par rapport au budget de l'année précédente, malgré les pressions économiques présentes dans l'environnement macro-économique.

Le McMichael continue d'être innovant et ingénieux dans ses efforts pour diversifier, développer et maximiser ses activités génératrices de revenus propres, en mettant l'accent sur l'expérience client, en optimisant les prix, en s'engageant dans diverses activités de financement et en produisant des expositions qui seront présentées un peu partout au Canada moyennant des frais. Malgré les efforts constants pour garantir que toutes les opérations sont efficaces, soucieuses des coûts et durables, un déficit sera tout de même enregistré, bien que celui-ci soit plus faible que l'an dernier. Il est important de noter que les revenus contributifs devraient être à peu près équivalents à la subvention annuelle de fonctionnement provinciale. De plus, les revenus générés par le McMichael devraient à nouveau augmenter et représenter un pourcentage plus élevé des revenus totaux par rapport à l'exercice précédent. Toutefois, il est évident que nous pourrions faire beaucoup plus si les limitations physiques de nos installations n'y faisaient pas obstacle.

Les activités de collecte de fonds continueront d'être centrées sur le Gala au clair de lune du printemps et la soirée d'inauguration d'Art Toronto à l'automne, avec une augmentation modérée du montant attendu par rapport au montant record obtenu durant l'exercice 2024.

En ce qui concerne les locations pour entreprises, les mariages et autres événements en présentiel, nous prévoyons que nos revenus resteront solides après ce qui s'annonce comme une autre très bonne année en 2024.

Nous avons travaillé en étroite collaboration avec ApprovisiOntario pour nous assurer que nos achats sont conformes aux directives provinciales et nous suivrons les orientations de la Loi 69 et des règlements qui en découlent, dans la mesure où elles s'appliquent à nos biens immobiliers. Nos stratégies de rémunération sont documentées dans le présent plan d'activités.

## **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, et fournir chaque année au ministère des matrices de compétences afin de s'assurer que des personnes qualifiées sont nommées au sein du conseil d'administration.
- Examiner et mettre à jour chaque année les indicateurs de performance clés de l'organisme afin de garantir l'efficacité, l'efficience et la durabilité.

### ***Réponse***

Nous travaillons en étroite collaboration avec le personnel du ministère pour veiller à respecter toutes les directives et politiques gouvernementales, et à adhérer aux normes et pratiques comptables. Nous nous engageons à continuer de mettre en œuvre les recommandations du vérificateur général.

Le conseil d'administration a élaboré une matrice de compétences annuelle afin d'orienter son processus de recrutement.

En concertation avec le ministère, nous avons ajouté deux nouveaux indicateurs de performance :

- nombre total de visites scolaires et nombre total de visites scolaires gratuites offertes; et
- nombre total d'expositions itinérantes et nombre total de visiteurs à nos expositions présentées hors site.

## **3. Gestion des risques**

- Élaborer et mettre en œuvre un processus efficace d'identification, d'évaluation et d'atténuation des risques auxquels l'agence est exposée, y compris en matière de cybersécurité et de toute situation d'urgence future

### **Réponse**

Nous utilisons l'outil de registre des risques que nous a fourni le ministère et qui est mis à jour chaque trimestre. Nous identifions également de manière proactive les risques à ajouter au registre, comme l'augmentation des risques liés aux changements climatiques, notamment les incendies, la foudre et autres catastrophes environnementales potentielles. Le fait que la foudre ait affecté notre système de

détection incendie et nos caméras de sécurité durant l'exercice 2024 témoigne clairement de la nécessité de se préparer à ces impacts de plus en plus préoccupants.

En ce qui concerne les risques financiers, il est nécessaire, pour ne pas dépasser le déficit de près de 0,6 million de dollars prévu au budget de l'exercice 2025, de maintenir à 3,4 millions de dollars les revenus tirés de toutes les activités de développement. Cela représente un risque majeur, car la Fondation McMichael ne dispose pas de réserves financières suffisantes pour garantir pleinement ce résultat, et les turbulences économiques pourraient affecter le niveau de soutien qu'elle reçoit.

Pour mener à bien l'activité de développement améliorée, nous avons besoin d'un soutien continu à l'égard de la vision stratégique du McMichael ainsi que de l'adhésion au projet de renouvellement des immobilisations. Il faudra également éviter une « fatigue des donateurs » et maintenir la stabilité financière au niveau des entreprises et des donateurs individuels, malgré une croissance économique attendue modérée et une possible baisse des marchés d'investissement.

Nous mettrons l'accent sur les dons importants ainsi que sur la mise en place d'un processus de canalisation des dons au niveau du leadership, tout en diversifiant les sources de revenus contributifs entre les dons majeurs, le soutien des entreprises, les dons annuels de niveau intermédiaire, les cercles de mécènes et les adhésions.

Par suite des travaux majeurs de mise à niveau du réseau informatique entrepris en 2023 et 2024, nous sommes prêts à acquérir une assurance cybersécurité ; celle-ci sera mise en place soit à la fin de l'exercice 2024, soit au début de l'exercice 2025.

#### **4. Gestion de la main-d'œuvre**

- 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 œuvre de l'Initiative pour les emplois dans les collectivités en déterminant, s'il y a lieu, les possibilités d'installer ou de délocaliser leurs bureaux dans des communautés à faibles coûts en Ontario (conformément à la Directive relativement aux biens immobiliers, s. 5.4).
- Harmoniser les stratégies en matière de ressources humaines et d'aménagement avec les directives et les politiques de la FPO.
- Respecter les mandats de négociation et de travail du CT/MBC.
- Gérer de façon prudente et efficace les financements opérationnels et la taille de la main-d'œuvre.

#### **Réponse**

Nous n'avons pas de personnel syndiqué. De plus, l'IEC ne s'applique pas à notre situation. Cependant, nous avons réduit légèrement le nombre d'employés en réorganisant les tâches de façon à gérer de manière prudente et efficace les financements opérationnels et la taille de la main-d'œuvre. Nous maintenons le niveau de ressources dans les domaines prioritaires afin de ne pas compromettre l'élan positif de nos expositions de grande envergure, l'expansion de notre collection ainsi que les publications importantes.

Il est nécessaire de continuer d'investir dans les ressources humaines afin de retenir le personnel et de maintenir les niveaux actuels d'effectifs et d'expertise. Cet investissement est en partie prescrit par la loi (comme les augmentations du salaire minimum). La hausse des coûts salariaux, des salaires et des avantages sociaux, prévue dans le budget, est modérée, à hauteur de 3,5 %, ce qui reflète les augmentations anticipées du salaire minimum et leurs effets connexes, l'escalade des coûts liés aux avantages sociaux fournis aux employés ainsi que les modestes augmentations salariales liées au rendement.

## 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.

### **Réponse**

Le comité IDEA (Inclusion, Diversité, Équité et Accessibilité) a continué d'œuvrer auprès des différentes équipes du Musée afin de trouver des moyens d'apporter des améliorations dans ces domaines et de s'assurer que toutes les voix sont entendues. Nous cherchons également à mettre en œuvre les recommandations du document *Améliorez votre entreprise : plan stratégique sur la diversité en matière de tourisme*, réalisé pour nous par l'entremise de Tourisme Vaughan.

## 6. Collecte, partage et utilisation des 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.
- Accroître, s'il y a lieu, l'échange de données avec ApprovisiOntario en ce qui concerne la planification des achats, les arrangements contractuels et les rapports avec les fournisseurs afin de soutenir la prise de décisions fondée sur les données.

### **Réponse**

Nous cherchons toujours des moyens d'utiliser les données de manière plus efficace au niveau du marketing, de la vente au détail, des expositions, de l'éducation et des services aux visiteurs afin de pouvoir prendre des décisions éclairées dans ces domaines. Par exemple, le Service d'apprentissage créatif utilise, pour produire ses rapports, des informations recueillies plus efficacement auprès des enseignants sur des programmes précis, ce qui lui permet d'identifier les améliorations ou les changements nécessaires.

## 7. Prestation numérique et service à la clientèle

- Élaborer et mettre en œuvre la numérisation de la prestation des 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.

**Réponse**

Nous continuons à offrir au grand public, aux étudiants en art, aux écoles ainsi qu'à d'autres groupes différents cours, webinaires, informations et services en ligne. Nous avons achevé notre transition vers le système ATMS et nous serons à même, durant l'exercice 2025, de gérer entièrement, à l'aide de ce système intégré, les réservations de salles et de groupes scolaires, de même que les admissions.

**Priorités propres au McMichael**

1. Servir d'écrin à l'art canadien et autochtone et améliorer l'accès à la collection du Musée, sur place et dans le cadre d'expositions itinérantes.

**Réponse**

Le présent rapport montre bien que cette priorité est au cœur même de ce que nous faisons. La diversité des expositions prévues témoigne de notre ambition de présenter la totalité de l'art canadien, de ses débuts jusqu'aujourd'hui, de la peinture de paysage jusqu'à l'art abstrait, en incluant toutes les régions et toutes les voix de notre pays.

2. Continuer de prioriser la viabilité financière en mettant notamment en œuvre des stratégies qui permettent d'accroître les revenus autogénérés.

**Réponse**

Les expositions itinérantes ont constitué durant l'exercice 2025 (et devraient continuer de constituer) une importante source de revenu. En parrainant avec succès Art Toronto, nous avons non seulement ajouté à notre calendrier annuel une importante activité de collecte de fonds, mais aussi accru notre visibilité et notre renommée.

Les publications accompagnant les expositions ont également renforcé notre présence dans le monde de l'art canadien et au-delà. La numérisation complétée des archives de Cape Dorset et leur mise en ligne sur le site web *Iningat Ilagjit* nous offre par ailleurs l'occasion de mettre en valeur non seulement les œuvres que nous conservons, mais aussi notre collaboration avec d'autres organisations ainsi qu'avec la communauté inuite.

3. Continuer de collaborer avec le Ministère pour faire progresser les projets de réparation et de rénovation des installations.

**Réponse**

Nous remercions le Ministère de l'aide qu'il nous apporte pour réparer et rénover nos installations. Ce soutien nous a permis de continuer de fonctionner, malgré le vieillissement de nos installations. Même si de graves problèmes persistent, nous avons pu jusqu'ici assurer la sécurité aussi bien de la collection que des visiteurs. Les améliorations apportées par le Ministère au système de gestion des actifs permettront de mieux déterminer et évaluer le coût des travaux d'immobilisations requis.

4. Collaborer avec les intervenants de l'industrie (organismes et attractions touristiques, entre autres) afin de favoriser la croissance du tourisme en Ontario.

### **Réponse**

Le McMichael fait partie d'un vaste réseau d'organismes et d'attractions touristiques s'articulant en particulier autour de la ville de Vaughan. Notre protocole d'entente avec cette ville et avec le Festival international du film de Vaughan offre de formidables perspectives : nous collaborons en effet avec ces deux entités à un projet axé sur les industries créatives, tout en constituant un point d'ancrage pour un corridor culturel le long de l'avenue Islington. Ce partenariat devrait renforcer notre présence et notre réputation à Vaughan, tout comme nos *dimanches en famille* gratuits, qui ont attiré un public local diversifié. Une solution de transport en collaboration avec Metrolinx est également à l'étude, ce qui aura un impact significatif sur notre capacité à intéresser un public plus jeune.

Nous sommes très enthousiastes à l'idée que nos initiatives ont un impact sur la population de l'Ontario et que nous nous affirmons comme un leader dans le paysage artistique canadien, comme le démontrent les stratégies décrites dans le présent document.

## 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<sup>er</sup> 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 environ 90 000 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 2025 sont décrits ci-après.

Six thèmes principaux sous-tendent nos projets pour l'exercice 2025 et au-delà. Ils sont insérés dans le texte dans des encadrés qui les mettent en évidence :

Viabilité

IDEA (Inclusion, Diversité, Équité et  
Accessibilité)

Indigénéité

Maintien en poste et  
planification de la  
relève

Renouvellement des  
immobilisations

Partenariats

## APERÇU DES ACTIVITÉS ET PROGRAMMES ACTUELS ET FUTURS

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

Nos projets muséaux pour l'année à venir et au-delà reposent sur la même recette de succès que nous appliquons depuis cinq ans : rester fidèles à nos racines avec des projets comme notre exposition phare actuelle *Tom Thomson : L'Étoile du Nord*, qui rend hommage au Groupe des Sept et à leurs contemporains, tout en présentant des artistes d'aujourd'hui, en particulier des femmes et des artistes de couleur, dans une démarche visant à diversifier l'histoire que nous racontons sur le Canada et l'art canadien.

Citons comme exemple notre exposition actuelle *Les Fantômes du lac Canoe : Nouvelles œuvres de Marcel Dzama* qui réunit des aquarelles récentes de cet artiste canadien renommé, installé à New York, et qui constitue une réflexion sur l'héritage du Groupe des Sept. L'exposition a été conçue pour chevaucher celle de *Tom Thomson*, offrant une réponse contemporaine à un héritage précieux pour le McMichael. L'exposition, qui se compose d'une série de nouvelles aquarelles et d'un film créé pour l'occasion, sera présentée au Plug In ICA dans la ville natale de l'artiste, Winnipeg, ainsi qu'à la Contemporary Calgary, notre partenaire pour ce projet.

