



# PLAN D'ACTIVITÉS

Exercice financier se terminant  
le 31 mars 2026

20 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'ACTIVITÉS DE L'EXERCICE 2026

### TABLE DES MATIÈRES

<b>Sommaire de gestion   3</b>
<b>Revue de l'année   6</b>
<b>Lettre d'orientation   9</b>
<b>Mandat, mission et vision   18</b>
<b>Plan stratégique   20</b>
<b>Aperçu des activités et programmes actuels et futurs   21</b>
<b>Plan de marketing et communications   44</b>
<b>Ressources nécessaires à la réalisation des objectifs   53</b>
<b>Ressources humaines   55</b>
<b>Mesures de la performance   60</b>
<b>Analyse de la conjoncture   65</b>
<b>États financiers   69</b>
<b>Plan de gestion et de renouvellement des immobilisations   70</b>
<b>Technologie de l'information (TI) et Plan de prestation de services électroniques (PSE)   71</b>
<b>Stratégie de vente à la boutique   71</b>
<b>Initiatives entraînant la participation de tiers   73</b>
<b>Plan de mise en œuvre   74</b>
<b>Budget du McMichael pour l'exercice 2026 et prévisions sur deux ans</b>

*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

### Expositions et acquisitions :

- Deux grandes expositions :
  - **Les mondes sur papier : Dessins de Kinngait** mettra en évidence la continuité culturelle de la vie à Kinngait entre les années 1950 et 1990, une période de changements sociétaux spectaculaires
  - Reprise de l'exposition **Premiers Jours : Œuvres autochtones de la Collection McMichael d'art canadien**
  - Morrice à Venise (été 2025)
- Trois petites expositions :
  - **Derek Sullivan : Notes de terrain** présentera une nouvelle série de dessins réalisés par l'artiste torontois Derek Sullivan
  - Un choix de photographies de **Rita Leistner** représentant des planteurs d'arbres dans l'arrière-pays britanno-colombien
  - **Sandra Brewster**
- Une exposition de taille moyenne consacrée à **Stan Douglas**, un artiste contemporain noir qui vit à Vancouver
- Iris Häussler, notre **artiste en résidence** installée dans la cabane de Tom Thomson
- Un livre, provisoirement intitulé **Land Acknowledgement (Reconnaissance territoriale)**, portant sur les recherches effectuées par Bonnie Devine pour son œuvre *D'un cours d'eau à l'autre : Un Sentier à travers les arbres*
- Expositions itinérantes : *Premiers Jours, Meryl McMaster, Rajni Perera, Les Fantômes du lac Canoe, Jon Sasaki, People of the Watershed*
- Acquisitions : accent mis sur les œuvres majeures, d'antan et d'aujourd'hui, de femmes artistes et d'artistes de couleur

### Éducation et programmes

- Accent mis sur V.O.I.C.E.S., Footprints for our Future (*Empreintes pour notre avenir*), Leaders de demain ainsi que sur les activités communautaires accessibles
- Accent mis sur les programmes de sensibilisation dans les écoles et au sein des collectivités
- Renforcer les partenariats actuels et nouveaux avec les conseils scolaires et les organisations communautaires
- Le nouveau responsable des programmes et de l'engagement communautaire autochtones revitalisera les liens avec les enseignants traditionnels, les artistes et les interprètes, en apportant une expérience et un point de vue précieux au niveau de l'élaboration des programmes ainsi que du recrutement et de la formation du personnel

- Les subventions reçues permettront de mettre sur pied des programmes en langue française afin de mieux mobiliser la communauté francophone

#### Développement

- Collecte de fonds pour le renouvellement des immobilisations et les besoins annuels :
  - Annuel : passer d'un modèle basé sur les activités et les projets à un modèle hybride impliquant un soutien plus large; soutien corporatif pluriannuel et multi-événements aussi bien pour Art Toronto que pour le Gala au clair de lune
  - Recrutement de nouveaux membres du conseil d'administration, qui mettront à contribution leurs réseaux afin de contribuer à la viabilité de l'organisation
  - Accent mis sur la collecte, auprès du secteur privé, d'un montant minimum de 50 millions de dollars afin de soutenir le renouvellement des immobilisations

#### Gouvernements fédéral, provincial et municipal :

- Entretenir les relations et confirmer un financement additionnel
- Tirer profit du protocole d'entente avec la municipalité pour obtenir des contributions en nature (p. ex. de l'espace gratuit pour des réunions au Centre Pierre Berton ou pour une boutique, aide en matière de consultation publique pour le renouvellement des immobilisations)

#### Planification du renouvellement des immobilisations et des infrastructures :

- La planification se poursuit en ce qui concerne le renouvellement éventuel des immobilisations
- Réparation des équipements essentiels au besoin

#### Marketing et communication

- Continuer de mettre en œuvre des campagnes de publicité visant spécifiquement des publics locaux, nationaux et internationaux; au niveau local, mettre l'accent sur les *dimanches en famille* gratuits, les cours d'art plastique pour enfants et les camps d'une semaine
- Avec l'aide de l'agence de design intégrée Bruce Mau Designs, le McMichael entreprendra une refonte complète de son image ainsi qu'un réaménagement de son site web

#### Ressources humaines

- L'accent sera mis fortement sur la planification de la relève par suite du départ progressif à la retraite de cadres supérieurs en poste depuis longtemps
- La souplesse du McMichael, qui permet de combiner travail sur place et télétravail, aide

à maintenir en poste et à recruter du personnel dans des secteurs où cela était auparavant difficile

- Poursuivre la formation de l'ensemble du personnel à l'IDEA

#### Fréquentation

- Le Musée continue d'être ouvert six jours par semaine, ce qui permet d'organiser des visites scolaires guidées et d'accueillir des activités corporatives le lundi
- 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 de possibilités de magasinage et de restauration, afin de servir les publics les plus divers possibles
- Supprimer les obstacles à la visite grâce aux *dimanches en famille* gratuits et aux programmes conçus spécialement pour les aînés, les personnes souffrant de pertes de mémoire et ainsi que les enfants et les adolescents handicapés

#### Finances

- Le déficit budgétaire et les problèmes de trésorerie prévus pour l'exercice 2025 ne se sont pas matérialisés grâce à une collecte de fonds très réussie (en particulier, l'ajout d'une nouvelle campagne de fin d'année qui a permis de recueillir environ 500 000 \$)
- En outre, le Musée a été autorisé à réaffecter aux opérations des fonds non dépensés s'élevant à environ 630 000 \$
- Résultat : un surplus de 345 000 \$

La stratégie de planification du McMichael, pour l'exercice 2026, repose sur les hypothèses suivantes :

- 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 l'importante somme obtenue en 2025);
- la campagne de financement mettra l'accent sur les dons importants destinés aussi bien au renouvellement des immobilisations qu'aux opérations courantes;
- les liquidités seraient maintenues par des rentrées de fonds publiques et privées au moment opportun, garantissant que les dépenses sont entièrement financées;
- une gestion stricte des dépenses entraînera néanmoins un déficit budgétaire anticipé d'environ 1,2 million de dollars; et
- l'ajout d'une campagne de collecte de fonds en fin d'année aidera à compenser ce déficit, mais d'autres mesures devront être prises pour maintenir une trésorerie positive.

## EXERCICE 2025 : REVUE DE L'ANNÉE

### Renouvellement des immobilisations

Les projets en matière d'immobilisations continuent de progresser, avec des avancées dans la conception grâce aux consultations avec le personnel menées par HPA. Une série d'analyses essentielles et de consultations ont eu lieu – notamment, une analyse de l'impact économique, des consultations avec les communautés autochtones, un relevé de site et des analyses géotechniques, hydro-géotechniques et de stabilité des pentes, qui sont toutes essentielles à la gestion de nos bâtiments et de nos paysages.

Nous collaborons avec les gouvernements fédéral et provincial, ainsi qu'avec des donateurs, pour assurer le financement du plan de renouvellement des immobilisations. Environ 30 millions de dollars ont été engagés dans la campagne de collecte de fonds privée pour ce projet

### 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, *Le Fleuve des rêves : L'impressionnisme et le Saint-Laurent* ainsi que *Les Fantômes du lac Canoe*, nos expositions se répondent et questionnent nos identités canadienne et autochtone. Notre grande exposition *Le Fleuve des rêves* a reçu un accueil particulièrement enthousiaste, tandis que le succès de l'exposition *Cobalt* nous a surpris.

Les expositions itinérantes continuent de représenter une importante source de revenus.

Durant l'exercice 2025, elles ont ajouté environ 1,4 million de dollars à nos revenus.

L'exposition *Premiers Jours : Œuvres autochtones de la collection McMichael d'art canadien*, qui présente des œuvres anciennes et contemporaines de notre collection, a fait étape dans trois musées américains ainsi qu'au Musée national des beaux-arts du Québec (MNBAQ), se taillant la part du lion des 450 000 \$ tirés de ces expositions. Outre *Premiers Jours*, d'autres expositions ont été mises en circulation : *Meryl McMaster, Une histoire de générations : La famille Sobey et l'art canadien, Rajni Perera, Tom Thomson, Les Fantômes du lac Canoe: Nouvelles œuvres de Marcel Dzama, Cobalt* de même que *Jon Sasaki*. 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. Nous projetons de monter, à partir de ces archives, une importante exposition intitulée *Les Mondes sur papier*.

### **Apprentissage créatif et programmation**

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.

Le Service d'apprentissage créatif a offert un vaste éventail d'activités éducatives, depuis les cours et les camps de création artistique pour enfants aux cours payants pour adultes, dont les ateliers *Sip & Create (Collationner et créer)*. La diversité de l'offre n'a d'égale que les efforts déployés pour répondre aux besoins divers des élèves, grâce à des programmes comme *Living with Art* offerts aux jeunes vulnérables et aux jeunes adultes souffrant de problèmes physiques et cognitifs.

Le Service collabore étroitement avec les conseils scolaires des districts de Toronto et de York à divers programmes, dont V.O.I.C.E.S. (*Visual Outreach Initiative Creating Empowered Students*) qui a été étendu à huit écoles – au lieu de six – du conseil scolaire du district de Toronto.

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, l'exclusion culturelle, etc.)

### **Marketing et présence**

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. Au niveau local, nos campagnes seront axées sur notre base de familles qui aiment les programmes comme les *dimanches en famille* 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*.

En 2025, ces campagnes ont continué d'être surtout dictées par le calendrier d'expositions. 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 de différentes initiatives (mentionnons, entre autres, le Gala au clair de lune en juin, Art Toronto et « Les couleurs de l'automne » en octobre, le Salon de la mariée en juin et, en mars, la campagne de publicité numérique destinée à rappeler aux enseignants et aux éducateurs l'existence des programmes éducatifs du Musée et à augmenter les ventes de programmes en fin d'année scolaire.

### **Viabilité financière et organisationnelle**

La nomination d'un nouveau directeur général de la Fondation McMichael d'art canadien et le renouvellement de son équipe ont permis au Service du développement de prendre pied solidement dans l'année 2025. 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 d'obtention des dons. Autre succès : l'organisation, pour la deuxième année, de la soirée d'inauguration VIP d'Art Toronto, ce qui nous a permis d'obtenir d'excellents résultats en matière de soutien pour nos programmes éducatifs et nos expositions.

Nous avons obtenu de bons résultats dans tous les domaines : fréquentation, ventes au détail, participation aux programmes d'apprentissage créatif ainsi que mariages et événements d'entreprise. Cependant, nous faisons toujours face à un déficit important en raison de notre incapacité à tirer parti des événements de plus grande envergure et d'autres opportunités, faute d'espace.

## 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 2026.

Veillez noter que toutes les mesures de performance sont présentées dans leur propre section du présent plan. Nous avons mis en évidence ci-dessous quelques mesures spécifiques

### Innovant

1. *Simplifier les interactions avec les clients*
3. *Hausser le degré de satisfaction des clients*

Durant l'exercice 2026, le McMichael entreprendra une mise à jour approfondie de son site web. Le projet, financé par un prêt externe, fera suite à une actualisation de l'image du Musée et permettra de créer un site web fonctionnel, moderne et très accessible, qui pourra offrir une expérience de visite exceptionnelle, augmenter la fréquentation, générer des revenus au niveau des entrées et des ventes à la boutique, tout en faisant la promotion de 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. En 2026, le programme principal sera mis aux normes de l'industrie, tandis que la partie frontale sera rafraîchie au niveau du design et de l'expérience utilisateur afin d'aider les visiteurs à trouver l'information qu'ils cherchent, tout en étant en mesure d'interagir avec le Musée et la collection. Ce site web offrira une expérience en ligne exceptionnelle – autrement dit, il facilitera la découverte et l'exploration de l'art canadien, permettra de trouver l'information pour visiter le Musée, s'inscrire à des activités, voir des vidéos et des causeries, devenir membre et faire un don. Le très réputé cabinet de design canadien Bruce Mau Designs a été retenu pour ce projet, après avoir été sélectionné par le biais d'un appel d'offres préparé en collaboration avec ApprovisiOntario.