Cet hiver et au début du printemps (18 novembre 2023 au 21 avril 2024), nous présenterons sur nos cimaises l'exposition historique *Cobalt : Une ville minière et l'imaginaire canadien*, conçue par Catharine Mastin, ancienne directrice de l'Art Gallery de Windsor. Cette exposition examine en profondeur l'engouement des peintres pour Cobalt il y a un siècle – ces peintures ont alors dominé le monde de l'art torontois. Comme le montrent l'exposition conçue par Mastin et le catalogue qui l'accompagne, l'iconographie de cette ville du nord de l'Ontario évoquait pour le public une nouvelle identité canadienne, à la fois moderne et enracinée dans l'extraction des ressources, alors que notre pays prenait sa place sur la scène internationale. Cette identité perdure, tant au pays qu'à l'étranger, ainsi que le souligne clairement l'essai d'Edward Burtynsky. Certains artistes présents dans cette exposition, tels Franklin Carmichael et A.Y. Jackson, restent bien connus du public canadien. D'autres – en particulier, Yvonne McKague Housser et Isabel McLaughlin – méritent d'être enfin reconnues à leur juste valeur. Ce projet témoigne de notre intention de remettre en contexte le Groupe des Sept dans leur époque glorieuse, en dégagant un nouveau sens à leur héritage. La publication comportera en outre le témoignage d'auteurs de la Première Nation de Timiskaming, gardiens traditionnels de ces terres. À l'heure actuelle, une tournée est prévue à l'Art Gallery de Sudbury et à l'Art Gallery d'Algoma, deux institutions importantes pour nous, puisque nous faisons circuler nos projets de haute qualité dans d'autres régions de la province.

## IDEA

Parallèlement à *Cobalt*, nous présentons *Moridge Kitenge Banza : Topographies* (également du 18 novembre 2023 au 21 avril 2024), une exposition consacrée aux œuvres récentes d'un artiste congolais-canadien émergent, désormais installé à Montréal. Les peintures de Banza évoquent l'exploitation minière dans son pays d'origine, le Congo, et de son nouveau foyer, le Québec. Puisant son inspiration dans des représentations topographiques, dans les cartes Google et dans les plis des paumes de ses propres mains, Banza réfléchit aux impacts individuels, politiques et environnementaux de l'exploitation minière, exprimés à travers le langage fluide de l'abstraction.

## INDIGÉNÉITÉ

Le contexte de l'exposition *Cobalt* est également pertinent pour une autre exposition intitulée *People of the Watershed: The Photographs of John MacFie* (11 mai 2024 au 17 novembre 2024), conçue par l'écrivain cri Paul Seesequasis. L'exposition examinera le travail d'un photographe blanc, longtemps employé par la Direction de la pêche et de la faune du ministère des Terres et Forêts de la province. MacFie a voyagé dans le nord de l'Ontario durant des décennies; il s'est parfaitement intégré aux communautés autochtones de la région et a capté leur vie dans les années 1950 et 1960, une période de grands changements. Les recherches que Seesequasis a menées sur MacFie et la mise en forme sensible qu'il a faite du matériel dont il disposait lui ont permis de réunir des témoignages sur la persistance des communautés autochtones du nord, malgré les incursions de l'industrie et les interventions douloureuses du colonialisme. Cette exposition doit également être présentée dans des communautés éloignées du nord de l'Ontario, afin d'élargir l'impact de notre travail, là où il peut avoir le plus de résonance.

Le printemps apportera plusieurs nouveautés, dont *Bertram Brooker : Éveillons-nous !* (10 février au 2 juin 2024), une exposition conçue par Michael Parke-Taylor, qui mettra en évidence un pionnier méconnu et un contemporain influent du Groupe des Sept. Artiste, écrivain, scénariste, critique d'art et imprésario en art visuel, Brooker a tracé audacieusement la voie à suivre pour l'art canadien en ralliant la communauté artistique de Toronto aux idées internationales et en servant de référence pour les artistes canadiens les plus progressifs de son époque, d'un océan à l'autre. Brooker est reconnu pour avoir présenté la première exposition d'art abstrait au Canada, réussissant à concilier plusieurs styles et thèmes – des œuvres abstraites aux portraits saisissants, en passant par les nus radicaux. Ses peintures et ses illustrations, qui sont au cœur de l'exposition, révèlent sa fascination pour les idées contemporaines en matière de spiritualité et de liberté personnelle, sa profonde compréhension de la littérature ainsi que sa connaissance encyclopédique de la créativité sous toutes ses formes. Nous

sommes impatients de faire connaître l'art et les idées de ce créateur protéiforme à un large public, chose qu'il mérite depuis longtemps.

À l'été 2024 sera présentée une autre exposition d'une grande importance historique : *Le Fleuve des rêves : l'impressionnisme et le Saint-Laurent* (29 juin 2024 au 5 janvier 2025). L'exposition mettra à l'honneur les créateurs de la peinture de paysage québécoise, qui nous emmèneront dans un voyage le long du Saint-Laurent, de Montréal à Québec ainsi qu'à Beauport, Charlevoix et même au-delà. Véritable festin visuel, l'exposition mettra en évidence des artistes – parmi lesquels Maurice Cullen, Clarence Gagnon et Ozias Leduc – qui ont eu une influence majeure sur les membres du Groupe des Sept. Un éclairage nouveau sera apporté sur la formation des plus grands artistes de notre collection. L'exposition repose sur un ensemble d'œuvres majeures provenant du Musée national des beaux-arts du Québec, qui a accepté de nous prêter ses trésors durant sa fermeture pour travaux. Ce projet est dirigé par Anne-Marie Bouchard, historienne de l'art de renom et conservatrice de l'art canadien au MNBAQ. Participeront également au projet un grand nombre de spécialistes de la peinture québécoise, francophones et anglophones, qui proposeront de courts essais sur des œuvres sélectionnées. Ce sera la première exposition consacrée à ces artistes québécois exceptionnels et influents, qui sera présentée au Canada anglais.

Parallèlement, nous avons organisé une petite exposition présentant des œuvres anciennes réalisées par A.Y. Jackson avant la formation du Groupe des Sept. Cette exposition portera sur la période québécoise de l'artiste, sur sa formation en France et sur son expérience d'artiste de guerre durant la Première Guerre mondiale, avant son retour au Canada. Ayant grandi à Montréal, où il a d'abord été formé, Jackson a fait le lien entre les artistes québécois et le Groupe des Sept.

#### INDIGÉNÉITÉ & PARTENARIATS

Autre grande exposition, qui aura lieu de janvier à avril 2025 et qui sera accompagnée d'une publication rédigée par plusieurs auteurs : la présentation, dirigée par des Inuits, de dessins tirés des archives de Kinngait (Cape Dorset), que nous conservons en fiducie depuis 30 ans pour le compte de la West Baffin Eskimo Co-op. La numérisation de cette collection est désormais achevée – un triomphe technologique qui nous permet aujourd'hui de rendre ces œuvres accessibles dans tout le Canada ainsi qu'à l'international (la collection sera également accessible en faible bande passante dans le Nord) sur notre site web *Iningat Ilagiit*. Jusqu'à présent, notre connaissance de l'art graphique inuit à Kinngait (Cape Dorset) se limitait aux célèbres estampes réalisées au Kinngait Studio, longtemps vendues à travers le Canada et dans le monde entier. La mise en ligne de la collection de dessins permettra cependant d'admirer directement, sans intermédiaire, un demi-siècle d'inspiration inuite, les artistes ayant créé ces œuvres en préparation du processus de gravure. L'observation de cette collection avec le regard neuf d'aujourd'hui nous fera

découvrir des nouveaux artistes, tandis que nous pourrons mieux comprendre l'œuvre d'artistes légendaires tels Kenojuak Ashevak et Kananginak Pootoogook.

Notre nouvelle conservatrice associée, Art et Culture autochtones, l'auteure et chercheuse inuite Emily Henderson, a dirigé ce projet. Le poste qu'elle occupe, vacant depuis plus de 25 ans, témoigne de notre engagement à faire plus de place aux peuples autochtones au McMichael, puisque le tiers de notre collection est constitué d'œuvres d'artistes autochtones. La nomination de M<sup>me</sup> Henderson illustre aussi notre volonté de soutenir et de mettre en valeur les voix autochtones dans notre institution.

Parmi les autres initiatives majeures dans ce domaine, citons la publication de *Early Days: Indigenous Art from the McMichael* – un catalogue qui fait partie de notre collection d'art autochtone. Cet ouvrage important – le plus important de notre histoire – comprend 68 essais portant sur des œuvres précises de notre collection permanente. Les textes ont été rédigés par de nombreux écrivains et chercheurs autochtones de tout le pays. Le projet était dirigé par Bonnie Devine, une artiste, auteure et chercheuse anishinaabe, dont la murale *D'un cours d'eau à l'autre : Un Sentier à travers les arbres* évoque l'histoire du sentier Carrying Place et de la présence des Wendat dans la région.

Durant l'exercice 2025, Devine collaborera également avec le photographe torontois Robert Burley à un ouvrage décrivant une grande partie des recherches effectuées pour ce projet, et comportant un essai photographique de Burley sur la réalité contemporaine de cette voie navigable historique, qui serpente vers le nord depuis le lac Ontario jusqu'à la baie Georgienne, tout juste au-dessous du promontoire boisé sur lequel est posé le Musée. Ce projet évoque la longue histoire de la terre que nous foulons, tout en témoignant du respect de notre institution pour ses premiers gardiens.

Nous prévoyons aussi de continuer d'inviter différents intervenants autochtones à visiter les collections du McMichael afin de nous aider à approfondir notre compréhension des objets autochtones que nous conservons. Cette initiative a été lancée cette année avec la visite de William Wasden Jr, un gardien du savoir kwakwaka'wakw, qui est venu de son domicile d'Alert Bay (Colombie-Britannique) pour partager ses connaissances sur un mât totémique et un poteau de maison que nous conservons, ainsi que sur une multitude de masques et d'autres objets culturels qui font partie de notre collection depuis les débuts de notre institution. Ce projet sera mené avec le soutien de l'Appleton Initiative, qui s'est engagée à financer pendant trois ans des projets de réconciliation au McMichael.

VIABILITÉ FINANCIÈRE
----------------------

Tout en planifiant et en montant nos expositions, nous œuvrons activement à leur mise en circulation au pays et à l'international, tel que mentionné ci-dessus. Nous appuyons nos expositions et nos

publications exceptionnelles par une collecte de fonds stratégique et par une large diffusion auprès de nouveaux publics. Ainsi, notre exposition phare *Sans invitation : les artistes canadiennes de la modernité*, qui a été vue par environ 25 000 personnes au McMichael, avait, au moment de sa dernière présentation au Musée des beaux-arts du Canada l'automne dernier, attiré de 250 000 personnes à l'échelle nationale. L'impact du Musée au Canada et au-delà a atteint de nouveaux sommets alors que des publics bien éloignés de Kleinburg nous découvrent. Les tournées nous permettent également de bonifier ces projets et ces publications. Cet impact financier mérite d'être examiné de plus près.

L'exposition *Premiers jours : Œuvres autochtones du McMichael*, qui met en vedette des œuvres historiques et contemporaines de notre collection, a été présentée au Albuquerque Museum of Art Nouveau-Mexique) du 27 janvier au 21 avril 2024, au Chrysler Museum de Norfolk (Virginie) du 24 mai au 2 septembre 2024, et au Musée national des beaux-arts du Québec (MNBAQ) à Québec d'octobre 2024 au 4 mai 2025. Cette tournée, amorcée l'automne dernier au Heard Museum de Phoenix (Arizona) devrait générer des profits supérieurs à 500 000 \$.

L'exposition *Meryl McMaster : Liens du sang*, coorganisée avec ReMai Modern de Saskatoon, a été présentée, après Saskatoon et Joliette, au Glenbow Museum de Calgary, durant l'été 2024 (de juin à août), puis au Heard Museum de Phoenix (Arizona) de février à mai 2025. Nous prévoyons de réserver au moins un autre lieu aux États-Unis pour cette tournée, ce qui générera plus de 130 000 \$ en frais de location et environ 50 000 \$ en contributions pour les coûts partagés avec notre partenaire ReMai.

Durant l'exercice 2025, l'exposition *Une histoire de générations : La famille Sobey et l'art canadien* a été présentée pour la cinquième et dernière fois au MNBAQ à Québec, en mai 2024. Nous sommes en pourparlers avec l'Art Gallery of Greater Victoria et le Yukon Art Centre de Whitehorse (Yukon) pour présenter l'exposition dans ces deux autres musées durant l'exercice 2025. Les cinq présentations confirmées ont généré 300 000 \$ en frais de location. Les deux autres présentations devraient générer 60 000 \$ chacune. Sobey's fournira environ 300 000 \$ pour les frais d'emballage et d'expédition de l'exposition depuis et vers le McMichael. L'entreprise prend également en charge l'expédition sur le site même et contribué aux frais d'assurance, ce qui constitue une excellente proposition pour les lieux d'exposition. De plus, la Sobey Art Foundation a offert l'entrée gratuite à tous les Néo-Écossais durant la présentation de l'exposition à l'Art Gallery of Nova Scotia cet automne et cet hiver, ce qui contribuera fortement à faire connaître le McMichael dans cette région.

L'exposition *Rajni Perera : Futurs* a terminé en mai 2024 la troisième étape de tournée au McMaster Museum of Art de Hamilton. La tournée s'est poursuivie au Musée d'art de Joliette (15 juin au 8 septembre 2024) et a pris fin à l'Art Gallery de Surrey en

Colombie-Britannique (janvier à avril 2025). Chaque étape a généré 15 000 \$.

L'exposition *Tom Thomson : L'Étoile du Nord* a pris fin en mai 2024, à l'Art Gallery of Alberta à Edmonton, première étape de sa tournée, tournée qui s'est poursuivie au Audain Art Museum de Whistler en Colombie-Britannique (29 juin au 30 septembre 2024) et s'est terminée à la Beaverbrook Art Gallery de Fredericton au Nouveau-Brunswick (novembre 2024 à mars 2025). Cette tournée devrait générer plus de 235 000 \$.