Mesure de la performance	Projection 2027-2028	Projection 2026-2027	Projection 2025 -2026	CA 2024-2025	Cible 2024-2025	Résultat 2023-2024
Satisfaction des visiteurs (2025 à aujourd'hui)	3 400 commentaires positifs à 98%	3 400 commentaires positifs à 98%	3 462 commentaires positifs à 98,7%	612 commentaires positifs à 95,1%	3 300 commentaires positifs à 98,5%	1 057 Commentaires positifs à 97,6%

## *2. Étendre et maximiser l'offre de services numériques*

Grâce à nos webinaires, visites guidées 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 de toutes ces images sur le site web Iningait Ilagiit ([iningatilagiit.ca](http://iningatilagiit.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). Le Service d'apprentissage créatif continue de collaborer avec Connected North, en partenariat avec Sysco, pour offrir un apprentissage virtuel en classe aux élèves du grand Nord. À mesure que se précisera le calendrier de renouvellement des immobilisations, nous donnerons plus d'ampleur et de visibilité à ces ressources afin de permettre une transition fluide vers des bureaux en ligne et virtuels.

Les données issues de la prestation de programmes en ligne au cours des dernières années démontrent clairement que les publics du McMichael, au Canada comme partout dans le monde, apprécient notre contenu numérique. Durant la première moitié de l'année qui vient, nous nous efforcerons avant tout d'attirer des visiteurs sur notre site web.

Outre les programmes scolaires, l'offre numérique du McMichael comprend les cours d'art donnés par des professionnels, les visites virtuelles d'expositions en français et en anglais, de courtes vidéos d'œuvres et d'expositions commentées par des artistes, des commissaires d'exposition, des conservateurs du Musée ainsi que la directrice générale et conservatrice en chef. Sont également proposés des 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 : courtes et longues 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 : nombre de consultations, mobilisation, fréquentation, inscription aux cours, événements en ligne et revenus générés.

Mesure de la performance	Cible 2025-2026	Projection 2024-2025	Cible 2024-2025	Résultat 2023-2024	Résultat 2022-2023	Résultat 2021-2022
Nombre d'utilisateurs sur les médias sociaux (2025 à aujourd'hui)	Facebook :	<b>CA</b>	Facebook :	Facebook :	Facebook :	Facebook :
	41 000	Facebook :	36 500	36 214	31 723	30 617
	Instagram :	37 171	Instagram :	Instagram :	Instagram :	Instagram :
	44 000	Instagram :	30 000	30 285	26 049	23 780
Twitter :	32 421	Twitter :	Twitter :	Twitter :	Twitter :	Twitter :
27 000	Twitter :	26 000	26 099	26 144	25 897	26 108

*4. Communiquer sur demande à ApprovisiOntario les données sur la planification des achats, les arrangements contractuels et les rapports avec les fournisseurs afin de soutenir une prise de décisions fondée sur les données*

Nous continuerons de collaborer étroitement avec ApprovisiOntario. Nos achats en matière de communications et de marketing ont ainsi été mis en conformité avec les règlements d'ApprovisiOntario. Notre achat important le plus récent, effectué auprès d'un cabinet de marketing afin de rafraîchir notre image, a été réalisé en coordination avec ApprovisiOntario.

#### **Viable**

*5. Renforcer la prestation de services au public en utilisant au maximum nos capacités et en orientant les ressources existantes vers les secteurs prioritaires.*

Dans l'ensemble, l'organisation fonctionne de manière très rationnelle en termes de ressources humaines. Il n'y a pas d'effectifs excédentaires, ce qui peut compliquer le comblement des postes, même pendant les vacances. La capacité d'affecter les ressources existantes aux secteurs prioritaires est donc limitée, puisque nous ne pouvons pas nous permettre de réaffecter du personnel. Ainsi, chaque service planifie soigneusement pour s'assurer qu'il utilise au mieux ses ressources dans les limites des effectifs actuels disponibles.

Par exemple, le Service des programmes et de l'apprentissage créatif réussit chaque année à accueillir des milliers de personnes dans le cadre de nos programmes scolaires, de nos cours d'art plastique et de nos camps (d'été, d'hiver et de la période de relâche) pour enfants et adolescents, de nos cours pour adultes ainsi que de nos cours et ateliers axés sur le bien-être. Un autre segment important de visiteurs assistent aux conférences des conservateurs, aux concerts, aux activités communautaires (y compris les *dimanches en famille*) et participent à divers concours artistiques. Cette impressionnante liste d'activités et de programmes est scrupuleusement évaluée chaque année dans les rapports détaillés produits par le Service des programmes et de l'apprentissage créatif.

Durant l'exercice 2026, nous voulons continuer d'offrir ces activités couronnées de succès et de déployer tous les efforts possibles pour qu'elles soient encore plus pertinentes pour nos différents publics, viables financièrement et soutenues par des partenariats avec la communauté et des collaborations externes.

*6. Utiliser le financement public de façon efficace et : a) fonctionner dans les limites des fonds qui sont versés; b) gérer de façon prudente et responsable la taille de l'effectif. Quand un organisme a besoin d'augmenter la taille de son effectif, il doit soumettre à l'approbation du ministre un plan de ressources humaines comportant une justification fondée sur les priorités du gouvernement et (ou) le mandat de l'organisme.*

Comme le démontre le budget, nous cherchons à optimiser les revenus provenant de toutes les sources afin de nous assurer de disposer du personnel et des ressources nécessaires pour remplir notre mandat. Bien que nous ayons transformé certains postes à temps partiel en postes à temps plein, nous avons veillé à ce que le nombre d'ÉTP (équivalents temps plein) reste à peu près le même (83,8 pour l'exercice 2025 et 85 pour l'exercice 2026). Il n'y aura pas d'augmentation significative de la taille de l'effectif.

### **Responsable**

*7. Élaborer des mesures de la performance basées sur les résultats et en rendre compte afin de surveiller efficacement la performance*

Nous intégrons à notre Plan d'activités annuel des mesures de la performance basées sur les résultats, dont nous rendons compte chaque année.

Mesure de la performance	Cible 2027-2028	Cible 2026-2027	Cible 2025-2026	Projection 2024-2025	Cible 2024-2025	Résultat 2023-2024
Fréquentation totale (y compris les programmes en ligne)	100 000	100 000	100 000	130 000	122 600	129 823
Fréquentation virtuelle	1 500	1 500	1 500	1 500	3 000	2 096

*8. Protéger les données personnelles et organisationnelles en assurant une gestion active des données et de la cybersécurité et en rendant compte des utilisations de l'intelligence artificielle (IA)*

Nous avons à la fois amélioré la formation en cybersécurité et renforcé la cybersécurité intégrée à notre réseau. L'IA n'est pas encore un problème pour l'organisation, mais elle jouera un rôle clé dans la formation et dans l'élaboration de pratiques exemplaires durant l'exercice 2026.

*9. Rendre compte de tous les risques importants et de la mise en place de plans d'atténuation efficaces*

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 – nous avons notamment, en vue de l'extension des infrastructures, effectué une évaluation de la stabilité des pentes et consulté la Toronto Region Conservation Authority concernant la nécessité de murs de soutènement.

*10. Aligner les politiques en matière de travail en mode hybride sur la Fonction publique de l'Ontario (OPS), tout en identifiant et en évaluant les opportunités d'optimiser l'utilisation des bureaux afin de réduire leur empreinte immobilière et de trouver des pistes de réduction des coûts : a) collaborer avec le ministère de l'Infrastructure pour identifier les opportunités en matière d'espaces de bureau; et b) s'aligner sur la directive relative aux biens immobiliers du CGG et sur la norme de la FPO relativement à l'aménagement de locaux à bureau modernes*

Nous maintenons une politique de travail en mode hybride qui fonctionne efficacement pour le McMichael, en particulier en raison de notre emplacement éloigné et du manque de transports en commun. La réduction de l'empreinte immobilière ou les opportunités en matière d'espaces de bureau ne nous concernent pas en tant que musée autonome qui ne pourrait pas être déplacé. Nous ne sommes pas non plus un espace de bureau à proprement parler.

*11. 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.*

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.

Durant l'exercice 2026, nous exigerons que tout le personnel et tous les bénévoles suivent de nouveau la formation sur les procédures à suivre en matière d'IDEA afin qu'ils puissent signaler tout manquement manifeste à ces procédures. En outre, nous relancerons le programme en ligne *Snippets (Extraits)*, qui a déjà reçu un accueil favorable, en insistant sur les extraits portant

sur l'intelligence émotionnelle et le leadership – extraits dont nous ferons bénéficier tous les membres de la direction. Les Ressources humaines (RH) mettront quant à elles l'accent sur le recrutement de jeunes adultes qui ont déjà participé à des programmes accessibles du McMichael.

*12. Augmenter, d'un pourcentage qui sera déterminé par le ministre en consultation avec le président du conseil d'administration, les revenus non issus de subventions gouvernementales, de tarifs ou de frais.*

Nous avons travaillé d'arrache-pied pour accroître nos revenus tirés des ventes en boutique, des locations pour mariages et événements corporatifs et, tout particulièrement, de notre programme d'expositions itinérantes. En 2026, la saturation du marché au Canada posera problème et nous chercherons à mettre à profit de nouvelles opportunités de tournées à l'international.

### **Priorités propres au McMichael**

- 1. Continuer la mise en œuvre des recommandations faites en 2020 par la vérificatrice de l'Ontario dans son audit d'optimisation des ressources : Musées et galeries*

Nous continuons de mettre en œuvre les recommandations énumérées dans le document susmentionné et nous rendons compte au ministre, tous les trimestres, des progrès réalisés à cet égard. Le prochain rapport d'étape doit être remis au bureau de la vérificatrice générale à l'automne 2025.

- 2. Continuer de servir d'écrin à l'art canadien et autochtone et trouver des moyens plus accessibles de découvrir la collection du Musée dans ses salles et par l'entremise d'expositions itinérantes*

Nos projets muséaux pour l'année à venir et au-delà reposent sur la même recette du succès qui nous a guidés au cours des cinq dernières années : rester fidèles à nos racines avec des projets comme nos expositions actuelles *Les Guerres de Jackson* et *Le Fleuve des rêves*, qui rendent hommage au Groupe des Sept et à leurs contemporains, tout en présentant des artistes autochtones et des artistes contemporains, en particulier des femmes et des gens de couleur, notre volonté étant d'étoffer notre narratif sur le Canada et l'art canadien.

Les objectifs suivants témoignent de cette orientation :

- 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;
- 760 enfants ont profité des cours d'art plastique et des camps;
- plus de 9 000 personnes ont participé aux *dimanches en famille* gratuits;
- deux expositions phares : *Les Mondes sur papier : Dessins de Kinngait* et une reprise de *Premiers Jours : Œuvres autochtones de la collection McMichael d'art canadien*;
- une exposition coproduite avec le Musée des beaux-arts du Canada et le Musée des beaux-arts de Montréal : *Morrice à Venise*;
- trois petites expositions solos;
- une artiste en résidence;
- deux publications importantes pour *Les Mondes sur papier* et pour le projet de murale de Bonnie Devine (*D'un cours d'eau à l'autre*) et une petite publication pour l'exposition *Derek Sullivan : Notes de terrain*;
- six expositions itinérants;
- quinze causeries virtuelles et vidéos *#McMichael at Home* sur l'art canadien appelant la participation d'artistes, d'auteurs, de conservateurs et de spécialistes;
- quinze causeries et activités de partage du savoir en présentiel en compagnie d'artistes et de conservateurs;
- enrichissement de la collection permanente grâce à l'acquisition d'œuvres qui éveillent des résonances chez tous les Canadiens;
- continuer de promouvoir le projet Iningait Ilagiit auprès du grand public en l'incitant à découvrir le legs artistique de Cape Dorset;
- plus de 250 participants aux webinaires;
- plus de 5 000 participants à des visites guidées, sur place ou virtuelles; et
- plus de 800 participants, en présentiel ou à distance, aux cours d'art plastique et de bien-être pour adultes.

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

Tout en planifiant et en montant nos expositions, nous œuvrons activement à leur mise en circulation au pays et à l'international. Nous appuyons nos expositions et nos publications exceptionnelles par une collecte de fonds stratégique et par une large diffusion auprès de nouveaux publics. 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.

Notre objectif est de faire du McMichael une organisation de plus en plus autonome

bénéficiant d'une stabilité financière à long terme et ce, afin d'assurer l'accès à l'art canadien et à l'éducation pour les générations futures. Un budget de fonctionnement sain permettra au McMichael de devenir un pôle d'attraction culturel et communautaire à Vaughan, de représenter une part importante des recettes touristiques dans la région et de constituer un refuge pour tous les Ontariens en quête de répit sur notre magnifique site boisé.

- 4. Les projets ayant un impact financier devraient prendre en considération l'aspect coûts-bénéfices et être conformes aux objectifs de performance souhaités.*

Une analyse a été réalisée concernant notre participation en tant qu'organisateur et bénéficiaire de la soirée d'inauguration d'Art Toronto. Les résultats ont montré que l'investissement était justifié. En outre, notre présence à Art Toronto s'est révélée cruciale pour nos relations avec la communauté philanthropique de Toronto. Toute nouvelle initiative sera soumise à une analyse et à un examen similaires par le conseil d'administration.