L'exposition *Les Fantômes du lac Canoe : Nouvelles œuvres de Marcel Dzama*, a été présentée de fin juin à novembre 2024 à la Contemporary Calgary, qui a coproduit ce projet avec nous. L'exposition a poursuivi sa tournée au Plug In Institute of Contemporary Art de Winnipeg (novembre 2024 à mi-mars 2025). Nous prévoyons qu'il y aura au moins une autre étape. Le partage des coûts avec la Contemporary Calgary devrait nous permettre d'encaisser environ 40 000 \$, chaque étape suivante générant des frais de location de 15 000 \$.

Comme il a été mentionné ci-dessus, l'exposition *Cobalt : Une ville minière et l'imaginaire canadien* a fait étape à l'Art Gallery de Sudbury (9 mai au 30 juin 2024), puis à l'Art Gallery d'Algoma (mi-juillet au 14 octobre 2024). Même si elle génère des frais de location modestes de 30 000 \$, cette tournée permet de nous faire connaître dans des régions où le contenu de l'exposition a une pertinence exceptionnelle.

Les quatrième, cinquième et sixième étapes de la tournée de l'exposition *Jon Sasaki: Hommage* ont eu lieu durant l'exercice 2025 : au Judith and Norman Alix Art Centre de Sarnia (19 avril au 1<sup>er</sup> septembre 2024); au MacLaren Art Centre (4 octobre 2024 au 13 janvier 2025); et à la School of Art de l'Université du Manitoba (20 février au 26 avril 2025). Chaque étape génère un profit de 5 000 \$.

Comme il a été mentionné, nous prévoyons organiser au printemps 2025 une grande exposition mettant en vedette les dessins originaux des archives de Cape Dorset. Cette exposition devrait faire le tour du Canada (frais de location de 80 000 \$). Nous avons demandé une aide importante du Programme fédéral d'aide aux musées, administré par le ministère du Patrimoine canadien. Nous étudions également la possibilité d'organiser une tournée aux États-Unis et en Europe pour cette exposition majeure.

L'exposition *Premiers Jours* reviendra de sa tournée américaine à l'été 2025, et nous prévoyons de la remonter au McMichael, car sa première présentation a eu lieu pendant la COVID et a été vue par très peu de gens. Cette initiative nous permettra d'économiser des sommes importantes, tout en réduisant la pression sur notre service d'enregistrement. Nous sommes en discussion avec la société américaine de courtage d'expositions qui a organisé la tournée aux États-Unis en 2023-2024, afin de présenter une version réduite de l'exposition en Europe en 2026. Nous sommes également en

discussion avec cette même société pour organiser la mise en circulation d'une exposition des chefs-d'œuvre du Groupe des Sept, pendant la fermeture prévue de notre musée. L'exposition sera modulable de façon à pouvoir être présentée dans des lieux de différentes tailles. La tournée des trois grandes expositions mentionnées ci-dessus générera des revenus importants pendant la fermeture anticipée du musée, pendant que nous préparerons des expositions pour la réouverture.

**IDEA**

Enfin, nous continuerons à financer et à acquérir des œuvres pour notre collection afin de L'accent sera mis sur l'acquisition d'œuvres majeures d'artistes contemporains et de couleur. Nos collections témoignent des us et coutumes du monde de l'art canadien il y a un demi-siècle, mais nous devons rester en phase avec le présent. Les récentes acquisitions d'œuvres d'artistes comme June Clark, Abbas Akhavan, Krystle Silverfox, Lawrence Paul Yuxweluptun, Alexa Hatanaka, Rajni Perera et Moridge Kitenge Banza vont dans ce sens, mais nous devons aller plus loin. Nos groupes scolaires nombreux et nos populaires *dimanches en famille* nous permettent d'attirer des publics très diversifiés, et ces œuvres jouent un rôle crucial pour faire du McMichael un espace accueillant qui représente tous les Canadiens.

## Résultats

Nous continuerons de représenter les artistes canadiens qui ont fait l'histoire et qui sont au cœur de notre collection – comme les membres du Groupe des Sept –, mais nous souhaitons élargir le contexte de cet héritage en établissant un dialogue significatif entre eux et les femmes artistes d'antan et d'aujourd'hui ainsi qu'avec les artistes de couleur, afin de mieux refléter la diversité de la culture et de l'art canadien.

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

L'acquisition d'œuvres majeures réalisées par des femmes artistes d'antan et d'aujourd'hui ainsi que par des artistes de couleur nous permettra de diversifier notre récit sur l'histoire de l'art canadien et de s'assurer que le McMichael est un espace accueillant qui représente tous les Canadiens.

## 2. [Expérience des visiteurs](#)

### Diversité

IDEA
------

Le document intitulé *Améliorez votre entreprise : plan stratégique sur la diversité en matière de tourisme*, élaboré en 2024 avec le soutien de Tourism Vaughan, constitue une pièce maîtresse de notre stratégie. L'Ontario s'est fixé pour objectif, d'ici 2025, de « créer une province accessible et inclusive où chacun peut participer pleinement à la vie quotidienne. » En 2017, 22 % des Canadiens avaient au moins un handicap, et ce chiffre a sans doute augmenté avec le vieillissement de la population. Nous sommes tous bien conscients des enjeux liés à la jeunesse et à la santé mentale. Dans ce contexte, nous devons nous assurer de rendre le McMichael aussi accessible que possible, dans les limites de notre infrastructure et de nos ressources financières. Mais le plus important dans cet effort est l'expérience des visiteurs, pour laquelle la formation du personnel de première ligne est essentielle. Par exemple, en 2024, nous avons offert une formation sur les biais inconscients et nous envisageons de mettre en place d'autres programmes. En 2024, nous devons également mettre à jour notre *Plan d'accessibilité pluriannuel*, qui guidera nos efforts, parallèlement au document *Améliorez votre entreprise*. Notre objectif est d'offrir d'offrir une expérience exceptionnelle à tous les visiteurs du McMichael.

### **Investir dans le numérique**

Il est urgent pour le McMichael de posséder un site web fonctionnel et moderne, si nous voulons 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 – en particulier sur un appareil mobile – 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 2025, 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.

IDEA
------

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 étudiants, chercheurs et pour le public en général, par l'entremise de notre cybermusée. L'achèvement de la numérisation de toutes les archives de Cape Dorset (Kinngait), à savoir 89 000 œuvres sur papier réalisées par des artistes inuits, ainsi que le téléchargement des toutes ces images sur le site web *Iningat Ilagiit* ([iningatlagiit.ca](http://iningatlagiit.ca)) 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, auquel on peut accéder à partir de [mcmichael.com](http://mcmichael.com), est disponible en français, en anglais et en inuktitut (et à faible bande passante, un format qui convient mieux aux utilisateurs des communautés nordiques).

## Transport

### VIABILITÉ FINANCIÈRE ET NATURELLE

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 ne conduisent pas, 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, et en plaidant notre cause. Si nous voulons atteindre la carboneutralité, nous devons nous occuper de la question du transport. Durant l'exercice 2024, le Musée a reçu le soutien d'un mécène pour opérer, le vendredis, samedis et dimanches, de juin à octobre, un Art Bus qui partait de la station de métro St. George, au centre-ville de Toronto, faisait un arrêt à la station Vaughan Metropolitan Centre avant d'arriver au McMichael. En 2025, nous chercherons de nouveau un soutien pour ce projet, et continuerons de collaborer avec le Service de développement économique de Vaughan ainsi qu'avec la Business Improvement Association (BIA) de Kleinburg pour explorer et promouvoir différentes options en matière de transport (public et privé).

## 3. [Création et partage du savoir](#)

### Un numéro d'équilibriste

Durant l'exercice 2024, la fréquentation des programmes en présentiel du McMichael a considérablement augmenté.

Les programmes gratuits, tels que les conférences des conservateurs, les visites guidées

des expositions et les très populaires *dimanches en famille*, ont été les principaux moteurs de cette fréquentation accrue. Ce qui n'a rien d'étonnant, compte tenu de l'augmentation du coût de la vie dans le monde post-pandémique et de l'intérêt croissant pour des activités significatives pouvant être partagées en famille ou entre amis.

IDEA

L'urgence de traiter les problèmes de santé mentale des enfants et des jeunes liés à l'isolement dû à la COVID-19 a également contribué à l'augmentation de la fréquentation des programmes scolaires du McMichael ainsi que des cours et des camps d'art pour enfants ArtVenture. Après trois années d'incertitude et de restrictions complexes, la participation à ces programmes semble s'être enfin stabilisée. Nous sommes particulièrement fiers du grand succès de notre programme *Living with Art* offert aux jeunes vulnérables et aux jeunes adultes souffrant de problèmes physiques et cognitifs.

En ce qui concerne les cours payants pour adultes, plusieurs programmes post-pandémie visant le bien-être et l'insertion sociale ont suscité de l'intérêt et connu beaucoup de succès. Mentionnons les ateliers *Sip & Create Sunday (Collationner et créer le dimanche)*, *Thérapie par la forêt*, *Art expressif*, *yoga*, ainsi que la nouvelle série de concerts organisée en partenariat avec l'*orchestre baroque Tafelmusik*. Cette tendance témoigne de l'intérêt de plus en plus vif des visiteurs pour des expériences plus immersives quand ils fréquentent les galeries d'art.

Cette année encore, nous observerons attentivement l'évolution des schémas de fréquentation et nous jonglerons comme des équilibristes entre pertinence, compétitivité et viabilité, tout en maintenant l'accessibilité et l'abordabilité.

### **Promouvoir l'équité et l'inclusion**

IDEA

En 2024, le Musée a entrepris un examen approfondi des programmes actuels afin de déterminer leur pertinence dans le contexte de nouvelles priorités sociales et économiques.

Cette réévaluation et ce réalignement thématique des programmes actuellement offerts se situent dans le droit fil des projets que le Musée a mis en œuvre en 2024 et qui sont axés sur la justice sociale et l'environnement. Ces projets, ainsi que les acquisitions qui s'y rattachent, ont non seulement renforcé la présence d'artistes racialisés et marginalisés dans notre collection, mais ont également permis au Musée de tisser des

liens solides avec les écoles et les organismes des communautés culturelles dont sont issus ces artistes.

En 2025, nous prévoyons de continuer à travailler en étroite collaboration avec les commissions scolaires régionales et, plus précisément, avec leur département d'équité, d'inclusivité et de lutte contre le racisme. Compte tenu des contraintes financières que nous subissons, nous identifierons les programmes les plus pertinents au regard du contexte environnemental et social actuel. Cette approche permettra à notre équipe de simplifier la sélection, de rationaliser les matériaux et la formation artistiques, tout en se concentrant sur l'amélioration du contenu.

#### PARTENARIATS

Nous sommes également très conscients du besoin croissant d'une programmation artistique de qualité dans les quartiers les plus défavorisés. En réponse à un appel du conseil scolaire du district de Toronto (CSDT), nous avons décidé d'étendre en 2025 notre programme *V.O.I.C.E.S. (Visual Outreach Initiative Creating Empowered Students)* à huit écoles au lieu de six. Afin de répondre correctement aux attentes du conseil scolaire pour une pédagogie culturellement pertinente et réactive, nous prévoyons de travailler en étroite collaboration avec l'équipe d'Équité et de Lutte contre le Racisme et l'Oppression du CSDT. Des objectifs semblables seront intégrés au programme *V.O.I.C.E.S.* proposé au conseil scolaire de district de la région de York (CSDRY).

En 2024, afin d'accroître la diversité au sein du personnel du McMichael, nous nous sommes engagés à faire appel exclusivement à des artistes issus de communautés racialisées pour diriger les programmes *V.O.I.C.E.S.* et *Leaders de demain*. La collaboration avec des artistes tels que Mo Thunder et David Strickland a profondément enrichi le programme et amélioré l'expérience des élèves. L'an prochain, nous prévoyons de poursuivre cette approche et de chercher à attirer des artistes faisant partie des groupes PANDC et LGBT, malgré les difficultés liées à notre emplacement et au manque de transports publics, qui affectent sérieusement nos efforts. Nous prévoyons également d'augmenter le nombre d'ateliers dirigés par des artistes dans le cadre de la mise à jour du programme *V.O.I.C.E.S.*

En 2024, ces différentes collaborations ont inspiré la mise en place d'une formation sur les biais inconscients, offerte à l'ensemble de notre organisation. En 2025, nous prévoyons de continuer d'offrir cette formation au sein du Service des programmes et de l'apprentissage créatif, en proposant des sessions trimestrielles sur les pratiques

exemplaires en matière de participation des visiteurs, sessions animées par des intervenants invités qui partageront leur expérience sur l'équité et l'inclusivité.

### **Soutenir le bien-être et la santé mentale**

En 2025, le bien-être et la santé mentale continueront d'occuper une place centrale dans notre programmation. Même si nous proposons déjà plusieurs cours pour enfants et pour adultes qui abordent directement la question du bien-être, nous croyons fermement que nos programmes gratuits constituent une occasion unique de créer des interactions sociales accessibles au plus grand nombre et qui peuvent soulager l'anxiété et l'isolement. Les thèmes d'activités comme les *Dimanches en famille*, les visites guidées et les conférences des conservateurs/artistes, abordent de front les enjeux environnementaux et sociaux qui touchent notre société (le changement climatique, exclusion culturelle, etc.) La participation à des activités de contes ou à des visites interactives permet de mettre ces problèmes en contexte, tout en offrant une tribune pour réfléchir collectivement à des solutions créatives. En 2025, nous prévoyons de poursuivre cette approche et de développer activement notre réseau au sein des communautés ciblées.

Nous continuerons également de distribuer des laissez-passer familiaux gratuits aux participants de nos programmes éducatifs spéciaux, et d'offrir divers rabais aux écoles situées dans des quartiers marginalisés et racialisés.

### **Faire participer les communautés autochtones**

#### **INDIGÉNÉITÉ**

Depuis plusieurs années, le Service de l'apprentissage créatif collabore avec succès avec la communauté autochtone locale à diverses activités – en particulier, l'apprentissage axé sur la terre. Les visites guidées à l'intérieur et à l'extérieur du Musée ainsi que les activités de création artistique basées sur l'environnement et la communauté (plantation d'arbres, désherbage et autres activités liées à la terre) font dorénavant partie intégrante des programmes scolaires et publics du McMichael.

Ces projets n'auraient pas pu voir le jour sans l'aide de l'aînée Shelley Charles, de la communauté chippewa de l'île Georgina, ainsi que d'autres artistes et enseignants autochtones. En 2025, nous continuerons de développer ces relations tout en établissant les priorités de la programmation dans notre musée agrandi. Nous avons réussi jusqu'ici à partager les connaissances autochtones avec des publics non autochtones, mais nous souhaitons laisser encore plus d'espace aux communautés autochtones pour des cérémonies, des activités culturelles et des moments de convivialité. L'une de nos priorités en 2025 sera de continuer de collaborer avec nos

partenaires autochtones pour créer un environnement accueillant au Musée, tout en déterminant la meilleure façon de servir ces communautés.

Le programme *Leaders de demain* constitue un excellent exemple de nos efforts pour impliquer les jeunes autochtones. Offert ces dernières années à l'école publique Morning Star (CSDRY) et à l'école élémentaire Eastview (CSDT), ce programme a été élaboré à l'origine pour amener au McMichael, pour une session de quatre jours, des élèves de la Première Nation Chippewa de Nawash. La pandémie a malheureusement interrompu ce projet, mais nous estimons qu'il est temps de remettre en vigueur l'accord conclu avec le chef et le conseil de Nawash, de redéfinir le programme afin qu'il reflète mieux les besoins actuels et de le réactiver. Nous espérons que ce projet servira de cadre à une participation virtuelle et en présentiel de groupes d'élèves autochtones des communautés du Nord.

### La viabilité et ses défis

#### VIABILITÉ FINANCIÈRE

Deux activités, le camp d'été ArtVenture et les samedis au McMichael, ont connu un tel succès qu'ils ont fonctionné à « guichets fermés ». Nous avons également augmenté le nombre de participants à nos cours pour enfants, tout en maintenant des prix raisonnables pour les parents. En 2025, nous consoliderons cette offre et proposeront d'autres activités payantes, y compris un nouvel atelier d'art en hiver, parfait pour les parents qui souhaitent une activité plus courte, mais toujours enrichissante pour leurs enfants.

Parmi les autres programmes générant des revenus intéressants, mentionnons les visites guidées et les ateliers d'appréciation de l'art pour les adultes. Offerts en combinaison avec des rencontres sociales autour d'une tasse de thé ou de café, ces programmes sont rapidement devenus populaires auprès de nos visiteurs au cours de l'année écoulée.

Il est cependant de plus en plus difficile de planifier ces activités, car elles entrent en concurrence, pour ce qui est de l'espace, avec des cérémonies de mariage lucratives durant les week-ends. Le manque d'espace affecte sérieusement la pérennité non seulement des programmes scolaires et publics, mais aussi l'organisation de réceptions génératrices de revenus pour le Musée.

#### RENOUVELLEMENT DES IMMOBILISATIONS

En 2025, nous consacrerons du temps à la planification d'une éventuelle fermeture du Musée afin de rénover et d'agrandir nos installations. Nous avons hâte de collaborer avec les

Autorités de conservation de la région de Toronto, l'Université York, les collèges locaux ainsi que d'autres institutions éducatives afin d'examiner les possibilités des partenariats actuels (et d'en créer de nouveaux) en matière de programmation et (ou) de la location d'espace. Nous devons maintenir des activités essentielles tels que V.O.I.C.E.S. et nos camps d'été pour préserver notre lien avec la communauté, tout en continuant de développer nos programmes de sensibilisation scolaire ainsi que nos visites guidées et ateliers virtuels. En parallèle, nous associerons à nos campagnes de publicité sur les réseaux sociaux des programmes virtuels dynamiques axés sur nos expositions itinérantes, de façon à maintenir un lien solide avec nos membres et à entretenir la fébrilité quant à la réouverture de la galerie.

### **Transparence et responsabilité**

En 2024, le Service d'apprentissage créatif a regroupé tous les rapports qu'il produit, y compris l'évaluation des programmes. Plusieurs procédures et politiques ont été clarifiées et communiquées au personnel.

En 2025, la même démarche sera mise en œuvre au niveau des programmes publics afin de clarifier les procédures, les politiques et les calendriers de présentation des rapports.

Nous prévoyons aussi de mettre en place durant cet exercice une stratégie visant à augmenter le taux de réponse aux enquêtes d'évaluation des programmes. Notre système d'enregistrement nous permet certes de contacter facilement les participants aux programmes payants, mais les activités qui ne requièrent pas d'inscription comme les *dimanches en famille*, les visites guidées, etc., constituent pour nous défi dans nos efforts de sensibilisation en raison du manque de données sur ces groupes.

Nous comprenons parfaitement que la collecte d'information sur l'opinion des visiteurs constitue le meilleur moyen non seulement de maintenir la qualité de nos programmes, mais aussi d'en assurer la pertinence. En 2025, nous concentrerons nos efforts sur l'amélioration innovante de ce système de manière, sans le rendre contraignant pour les visiteurs.

Résultat : la collaboration avec les aînés et les artistes autochtones permettra d'établir des liens plus solides avec les communautés autochtones et d'intégrer davantage les savoirs autochtones dans nos activités d'éducation et dans notre programmation.

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

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

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

#### 4. Une organisation viable

##### VIABILITÉ FINANCIÈRE

##### Résumé de la collecte de fonds

L'objectif de la Fondation McMichael d'art canadien est de recueillir et de recevoir des fonds pour soutenir la collection du même nom. Tous les rôles et responsabilités du personnel s'articulent autour de cet objectif, de façon à répondre aux besoins de la Collection, tels qu'ils sont définis dans le plan d'activités, et à permettre au Musée de remplir sa mission.

Il faut que les bonnes personnes occupent les bons postes et effectuent le bon travail. L'équipe actuelle de la Fondation McMichael, désormais bien établie dans ses fonctions, gère un service solide. Cependant, pour que l'équipe puisse mener une campagne et assurer un financement annuel durable, les rôles actuels doivent évoluer dans les domaines suivants : concentration sur les résultats, adoption de technologies existantes et nouvelles, simplification des processus, examen des idées nouvelles et innovantes, et amélioration de la collaboration tant à l'interne qu'à l'externe.

Cette année, l'équipe consacrera ses énergies à renforcer ses capacités et à établir un modèle de fonctionnement exemplaire. L'objectif plus large sera de créer une « culture de la philanthropie » qui imprégnera l'ensemble de l'organisation, sa gouvernance, ses membres, ses bénévoles et les autres intervenants. Nous examinerons et mettrons en œuvre de nouveaux moyens de faire participer davantage les bénévoles, les comités, etc., afin de renforcer leur implication et de générer des sources de revenu récurrentes.

##### Faits saillants

L'élément clé du plan d'activités est de faire en sorte que la Fondation soit toujours pleinement et entièrement en phase avec les besoins, les attentes et les aspirations du Musée. La responsabilité de chaque domaine de la collecte de fonds étant confiée

à une équipe compétente, tous les membres du conseil d'administration et tous les bénévoles auront la possibilité de participer à cette collecte, tout en restant concentrés sur leur mission.

Nous recueillerons des fonds pour soutenir :

- les opérations générales de l'organisation;
- les acquisitions;
- les expositions (sur place, en tournée et les publications qui y sont associées);
- l'éducation et la sensibilisation; et
- les nouvelles opportunités / partenariats, etc.

De manière générale, les fonds seront recueillis en :

- alignant le personnel sur les besoins de l'organisation. Un Service du développement pleinement doté, avec des rôles clairement définis et un soutien administratif stratégique renforcé, garantira que le personnel senior en contact direct avec les donateurs, les membres du conseil et les bénévoles sera bien soutenu dans ses démarches de sollicitation et de sécurisation des dons;
- identifiant et en recrutant de nouveaux membres du conseil d'administration désireux de contribuer à la création d'une organisation durable;
- identifiant et en recrutant de nouveaux bénévoles pour siéger au sein des conseils, des comités et pour remplir d'autres fonctions – des personnes désireuses d'adopter, de célébrer et de promouvoir le nouveau leadership et la nouvelle vision;
- assurant des revenus annuels durables, grâce à la mobilisation des personnes les plus proches de nous, tout en repensant les comités du McMichael tels que le Cercle des philanthropes, le Conseil des femmes artistes et le Cercle d'art contemporain, de façon à établir des liens significatifs entre les membres et leur offrir des moyens motivants de participer;
- en tirant parti du succès des galas pour recruter et mobiliser de nouveaux bénévoles qui contribueront à générer de nouvelles sources de revenu, tout en alignant l'organisation de manière plus stratégique afin d'améliorer l'efficacité et les résultats nets;
- en établissant des partenariats corporatifs pluriannuels et multi-événementiels qui feront la promotion d'Art Toronto et du Gala au clair de lune comme étant nos meilleures sources de revenus non désignés;
- identifiant et en mobilisant à tous les niveaux les membres clés de la communauté de Vaughan (une mobilisation communautaire plus stratégique, ancrée localement, permettra de positionner le McMichael comme un pôle culturel incontournable, s'appuyant sur des leaders respectés, désireux de s'engager plus activement);

- s’efforçant de recueillir 150 millions de dollars pour le réaménagement du McMichael, grâce à un programme solide de dons majeurs, axé sur l’identification et la mobilisation de nos principaux donateurs potentiels, conditionnellement à l’obtention d’un financement gouvernemental (en parallèle, des dons majeurs seront également sollicités pour soutenir les activités et les priorités annuelles du McMichael); et
- en créant une « culture de la philanthropie » – tous les bénévoles du McMichael ayant la possibilité de soutenir nos événements, expositions, acquisitions, publications et programmes éducatifs, soit par des contributions financières directes, soit en mobilisant leur réseau pour recueillir des fonds au profit des projets du Musée.

### **Activités détaillées**

#### **1. Expérience des membres et augmentation de leur nombre**

L’adhésion au McMichael, qui compte environ 5 000 membres, constitue un levier financier important pour le Musée et influence l’expérience des visiteurs. Avec le retour de notre gestionnaire, Adhésion et base de données, nous concentrerons nos efforts sur le renouvellement et la valorisation des adhésions existantes, tout en augmentant le nombre total de membres. Une attention particulière sera également portée à l’étude de l’utilisation de cartes numériques, ainsi qu’à l’intégration de solutions technologiques plus avancées pour le recrutement de nouveaux membres.

Cette année, nous rationaliserons le processus d’achat et de renouvellement des cartes de membres, rafraîchirons les supports marketing et les avantages liés à l’adhésion, ferons connaître régulièrement aux membres les activités spéciales ou les offres qui leur sont faites, et maintiendront le service de type « concierge » que les plus grandes organisations ne peuvent pas nécessairement offrir à leurs adhérents. Nous avons lancé notre premier sondage post-événement, et nous intégrerons les commentaires reçus afin d’offrir la meilleure expérience possible lors des événements spéciaux destinés à nos membres.

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. Accroître le nombre de donateurs et étoffer notre liste de donateurs potentiels**

Le McMichael doit augmenter ses revenus annuels et, pour ce faire, il doit 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 :

- veiller à ce que les membres comprennent que nous fonctionnons en tant qu'organisme à but non lucratif et que nous dépendons de leur soutien au-delà des revenus générés par les adhésions et les expositions;
- 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);
- établir des liens plus étroits avec les grands donateurs annuels en leur attribuant un gestionnaire personnel chargé de développer une relation de confiance et de renforcer leur engagement ainsi que leur soutien philanthropique; et
- 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. Soutien et engagement du secteur des affaires

Le Gala au clair de lune et Art Toronto demeurent les principales occasions d'assurer un financement important non désigné. L'accent sera mis sur les éléments suivants :

- comprendre les lacunes au niveau du financement ainsi que les 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;
- mettre à contribution les membres du CA, les membres des comités, le personnel du Musée ainsi que d'autres bénévoles pour évaluer et peaufiner les listes de commanditaires potentiels;
- resserrer les liens avec ceux qui nous ont soutenu en 2022-2023, et reprendre contact avec ceux qui ont soutenu le Musée dans les années précédentes;
- examiner la possibilité de proposer un soutien sur plusieurs années ou pour plusieurs activités de façon à rendre les commandites plus attractives;
- chercher à faire participer de nouveaux groupes (Vaughan, région de York); et
- élaborer et mettre en œuvre une stratégie ainsi qu'une liste de soutiens potentiels afin d'assurer un financement provenant de fondations et d'organismes subventionnaires en phase avec les priorités du McMichael.

### 4. Utilisation stratégique de la technologie

- Tirer profit des possibilités offertes par l'audit de notre base de données Raiser's Edge/NXT afin d'améliorer l'efficacité globale, de rationaliser les activités quotidiennes et d'utiliser les données pour adopter des pratiques

exemplaires dans la gestion des processus de sollicitation et de fidélisation.