- 5. Collaborer avec le ministère afin de prioriser et de traiter les besoins critiques en matière d'immobilisations en mettant l'accent sur la réduction des risques et la viabilité à long terme.*

Nous sommes toujours immensément reconnaissants au ministère pour son soutien en ce qui concerne les réparations et le renouvellement des immobilisations. Ce soutien a permis au Musée de continuer de fonctionner, malgré les installations vieillissantes. Des travaux tels que la réparation de l'enveloppe du bâtiment, le remplacement de la chaudière, les améliorations apportées au système CVC (chauffage, ventilation et climatisation), le renouvellement du réseau informatique et du système de caméras de sécurité ont été essentiels pour nous permettre de continuer de protéger à la fois le public et les œuvres d'art.

- 6. Évaluer toutes les sources de revenu actuelles et projetées, y compris les subventions et les dons afin d'établir, au niveau du fonctionnement du Musée, des projets d'infrastructure et des décisions philanthropiques, un équilibre viable entre le financement des immobilisations et celui des opérations.*

En prévision d'une éventuelle campagne d'immobilisations, le Service concentrera ses efforts sur le perfectionnement des membres du personnel dans leurs rôles actuels, en mettant l'accent sur les livrables, l'optimisation des processus, la recherche d'idées innovantes et l'amélioration de la collaboration, au niveau aussi bien interne qu'externe. L'identification et la mobilisation des donateurs potentiels constitueront des priorités absolues si nous voulons assurer un financement pouvant suffire à soutenir non seulement une expansion des installations, mais aussi nos futures activités de programmation et de conservation.

Le développement doit reposer sur une stratégie, une vision à long terme et un investissement soutenu. Voilà pourquoi la plupart des principales activités restent les mêmes d'une année à l'autre et n'exigent, au besoin, que quelques ajustements. Cette année, l'accent sera particulièrement mis sur une nouvelle façon d'aborder la mobilisation : nous passerons d'un modèle basé sur des activités et des projets précis à une version hybride de ce modèle, tout en encourageant les mécènes à soutenir le Musée dans son ensemble. Pour ce faire, nous utiliserons des approches ciblées au niveau du financement annuel, tout en misant sur des événements clés, comme Art Toronto. De plus, nous nous efforcerons d'élargir le conseil d'administration de la Fondation, en y nommant des personnes intéressées à mobiliser leur réseau personnel pour soutenir le McMichael à un niveau comparable à ce qu'une grande campagne de financement nous permettrait d'obtenir.

## 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 en 2023.

Selon la Loi modifiant la Loi sur la Collection McMichael d'art canadien de 2011, le mandat de l'institution est le suivant :

- 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; et
- 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; et
- 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 du succès qui nous a guidés au cours des cinq dernières années : rester fidèles à nos racines avec des projets comme nos expositions actuelles *Les Guerres de Jackson* et *Le Fleuve des rêves*, qui rendent hommage au Groupe des Sept et à leurs contemporains, tout en présentant des artistes autochtones et des artistes contemporains, en particulier des femmes et des gens de couleur, notre volonté étant d'étoffer notre narratif sur le Canada et l'art canadien.

#### INDIGÉNÉITÉ ET PARTENARIATS

Nos deux principales expositions de l'exercice 2026 célébreront les collections d'art autochtone du McMichael.

La première, dirigée par la conservatrice adjointe en art et culture autochtones Emily Henderson, sera consacrée aux dessins des Archives de Kinngait (Cape Dorset), que le McMichael conserve en fiducie pour la West Baffin Eskimo Co-op depuis plus de trente ans. Jusqu'à présent, notre connaissance de l'art graphique inuit à Kinngait (Cape Dorset) reposait sur les témoignages des célèbres estampes réalisées au Kinngait Studio, vendues depuis longtemps à travers le Canada et dans le monde entier. Avec la numérisation récente et la publication en ligne de cette collection de dessins uniques, nous pouvons désormais voir un demi-siècle d'inspiration inuite de manière directe, sans intermédiaire. L'exposition **Les Mondes sur papier : Dessins de Kinngait**, qui sera inaugurée en mars 2025, mettra en évidence la continuité culturelle de la vie à Kinngait entre les années 1950 et 1990, une période de changements sociétaux spectaculaires. L'exposition est divisée en différentes sections thématiques, comprenant des œuvres précoces sur papier, des artistes au travail, des portraits, des traditions familiales, la vie communautaire, des rencontres avec des étrangers, la vie sur la terre, ainsi que des bâtiments et des infrastructures. De nouvelles carrières seront découvertes et les œuvres d'artistes légendaires, dont Kenojuak Ashevak, pourront être comprises en profondeur. Un catalogue majeur sera publié à l'occasion de cette exposition, avec la participation de 15 écrivains inuits, et toutes les œuvres de l'exposition y seront reproduites. Parallèlement aux *Mondes sur papier*, une exposition sera présentée dans la salle 9, mettant en vedette des chefs-d'œuvre contemporains réalisés par des figures emblématiques de Kinngait prêtés par des collections privées.

Notre deuxième grande exposition pour l'exercice 2026, qui se déroulera de fin septembre 2024 à janvier 2025, est une reprise de *Premiers Jours : Œuvres autochtones de la collection McMichael d'art canadien*. La première présentation de cette exposition a eu lieu pendant la pandémie de COVID (de novembre 2020 à août 2021), et en raison des restrictions de capacité

et des fermetures obligatoires de salles, elle a été vue par très peu de personnes. Présenter de nouveau cette magnifique exposition au McMichael permet de réaliser des économies considérables, d'alléger la pression sur nos équipes d'enregistrement et de conservation, et d'offrir une plus grande flexibilité en termes de date de clôture. L'exposition moussera sans aucun doute les ventes du livre qui accompagne ce projet, achevé en novembre 2023.

Pour rendre hommage aux recherches révolutionnaires de Sandra Paikowsky dans son récent ouvrage ***James Wilson Morrice : Paintings and Drawings of Venice***, publié à l'été 2025, le McMichael présentera une exposition de toiles, de pochades et de dessins de Morrice réalisés à Venise, ville qui a inspiré certaines de ses créations les plus sensuelles et abouties. Cette exposition a été coproduite par le Musée des beaux-arts du Canada et le Musée des beaux-arts de Montréal, qui prêteront pour l'occasion des œuvres majeures. Sous la direction de la réputée chercheuse Sandra Paikowsky, l'exposition évoquera l'attachement passionné de Morrice pour Venise, considérée comme lieu d'expérimentation artistique. L'exposition se présentera comme un parcours à travers les lieux peints par Morrice, offrant aux visiteurs la chance de voir la ville à travers ses yeux et de découvrir comment il a transformé une ville ancienne en un sujet moderne. L'exposition situera en outre les peintures et les esquisses vénitienes de Morrice dans le contexte de son cercle international d'amis artistes qui ont eux aussi visité la ville, dont James McNeill Whistler. Le vernissage de l'exposition coïncidera avec un bal de gala au thème italien, une apothéose.

Nous présenterons une exposition de taille moyenne des œuvres de Stan Douglas, un artiste noir qui vit actuellement à Vancouver. Cette exposition rassemblera deux séries d'œuvres, dont sa toute dernière série de photographies grand format intitulée *L'Ennemi de l'humanité : neuf scènes tirées de Polly de John Gay*. John Gay (1685-1732) est un poète et dramaturge anglais dont la pièce raconte les aventures et mésaventures de son héroïne britannique dans les Caraïbes. En parallèle, le Musée présentera *Klatsassin*, une série de photographies qui raconte l'histoire troublante de l'insurrection de 1864 des peuples autochtones Chilcotins dans l'arrière-pays britanno-colombien. Ces récits empreints de colonialisme se feront écho dans une présentation à la fois judicieuse et provocatrice.

Nous préparons, pour l'exercice 2026, trois petites expositions solos qui auront lieu dans la salle 14. La première, *Derek Sullivan : Notes de terrain*, présentera une nouvelle série de dessins de l'artiste torontois Derek Sullivan qui, pendant douze mois, s'est rendu régulièrement sur le site d'une œuvre intitulée *Shift* (1970), réalisée par Richard Serra dans un champ près de King City. Les notes et les photographies prises par Sullivan lors de ces visites ont donné lieu à une série de dessins intitulée *Publications de terrain*. Deux des dessins ont été acquis par le McMichael, six autres ont été acquis par le Musée des beaux-arts de l'Ontario, qui les prêteront au Musée et qui seront exposés avec le reste de la série. Dans les deux dessins du McMichael, on peut voir

l'ombre de Sullivan qui tient un téléphone pour prendre les photos à l'origine de ses dessins. Outre des silhouettes, l'image montre des roches, des spécimens de plantes, des brindilles et une plume. Nous préparons une petite publication pour accompagner cette exposition et avons organisé une entrevue avec la légendaire artiste américaine Joan Jonas, qui a participé à l'installation de *Shift* avec Serra.

La deuxième exposition qui doit être présentée dans la salle 14 durant l'exercice 2026 est une sélection de photographies de Rita Leistner montrant des planteurs d'arbres dans l'arrière-pays britanno-colombien. Pour réaliser ces portraits, Leistner a passé des mois aux côtés des planteurs d'arbres dans des lieux reculés et dans des conditions physiques éprouvantes, accompagnée d'un éclairagiste athlétique. Les planteurs d'arbres apparaissent comme des géants mythologiques dans des paysages surnaturels. La précision de la composition de chaque photo contraste avec la dynamique des sujets et du terrain accidenté, donnant aux œuvres une qualité surréaliste. Ces images de jeunes planteurs d'arbres s'efforçant de reconstituer des paysages dévastés par la coupe à blanc constitueront un prélude poignant à l'exposition *Premiers Jours*, présentée en même temps.

Nous avons invité Sandra Brewster à exposer dans la salle 2 en avril 2025. Brewster est une artiste qui vit à Toronto et qui utilise divers moyens d'expression pour explorer la notion de mouvement, exprimant par là même un rapport intérieur avec l'identité. L'œuvre qu'elle réalisera pour le McMichael consistera à utiliser la rivière comme métaphore du mouvement et des incertitudes inhérentes au déplacement. Durant plusieurs semaines et avec l'aide d'un stagiaire, Brewster fera appel à différentes techniques (dessin et transfert de gel) pour remplir la salle d'images représentant la rivière Essequibo en Guyane et les poissons qui y vivent. Dans cette œuvre, où l'on se déplace dans une seule direction le long de chaque mur, les spectateurs seront immergés dans un courant calme qui les transportera d'un endroit à un autre. Cette œuvre constitue le prolongement d'une installation intitulée *DENSE*, créée pour la Power Plant en 2022.

À l'été 2025, l'artiste en résidence accueillie dans la cabane de Tom Thomson sera Iris Häussler, qui vit à Toronto et qui est surtout connue pour ses installations immersives et perturbantes s'articulant autour de personnages fictifs et de leur héritage artistique. Häussler s'inspire de biographies détaillées et historiquement documentées de personnages fictifs pour créer les preuves matérielles de leur vie et de leurs œuvres. Dans son œuvre la plus récente, intitulée *Seventeen Grams of Longing (Dix-sept grammes de désir)*, elle se penche sur la fascination humaine pour la migration des oiseaux. Elle utilise différents moyens d'expression (installation, collage et gravure sur verre) pour raconter l'histoire de jumeaux allemands qui ont grandi sans connaître l'existence de l'autre, séparés par un océan mais obsédés de la même manière par les oiseaux. Nous sommes impatients de voir ce que l'atmosphère du McMichael et le caractère

unique de la cabane de Tom Thomson inspirera à l'artiste.

#### INDIGÉNÉITÉ

Durant l'exercice 2026, l'artiste, auteure et chercheuse anishinaabe Bonnie Devine collaborera avec le photographe torontois Robert Burley à un ouvrage décrivant une grande partie des recherches effectuées pour le projet *D'un cours d'eau à l'autre : Un Sentier à travers les arbres*. Le titre provisoire de l'ouvrage est **Land Acknowledgment** (*Reconnaissance territoriale*). Le projet évoque la longue histoire de la terre que nous foulons, tout en témoignant du respect de notre institution pour ses premiers gardiens.

Nous continuerons aussi 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. Nous appuyons nos expositions et nos publications exceptionnelles par une collecte de fonds stratégique et par une large diffusion auprès de nouveaux publics. L'impact du McMichael 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 de la collection McMichael d'art canadien*, qui met en vedette des œuvres d'antan et d'aujourd'hui conservées dans notre collection, terminera sa tournée au Musée national des beaux-arts du Québec à partir de l'automne 2024 jusqu'en avril 2025. Cette tournée, amorcée à l'automne 2023 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, vient tout juste d'être inaugurée au Heard Museum de Phoenix (Arizona). En 2026, elle devrait être présentée à Victoria (C.-B.) et à Hamilton (Ontario). Nous sommes en discussion pour qu'elle soit également présentée au Vancouver Museum et au Musée canadien de l'histoire à Ottawa. La tournée devrait générer 215 000 \$ (estimation prudente).

Durant l'exercice 2025, l'exposition *Une histoire de générations : La famille Sobey et l'art canadien* sera présentée pour la dernière fois à l'Art Gallery of Greater Victoria. Les six présentations ont généré 360 000 \$ en frais de location. Sobey's a fourni environ 560 000 \$ pour les frais d'emballage et d'expédition de l'exposition. L'entreprise a également pris 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 a fortement contribué à augmenter la fréquentation et à faire connaître le McMichael dans cette région.

L'exposition *Rajni Perera : Futurs* fera étape pour la cinquième fois à la fin de l'exercice 2025 à la Surrey Art Gallery en Colombie-Britannique, de janvier à avril 2025. Deux autres étapes sont prévues en Ontario durant l'exercice 2026 : le Judith and Norman Alix Art Centre de Sarnia et la Doris McCarthy Art Gallery de l'Université de Toronto (campus de Scarborough). Il y a eu sept étapes en tout, qui ont chacune généré 15 000 \$.

Après avoir présenté deux fois en tournée l'exposition *Les Fantômes du lac Canoe* durant l'exercice 2025, nous sommes en discussion pour organiser en 2026 une troisième étape au Centre d'art de la Confédération à Charlottetown. Le partage des coûts avec la galerie Contemporary Calgary nous a rapporté environ 40 000 \$. Chaque présentation en tournée comporte des frais de location de 15 000 \$.

La septième étape de l'exposition *Jon Sasaki : Hommage* aura lieu durant l'exercice 2026 à l'*alma mater* de Sasaki : l'Owens Art Gallery de l'Université Mount Allison de Sackville (N.-B.). Chaque étape de cette exposition rapporte 5 000 \$.

La tournée de l'exposition *People of the Watershed* dans les petits musées du nord de l'Ontario a reçu un accueil extraordinaire. Six étapes sont actuellement prévues pour présenter l'exposition, dont trois en 2026. Bien que les revenus générés soient modestes, compte tenu de la taille des lieux de présentation, nous nous attendons à ce que l'impact sur les publics pour lesquels ce matériel est le plus significatif soit important.

Nous cherchons des étapes de tournée potentielles au Canada pour l'exposition *Les Mondes sur papier*. Nous sommes en discussion avec la société américaine de courtage d'expositions qui a organisé la tournée de *Premiers Jours* 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. L'exposition sera modulable de façon à pouvoir être présentée dans des

lieux de différentes tailles.

#### IDEA

Enfin, nous continuons à financer et à acquérir des œuvres pour notre collection afin de diversifier notre narratif sur l'art canadien. Nous mettons l'accent sur l'acquisition d'œuvres majeures, d'antan et d'aujourd'hui, réalisées par des femmes artistes et des artistes 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 Camille Turner, Native Art Department International, Sandra Brewster, Shuvina Ashoona, Annie Pootoogook et Barry Ace 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](#)

**PRESTATION NUMÉRIQUE ET SERVICE CLIENT** Durant l'exercice 2026, le McMichael entreprendra une mise à jour approfondie de son site web. Le projet, financé par un prêt externe, fera suite à une actualisation de l'image du Musée et permettra de créer un site web fonctionnel, moderne et très accessible, qui pourra offrir une expérience de visite exceptionnelle, augmenter la fréquentation, générer des revenus au niveau des entrées et des ventes à la boutique, tout en faisant la promotion de 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. En 2026, le

programme principal sera mis aux normes de l'industrie, tandis que la partie frontale sera rafraîchie au niveau du design et de l'expérience utilisateur afin d'aider les visiteurs à trouver l'information qu'ils cherchent, tout en étant en mesure d'interagir avec le Musée et la collection. Ce site web offrira une expérience en ligne exceptionnelle – autrement dit, il facilitera la découverte et l'exploration de l'art canadien, permettra de trouver l'information pour visiter le Musée, s'inscrire à des activités, voir des vidéos et des causeries, devenir membre et faire un don. Le très réputé cabinet de design canadien Bruce Mau Designs a été retenu pour ce projet, après avoir été sélectionné par le biais d'un appel d'offres préparé en collaboration avec ApprovisiOntario.

#### IDEA

Grâce à nos webinaires, visites guidées 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 de toutes ces images sur le site web Iningat Ilagiit ([iningatilagiit.ca](http://iningatilagiit.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). Le Service d'apprentissage créatif continue de collaborer avec Connected North, en partenariat avec Sysco, pour offrir un apprentissage virtuel en classe aux élèves du grand Nord. À mesure que se précisera le calendrier de renouvellement des immobilisations, nous donnerons plus d'ampleur et de visibilité à ces ressources afin de permettre une transition fluide vers des bureaux en ligne et virtuels.

### 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, les 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 2026, nous chercherons de nouveau un soutien pour cette initiative et nous 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).

### Création et partage du savoir

#### ***Viabilité, transparence et responsabilité***

Le Service des programmes et de l'apprentissage créatif réussit chaque année à accueillir des milliers de personnes dans le cadre de nos programmes scolaires, de nos cours d'art plastique et de nos camps (d'été, d'hiver et de la période de relâche) pour enfants et adolescents, de nos cours pour adultes ainsi que de nos cours et ateliers axés sur le bien-être. Un autre segment important de visiteurs assistent aux conférences des conservateurs, aux concerts, aux activités communautaires (y compris les *dimanches en famille*) et participent à divers concours artistiques. Cette impressionnante liste d'activités et de programmes est scrupuleusement évaluée chaque année dans les rapports détaillés produits par le Service des programmes et de l'apprentissage créatif.

Durant l'exercice 2026, nous voulons continuer à offrir ces activités couronnées de succès et à déployer tous les efforts possibles pour qu'elles soient encore plus pertinentes pour nos différents publics, viables financièrement et soutenues par des partenariats avec la communauté et des collaborations externes.

#### ***Tisser des liens, créer et collaborer***

##### **PARTENARIATS**

Durant l'exercice 2025, le Service des programmes et de l'apprentissage créatif a pu renforcer quelques partenariats déjà établis avec des conseils scolaires locaux (conseil du district de la région de York et conseil scolaire du district de Toronto) et avec différents organismes communautaires (Autisme Ontario, Société Alzheimer de York, Bibliothèques de Vaughan, Toronto Region Conservation Authority). Nous avons aussi réussi à conclure plusieurs nouveaux partenariats et ententes de collaboration (conseil scolaire catholique du district de Toronto, Musée d'art contemporain de Toronto). Le renforcement de ces partenariats et de ces collaborations constituera un objectif essentiel du Service en 2026.

- *La communauté autochtone*

INDIGÉNÉITÉ
-------------

Même si nous déployons déjà beaucoup d'efforts pour présenter des artistes autochtones d'hier et d'aujourd'hui, nous estimons qu'une stratégie globale est nécessaire pour intégrer davantage de membres autochtones dans notre équipe pédagogique et pour mobiliser davantage les communautés autochtones locales à conclure des partenariats avec nous et à visiter notre Musée. Nous sommes persuadés qu'avec l'aînée Shelley Charles, notre conseillère en éducation, Emily Laurent Henderson, notre conservatrice adjointe de l'art et de la culture autochtones, et le nouveau responsable des programmes et de l'engagement communautaire autochtones, nous possédons une équipe solide qui nous permettra d'élaborer cette stratégie et d'atteindre nos objectifs.

Le nouveau responsable des programmes et de l'engagement communautaire autochtones, dont l'embauche a été rendue possible grâce à une subvention de la Banque TD, constitue un excellent ajout à notre équipe.

Les principales missions du titulaire de ce poste seront de renforcer l'engagement du Service auprès des enseignants traditionnels, des artistes et des interprètes au sein des organisations et des communautés autochtones locales, et d'identifier les possibilités de collaboration et de partenariat avec, par exemple, les Mississaugas de Credit, la communauté haudenosaunee des Six Nations de Grand River, diverses nations ojibwés telles que Rama, Georgina Island, etc., ainsi qu'avec les organisations autochtones urbaines.

Le point de vue et l'expérience apportés au Service par cette nouvelle voix autochtone constitueront un atout majeur au niveau de la prise de décisions, de l'élaboration des programmes ainsi que du recrutement et de la formation du personnel. Nous espérons également que cette personne contribuera à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une formation à la sensibilité culturelle pour tout le personnel du McMichael.

Le programme d'expositions à venir contribuera à soutenir les efforts déployés par le Service pour rejoindre les communautés autochtones.

En 2026, l'exposition *Les Mondes sur papier : Dessins de Kinngait*, dont le commissariat a été confié à Emily Laurent Henderson, offrira une occasion en or d'établir des liens avec la communauté de West Baffin, qui s'est déjà beaucoup investie dans le McMichael. Nous profiterons de notre partenariat avec le programme Connected North pour proposer aux habitants de Kinngait des visites virtuelles en direct de l'exposition.

Le retour sur nos cimaises de l'exposition *Premiers Jours : Œuvres autochtones de la collection McMichael d'art canadien* suscite également de grandes attentes, car cet événement nous

permettra de cibler plusieurs communautés autochtones locales. Enfin, nous prévoyons de revivifier en 2026, sous la direction du responsable des programmes et de l'engagement communautaire autochtones, le programme *Leaders de demain*, qui permet aux étudiants autochtones et non autochtones des conseils scolaires locaux ainsi qu'aux étudiants vivant dans les réserves de s'investir dans des activités interculturelles.

- *La communauté scolaire*

En 2025, nos programmes scolaires ont connu beaucoup de succès, malgré les problèmes de transport auxquels les écoles sont confrontées. Nous avons pu rejoindre et accueillir un plus grand nombre d'élèves provenant de quartiers défavorisés et nous avons mis en place de nouveaux programmes scolaires très intéressants comme l'atelier *Studio Signature : Place Topographies*, élaboré en collaboration avec l'artiste d'origine congolaise Moridja Kitenge Banza.

En outre, en collaborant étroitement avec des conseils scolaires locaux tels que le conseil scolaire du district de la région de York, le conseil scolaire du district de Toronto, le conseil scolaire catholique du district de Toronto et l'organisation Canadian Accredited Independent Schools, le McMichael a accompli en 2025 des progrès importants dans la compréhension des besoins et des défis actuels des écoles ontariennes, et a réagi rapidement en proposant des stratégies pour rendre les programmes plus pertinents et accessibles aux élèves de ces conseils.

L'inclusion, les problèmes de santé mentale et l'égalité d'accès figurent parmi les défis les plus urgents auxquels les élèves sont confrontés aujourd'hui. En collaborant étroitement avec les comités d'inclusion et d'équité des écoles, notre équipe a mis au point des programmes qui permettent aux élèves de discuter de questions comme l'anxiété liée au changement climatique, l'utilisation responsable des ressources naturelles ainsi que le respect de la diversité des expériences et des opinions. Plusieurs de ces programmes ont été pensés pour les élèves du secondaire et ont été proposés gratuitement ou à prix réduit aux écoles des quartiers défavorisés de Toronto.

En 2026, nous prévoyons de poursuivre ces initiatives et de collaborer avec les conseils scolaires régionaux à des projets précis.

Parmi les grandes expositions à venir au Musée figurent *Les Mondes sur papier : Dessins de Kinngait* et *Premiers Jours : Œuvres autochtones de la collection McMichael d'art canadien*. Ces expositions constitueront un parfait complément à nos programmes à contenu autochtone et inuit, toujours très en demande dans les écoles. Nous collaborerons étroitement, dans ce domaine, avec le Centre d'éducation urbaine autochtone du conseil scolaire du district de

Toronto et avec le Comité de l'éducation autochtone, de l'équité et des relations communautaires du conseil scolaire catholique du district de Toronto ainsi qu'avec les écoles régionales ayant un fort taux d'élèves autochtones. En guise de soutien supplémentaire, nous proposerons une autre session du programme interculturel *Leaders de demain*, destiné aux élèves de 7<sup>e</sup> et 8<sup>e</sup> année.

- *La communauté francophone*

IDEA

En 2025, le McMichael a réussi à obtenir trois subventions pour ses programmes en langue française : la subvention *Canada-Ontario unique*, la subvention *pluriannuelle Canada-Ontario* et une subvention du *Fonds d'action culturelle communautaire*. Cet argent nous permettra de revitaliser nos programmes en français, de recruter de nouveaux employés, y compris un coordonnateur des programmes en français et de l'engagement communautaire, et de mobiliser davantage la communauté francophone. Le titulaire du nouveau poste de coordonnateur jouera un rôle important dans l'élaboration de la stratégie des services en français au McMichael et dans la coordination des efforts du Musée pour attirer de nouveaux visiteurs francophones.

Ce financement supplémentaire nous a permis, au cours de l'exercice précédent, d'organiser cinq *dimanches en famille bilingues* et plusieurs autres activités en français (conférences pour adultes, visites guidées et les très populaires *Matinées francophones*).

Nous croyons que nos *dimanches en famille gratuits* – l'une de nos initiatives communautaires qui connaît le plus de succès – devraient être plus accessibles à la communauté francophone. Plusieurs nouveaux arrivants qui participent à ces activités viennent du Moyen-Orient ou de pays africains de langue française. La programmation que nous avons proposée mettant en vedette des artistes de la diaspora africaine a connu beaucoup de succès.

Le nouveau coordonnateur des programmes en français et de l'engagement communautaire jouera un rôle important dans la mise en œuvre de programmes familiaux bilingues et d'autres activités destinées à la communauté francophone.

La présence d'un coordonnateur des programmes en français permettra également de renforcer l'apprentissage de cette langue dans tout le musée et contribuera à établir, en matière de programmation, des collaborations avec des groupes et organismes francophones ontariens.

- *La communauté des personnes handicapées*

IDEA

En 2026, le Service continuera d'offrir les programmes actuels destinés aux personnes handicapées comme le programme *Artwell*, récemment mis en place

pour les personnes souffrant de démence, ainsi que nos programmes couronnés de succès *Living with Art (Vivre avec l'art)* et *Connect, Create, Collaborate (Tisser des liens, créer et collaborer)* destinés aux jeunes adultes et aux enfants handicapés.