- Organiser des formations complémentaires afin d'optimiser l'utilisation des outils technologiques disponibles pour l'identification des donateurs potentiels, leur évaluation et la planification stratégique des mesures à prendre pour les intéresser.

#### 5. Campagne pour le renouvellement des immobilisations

Doté d'un budget de 150 millions de dollars, le projet de réaménagement est une initiative de grande envergure. Le mécénat, ainsi que le soutien provincial et fédéral, seront essentiels à la réussite du projet de renouvellement des immobilisations.

Nous élaborerons et mettrons en œuvre des plans de participation pour les principaux donateurs potentiels du McMichael, afin de solliciter des dons égaux ou supérieurs aux niveaux définis lors de l'examen des donateurs potentiels réalisée par le groupe Offord.

Ce travail fera partie intégrante du programme solide et réitérable déjà entériné concernant les dons majeurs, programme qui contribuera à garantir la pérennité financière du McMichael grâce à des revenus futurs prévisibles et à des bénévoles/donateurs fortement investis. Nous mettrons l'accent sur les 50 principaux donateurs potentiels visés par la campagne de financement, tout en renforçant les facteurs essentiels au succès : rigueur, processus, orientation et mise en œuvre réitérable. Nous utiliserons de façon stratégique le processus de « gestion des transferts » pour les principaux donateurs potentiels, en nous assurant que les bonnes personnes sont sollicitées au bon moment par les bonnes personnes.

Ce travail consistera essentiellement à :

- recruter et former des bénévoles de haut calibre qui agiront à titre d'ambassadeurs du McMichael;
- assurer l'élaboration et la publication de documents et de procédés internes 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 sollicitation de fonds;
- continuer à identifier et à solliciter les donateurs potentiels; et à
- collaborer avec les mécènes ainsi qu'avec les gouvernements provincial et fédéral à assurer le financement du renouvellement des immobilisations.

#### **La fréquentation**

La fréquentation est revenue à des niveaux pré-pandémiques, l'exposition Tom Thomson présentée pendant les mois d'été et d'automne de l'exercice 2025 ayant

connu un grand succès.

Le McMichael est ouvert six jours par semaine. Ce modèle est rentable et économiquement avantageux, car il nous permet d'organiser des visites scolaires et d'accueillir des événements d'entreprise le lundi. Nous nous efforçons d'augmenter la fréquentation, de répondre aux attentes des visiteurs, de nous adapter à l'évolution des tendances en matière de fréquentation et d'offrir un service client de qualité supérieure. Les visites au Musée et sur le site sont enrichies par une large gamme d'activités, de visites guidées gratuites, de concerts, d'événements, ainsi que des possibilités de magasinage et de restauration, afin de servir les publics les plus divers possibles. Nous offrons également un *dimanche en famille* gratuit chaque mois, ainsi que des transports subventionnés depuis Toronto et Vaughan grâce à l'Art Bus (ce service ayant été soutenu par des fonds privés en 2024). Ces initiatives permettent de supprimer les obstacles à la visite, afin que le public le plus large possible puisse se rendre au McMichael. La notoriété du McMichael croît également en fonction du nombre grandissant d'expositions qui circulent à l'échelle nationale et internationale, ce qui permet au Service du marketing de profiter de cette visibilité pour attirer plus de touristes et stimuler la fréquentation sur site.

Compte tenu des changements documentés en matière d'habitudes de fréquentation après la pandémie et la concurrence de divers événements, nous nous sommes concentrés sur la publicité dans plusieurs marchés de niche, tout en restant souples dans l'utilisation de nos ressources marketing limitées.

### **Expositions et apprentissage créatif**

#### **IDEA**

Le Service des programmes et de l'apprentissage créatif a reçu un accueil enthousiaste du Conseil scolaire du district de Toronto (CSDT) et du conseil scolaire du district de la région de York (CSDRY) pour ses programmes spécialisés destinés aux communautés vulnérables et marginalisées. Le Service prête en effet une attention particulière aux besoins des conseils scolaires et des communautés en veillant à ce que les activités scolaires proposées soient adaptées à des publics diversifiés et connaissent un grand succès.

#### **VIABILITÉ FINANCIÈRE**

Les expositions itinérantes se sont révélées fort efficaces pour augmenter les revenus, non seulement grâce aux frais de tournée, mais aussi en nous permettant d'accéder à des subventions fédérales. En renforçant la réputation du McMichael, non seulement sur place, mais également en Amérique du Nord et dans le reste du monde, nous suscitons l'intérêt et le soutien de philanthropes de renom à travers le pays.

## 5. La capacité organisationnelle

### Qualité de vie et développement économique

#### PARTENARIATS

Nous continuons de collaborer étroitement avec la BIA de Kleinburg, la ville de Vaughan, la Toronto Region Conservation Authority (TRCA) et Destination Ontario afin de présenter le McMichael comme une attraction culturelle pouvant promouvoir la région comme destination touristique, favoriser la croissance économique ainsi que le transport vers Kleinburg. Le McMichael est également membre du Toronto Attractions Council, de Central Counties Tourism et du York Region Arts Council.

La croissance démographique rapide de Vaughan offre au McMichael la possibilité d'attirer de nouveaux publics locaux. Le succès des *dimanches en famille* montre bien ce potentiel, puisque la moitié du public provient de Vaughan. Nos projets de réaménagement visent à tirer parti de ces opportunités. Nos recherches ont en effet montré qu'il existe un potentiel important d'augmentation de la fréquentation, des événements d'entreprise, des mariages et autres activités génératrices de revenus grâce à l'agrandissement prévu des installations. Au-delà de ces opportunités financières, le McMichael est bien placé pour jouer un rôle central dans le projet de la Ville de Vaughan de devenir un centre d'excellence pour les industries créatives. Dans le cadre de l'entente de partenariat conclue entre le McMichael, la Ville de Vaughan et le Festival international du film de Vaughan, nous avons identifié des occasions de collaboration afin de faire de Vaughan un lieu privilégié pour les entreprises culturelles, tout en positionnant le McMichael comme un élément clé de la qualité de vie dans cette ville.

## 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.

L'objectif du Service est aussi d'assurer 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.

En 2025, l'équipe de marketing et de communications du McMichael continuera de mettre en œuvre des campagnes de marketing visant précisément le public local, national et international.<sup>17</sup> 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 *Le Fleuve des rêves : l'impressionnisme et le Saint-Laurent*. Les vidéos présentées sur les vols d'Air Canada et de Porter 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, y compris Tik Tok. Le gestionnaire des médias sociaux est aussi en mesure d'analyser les données plus efficacement et d'y réagir.

Les campagnes de marketing continueront de promouvoir les bienfaits physiques et psychologiques du parc et des sentiers du McMichael, qui permettent de prendre l'air tout en admirant des œuvres d'art. En 2025, ces campagnes seront surtout dictées par le

---

calendrier d'expositions tel que décrit dans ce document. Elles accaparent 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 :

- juin : Gala au clair de lune (principale activité annuelle de collecte de fond)
- octobre : « Les couleurs de l'automne » qui met en valeur le parc et les sentiers
- octobre : Soirée d'inauguration d'Art Toronto. Le McMichael sera l'hôte et le bénéficiaire de cette soirée, qui constituera notre deuxième activité de collecte de fonds la plus importante, cette fois au centre-ville de Toronto. L'équipe de marketing travaille de concert avec les Services de conservation et du développement pour présenter un grand kiosque, où seront mis de l'avant les expositions actuelles et prochaines, ce qui constituera une excellente occasion de faire connaître le Musée, d'établir des contacts et de générer des revenus.
- octobre/novembre : Campagne d'adhésion
- novembre/décembre : Campagne de rabais réservés aux membres
- décembre : Campagne du « Temps des Fêtes » / Campagne de don annuelle
- janvier : Salon de la mariée
- mars (se prolonge dans l'exercice suivant) : Campagne de publicité numérique afin de rappeler aux enseignants et aux éducateurs 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
- médias sociaux
- couverture et portée médiatiques (y compris les équivalences en valeur publicitaire)
- revenus associés aux expositions (ventes au détail, etc.)

L'équipe de marketing continuera d'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, de publicités numériques ciblées et de la création d'un compte Tik Tok. 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.

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 fréquentation, 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 », les « vidéos » et Tik Tok, en mettant l'accent sur un contenu vidéo hautement participatif et conjuguant l'expérience numérique à des activités au musée.
- 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.
- 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 conservateurs.
- 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.

En plus d'être lié aux *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 :

- 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 chaque mois 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 directement 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 2025, 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. Les échanges personnels jouent un rôle de premier plan dans l'établissement de relations durables avec les médias qui sont sollicités de toutes parts dans un paysage médiatique qui rétrécit. 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. À cette fin, le Musée collaborera activement avec Destination Toronto et Destination Ontario, ainsi qu'avec d'autres organismes et musées du Toronto métropolitain, 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.

### **Amélioration du site web**

Compte tenu de la campagne de financement en vue et du besoin de susciter de l'intérêt, des revenus et des dons (tout en attirant de nouveaux publics), il ne fait aucun doute que le site web du McMichael est de plus en plus déconnecté des besoins et des attentes du monde d'aujourd'hui. Notre site doit être parfaitement fonctionnel, facile à utiliser et attrayant. Actuellement, il est basé sur une ancienne version de Wordpress, ce qui rend difficile la

recherche d'informations, l'achat de produits et l'inscription aux activités. De plus, il ne s'affiche pas correctement sur les appareils mobiles, alors que 60 % de nos utilisateurs accèdent au site depuis ce type d'appareil. Le Musée prévoit de collaborer étroitement avec une agence offrant tous les services de conception de sites web afin de refaçonner complètement notre site en remplaçant le programme principal obsolète de Wordpress pour une infrastructure et un système de gestion de contenu modernes, adaptables et entièrement fonctionnels, fournissant un service de qualité à tous les utilisateurs, y compris les visiteurs, les membres, les donateurs et autres partenaires.

La refonte du site web mettra l'accent sur la convivialité, l'intégration avec d'autres systèmes (PDS, réseaux sociaux, TMS/e-musée, etc.), l'adaptabilité aux appareils mobiles ainsi que l'affichage de vidéos et d'images en haute résolution. Les objectifs du site seront les suivants :

- améliorer l'expérience utilisateur et faciliter :
  - o l'achat de billets pour le Musée et la recherche d'informations pour les visiteurs;
  - o l'inscription aux cours, conférences, événements et camps;
  - o les dons, l'adhésion ou l'inscription à un cercle de mécènes;
  - o la recherche d'informations sur les expositions actuelles, à venir, passées et itinérantes;
  - o la recherche d'informations sur les archives, la bibliothèque et autres services publics.
- susciter l'enthousiasme et la sensibilisation du public pour l'art canadien
- être reconnu comme une destination incontournable pour la culture canadienne au niveau local, national et international

Le succès sera mesuré grâce aux indicateurs et IRC suivants :

- visiteurs uniques et trafic total du site
- temps passé sur les pages
- trafic de référence
- commentaires des visiteurs
- augmentation des adhésions et des dons en ligne
- inscriptions à l'infolettre

### **Ventes et événements d'entreprise**

Conformément à notre mandat, aux exigences du gouvernement provincial en matière de viabilité financière et aux facteurs d'engagement identifiés dans *Culture Track : Canada*, nous allons nous concentrer en 2025 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;
- mariages – 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 photographe, 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 et le Central Counties Tourism;
- Consolider nos relations avec les voyagistes en matière de visites de groupes adultes, notamment sur le marché francophone, en vue de la prochaine exposition sur l'impressionnisme;
- 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 International (MPI);
- consolider les liens avec l'industrie cinématographique (et, notamment, les repéreur);
- multiplier les événements : fêtes prénuptiales, fêtes d'anniversaire d'adultes et réceptions du temps des Fêtes; et
- 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 guidées 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; et
- maintien de l'adhésion à des sites comme Weddingwire.ca et EventSource.ca pour promouvoir le McMichael comme lieu de réception de mariage.

### **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 professionnels ; 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 auteurs et des penseurs 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.

## RESSOURCES NÉCESSAIRES À LA RÉALISATION DES OBJECTIFS

### VIABILITÉ FINANCIÈRE

Le budget de l'exercice 2025 a été préparé en tablant sur le fait que la subvention de fonctionnement allouée par la province sera conforme à celle de l'exercice 2024.

Revenus de fonctionnement compris dans le plan budgétaire :

- Subvention provinciale annuelle de fonctionnement : 3 328 800 \$ (29 %)
- Autre financement public associé au soutien de projets : 375 000 \$ (3 %)
- Financement du secteur privé (dons individuels/corporatifs, commandites et collectes de fonds) : 3 125 000 \$ (27 %)
- Revenus autogénérés : droits d'entrée (dont les expositions), adhésions, programmes, ventes et location d'espaces : 4 635 000 \$ (41 %)

Nous avons observé en 2024 une reprise progressive de nos activités normales – notamment, chose importante, un retour au nombre de visiteurs d'avant la pandémie et le maintien des locations d'espace pour des événements sociaux. Le McMichael continue de faire preuve d'innovation et d'ingéniosité afin de diversifier, d'étendre et de maximiser ses activités génératrices de revenus en se concentrant sur l'expérience client, l'optimisation des prix, la participation à toutes sortes de collectes de fonds et la production d'expositions présentées un peu partout au Canada contre rémunération. Même si des efforts constants sont déployés pour garantir que tous les aspects des opérations sont efficaces, soucieux des coûts et viables, le Musée accusera tout de même un déficit, malgré tout inférieur à celui de l'année précédente. Il est important de noter que les revenus provenant de contributions devraient se rapprocher de la subvention annuelle de fonctionnement provinciale. De plus, les revenus auto-générés devraient à nouveau augmenter et représenter une part plus importante des revenus totaux par rapport au budget de l'année précédente. Il est cependant évident que nous pourrions en faire beaucoup plus si nous n'étions pas limités par le manque d'espace actuel.