Grâce à une subvention de la CIBC et à des subventions provenant d'organisations partenaires, nous pouvons offrir gratuitement tous nos programmes destinés aux handicapés. En 2026, il sera essentiel de collaborer étroitement avec nos partenaires pour mettre au point une stratégie de financement viable incluant les subventions provinciales et/ou les sommes versées par les entreprises. Nous continuerons également à offrir des cours payants axés sur le bien-être, tels que yoga et méditation, activités art et nature ainsi que séances de *slow art*, afin de compenser le coût des activités gratuites.

### **Conclusions pour l'exercice 2026**

Bénéficiant d'un effectif renforcé par deux nouveaux postes de gestion et de coordination ainsi que du soutien solide de ses partenaires communautaires, le Service des programmes et de l'apprentissage créatif envisage avec optimisme aussi bien l'année fiscale à venir que la transformation potentielle des installations du Musée.

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.

### 3. Une organisation viable

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

#### **Collecte de fonds**

Notre objectif est de faire du McMichael une organisation de plus en plus autonome bénéficiant d'une stabilité financière à long terme et ce, afin d'assurer l'accès à l'art canadien et à l'éducation pour les générations futures. Un budget de fonctionnement sain permettra au McMichael de devenir un pôle d'attraction culturel et communautaire à Vaughan, de représenter une part importante des recettes touristiques dans la région et de constituer un refuge pour tous les Ontariens en quête de répit sur notre magnifique site boisé.

Durant la prochaine année, le Service du développement se montrera ambitieux et se concentrera sur l'optimisation des revenus générés. Nous y parviendrons en mettant toute notre équipe au même diapason au plan stratégique afin de saisir les meilleures occasions, tout en adoptant un niveau de service et de gestion irréprochable afin d'offrir aux donateurs une expérience de classe mondiale. Nous examinerons et mettrons en œuvre de nouvelles façons de mobiliser davantage les bénévoles, les comités, etc., afin de renforcer l'engagement et de créer de nouvelles sources de revenus récurrents. Ce sont ces principes et ces actions qui orienteront la stratégie de collecte de fonds.

Le Service continuera de concentrer ses efforts sur le perfectionnement des membres du personnel dans leurs rôles actuels, en mettant l'accent sur les livrables, l'optimisation des processus, la recherche d'idées innovantes et l'amélioration de la collaboration, au niveau aussi bien interne qu'externe. L'identification et la mobilisation des donateurs potentiels constitueront des priorités absolues si nous voulons assurer un financement pouvant suffire à soutenir non seulement une expansion des installations, mais aussi nos futures activités de programmation et de conservation.

Nous nous appuierons sur le succès des années passées en continuant de développer une « culture du mécénat » qui imprégnera l'ensemble de l'organisation, tout en examinant et en mettant en œuvre de nouvelles façons d'impliquer davantage les bénévoles, les comités, etc., afin de renforcer l'engagement et de créer de nouvelles sources de revenus récurrents.

#### **Faits saillants**

Le développement doit reposer sur une stratégie, une vision à long terme et un investissement soutenu. Voilà pourquoi la plupart des principales activités restent les mêmes d'une année à

l'autre et n'exigent, au besoin, que quelques ajustements. Cette année, l'accent sera particulièrement mis sur une nouvelle façon d'aborder la mobilisation : nous passerons d'un modèle basé sur des activités et des projets précis à une version hybride de ce modèle, tout en encourageant les mécènes à soutenir le Musée dans son ensemble. Pour ce faire, nous utiliserons des approches ciblées au niveau du financement annuel, tout en misant sur des événements clés comme Art Toronto. De plus, nous nous efforcerons d'élargir le conseil d'administration de la Fondation, en y nommant des personnes intéressées à mobiliser leur réseau personnel pour soutenir le McMichael à un niveau comparable à ce qu'une grande campagne de financement nous permettrait d'obtenir.

Comme par le passé, nous mobiliserons tous les membres du conseil d'administration et tous les bénévoles pour la collecte de fonds, en restant bien concentrés sur notre objectif. Nous recueillerons des fonds pour soutenir :

- les opérations générales de l'organisation (soutenir le McMichael dans son ensemble);
- 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 :

- continuant à définir les rôles du personnel en conformité avec 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 d'obtention du soutien pour le Musée);
- identifiant et en recrutant de nouveaux membres du conseil d'administration désireux de mettre à profit leur réseau pour permettre au Musée de fonctionner de façon viable;
- 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 viables, grâce à la mobilisation des personnes les plus proches de nous, par l'entremise d'activités stratégiques liées aux événements et d'une campagne annuelle de financement améliorée;
- repensant les comités du McMichael de façon à établir des liens significatifs entre les membres et à leur offrir des moyens motivants de participer;

- 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;
- 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;
- mobilisant à tous les niveaux les membres clés de la communauté de Vaughan et de la région de York (promouvoir stratégiquement le McMichael comme un pôle culturel incontournable);
- œuvrant de concert avec les mécènes privés pour assurer le financement d'un éventuel renouvellement des immobilisations (commencer par mettre en œuvre un programme visant à identifier et à mobiliser nos grands donateurs potentiels – leur soutien étant conditionnel à l'obtention d'un financement public –, tout cherchant à obtenir des dons importants pour soutenir les priorités et les activités annuelles du Musée); et en
- créant une « culture du mécénat » – 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**

Nos quelque 5 000 membres constituent un moteur financier important, tout en ayant un impact sur la fréquentation des visiteurs. Cette année, nous procéderons au renouvellement et à la vente additionnelle de cartes de membres en nous concentrant sur les taux de renouvellement à différentes étapes, comparés à ceux de nos collègues. Nous réévaluerons l'utilisation potentielle des cartes « numériques » ainsi que l'usage de solutions technologiques plus sophistiquées pour le recrutement de nouveaux membres. Les données de l'enquête auprès des membres seront analysées et utilisées au besoin.

Le processus d'achat/renouvellement des cartes de membres continuera d'être peaufiné, tout comme les supports marketing et les offres d'adhésion. Nous communiquerons plus souvent avec les membres concernant les événements spéciaux ou les offres, et nous continuerons de mettre en œuvre des services de type « concierge », que les grandes organisations peuvent ne pas être en mesure d'offrir à leurs membres. Nous mettrons l'accent sur l'expérience vécue par les membres, notamment en peaufinant les visites guidées qui leur sont proposées en collaboration avec nos partenaires éducatifs. Nous élaborerons des mesures de sensibilisation précises pour les membres inactifs et nous collaborerons avec le Service du marketing et des

communications afin d'établir des stratégies permettant d'attirer notamment de nouveaux membres dans la région de York.

## 2. Augmenter les dons individuels, 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 quelques-uns des éléments principaux à prendre en compte :

- élargir le comité du développement de la Fondation et l'amener à se concentrer sur l'obtention de l'argent nécessaire au fonctionnement du Musée;
- 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;
- œuvrer de concert avec les Services de l'apprentissage créatif, de la conservation et du marketing afin de dresser un inventaire, détaillé et prêt à être soumis aux donateurs potentiels, des projets, programmes et expositions;
- 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;
- utiliser les activités du Musée (conférences de conservateurs, vernissages, visites d'artistes, etc.) pour prendre contact avec des donateurs potentiels;
- élaborer et peaufiner une « liste d'invités » en identifiant des intérêts précis et en agissant en fonction de ces intérêts;
- dresser des listes additionnelles de donateurs potentiels en utilisant des méthodes de recherche stratégique;
- passer en revue les listes de donateurs potentiels avec les membres du conseil de la Fondation et les administrateurs du Musée;
- donner l'occasion aux membres du conseil de la Fondation et aux administrateurs du Musée d'inviter de nouveaux donateurs potentiels aux activités, vernissages, visites guidées, etc. ou de les y faire participer;

- mener une campagne de fin d'année en plusieurs étapes pour soutenir le McMichael (inclure une option de dons mensuels);
  - La directrice générale du McMichael invitera personnellement les membres du conseil de la Fondation et les administrateurs du Musée à collecter la première tranche des sommes ciblées par la campagne annuelle de financement. Ces personnes pourront ensuite se fixer des objectifs personnels de montants à 4 et 5 chiffres à collecter auprès de leur réseau.
  - Lancer un appel spécial à tous les amis du McMichael qui font des dons en fin d'année en soulignant leurs contributions passées et en leur suggérant d'augmenter ce montant.
  - Lancer peut-être une campagne de dons jumelés, soutenue par un témoignage vidéo.
- identifier un membre du conseil qui accepterait de se faire le champion d'un club de donateurs réinventé, le comité du développement du conseil de la Fondation et la directrice générale passant en revue la liste des membres éventuels de ce club, identifiant de nouveaux donateurs éventuel et sollicitant de nouveaux membres (communiquer la nouvelle stratégie et établir un plan pour mobiliser les membres : invitation à tous les événements et planification d'un événement spécial, y compris les vernissages, les activités VIP telles que les visites privées du Musée, la visite de sites importants, de collections privées et d'autres musées); et
- étudier la possibilité d'organiser pour les donateurs la visite d'un musée situé à distance de voiture de la région métropolitaine de Toronto (par exemple, Buffalo).

### 3. Secteur des affaires, fondations et événements

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 :

- établir une liste des commanditaires corporatifs et des fondations, y compris leurs intérêts, leurs priorités et leurs dispositions à soutenir les activités du Musée;
- identifier les initiatives/propositions de collecte de fonds qui ont un impact social tangible, témoignent de la responsabilité sociétale des entreprises et de leur engagement communautaire;
- charger le conseil de la Fondation et les administrateurs du Musée de passer en revue régulièrement la liste des hauts dirigeants des entreprises et des fondations afin d'identifier des contacts et des domaines de soutien potentiels;
- collaborer étroitement avec les services de la conservation, de l'éducation et des

programmes afin de connaître les lacunes en matière de financement ainsi que les possibilités de soutien et de commandite;

- 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;
- examiner la possibilité de proposer un soutien sur plusieurs années ou pour plusieurs activités de façon à rendre les commandites plus attractives;
- 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;
- chercher à faire participer de nouveaux groupes (Vaughan, région de York);
- se concentrer tôt sur le parrainage d'événements pour augmenter les revenus nets;
- adopter et peaufiner des stratégies comme « Friends of McMichael @ Art Toronto » pour stimuler la mobilisation et le soutien;
- utiliser des campagnes multidimensionnelles ainsi que des comités pour augmenter les ventes de billets;
- élaborer une stratégie, un processus et des projets permettant d'obtenir de l'argent de fondations et d'organismes subventionnaires en accord avec les priorités de McMichael;
- mettre en place des mesures de soutien propres à la Fondation en utilisant des outils en ligne, des rapports annuels et des listes de donateurs, pour dresser une liste de fondations et d'organismes subventionnaires à solliciter (quand c'est possible, prendre contact afin de mobiliser les donateurs et établir avec eux une relation plus personnelle; identifier stratégiquement les possibilités de succès en fonction des domaines d'intérêt : expositions à venir, opportunités pédagogiques, soutien aux programmes, etc.);
- étudier la possibilité d'augmenter les revenus tirés des événements en envisageant de nouveaux événements comme un tournoi de golf exclusif en septembre dans la région de York, ainsi que d'autres opportunités – en particulier, des événements organisés par des tiers; et
- voir dans les événements des occasions d'offrir une expérience exceptionnelle de gestion des relations (vernissages, visites, expositions, etc.), tout en offrant la possibilité d'établir des rapports personnels intimes de grande valeur.

## 5. Campagne de renouvellement des immobilisations

<p>RENOUVELLEMENT DES IMMOBILISATIONS</p>
---

La campagne de financement des immobilisations, qui reste encore à être approuvée, dominera les activités de collecte de fonds pour les prochaines années, l'objectif étant de recueillir au moins 50 millions de dollars de source privée. Cela s'ajoute à la collecte de fonds de

fonctionnement qui doit se poursuivre pendant que la galerie reste ouverte. Une grande partie de ce soutien privé a déjà été obtenue, mais nous devons consacrer d'importantes ressources à une gestion rigoureuse des dons reçus pendant la campagne.

Le mécénat privé ainsi que le soutien provincial et fédéral seront essentiels au succès des projets de renouvellement des immobilisations. Les stratégies au niveau local, régional et national sont déjà bien enclenchées afin d'approfondir les relations avec les principaux intervenants dans ce vaste projet, et pour attirer de nouveaux donateurs prêts à contribuer à un niveau important.

Nous élaborerons et mettrons en œuvre des stratégies de mobilisation des principaux donateurs potentiels du McMichael. Cela fera partie d'un programme de dons majeurs déjà adopté et renouvelable, solide, adopté et répliquable, visant à s'assurer que le Musée est dans une situation financière viable et peut compter sur des revenus futurs prévisibles et des bénévoles/donateurs actifs et engagés.

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 :

- continuer de mettre l'accent sur les donateurs potentiels de 1 million \$ et plus, qui seront mobilisés activement tout au long du processus;
- identifier et mobiliser les donateurs potentiels de 100 000 \$ et plus pour la prochaine étape de la sollicitation, en commençant par ceux qui sont les plus proches de nous;
- mobiliser des bénévoles ayant un rôle stratégique;
- mobiliser les nouveaux bénévoles afin d'aider à identifier et à présenter au McMichael de nouveaux donateurs potentiels;
- 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; et
- continuer à identifier et à solliciter les donateurs potentiels.