Le budget élaboré pour l'exercice 2025 continue de refléter le désir du McMichael de fonctionner du mieux possible dans le cadre des sommes qui lui sont allouées, compte tenu d'une diminution des dépenses totales par rapport au budget de l'année précédente et malgré des pressions sur les coûts présentes dans l'environnement macroéconomique. Le nombre de postes a été légèrement réduit – les rôles ayant été réorganisés (par exemple, la nouvelle directrice générale est également conservatrice en chef) afin de gérer de manière prudente et efficace les financements opérationnels et la taille de l'équipe. Les ressources sont maintenues dans les domaines prioritaires pour s'assurer que nous ne compromettons pas l'élan positif généré par nos expositions de grande envergure,

l'expansion de la collection et la publication d'ouvrages importants.

<b>Classification</b>	<b>Nombre</b>	<b>ÉTP</b>
Haute direction	7	7
Personnel à temps plein	43	43
Personnel à temps partiel	87	33,8
<b>Total :</b>	<b>137</b>	<b>83,8</b>
Service de sécurité en sous-traitance	9	9
Bénévoles	190	5

## RESSOURCES HUMAINES

En 2024-2025, les Ressources humaines auront pour mandat de soutenir les objectifs du Musée et du Ministère dans divers domaines : IDEA (Inclusion, Diversité, Équité, Accessibilité), la rétention et de la planification de la relève, viabilité, la prestation numérique, transparence ainsi que service client dans le secteur du tourisme.

Dans le cadre de ce mandat, les RH mettront l'accent sur la communication, qu'elles favoriseront. La communication sous toutes ses formes (écrite, verbale, visuelle, en personne et virtuelle) a constitué un atout précieux pour le McMichael pendant les années COVID et post-COVID. Désormais, dans la « nouvelle normalité » des opérations, l'intégration des communications virtuelles et non virtuelles doit être fluide. Conformément à la directive du Ministère en matière de transparence, la communication jouera un rôle clé pour maintenir et favoriser la participation du personnel, à mesure que le McMichael croîtra et étendra son influence — que ce soit par un renouvellement de ses installations ou par ses expositions itinérantes et ses publications.

### **Compétitivité, viabilité et gestion des dépenses**

Le processus de planification de la relève mis en place pour les cadres supérieurs en 2024 sera étendu à tous les départements et à toutes les catégories de personnel en 2025.

L'environnement économique, caractérisé par un coût de la vie élevé et en forte croissance, un faible taux de chômage et un changement démographique – départs à la retraite des baby-boomers et attentes salariales des générations Y et Z –, continue de rendre le recrutement difficile et accentue la nécessité de planifier la relève et d'offrir des salaires compétitifs. Nous réexaminerons donc nos principes de rémunération afin de mieux intégrer les critères de performance dans les décisions salariales. Nous continuerons aussi d'identifier les postes les plus essentiels et de réaliser, pour ces postes, des comparaisons avec le marché, en fonction de leur valeur pour l'organisation.

Maintien en poste et  
planification

Le McMichael a réussi à retenir son personnel durant la période de la « Grande Démission » à partir de 2020. À la fin de 2023, le taux de rotation des employés s'établissait à 4,5 % et ne devrait pas dépasser

6-7 % à la fin de l'exercice 2024. Les plans d'atténuation des initiatives d'embauche, de santé et bien-être, de flexibilité au travail et de comparaison des rémunérations mis en œuvre en 2024 ont contribué à assurer la rétention du personnel. L'exercice 2025 nécessitera la même attention stratégique et un examen approfondi des plans de relève.

Une nouvelle conservatrice en chef adjointe a été nommée par promotion en 2024. Elle fait désormais partie de l'équipe de direction. L'équipe continuera d'utiliser le système de gestion de la performance, y compris les objectifs définis pour ses membres (comme cela a été souligné dans l'audit de l'Auditeur général sur la rentabilité des dépenses). La planification de la relève continuera de constituer un facteur de risque et sera donc suivie sur une base trimestrielle sous la supervision du comité des ressources humaines du conseil d'administration.

### **Gestion de l'effectif**

La mise en œuvre d'initiatives en matière de communication et le partage d'objectifs stratégiques constituent deux des pierres angulaires de la gestion de la main-d'œuvre. Nous continuerons d'organiser des réunions d'équipe, des réunions entre les services ainsi que des réunions trimestrielles en présentiel avec l'ensemble du personnel. Des mises à jour mensuelles seront effectuées par l'entremise d'infolettres destinées à tout le personnel et aux bénévoles. Ces communications régulières se sont révélées efficaces pour informer et impliquer le personnel, que celui-ci travaille à distance ou sur site.

L'autorisation du travail à distance ou en dehors du site dépend des besoins du service et de ses exigences pour ce qui est d'accomplir les tâches et d'assurer un service client continu et de qualité. Cette souplesse favorise la rétention du personnel, compte tenu de notre emplacement éloigné (Kleinburg), de l'équilibre nécessaire entre vie professionnelle et personnelle, ainsi que de la santé et du bien-être de nos employés. Le travail à distance permet également de réduire l'impact environnemental en éliminant les trajets inutiles. Ces facteurs sont appréciés par la main-d'œuvre diversifiée qui travaille au McMichael – en effet, nombre d'employés ne conduisent pas.

Les Ressources humaines priorisent la santé et le bien-être afin d'assurer un environnement de travail sain pour tout le personnel. Les initiatives en matière de bien-être, telles que le yoga après les heures de travail, les infolettres sur le programme d'aide aux employés et à leur famille (PAEF), un environnement travail sain. Le comité social continuera de promouvoir des initiatives saisonnières qui favorisent le sentiment d'appartenance et de bien-être au sein du McMichael, offrant ainsi un incitatif supplémentaire au personnel pour rester en poste.

### **Diversité et inclusion**

IDEA

Le comité IDEA évolue continuellement afin d'intégrer de nouveaux membres et de nouvelles idées. L'enquête annuelle menée par ce comité auprès du personnel et des bénévoles, jumelé à des initiatives de formation sur l'inclusivité et les biais

inconscients, contribue à maintenir la diversité au cœur des préoccupations. Les nouveaux membres du personnel et les nouveaux bénévoles sont tous tenus de suivre cette formation.

En 2024, nous avons adopté un plan révisé pluriannuel d'accessibilité, conformément à la Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario. Le suivi de ce plan et des initiatives stratégiques définies dans le plan stratégique *Améliorez votre entreprise : plan stratégique sur la diversité en matière de tourisme*, élaboré en collaboration avec Tourism Vaughan, permettra au McMichael de garder le cap dans son soutien de l'inclusion, de la diversité, de l'équité et de l'accessibilité.

Toutes les offres de recrutement sont publiées sur plusieurs plateformes d'emploi – afin d'accroître la diversité au McMichael – et elles comportent une fourchette salariale ou un taux horaire. Les postes offerts sont en outre examinés en tenant compte des échelles salariales établies afin de garantir l'équité interne. La publication des offres sur divers sites, en indiquant le salaire offert, est conforme à notre stratégie en matière de transparence, tout en contribuant à maintenir nos niveaux de rémunération dans une fourchette de référence. En 2025, les Ressources humaines œuvreront de concert avec les régions de Vaughan et de York dans le cadre de leurs propres initiatives de recrutement inclusif.

#### INDIGÉNÉITÉ

Le McMichael, qui s'efforce de maintenir et de favoriser de bonnes relations avec les peuples autochtones, n'en a pas moins attendu 25 ans pour nommer récemment un conservateur autochtone. Ce nouveau membre du personnel soutiendra les efforts déployés par le Musée pour interpréter les archives de Cape Dorset et participera au développement d'autres expositions autochtones.

Le Comité des bénévoles du McMichael continuera de collaborer avec les aînés à la mise en valeur du jardin autochtone Minokamik afin de s'assurer qu'il est bien entretenu et respecté.

#### **Prestation numérique et service à la clientèle**

Nous prévoyons d'inaugurer, au quatrième trimestre de l'exercice 2024, un centre des ressources humaines axé sur les politiques, les procédures et les avantages sociaux, afin d'aider le personnel à accéder à cette information. En outre, à partir du quatrième trimestre, les Ressources humaines cesseront d'imprimer des dossiers papier. Tous les dossiers seront conservés numériquement, ce qui favorisera un environnement plus écologique et assurera que les données et documents sont disponibles de la manière requise par les divers intervenants tels les auditeurs. La conservation des fichiers électroniques sera gérée de la même façon que les dossiers papier.

### **Comité des bénévoles**

Le Service des ressources humaines assure la liaison entre le comité des bénévoles et le Musée. Il tient le comité des bénévoles informé des activités du McMichael, tout en appuyant la direction conjointe du comité.

Les possibilités de placement pour les bénévoles ont considérablement augmenté en 2024, même si le nombre total d'heures contribuées a diminué, vu que le comité des bénévoles n'a pas organisé de vente aux enchères pour recueillir des fonds à l'automne 2023.

Le personnel et les bénévoles du McMichael travaillent main dans la main pour évaluer les meilleures initiatives et sont très enthousiastes quant à l'idée d'organiser une vente de produits artisanaux au début de décembre dans le but de soutenir notre programme V.O.I.C.E.S., un projet soutenu depuis longtemps par le comité des bénévoles.

En 2025, le départ de membres de la direction, en poste depuis longtemps, constituera un défi pour le Comité. Si l'équipe de direction se concentre sur la planification de la relève, certains postes seront difficiles à pourvoir (président, président sortant, trésorier).

La McMichael Youth Team (MYT) continue d'encourager la participation aux activités du Musée, notamment le camp d'art ArtVenture durant les mois d'été et d'hiver. La MYT est un excellent catalyseur d'engagement communautaire local. Les Ressources humaines collaborent étroitement avec les écoles secondaires locales pour offrir aux étudiants des possibilités de bénévolat et d'expérience de travail, tandis que la MYT propose un programme structuré pour impliquer la communauté locale. Le McMichael est heureux de constater que de nombreux membres de la MYT postulent à des postes rémunérés après avoir fait du bénévolat et acquis de l'expérience.

### **Structure**

Tout le personnel relève, directement ou indirectement, du directeur général qui lui relève du conseil d'administration du McMichael. Le directeur général de la Fondation, qui fait partie de l'équipe de direction du Musée, assure aussi la direction du Service du développement et de la collecte de fonds. Tous 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.

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 2024-2025	Projection 2023-2024	Cible 2023-2024	Résultat 2022-2023	Résultat 2021-2022	Résultat 2020-2021
Fréquentation totale (y compris les programmes en ligne)	122 600	120 000	122 600	104 900	71 643	49 006
Fréquentation virtuelle	3 000	2 000	10 000	8 000	10 720	22 177

### Offrir une expérience stimulante et hors du commun :

Mesure de la performance	Cible 2024-2025	Projection 2023-2024	Cible 2023-2024	Résultat 2022-2023	Résultat 2021-2022	Résultat 2020-21
Satisfaction des visiteurs (2024 à aujourd'hui)	3 000 commentaires positifs à 98,5%	2 100 commentaires positifs à 98,5% CA*	3 000 commentaires positifs à 97%	1 032 commentaires positifs à 97,5%	1 468 commentaires positifs à 98%	1 504 commentaires positifs à 99%
Augmentation des adhésions	47% fidélisation 1% conversion	45% fidélisation 1% conversion	45% fidélisation 2% conversion	50% fidélisation 0,85% conversion	46% fidélisation 0,87% conversion	34% fidélisation 2% conversion

\*514 commentaires positifs à 98%

### Médias sociaux

Mesure de la performance	Cible 2024-2025	Projection 2023-2024	Cible 2023-2024	Résultat 2022-2023	Résultat 2021-2022	Résultat 2020-21
Nombre d'utilisateurs sur les médias sociaux (exercice 2024 à aujourd'hui)	Facebook: 36 500 Instagram: 30 000 Twitter: 26 500	CA Facebook: 35 099 Instagram: 27 255 Twitter: 26 034	Facebook: 38 000 Instagram: 30 000 Twitter: 26 500	Facebook: 38 000 Instagram: 30 000 Twitter: 26 500	Facebook: 31 723 Instagram: 26 049 Twitter: 26 144	Facebook: 30 617 Instagram: 23 780 Twitter: 25 897

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 00 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;

- huit 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'auteurs, de conservateurs et de spécialistes;
- dix causeries et activités de partage du savoir en compagnie d'artistes et de conservateurs;
- enrichissement de la collection permanente par le biais de l'acquisition d'œuvres qui éveillent des résonances chez tous les Canadiens et Canadiennes;
- promotion du projet Iningit Ilagiit auprès du grand public en l'incitant à découvrir le legs artistique de Cape Dorset;
- plus de 1 000 participants aux webinaires du McMichael;
- plus de 4 000 participants à des visites guidées, sur place ou virtuelles; et
- plus de 1 000 adultes ont participé, en présentiel ou à distance, à des cours d'art plastique.