La campagne du McMichael ne ressemblera pas aux campagnes de financement traditionnelles des organismes à but non lucratif. Après avoir examiné et évalué de façon approfondie nos

points forts et les défis auxquels nous pourrions être confrontés, nous avons décidé que notre modèle ressemblera davantage à une « table d'intervention » qu'au modèle traditionnel des comités. Cette façon de faire se caractérisera par l'innovation et l'esprit d'entreprise. Notre directrice générale et conservatrice en chef, Sarah Milroy, est une collectrice de fonds naturelle, ambitieuse et efficace. Elle a libéré une grande partie de son temps pour se consacrer spécifiquement à la collecte de fonds afin d'assurer le succès de la campagne.

Notre modèle, semblable à celui qui a été utilisé avec succès par le Musée des beaux-arts Albright-Knox de Buffalo, consiste à confier le soin à notre directrice générale d'œuvrer en tête à tête avec des bénévoles pour identifier et solliciter les donateurs potentiels, en s'appuyant sur l'équipe du développement. Ce modèle réduit la paperasse associée au recrutement, au soutien et à la gestion de comités et libère un temps précieux habituellement consacré à la planification et à la tenue des réunions. Les bénévoles sont recrutés en fonction des besoins, leur temps et leurs ressources étant utilisés de manière stratégique, sans exiger un engagement à long terme. Le McMichael a déjà connu un immense succès avec ce modèle et l'adoptera pleinement pour la durée de la campagne.

L'enthousiasme suscité par le renouvellement des immobilisations attirera au début de nombreux donateurs; il sera donc crucial pour le McMichael de s'assurer de ce soutien dès le départ. Par ailleurs, de nombreux donateurs potentiels s'intéresseront davantage au déroulement du processus de construction, à mesure que nous nous rapprochons de l'achèvement. Notre travail de collecte pour obtenir les cinquante premiers millions de dollars doit impérativement servir de catalyseur pour poursuivre la sollicitation de dons importants, en allant chercher de façon continue de nouveaux donateurs afin de soutenir le nouveau McMichael et lui assurer un avenir viable.

Dans l'ensemble, ce modèle de campagne consistera à :

- faire en sorte que la directrice générale consacre une grande partie de son temps chaque jour aux réunions de campagne;
- s'assurer que le Service du développement coordonne toutes les activités destinées à soutenir la directrice générale et les bénévoles;
- faire participer tous les membres du conseil d'administration et autres bénévoles désignés à la planification de réunions visant la sollicitation des donateurs potentiels;
- collaborer étroitement avec le président du conseil d'administration et le président de la Fondation afin de soutenir le travail de sensibilisation et de mobilisation des grands donateurs potentiels, effectué avec la directrice générale;
- continuer à identifier et à recruter de nouveaux bénévoles intéressés à soutenir nos efforts;

- étudier la possibilité d'organiser des « Salons » à travers tout le pays :
  - demander à des amateurs d'art influents de solliciter leurs amis, leurs collègues, leurs réseaux;
  - leur présenter le McMichael et sa vision; et
  - tenir en leur compagnie de petites réceptions, des déjeuners, des dîners, etc.
- mettre à contribution les partenaires et les bénévoles clés pour cibler spécifiquement des régions stratégiques comme la communauté de Vaughan et la grande région de York (le soutien des municipalités et la mobilisation de leurs commettants constitueront des priorités stratégiques);
- proposer des activités culturelles personnalisées et adaptées (comme des visites guidées, des vernissages, des présentations à domicile) pour élargir notre base de donateurs potentiels et en recruter de nouveaux;
- faire preuve de stratégie et de souplesse pour assurer la sollicitation et la mobilisation des donateurs potentiels au plus haut niveau;
- élaborer et offrir des opportunités uniques de soutien et de mobilisation en ce qui concerne la campagne et l'ensemble du projet d'immobilisations – pas seulement la possibilité traditionnelle d'avoir son nom inscrit dans la pierre;
- décrire la campagne comme un moyen de soutenir l'art du Canada et/ou d'investir dans un centre culturel et communautaire;
- éliminer la paperasse normalement requise pour réunir et gérer des comités;
- convaincre les bénévoles qu'ils auront un impact maximal en s'investissant stratégiquement pour une période de temps limitée raisonnable (pas un engagement de 5 à 10 ans);
- sous la direction de Service du développement, entretenir de bonnes relations avec les donateurs afin de renforcer leur engagement auprès du McMichael;
- élaborer des stratégies innovantes en matière de gestion des relations; et
- collaborer avec les Services du marketing et des communications ainsi que de l'éducation et des programmes afin de déterminer les possibilités d'améliorer les activités de communication et de mobilisation associées à la programmation et à d'autres activités.

### **Fréquentation**

La fréquentation est revenue à des niveaux pré-pandémiques (et commence même à dépasser ces niveaux), l'exposition *Le Fleuve des rêves : l'impressionnisme et le Saint-Laurent*, présentée pendant les mois d'été et d'automne de l'exercice 2025 attirant les foules.

Le McMichael est ouvert six jours par semaine. Ce modèle est payant, car il nous permet d'organiser des visites scolaires et d'accueillir des événements d'entreprise le lundi, quand

le Musée est fermé au public. 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 activités spécialement destinées aux personnes âgées, aux personnes souffrant de perte de mémoire et aux enfants et jeunes adultes handicapés. 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.

### **Expositions et apprentissage créatif**

#### **IDEA**

Les programmes spécialisés du Service des programmes et de l'apprentissage créatif, destinés aux communautés vulnérables et marginalisées, continuent d'être pertinents et appréciés. 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 soient couronnés de succès.

#### **VIABILITÉ FINANCIÈRE**

Les expositions itinérantes se sont révélées fort efficaces pour augmenter les revenus, en particulier grâce aux frais de tournée et aux ventes en ligne de publications. En rehaussant 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 mécènes de renom à travers le pays. Nous continuons d'explorer les possibilités de présenter nos expositions à l'étranger.

## **5. Capacité organisationnelle**

### **Qualité de vie et développement économique**

#### **PARTENARIATS**

Nous continuons de collaborer étroitement avec plusieurs organismes de région de York et de la région métropolitaine de Toronto, comme 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 un membre actif du Toronto Attractions Council, de Central Counties Tourism et du York Region Arts Council.

Les *dimanches en famille* connaissent toujours un immense succès, attirant non seulement un public local provenant pour moitié de Vaughan, mais aussi un public plus jeune et plus diversifié qui découvre les musées. Nos projets de réaménagement visent à tirer profit 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 recherchons activement 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 du 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.

### VIABILITÉ

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 un endroit tranquille pour se détendre, améliorer sa santé mentale et faire de l'exercice.

En 2026, l'équipe du marketing et des communications du McMichael continuera de mettre en œuvre des campagnes de marketing visant précisément le public local, national et international. 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 *Les Mondes sur papier : Dessins de Kinngait*. 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. Nous continuerons de conclure des partenariats avec Destination Ontario, Destination Toronto et Central Counties Tourism (RTO 6) afin d'organiser, pour la presse internationale, des voyages qui amèneront des journalistes à notre Musée.

Grâce à l'embauche en 2022 d'un gestionnaire à plein temps des médias sociaux, le Service peut déployer une stratégie complète et détaillée en matière de médias sociaux, ce qui permet 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 sur Tik Tok. Le gestionnaire des médias sociaux est aussi en mesure d'analyser les données plus

efficacement et d'y réagir.

ACCESSIBILITÉ/IDEA
--------------------

Le Musée continuera de promouvoir activement des activités gratuites ou à prix réduit pour un vaste éventail de publics (par exemple, les *dimanches en famille* gratuits, les lundis fériés gratuits et Portes Ouvertes Vaughan). Les programmes pour handicapés constituent une autre de nos priorités (par exemple, les programmes pour les personnes âgées atteinte d'Alzheimer et les activités pour adultes et jeunes adultes handicapés).

Les campagnes de marketing continueront de promouvoir notre collection d'art canadien de calibre international ainsi que la beauté naturelle du site de façon à souligner les bienfaits physiques et psychologiques de prendre l'air tout en admirant des œuvres d'art. En 2026, 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 fonds);
- octobre : « Les couleurs de l'automne » qui met en valeur le parc et les sentiers durant notre saison la plus populaire;
- octobre : Soirée d'inauguration d'Art Toronto (collecte de fonds) (le McMichael sera l'hôte et le bénéficiaire de cette soirée, devenue désormais notre grande collecte de fonds de l'automne 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; et
- 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 (en ligne ou sur place).

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

- fréquentation;
- satisfaction et commentaires des visiteurs;

- augmentation du nombre de membres et fidélisation des membres
- interventions sur les médias sociaux;
- couverture et portée médiatiques (y compris les équivalences en valeur publicitaire); et
- revenus associés aux expositions (ventes au détail, etc.)

L'équipe du 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 ont maintenant de jeunes familles, et les membres de la génération Z, 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, des expositions et des communications.

La mesure des résultats de la publicité numérique et des campagnes sur les médias sociaux qui incitent le public à visiter [mcmichael.com](http://mcmichael.com) sera essentielle à déterminer la bonne combinaison de médias. Il est important d'établir si la croissance soutenue des dépenses en marketing numérique favorise 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 :
  - d'expositions phares et itinérantes
  - d'événements et de programmes spéciaux
  - du mécénat
  - de partenariats corporatifs
  - de nouvelles interprétations de la collection permanente
  - de programmes éducatifs
  - de publications scientifiques et de catalogues d'exposition
  - de la bonification du contenu et des initiatives numériques
  - 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)

- de la location d'espaces y compris pour les mariages (voir la stratégie de ventes du musée)
- rejoindre 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 durant les mois de janvier et de février;
- conclure des partenariats et les entretenir afin d'assurer le rayonnement du McMichael; et
- 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, les membres de la génération Z 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 en misant sur l'art et la nature, notamment les 100 acres de terres protégées, et en promouvant 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 proposer régulièrement des entrevues avec la directrice générale et conservatrice en chef;
- miser sur les info-publicités pour promouvoir les expositions, consolidant ainsi les relations avec les médias-clés;
- améliorer la navigation du site Web grâce à un remaniement approfondi du site; et

- mettre l'accent sur l'offre remarquable d'expositions itinérantes du Musée afin de sensibiliser le public au fait que le McMichael constitue à la fois une destination nationale et un incubateur 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 :

- Kleinburg BIA
- 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 la directrice générale et conservatrice en chef comme un leader d'opinion et une spécialiste 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 les visiteurs, les membres et autres partenaires 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, courrier ou formulaire de commentaires déposés à l'entrée. Toutes les personnes qui achètent un billet 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.

#### PARTENARIATS

En 2026, 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 changeant. 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.

#### **Renouvellement de l'image de marque et du site web**

Compte tenu de l'éventuelle campagne d'immobilisations 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 l'image et le site web du McMichael sont de plus en plus déconnectés des besoins et des attentes du monde d'aujourd'hui. Notre site doit être parfaitement fonctionnel, facile à utiliser et attrayant. Le Musée collabore étroitement avec Bruce Mau Designs, une agence offrant tous les services de conception de sites web afin de refaçonner complètement notre image et notre site durant l'exercice 2026. Ce projet comportera une refonte complète de l'identité de marque du McMichael, entraînant une redéfinition du logo et du logotype du Musée, de nouvelles lignes directrices en ce qui concerne l'image, ainsi qu'une nouvelle apparence visuelle. La composante « site web » du projet consistera à remplacer 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; et
- 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 évènements 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 2026 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 en mettant l'accent sur les évènements 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 voyageurs en matière de visites de groupes adultes, notamment sur le marché francophone;
- collaborer avec l'Association touristique régionale afin d'accroître le tourisme au McMichael et dans la région de Kleinburg, et augmenter la fréquentation durant la saison intermédiaire;
- proposer une visite de familiarisation des espaces locatifs à l'intention des organisateurs de réunions, avec la participation du Bureau de tourisme de Vaughan;
- renforcer les liens avec les membres de Meeting Professionals International (MPI);

- renforcer les liens avec l'industrie cinématographique (et, notamment, les repéreurs);
- 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 voyageurs 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 voyageurs 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 et aux conférences, y compris l'OMCA (Ontario Motor Coach Association) et Bienvenue Canada (visites guidées en français) 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 pour les réceptions de mariage.

### **Stratégie de contenu numérique**

Les idées issues du développement et de la prestation de programmes en ligne au cours des dernières années démontrent clairement que les publics du McMichael, au Canada comme partout dans le monde, apprécient notre contenu numérique. Durant l'année qui vient, nous continuerons de nous employer à attirer le public sur place, tout en lui proposant une offre virtuelle au contenu dynamique.

L'offre numérique du McMichael, au-delà des programmes scolaires, comporte, entre autres : des cours d'art donnés par des professionnels ; des visites guidées virtuelles d'expositions, en français et en anglais ; de courtes vidéos sur des œuvres d'art et des expositions, commentées par des artistes, des commissaires d'exposition, des conservateurs du Musée ainsi que par la directrice générale et conservatrice en chef. Des webinaires sur des artistes canadiens et des expositions sur l'art canadien, animés par des érudits, des auteurs et des penseurs issus de maintes disciplines complètent notre offre numérique. La popularité de ces programmes témoigne de l'enthousiasme du public qui y trouve une façon stimulante et

éducative de découvrir le McMichael. Nous continuons d'enrichir le contenu numérique du Musée par des vidéos, entrevues, webinaires, programmes, activités et événements, de courte ou de longue durée, postés 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.

#### INDIGÉNÉITÉ

Pour renforcer notre présence au sein des communautés autochtones et stimuler la consultation de la plateforme *Iningat Ilagijt* ainsi que les visites des expositions *Les Mondes sur papier : Dessins de Kinngait* et *Premiers Jours : Œuvres de la collection McMichael d'art canadien*, le Musée lancera en 2026 un projet pilote de partenariat avec des créateurs autochtones. Cette initiative, mise en œuvre de concert avec des créateurs autochtones passionnés par l'art, la culture et la communauté, visera à nous faire mieux connaître par le public autochtone, à nous engager davantage auprès de lui et à l'encourager à nous visiter. Les créateurs produiront du contenu sur les expositions, sur les coulisses des expositions, réaliseront des entrevues avec les artistes et feront la promotion de différents événements. Leur point de vue unique permettra de jeter un regard neuf sur notre collection et de toucher un public plus diversifié. En misant sur les micro-influenceurs et les nano-influenceurs, qui regroupent des audiences de niche très engagées, le McMichael pourra se faire davantage connaître au niveau aussi bien local qu'international.

## RESSOURCES NÉCESSAIRES À LA RÉALISATION DES OBJECTIFS

### Principales hypothèses de planification

- Le déficit budgétaire et les problèmes de trésorerie prévus pour l'exercice 2025 ne se sont pas matérialisés grâce à une collecte de fonds très réussie (en particulier, l'ajout d'une nouvelle campagne de fin d'année qui a permis de recueillir environ 500 000 \$)
- En outre, le Musée a été autorisé à réaffecter aux opérations des fonds non dépensés s'élevant à environ 630 000 \$
- Résultat : un surplus de 345 000 \$

La stratégie de planification du McMichael, pour l'exercice 2026, repose sur les hypothèses suivantes :

- 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 l'importante somme obtenue en 2025);
- la campagne de financement mettra l'accent sur les dons importants destinés aussi bien au renouvellement des immobilisations qu'aux opérations courantes;
- les liquidités seraient maintenues par des rentrées de fonds publiques et privées au moment opportun, garantissant que les dépenses sont entièrement financées;
- une gestion stricte des dépenses entraînera néanmoins un déficit budgétaire anticipé d'environ 1,2 million de dollars;
- l'ajout d'une campagne de collecte de fonds en fin d'année aidera à compenser ce déficit, mais d'autres mesures devront être prises pour maintenir une trésorerie positive.

Classification	Nombre	ÉTP
Haute direction	7	7
Personnel à temps plein	48	48
Personnel à temps partiel	80	37
<b>Total :</b>	<b>128</b>	<b>85</b>
Services sécurité	9	9
Bénévoles	125 *diminution s'expliquant par le nombre de bénévoles actifs au sein de la MYT (Youth team)	4,5

Résumé des chiffres de l'effectif – réels et prévision sur trois ans						
ÉTP	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028
	Réels	Réels	Provisoires	Prévision	Prévision	Prévision
	79,5	86,2	85	86	86	86

## RESSOURCES HUMAINES

Les objectifs des Ressources humaines (RH) pour l'exercice 2025-2026 s'appuieront sur ceux du McMichael et du Ministère établis en 2024-2025.

Pour tous les objectifs visés, les RH mettront fortement l'accent sur la communication. La communication sous toutes ses formes s'est révélée être un élément unificateur dans la réalisation des objectifs et des stratégies de l'organisation. Des bulletins internes mensuels rédigés par les RH, des rencontres trimestrielles en personne avec l'ensemble du personnel, des réunions hebdomadaires régulières au sein des services ainsi que des séances individuelles permettent de maintenir le personnel et la direction en phase avec leurs objectifs respectifs et impliqués au niveau de l'orientation générale de l'organisation.

### Compétitivité, viabilité et gestion des dépenses :

<p>MAINTIEN EN POSTE ET PLANIFICATION DE LA RELÈVE</p>
--

La planification de la relève constitue un souci permanent au sein du groupe de gestionnaires, des RH et de la haute direction. Bien que le taux de rotation des employés soit resté faible à 3,4 % pour l'exercice 2024, le McMichael compte dans ses rangs des employés qui travaillent au Musée depuis de nombreuses années et qui partent progressivement à la retraite. En 2025, trois employés, cumulant 60 ans d'ancienneté, ont pris leur retraite. En planifiant la relève pour l'exercice 2026, les RH, la direction et les gestionnaires prennent en compte non seulement le personnel ayant beaucoup d'ancienneté, mais aussi les rôles clés et les personnes essentielles.

Le McMichael constitue une organisation attrayante où travailler : la réputation du Musée, l'affluence des visiteurs et ses expositions représentent des atouts qui ont un impact positif sur le recrutement et le maintien en poste du personnel. Nos employés considèrent le Musée comme un lieu de travail de choix. La souplesse du McMichael, qui permet de combiner travail sur place et télétravail, aide à maintenir en poste et à recruter du personnel dans des secteurs où cela était auparavant difficile.

Les efforts déployés pour établir des éléments de référence et pour gérer les salaires dans le cadre des avantages globaux ont été utiles et sont de plus en plus efficaces pour recruter et maintenir en poste le personnel. La forte croissance de la demande et des salaires, observée depuis la fin de la pandémie, a ralenti; le recrutement dans le cadre de nos lignes directrices et de notre philosophie de rémunération est désormais gérable. La

souplesse dont bénéficient les employés dans la gestion de leur travail et de leur temps a également contribué à rendre le McMichael plus attrayant comme milieu professionnel. Ces deux derniers points, à savoir des salaires conformes aux normes et un environnement de travail flexible, sont essentiels au maintien en poste d'employés compétents et en nombre suffisant tout au long de l'exercice 2026 et au-delà.

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

La mise en œuvre d'initiatives appropriées en matière de communication et le partage d'objectifs stratégiques constituent deux des pierres angulaires de la gestion de la main-d'œuvre. Comme nous l'avons mentionné dans l'introduction ci-dessus, en 2026, les RH mettront fortement l'accent sur la communication.

La communication formelle s'opère par l'entremise d'évaluations annuelles de performance, menées de manière systématique pour tous les membres du personnel. Les évaluations de performance sont conçues comme un retour d'information bidirectionnel qui permet une conversation ouverte et, ainsi, renforce la confiance. L'engagement du McMichael à réaliser des évaluations de performance pour l'ensemble du personnel durant l'exercice 2026 ne changera pas par rapport aux exercices précédents.

L'autorisation du travail à distance ou en dehors du Musée 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 le maintien en poste du personnel, compte tenu de notre emplacement éloigné (Kleinburg), de l'équilibre nécessaire entre vie professionnelle et vie 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.

L'organisation sur place de réunions trimestrielles de tout le personnel, au cours desquelles sont communiqués les succès et les dernières nouvelles, constitue un excellent moyen de rassembler tout l'effectif dans un même espace. En 2026, les RH et la direction encourageront des membres du personnel de différents niveaux à communiquer les dernières nouvelles lors des réunions trimestrielles et des réunions de groupe, de manière à soutenir la relève et à favoriser l'épanouissement et la visibilité des employés et de leurs rôles respectifs.

Quant à la communication informelle, elle s'opère par l'entremise d'activités sociales organisées par des groupes d'employés et de bénévoles. Le Comité social encourage la participation aux activités saisonnières trimestrielles, auxquelles le personnel et les bénévoles

sont invités. En 2026, en collaboration avec les RH, le Comité social continuera de favoriser une expérience de travail participative et positive.

La santé et le bien-être sont devenus des priorités pour les RH afin d'assurer un environnement de travail sain pour tout le personnel. Les initiatives en matière de bien-être, telles que les promenades à pied dans le Musée et le domaine, le yoga après les heures de travail, les infolettres sur le programme d'aide aux employés et à leur famille (PAEF), la vigilance afin de ne pas répandre les microbes dans le milieu de travail, sont devenues la norme. Nouveauté en 2026 : il y aura une révision des avantages en matière de santé et de soins dentaires par l'entremise d'un appel d'offres auprès de notre fournisseur de services. McMichael avait lancé un appel d'offres à ce sujet en 2019 et le fera à nouveau à l'automne 2025, en espérant pouvoir obtenir des avantages supplémentaires à des taux similaires ou réduits.

### Diversité et inclusion

IDEA

Le comité IDEA, placé sous la direction des RH, évolue constamment afin d'intégrer de nouveaux employés, de nouveaux bénévoles et de nouveaux développements. La troisième enquête annuelle IDEA réalisée par le comité en 2025 a enregistré une augmentation de 7 % du nombre de répondants par rapport à l'année précédente. En 2025, la formation sur l'inclusion a été bien accueillie : 65 employés et bénévoles ont participé à la session sur les biais inconscients et 100 employés et bénévoles ont suivi le cours en ligne de dix semaines *Inclusion 101* proposé par le cabinet de formation Dialectic Solutions. Même si le personnel a suivi cette formation et que les nouveaux employés sont formés dès l'embauche à la diversité et à l'inclusion ainsi qu'aux politiques et procédures qui s'y rattachent, l'enquête de 2024 a révélé qu'il y a encore des cas où le personnel ou les bénévoles ont observé des situations où ils auraient pu s'exprimer s'ils avaient eu une meilleure connaissance des procédures et des politiques du McMichael en matière d'inclusion, de diversité et d'équité. Durant l'exercice 2026, nous exigerons que tout le personnel et tous les bénévoles suivent de nouveau la formation sur les procédures à suivre en matière d'IDEA afin qu'ils puissent signaler tout manquement manifeste à ces procédures. En outre, nous relancerons le programme en ligne *Snippets (Extraits)*, qui a déjà reçu un accueil favorable, en insistant sur les extraits portant sur l'intelligence émotionnelle et le leadership – extraits dont nous ferons bénéficier tous les membres de la direction. Les RH mettront quant à elles l'accent sur le recrutement de jeunes adultes qui ont déjà participé à des programmes accessibles du McMichael. Beaucoup de jeunes, qui ont assisté à ces programmes au fil des ans, se sont sentis à l'aise et confiants dans l'environnement artistique et culturel du McMichael. L'embauche de ces personnes les aidera à trouver un sens à leur activité et à s'impliquer dans la communauté. Le McMichael collaborera avec des partenaires à cette initiative et demandera également un financement pour des postes saisonniers dans

le cadre du Programme expérience été.

#### INDIGÉNÉITÉ

En 2026, nous mettrons davantage l'accent sur la formation aux enjeux autochtones en créant un poste de responsable des programmes et de l'engagement communautaire autochtones, qui sera chargé de concevoir et de mettre en œuvre une formation sur les contenus autochtones destinée au public, et d'aider à former le personnel du McMichael à la sensibilité culturelle.

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

Un centre sur les politiques, procédures et avantages sociaux, mis en place par les RH en 2025, permet au personnel d'être informé en un seul endroit des avantages sociaux disponibles et d'accéder numériquement à toutes les politiques et procédures. Ce centre, appelé « BenefitSpot », servira également de plateforme de communication pour le personnel, qui pourra ainsi se familiariser avec l'utilisation d'un site intranet. La sauvegarde numérique de tous les dossiers des RH a été couronnée de succès en 2025. Nous continuerons d'utiliser ces dossiers numérisés comme moyen de gestion des documents, ce qui nous permettra de gagner de l'espace physique et de réduire les coûts liés à l'impression.

#### **Comité des bénévoles**

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

Les possibilités de placement pour les bénévoles ont continué d'augmenter en 2025. Les bénévoles ont organisé, au troisième trimestre de l'exercice 2025, une vente de charité d'œuvres d'art réalisées par 50 artistes régionaux. En plus d'accueillir un nombre important de visiteurs pendant les deux jours et demi de cette vente, le comité avait pour objectif de récolter une contribution nette minimale de 20 000 \$ pour le McMichael.

Les membres de la direction du comité des bénévoles sont restés en fonction pendant une année supplémentaire en 2025. Il est possible qu'au début de l'exercice 2026, la composition de la direction du comité ne soit pas la même en raison du départ du président et de l'ancien président. L'équipe de direction du McMichael, en collaboration avec les RH et la direction du comité des bénévoles, définira l'orientation future du comité : poursuivre son action au niveau des collectes de fonds, des placements et des visites guidées, ou se concentrer uniquement sur les visites guidées et les opportunités de placement. Au cours de la seconde moitié de l'exercice 2025, le McMichael a transféré la comptabilité des fonds du comité à la comptabilité du Musée afin qu'elles ne forment plus des entités séparées.

La McMichael Youth Team (MYT) continue de s'investir dans le Musée, surtout dans le camp d'art ArtVenture durant les mois d'été et d'hiver. La MYT est un excellent catalyseur d'engagement communautaire local. Beaucoup de jeunes bénévoles poursuivent leur engagement auprès des Services des programmes ou de l'éducation (de nombreux membres de la MYT postulant en effet des postes rémunérés après avoir fait du bénévolat et acquis de l'expérience).