**Nouvel indicateur :**

Mesure de la performance	Cible 2024-25	Prévision 2023-24
Nombre total de visites de groupes scolaires	350	313
Nombre total de visites scolaires libres	30	33

Mesure de la performance	Cible 2024-2025	Résultat 2023-2024	Résultat 2022-2023	Cible 2022-2023	Résultat 2021-2022	Résultat 2020-2021
Nombre d'expositions conçues par le McMichael en tournée	8	7	8	8	4	2
Nombre de visiteurs aux expositions itinérantes conçues par le ACMcMichael	AC	400 000*	254 230	231 800	49 973	81 200

\*Il s'agit forcément d'approximations, puisque nombre d'institutions ne fournissent toujours pas les chiffres. L'exposition *Sans invitation* a été vue par 250 000 personnes, tandis que l'entrée gratuite a été offerte à tous les résidents de la Nouvelle-Écosse pour l'exposition *Une histoire de générations : La famille Sobey et l'art canadien*, ce qui fera augmenter la fréquentation de nos expositions durant le présent exercice.

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 2024-2025	Résultat 2023-2024	Projection 2022-2023	Cible 2022-2023	Résultat 2021-2022	Résultat 2020-2021
Dépenses en \$ par visiteur à la Boutique	11,33 \$	13,14 \$	11,75 \$	12,95 \$	15,82 \$	19,23 \$
Pourcentage en coûts administratifs et d'exploitation par rapport aux dépenses totales d'exploitation	14%	13%	13%	13%	15%	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 2024-2025	Cible 2023-2024	Résultat 2022-2023	Cible 2022-2023	Résultat 2021-2020	Résultat 2020-2021	Résultat 2019-2020
ÉTP	83,8	84,9	81,7	78,4	69,11	56,8	67,8
Rotation du personnel	7%	6%	5,7%	6%	3,7%	1,8%	4%
Nombre de bénévoles, guides et administrateurs	190	180	187	180	155	164	165
Nombre d'heures contribuées par les bénévoles	9 000	8 000	7 500	10 000	5 616	3 732	15 000

## ANALYSE DE LA CONJONCTURE

### Facteurs externes

#### **Pandémie**

Bien que le nombre de visiteurs soit revenu aux niveaux d'avant la pandémie, nous restons prudents quant à l'impact de cette interruption sur les habitudes de fréquentation. Ainsi, des recherches effectuées aux États-Unis ont montré que les gens espacent leurs visites. Grâce à un programme d'expositions dynamique et diversifié ainsi qu'à des activités familiales offertes chaque mois (*dimanches en famille*), nous pouvons cependant susciter des visites plus fréquentes.

#### **Tourisme**

En août 2023, le Conseil des arts de l'Ontario a publié un profil du tourisme des arts et de la culture en Ontario, mettant en lumière l'impact économique considérable de ce tourisme. Les principales conclusions du rapport sont les suivantes :

- le voyage moyen lié aux arts et à la culture a un impact économique presque trois fois plus important que les voyages non liés à ces domaines (environ 11,4 milliards de dollars ont été dépensés pour le tourisme des arts et de la culture en Ontario, générant 5,7 milliards de dollars en valeur ajoutée directe pour la province);
- les touristes des arts et de la culture non seulement dépensent davantage, mais séjournent également plus longtemps et sont plus susceptibles de venir de l'étranger (40 % des visiteurs canadiens des arts et de la culture ont effectué des séjours de trois jours ou plus, contre seulement 13 % des visiteurs non liés aux arts et à la culture; les visiteurs des arts et de la culture représentent la majorité (55 %) de tous les visiteurs étrangers);
- un huitième de tous les voyages touristiques comportent des activités artistiques et culturelles;
- assister à des spectacles et visiter des musées sont des activités clés;
- les touristes des arts et de la culture ont un profil démographique diversifié; et
- les touristes des arts et de la culture sont beaucoup plus susceptibles de dépenser.

Le rapport confirme la validité de nos plans de marketing et nous incite à nous investir davantage dans les organismes touristiques de Vaughan et de l'Ontario.

#### **La communauté locale**

Vaughan est l'une des municipalités dont la croissance est la plus rapide au Canada et aussi l'une des plus diversifiées. Cette collectivité locale continuera de jouer un rôle essentiel dans l'augmentation de notre fréquentation, dans le renforcement de nos liens communautaires et organisationnels, ainsi que dans le maintien de relations étroites avec le maire de Vaughan.

et son conseil municipal. Compte tenu de l'accent mis sur les industries créatives, le protocole d'entente que nous avons signé avec Vaughan et avec le Festival international du film de Vaughan constitue un élément clé de cet environnement local.

### **La diversité et les arts**

Les arts jouent un rôle important dans la promotion de la diversité, de l'inclusion et de la justice sociale. Ce rôle devrait se poursuivre en 2024, les artistes utilisant leurs plateformes pour aborder les enjeux sociaux, remettre en question les stéréotypes et amplifier les voix marginalisées. Le comité IDEA (Inclusion, Diversité, Équité et Accessibilité) continue de soulever ces questions dans l'ensemble de l'organisation. Le Service d'apprentissage créatif ouvre la voie grâce à sa collaboration avec les aînés et les artistes autochtones, et à ses activités pour les PANDC, mais le Service de conservation est également très conscient du besoin de diversité, autant dans sa programmation que dans ses acquisitions. En 2025, nous maintiendrons également notre engagement auprès des arboriculteurs autochtones et des enseignants traditionnels dans la gestion paysagère par l'entremise du Comité sur la vision autochtone.

### **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 offre des opportunités (plus de temps et d'argent pour visiter les musées) mais aussi des risques (problèmes d'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 affichés par l'institution en ligne et sur les médias sociaux. Si ces gens perçoivent l'institution comme dépassée ou, inversement, comme hypocrite ou trop empressée à vouloir en faire trop, ils s'en rendront compte et seront peu susceptibles d'en faire leur destination.

En réaction à ces changements démographiques, nous avons créé les *dimanches en famille* gratuits, qui ont attiré un public plus jeune en offrant des expériences ciblées pour les enfants et les parents. Nous maintiendrons cette initiative très populaire.

### **Le transport**

Le besoin d'une solution de transport viable, fiable et à faible coût entre la région du Grand Toronto et le McMichael reste urgent si le McMichael souhaite attirer de nouveaux publics.

Les préoccupations environnementales ainsi que la réticence des générations plus jeunes à conduire demeurent des facteurs limitants, ce qui rend nécessaire une solution de transport public. Nous sommes actuellement en discussions avec Metrolinx pour examiner la possibilité d'établir une ligne de bus public partant du métro.

### **La transformation numérique**

L'intégration de la technologie et des arts devrait se poursuivre au cours de l'exercice 2025, ce qui comprend l'utilisation de la réalité virtuelle (RV), de la réalité augmentée (RA) et de la réalité mixte (RM) dans les installations artistiques et les performances, ainsi que l'exploitation des plateformes numériques pour la diffusion de l'art. Si nous sommes restés prudents dans l'utilisation de la RV et de la RA, nous n'en continuons pas moins d'investir dans les plateformes numériques, que nous utilisons aussi bien pour faire participer que pour éduquer le public.

Nous devrions utiliser de plus en plus l'IA et les algorithmes d'apprentissage automatique au niveau de la création, de la conservation et de l'analyse des œuvres artistiques. L'art généré par l'IA, les outils de créativité assistée par l'IA ainsi que les systèmes de recommandation alimentés par l'IA pour la découverte de l'art figurent parmi les domaines susceptibles de continuer à évoluer. C'est un secteur que nous surveillons de près.

La pandémie de COVID-19 a accéléré l'intégration d'expériences virtuelles et hybrides dans les arts. Ces formats restent pertinents, car ils nous permettent de toucher un public international, d'expérimenter de nouvelles formes d'art et de créer des expériences numériques immersives.

### **Viabilité et enjeux environnementaux**

En 2024, les questions de viabilité et d'environnement devraient avoir un impact sur les arts en général. Les artistes cherchent de plus en plus à intégrer dans leurs œuvres des matériaux et des pratiques écologiques, à aborder le changement climatique et les préoccupations écologiques, et à explorer la relation entre art et environnement. L'emplacement unique du McMichael dans une zone de conservation souligne l'urgence de ces préoccupations. L'élaboration d'un plan en matière de viabilité a pour but d'aborder ces enjeux de manière systématique – notamment en ce qui concerne notre collaboration avec le comité sur la vision autochtone et, plus particulièrement, la restauration des terres.

### **La situation économique**

La menace d'une récession continue de planer, accompagnée d'une inflation persistante et de taux d'intérêt plus élevés. Bien que nous ne puissions rien faire pour influencer sur ces facteurs,

nous restons conscients de la nécessité de limiter la hausse de nos prix d'entrée et de stationnement afin de ne pas dissuader les visiteurs.

### **La scène nationale et internationale**

Les expositions itinérantes continueront d'être une source essentielle de visibilité et de revenus (environ 1,4 million de dollars prévus pour l'exercice 2025).

### **Facteurs internes**

#### **Le personnel**

Comme beaucoup d'organisations dans le domaine des arts, nous sommes confrontés aux problèmes de recrutement, de maintien en poste et de planification de la relève, compte tenu, en particulier, de notre emplacement. La possibilité d'offrir le télétravail a par ailleurs joué un rôle essentiel dans notre capacité de faire face aux problèmes de recrutement et de maintien en poste du personnel.

#### **Les installations**

Le vieillissement des installations du McMichael est au cœur de notre plan de renouvellement des installations. En 2024, nous nous attaquerons à la réparation des tours de refroidissement, des chaudières, des dispositifs anti-refoulement et du système CVC. Le défi consiste à éviter des 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 financière**

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. 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.

## ÉTATS FINANCIERS

### Grandes hypothèses de planification

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

- Nous présumons qu'en 2025, les choses continueront de revenir à la normale, les pires effets de la pandémie étant derrière nous. Le succès 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, notre volonté d'assurer une gouvernance responsable s'appuiera sur l'identification de gains d'efficacité et d'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 devons investir dans les ressources humaines), simplement pour maintenir en poste notre effectif actuel. Certains de ces investissements sont fixés par la Loi (augmentations du salaire minimum).
- Nous continuerons de jeter les bases du projet de renouvellement des immobilisations. Des coûts initiaux de 750 000 \$ ont déjà été engagés pour obtenir une estimation de catégorie B. Un investissement supplémentaire de 200 000 \$ est nécessaire afin de créer un plan de site pour l'exercice 2025 (note : une déclaration d'impact économique nous sera fournie gratuitement). D'ici la fin de l'exercice 2024, nous prévoyons de dépenser 60 000 \$ pour le matériel de la campagne de collecte de fonds (et autres éléments associés); un budget supplémentaire de 10 000 \$ est prévu pour la même raison en 2025.
- Une somme importante de 200 000 \$ sera consacrée 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 commandites importantes et d'obtenir d'autres types de soutien financier.

- Les activités de financement continueront de s'articuler autour du *Gala au clair de lune* au printemps et de la soirée d'inauguration d'Art Toronto à l'automne. Nous nous attendons à une légère augmentation du montant recueilli par rapport à la somme record obtenue en 2024.
- Les revenus générés par les locations d'espace, les mariages et les événements en présentiel devraient demeurer élevés. Nous prévoyons que nos revenus resteront solides après ce qui s'annonce comme une autre très bonne année en 2024.

## PLAN DE GESTION ET DE RENOUVELLEMENT DES IMMOBILISATIONS

Durant l'exercice 2024, nous avons participé à un important exercice d'évaluation des actifs afin de planifier les réparations et la réhabilitation de ces mêmes actifs. Cette analyse était une comparaison à données comparables et ne tenait donc pas compte de la nécessité de créer un quai de chargement pour réceptionner en toute sécurité les grandes œuvres d'art prêtées, ni de la nécessité de remplacer, dans les salles et les coffres, le système de gicleurs à eau par un système sec. L'exercice, réalisé par la province, a néanmoins permis d'identifier, uniquement pour le bâtiment principal, des réparations nécessaires se chiffrant à environ 20 millions de dollars.

### RENOUVELLEMENT DES IMMOBILISATIONS

Nous continuons de souligner la nécessité d'une réhabilitation et d'un renouvellement significatifs des installations actuelles afin de prévenir la défaillance de leurs composantes vieillissantes et de les rendre conformes aux normes muséales actuelles. Il est essentiel de passer à la phase suivante de planification de la réhabilitation, sinon nous risquons de devoir faire face à des réparations coûteuses rendues nécessaires par la défaillance de systèmes et qui pourraient, à long terme, être plus onéreuses qu'un renouvellement complet. Voilà pourquoi, durant l'exercice 2024, nous remplacerons une chaudière, réparerons une tour de refroidissement et remplacerons plusieurs pompes à chaleur afin de maintenir en bon état de fonctionnement, les systèmes mécaniques et CVC vieillissants. Il est difficile d'identifier des réparations pour l'exercice 2025 sans envisager un remplacement complet des systèmes. Les systèmes de gestion climatique, essentiels pour conserver les œuvres d'art ainsi que notre statut de musée de catégorie A, continuent par ailleurs de nous préoccuper. Le renouvellement des immobilisations devrait améliorer la résilience des installations face aux changements climatiques, l'objectif étant d'atteindre la neutralité carbone.

Comme toujours, nous nous efforçons de concilier les opérations génératrices de revenus telles que les mariages, les conférences, les cours et les événements sociaux, tout en poursuivant nos grands programmes d'expositions et d'éducation. L'expansion prévue nous donnera la possibilité d'augmenter notre capacité de générer des revenus, laquelle est actuellement à son maximum.

Le plan d'aménagement paysager fait partie intégrante du renouvellement des immobilisations. Le comité sur la vision autochtone, créé lors de l'exercice 2024, continuera à orienter ce plan en 2025 en identifiant les priorités dans le cadre d'une stratégie à long terme visant à nous rendre plus résilients face au changement climatique. Le projet comprend le remplacement des arbres mourants et vieillissants par des espèces

caractéristiques de la forêt carolinienne, l'élimination des espèces envahissantes afin de permettre aux espèces indigènes de prospérer ainsi que la gestion des menaces d'érosion.

Afin de réduire au minimum le coût de réparations qui pourraient devenir redondantes une fois entrepris le renouvellement des installations actuelles nous continuons de limiter les réparations au strict nécessaire. Ainsi, les travaux réalisés en 2023 et 2024 sur l'enveloppe du bâtiment (remplacement du mastic et des rondins pourris) ont permis d'assurer l'intégrité de la structure. Nous effectuerons en 2024 et 2025 d'autres réparations structurelles extérieures nécessaires. Cette stratégie de report de la réhabilitation pourrait néanmoins susciter, auprès du Ministère, des demandes de financement pour des réparations urgentes.

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

La mise à niveau de l'infrastructure informatique étant complétée, nous pouvons passer à de nouveaux projets qui n'avaient pas pu être réalisés auparavant. En 2024 et probablement en 2025, nous procéderons à un examen de nos systèmes de fichiers et de notre capacité de stockage, dans l'optique d'archiver des données et, ainsi, de réduire nos dépenses de sauvegarde et de stockage.

En 2025, nous devons de toute urgence mettre à jour notre site web, qui repose sur un modèle Wordpress obsolète. Le site web est un point d'entrée essentiel pour les visiteurs, les étudiants, les enseignants et le grand public. En 2024, nous avons effectué une mise à niveau de base pour le site de la boutique, mais des travaux supplémentaires pourraient être nécessaires une fois la nouvelle identité visuelle achevée.

Des travaux supplémentaires sont en cours dans les domaines de la sécurité et de la mise à niveau des serveurs. La gestion des fichiers électroniques constituera une priorité importante pour l'exercice 2025. Nous avons mis en place une authentification à deux facteurs et amélioré le pare-feu ainsi que les logiciels pour réduire le nombre de tentatives d'hameçonnage et de piratage par courriel. La formation offerte au personnel pour lui permettre d'identifier les menaces à la sécurité a connu un très grand succès. En 2025, nous rationaliserons le stockage de nos fichiers électroniques et les alignerons sur nos politiques de stockage papier afin de garantir la sécurité et l'accessibilité des données.

## STRATÉGIE DE VENTE À LA BOUTIQUE

La boutique du musée fait partie intégrante de l'expérience des visiteurs, au même titre que les œuvres d'art et le restaurant. Notre site en est d'autant plus apprécié. Nous continuerons d'accroître notre visibilité et notre présence en ligne, par l'entremise de publicités payantes, de la signalisation extérieure et notre site web, afin d'augmenter la notoriété de la boutique.

Le personnel de la boutique a travaillé de concert avec les services du développement et des programmes afin de déterminer les moments où la boutique devrait être ouverte lors des événements en soirée. Certaines soirées ont connu plus de succès que d'autres, Nous continuerons à surveiller la situation.

La boutique ne peut certes pas être agrandie, mais nous pouvons trouver des moyens d'utiliser l'espace de façon plus efficace. La banquette d'angle située à l'arrière étant très rarement utilisée, nous allons transformer une partie de cet espace afin d'y installer des produits générateurs de revenus ainsi que des présentoirs. Nous conserverons l'ambiance élégante de la rénovation précédente. Nous pouvons aussi augmenter notre présence en construisant ou en acquérant un chariot de présentation de livres, qui pourra être déplacé dans le hall pendant les heures d'ouverture. Cela permettra d'exposer certains de nos livres et de libérer plus d'espace à l'intérieur de la boutique. Nous pourrions également envisager d'afficher des posters sur les murs.

La boutique du musée est l'endroit où les visiteurs peuvent acheter un petit souvenir du McMichael à ramener chez eux. Les catalogues, que les visiteurs s'attendent à acheter lorsqu'ils viennent voir une exposition, figurent parmi nos meilleurs vendeurs. La boutique continue d'utiliser des emballages respectueux de l'environnement. Ainsi, nous utilisons du papier recyclé pour nos sacs, et nous réutilisons les cartons et autres contenants pour notre boutique en ligne et notre service de commande par correspondance. Nous n'utilisons pas de sacs en plastique. Les clients choisissent parfois eux-mêmes de ne pas faire emballer leurs achats dans un sac. Les emballages coûtent cher, et nous faisons chaque jour des efforts pour réduire, réutiliser et recycler les emballages afin de maintenir les coûts au niveau le plus bas.

Nous devons réorganiser le rangement des stocks en éliminant le désordre et en rangeant de façon soignée les excédents de stock et les supports d'exposition. Nous consacrerons du temps à ce projet dans l'année à venir.

Nous continuons de sélectionner soigneusement les produits que nous proposons – nous recevons d'ailleurs maints commentaires positifs à ce sujet. Les produits autochtones sont crédités à un artiste et à sa communauté chaque fois que cela est possible. Nos achats et nos expositions sont réalisés avec sensibilité et sont en constante évolution. L'achat stratégique et ciblé, ainsi que les stratégies de mise en valeur de la boutique, suscitent une expérience client positive; certains de nos clients comparent favorablement les produits que nous offrons à ceux d'autres grandes boutiques de musées dans le monde. Nous nous efforçons de

sélectionner des produits qui, à la fois, reflètent la marque McMichael et ses expositions, sont de grande qualité et uniques, tout en couvrant toutes les gammes de prix. Les visiteurs s'attendent à se voir proposer des produits fabriqués au Canada; en 2025, la boutique continuera de s'efforcer de répondre à ces attentes.

## INITIATIVES ENTRAÎNANT LA PARTICIPATION DE TIERS

Le McMichael a conclu une entente avec le prestataire de services alimentaires de Toronto, The Food Dudes. En vertu de cette entente, qui doit être renouvelée en 2025, The Food Dudes s'est vu octroyer l'exclusivité en matière de service traiteur.

En 2025, l'équipe d'apprentissage créatif et des programmes s'associera de nouveau avec la Toronto Region Conservation Authority, Parcs Ontario, Parcs Canada, les communautés autochtones et divers organismes communautaires.

En 2024, le McMichael a trouvé un nouveau partenaire pour faire don de vins : Stratus Vineyards.

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

Notre protocole d'entente signé avec la ville de Vaughan et avec le Festival international du film de Vaughan afin de se concentrer sur la promotion d'industries créatives à Vaughan et d'un corridor culturel le long de l'avenue Islington, offre d'énormes possibilités pour ce qui est de notre viabilité future, de l'accroissement de la fréquentation du Musée et de l'établissement d'autres partenariats avec des organismes culturels de Vaughan.

## 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

- Comme le démontrent les plans de notre programme de conservation, la mise en circulation des expositions est solidement intégrée à notre plan d'activités et continuera d'être une source majeure de nouveaux revenus. On prévoit que cela contribuera à hauteur de 1,4 million de dollars au résultat net pour l'exercice 2025.
- Présenter la diversité de l'art canadien continue d'être un élément central de notre programme d'expositions. De *Cobalt* à *Moridge Kitenge Banza : Topographies*, en passant par *Les photographies de John MacFie, L'impressionnisme et le Saint-Laurent* et *Les Fantômes de Canoe Lake*, nos expositions se répondent et questionnent nos identités canadienne et autochtone.
- Une série de cinq publications accompagnera nos expositions, ce qui est également essentiel pour notre programme de tournées.
- Parmi les expositions importantes à souligner, qui témoignent de notre engagement à représenter l'art canadien, on trouve *L'impressionnisme et le Saint-Laurent, Bertram Brooker : Éveillons-nous !, Les guerres de Jackson* et *Morrice à Venise*.
- Durant l'exercice 2024, le Service du marketing et des communications a mis en œuvre des campagnes de publicité ciblées dans plusieurs médias afin de répondre aux besoins des activités de conservation, de financement, de ventes et d'apprentissage créatif. Ces efforts se poursuivront en 2025, le but étant de rejoindre les différents publics pouvant être intéressés par nos expositions et nos acquisitions. Les campagnes de marketing attirent les visiteurs en mettant de l'avant notre vaste terrain et nos sentiers, ainsi que les bienfaits physiques et mentaux du temps passé à l'extérieur et à la découverte de l'art. Nous espérons également pouvoir enfin terminer la mise à jour (encore une fois reportée) de notre site Web et de notre marque.

### Offrir aux visiteurs une expérience hors du commun

- Bien que la COVID-19 fasse désormais partie intégrante de notre réalité sanitaire et économique, son impact sur la fréquentation du Musée et sur les revenus connexes est désormais minime; la fréquentation a retrouvé ses niveaux d'avant la pandémie. Nous restons prudemment optimistes quant à la fréquentation pour l'exercice 2025. Toutefois, il est difficile de prédire la popularité de notre grande exposition estivale *Le Fleuve des rêves : l'impressionnisme et le Saint-Laurent*.
- Il convient également de souligner l'augmentation de la fréquentation rendue

possible grâce à nos expositions itinérantes, qui permettent de faire rayonner le McMichael à travers l'Amérique du Nord.

- Les *dimanches en famille* continuent de connaître beaucoup de succès, plus de 1 250 visiteurs ayant récemment profité de cette activité. Les programmes destinés aux enfants et aux familles sont accueillis avec enthousiasme, et nous sommes heureux de constater qu'ils attirent non seulement un public plus jeune et plus diversifié, mais aussi davantage de familles locales.
- La diversité est également un élément central de nos services aux visiteurs, alors que nous envisageons de mettre en œuvre les recommandations du document *Améliorez votre entreprise : plan stratégique sur la diversité en matière de tourisme* et à mettre à jour notre plan d'accessibilité.
- Un autre facteur ayant contribué à l'augmentation de notre fréquentation en 2024 a été le Art Bus, généreusement financé par un mécène. Comme nous ne sommes pas en mesure de maintenir ce service sans commanditaire, et nous sommes actuellement à la recherche d'un soutien pour l'exercice 2025.
- Grâce aux webinaires et visites virtuelles, aux conférences de commissaires et d'artistes, ainsi qu'à d'autres expériences numériques, nous continuerons à rendre notre collection permanente et nos expositions spéciales accessibles à un public international.
- Un site web rafraîchi et modernisé améliorera l'accès de nos visiteurs à l'information.

#### 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 aînés, des enseignants et des conteurs initiés aux valeurs traditionnelles provenant de différentes communautés autochtones 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.
- Le Service d'apprentissage créatif répond à de nombreuses problématiques, telles que la santé mentale des enfants et des jeunes, le bien-être des adultes et les enjeux sociaux, l'équité et l'inclusion, ainsi que la justice sociale et l'environnement. Nous nous concentrons principalement sur la réponse aux besoins d'une éducation artistique de qualité dans les quartiers en difficulté, grâce à l'extension de notre programme V.O.I.C.E.S., ainsi que sur le renforcement de notre engagement avec les communautés autochtones par l'entremise de nos initiatives en matière de conservation et de planification de notre site.

### Mettre en place une organisation viable

- L'organisation de la soirée d'inauguration VIP à Art Toronto constitue une autre source innovante de revenus. Une analyse avait permis d'identifier cet événement comme pouvant générer des revenus intéressants pour nous, ce qui s'est révélé juste : dès notre première participation, nous avons amassé 230 000 \$. Nous avons donc signé un contrat avec Art Toronto afin d'organiser de nouveau la soirée d'inauguration en 2025. Art Toronto renforce notre présence dans la Ville Reine et au sein de la communauté artistique canadienne, tout en générant des revenus essentiels.
- Nous continuerons de travailler avec les gouvernements provinciaux et fédéraux, tout en cultivant le soutien de mécènes pour soutenir la vision du renouvellement des immobilisations du McMichael. Ce soutien est crucial si nous voulons pleinement récolter les bénéfices des investissements réalisés dans nos programmes de conservation et d'éducation et garantir la sécurité de la collection.
- Atteindre les objectifs de collecte de fonds de ce plan, notamment en développant notre réseau de donateurs, en renforçant les relations existantes avec les commanditaires corporatifs et en établissant de nouvelles relations basées sur l'alignement des intérêts et des priorités.
- Améliorer l'utilisation de la base de données pour mieux comprendre les intérêts de nos donateurs et de nos membres.
- Se préparer pour la prochaine phase de la campagne de financement en recrutant des leaders bénévoles solides, en finalisant les processus et documents internes, et en cultivant/sécurisant le soutien.
- S'assurer que nous répondons à l'évolution des habitudes de fréquentation et collaborer avec d'autres attractions et organismes touristiques afin de proposer des options attrayantes pour augmenter la fréquentation.
- Comme nous l'avons mentionné précédemment, les tournées continuent d'être une source importante de nouveaux revenus.
- Autre élément clé de nos activités : mettre en œuvre, en 2024, une politique et un plan de viabilité environnementale englobant le bâtiment, le paysage et nos opérations. Un groupe de travail sera créé cette année pour identifier les mesures de mise en œuvre pour l'exercice 2025 en fonction des contraintes de notre infrastructure actuelle.
- Initiative connexe, nous participerons à un exercice de vision autochtone afin d'étoffer notre plan de gestion du paysage en lien avec le plan de rénovation proposé, et, surtout, afin de rendre le Musée plus résilient face au changement climatique. Cette initiative, dirigée par l'aînée Shelley Charles, permettra de poursuivre l'élaboration du plan en collaboration avec un groupe d'intervenants internes et externes dédiés.

### 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.
- Parmi les plans d'atténuation en ce qui concerne le maintien en poste du personnel figurent des initiatives axées sur la communication, le bien-être en milieu de travail, la souplesse 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 aînés 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 celui-ci tout au long de l'année.