Les RH ont établi de solides partenariats avec les écoles secondaires locales et régionales pour répondre aux exigences des horaires de stage des étudiants. En 2025, 13 étudiants provenant de cinq écoles secondaires et de deux collèges ont été accueillis en stage alors qu'auparavant, le McMichael n'accueillait en moyenne que six étudiants. En 2026, les RH poursuivront cette initiative ciblée en offrant aux jeunes des possibilités de travail dans le cadre de leurs stages scolaires, dans leurs domaines d'étude ou de spécialisation.

### **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 lieutenant-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	2027-2028	Cible 2026-2027	Cible 2025-2026	Projection 2024-2025	Cible 2024-2025	Résultat 2023-2024	Résultat 2022-2023
Fréquentation totale (y compris les programmes en ligne)	100 000	100 000	100 000	130 000	122 600	129 823	104 900
Fréquentation virtuelle	1 500	1 500	1 500	1 500	3 000	2 096	8 000

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

Mesure de la performance	Projection 2027-2028	Projection 2026-2027	Projection 2025 -2026	CA 2024-2025	Cible 2024-2025	Résultat 2023-2024	Résultat 2022-2023
Satisfaction des visiteurs (2025 à aujourd'hui)	3 400 commentaires positifs à 98 %	3 400 commentaires positifs à 98 %	3 462 commentaires positifs à 98,7 %	612 commentaires positifs à 95,1 %	3 300 commentaires positifs à 98,5 %	1 057 commentaires positifs à 97,6 %	1 032 commentaires positifs à 97,5 %

Mesure de la performance	Cible 2027-2028	Cible 2026-2027	Cible 2025-2026	Cible 2024-2025	Résultat 2023-2024	Résultat 2022-2023	Résultat 2021-2022
Augmentation des adhésions*	50% fidélisation	50% fidélisation	50% fidélisation	47% fidélisation 1% conversion	45% fidélisation 1% conversion	45% fidélisation 1% conversion	46% fidélisation 0,85% conversion

\*Les nouvelles mesures font en sorte qu'il n'est plus possible (ou pertinent) de suivre le taux de conversion.

### Médias sociaux

Mesure de la performance	Cible 2025-2026	Projection 2024-2025	Cible 2024-2025	Résultat 2023-2024	Résultat 2022-2023	Résultat 2021-2022
Nombre d'usagers sur les médias sociaux (exercice 2025 à aujourd'hui)	Facebook : 41 000	<b>CA</b> Facebook : 37 171 Instagram : 30 000 Twitter : 26 108	Facebook : 36 500	Facebook : 36 214	Facebook : 31 723	Facebook : 30 617
	Instagram : 44 000		Instagram : 30 000	Instagram : 30 285	Instagram : 26 049	Instagram : 23 780
	Twitter : 27 000		Twitter : 26 000	Twitter : 26 099	Twitter : 26 144	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;
- 760 enfants ont profité des cours d'art plastique et des camps;
- plus de 9 000 personnes ont participé aux *dimanches en famille* gratuits;
- deux expositions phares : *Les Mondes sur papier : Dessins de Kinngait* et une nouvelle présentation de *Premiers Jours : Œuvres autochtones de la collection McMichael d'art canadien*;
- une exposition coproduite avec le Musée des beaux-arts du Canada et le Musée des beaux-arts de Montréal : *Morrice à Venise*;
- trois petites expositions solos;
- une artiste en résidence;
- deux publications importantes pour *Les Mondes sur papier* et pour le projet de murale de Bonnie Devine (*D'un cours d'eau à l'autre*) et une petite publication pour l'exposition *Derek Sullivan : Notes de terrain*;
- six expositions itinérantes;
- quinze causeries virtuelles et vidéos *#McMichael at Home* sur l'art canadien appelant la participation d'artistes, d'auteurs, de conservateurs et de

- spécialistes;
- quinze causeries et activités de partage du savoir en présentiel en compagnie d'artistes et de conservateurs;
  - enrichissement de la collection permanente grâce à l'acquisition d'œuvres qui éveillent des résonances chez tous les Canadiens;
  - continuer de promouvoir le projet Iningag Ilagiit auprès du grand public en l'incitant à découvrir le legs artistique de Cape Dorset;
  - plus de 250 participants aux webinaires;
  - plus de 5 000 participants à des visites guidées, sur place ou virtuelles; et
  - plus de 800 participants, en présentiel ou à distance, aux cours d'art plastique et de bien-être pour adultes.

Mesure de la performance	Cible 2027-2028	Cible 2026-2027	Cible 2025-2026	Résultat 2024-2025	Cible 2024-2025	Résultat 2023-2024	Projection 2023-2024
Nombre total de visites de groupes scolaires	250	250	250	391	350	391	313
Nombre total de visites scolaires libres	50	50	50	107	30	107	33

Au cours de l'année dernière, 230 écoles ont réservé une visite et 391 visites scolaires ont été effectuées\*.

19 écoles (soit 8 % du total des écoles), qui ont effectué 107 visites\*\* (soit 22 % du total des visites), ont bénéficié de programmes subventionnés ou gratuits.

\*Le nombre de visites comprend les visites répétées d'une même école.

\*\*Ce nombre inclut les écoles participant à tous les programmes : programmes scolaires réguliers, programmes spéciaux et accessibles.

## Expositions itinérantes :

Mesure de la performance	Cible 2027-2028	Cible 2026-2027	Cible 2025-2026	Résultat 2024-2025	Résultat 2023-2024	Résultat 2022-2023	Résultat 2022-2023	Résultat 2021-2022
Nombre d'expositions conçues par le McMichael en tournée	5	4	7	8	7	8	8	4
Nombre de visiteurs aux expositions itinérantes conçues par le McMichael (à communiquer)	200 000	300 000	300 000	300 000	400 000*	254 230	231 800	47 973

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

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

Mesure de la performance	Cible 2025-2026	Projection 2024-2025	Cible 2024-2025	Résultat 2023-2024	Résultat 2022-2023	Résultat 2021-2022
Dépenses en \$ par visiteur à la Boutique	11,48 \$	11,33 \$	11,33 \$	11,04 \$	10,69 \$	15,82 \$
Pourcentage en coûts administratifs et d'exploitation par rapport aux dépenses totales d'exploitation	16%	14%	14%	13%	12%	15%

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 2027-2028	Cible 2026-2027	Cible 2025-2026	Cible 2024-2025	Cible 2023-2024	Résultat 2022-2023	Cible 2022-2023	Résultat 2021-2022
ÉTP	86	86	85	83,8	84,9	81,7	78,4	69,11
Rotation du personnel	5%	5%	4%	7%	6%	5,7%	6%	3,7%
Nombre de bénévoles, de guides et d'administrateurs	130	130	125	190	180	187	180	155
Nombre d'heures contribuées par les bénévoles	8 500	8 500	8 500	9 000	8 000	7 500	10 000	5 616

## ANALYSE DE LA CONJONCTURE

### Facteurs externes

#### **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);
- 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 de 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.

#### **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, 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 2026, 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. Nous nous efforcerons d'embaucher des Francophones dans le cadre de programmes précis.

### **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 les 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 métropolitaine de 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 continuons de promouvoir une solution de transport auprès de la région de York.

### **La transformation numérique**

L'intégration de la technologie et des arts devrait se poursuivre, 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.

La pandémie de COVID-19 a considérablement 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.

## **IA**

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. Nous élaborerons une politique sur l'utilisation de l'IA, examinerons son potentiel d'efficacité et continuerons de participer aux cours de formation offerts par l'entremise du gouvernement de l'Ontario.

## **Viabilité et enjeux environnementaux**

Nous continuerons de prioriser les questions de viabilité et d'environnement, en particulier dans nos activités pédagogiques. 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**

Actuellement, l'économie ontarienne est en croissance, mais 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**

Si les expositions itinérantes continuent d'être une source essentielle de visibilité, nos attentes en ce qui concerne les revenus que nous en tirons ont été revues à la baisse : environ 225 000 \$ pour l'exercice 2026. Cela est en partie attribuable au fait qu'au cours des dernières années, notre calendrier bien rempli d'expositions itinérantes a pu saturer le marché nord-américain.

## 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 2026, nous continuerons de nous attaquer à des problèmes comme les caméras de sécurité et le système de sécurité, l'enveloppe du bâtiment, les dispositifs anti-refoulement et le 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 confrontés au problème de manque d'espace et de disposition des installations. Nous continuerons de faire de notre mieux pour gérer nos dépenses, et trouver des revenus additionnels par l'entremise, par exemple, d'une augmentation des locations et des visites guidées.

## ÉTATS FINANCIERS

### Grandes hypothèses de planification

La stratégie de planification du McMichael, pour l'exercice 2026, repose sur les hypothèses suivantes :

- le portrait des revenus et des dépenses est semblable à celui des années précédentes, si ce n'est que, selon les projections courantes, le coût des expositions et les revenus tirés des expositions itinérantes seront nettement inférieurs;
- 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 l'importante somme obtenue en 2025;
- la campagne de financement mettra l'accent sur les dons importants destinés aussi bien au renouvellement des immobilisations qu'aux opérations courantes; et
- les liquidités seraient maintenues par des rentrées de fonds publiques et privées au moment opportun, garantissant que les dépenses sont entièrement financées.

Voir le *Budget du McMichael pour l'exercice 2026 et prévisions sur deux ans, annexe 2.*

## PLAN DE GESTION ET DE RENOUELEMENT DES IMMOBILISATIONS

### RENOUELEMENT DES IMMOBILISATIONS

Nous continuons d'insister sur la nécessité d'une réhabilitation significative des installations actuelles afin, d'une part, de prévenir la défaillance de leurs composantes vieillissantes et, d'autre part, 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. Nous nous efforçons actuellement d'entretenir les systèmes et le bâtiment lui-même en effectuant uniquement les réparations nécessaires, notamment sur la toiture, la maçonnerie, les rondins, ainsi que le calfeutrage et l'étanchéité. Il est clair cependant que le fascia du bâtiment devrait être remplacé en totalité en raison d'une pourriture sèche étendue, ce qui impliquerait le remplacement complet des gouttières, car les deux sont intégrés. Cette stratégie de report des travaux de réhabilitation majeure pourrait cependant nous obliger à présenter au Ministère des demandes de financement pour des réparations d'urgence.

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.

Parmi les autres activités importantes réalisées en 2025 en rapport avec le renouvellement des immobilisations et la gestion des actifs figurent : un nouveau relevé du site ; des analyses géotechnique, hydro-géotechnique et de la stabilité des pentes ; ainsi que des consultations avec les autochtones, en l'occurrence les Mississaugas de Credit. Nous attendons également de savoir si une évaluation environnementale sera requise.

## TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION ET PLAN DE PRESTATION DE SERVICES

Le réseau fonctionne bien avec le soutien ponctuel de nos consultants en informatique. Nous avons réduit nos dépenses de sauvegarde et de stockage en révisant nos politiques d'archivage des données, bien qu'un travail supplémentaire soit nécessaire au cours de l'exercice 2026 pour nettoyer les fichiers et uniformiser l'utilisation de logiciels tels que SharePoint. Nous continuerons d'améliorer la sécurité de notre réseau et de rester vigilants quant à la formation à fournir au personnel pour lui permettre d'identifier les menaces à la sécurité.

Au cours de l'exercice 2026, une subvention nous permettra de créer un nouveau site web et une nouvelle identité visuelle. Le site web constitue un point d'entrée essentiel pour les visiteurs, les étudiants, les enseignants et le grand public (voir le Plan de marketing pour plus de détails).

## 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 de 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 continuerons à rechercher des rabais et des offres auprès de nos fournisseurs, ainsi qu'à réduire les coûts en organisant nous-mêmes la livraison au Musée lorsque cela est possible. La participation aux salons de cadeaux nous donne l'occasion de profiter des promotions offertes lors de ces événements (nous ajustons notre calendrier de commandes en fonction des rabais offerts pendant ces salons).

Nous évaluons régulièrement les produits populaires auprès de nos visiteurs et maintenons des stocks suffisants de ces articles.

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 2026, la boutique continuera de s'efforcer de répondre à ces attentes.

## INITIATIVES ENTRAÎNANT LA PARTICIPATION DE TIERS

### PARTENARIATS

L'entente, conclue par le McMichael avec le prestataire de services alimentaires de Toronto, The Food Dudes, se poursuit. En vertu de cette entente, renouvelée en 2025, The Food Dudes s'est vu octroyer l'exclusivité en matière de service traiteur.

En 2026, le Service des programmes et de l'apprentissage créatif renforcera son partenariat avec la Toronto Region Conservation Authority et continuera d'étendre ses activités auprès des conseils scolaires des régions de York et de Toronto. Le Service continue aussi de mettre à profit les ententes de partenariats conclues avec les communautés autochtones et divers organismes communautaires qui soutiennent les personnes handicapées.

Le McMichael poursuit son partenariat avec Stratus Vineyards, qui fait don de vin pour nos événements.

Nous poursuivons notre collaboration avec Dorset Fine Arts/West Baffin Eskimo Cooperative dans le cadre d'*Iningat Ilagiit*, le musée virtuel qui réunit des œuvres d'art de Cape Dorset. Nous préparons également une nouvelle exposition de dessins de Kinngait. Nous participons aussi 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 le Festival international du film de Vaughan afin de promouvoir les industries créatives à Vaughan ainsi qu'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

Nos deux principales expositions de l'exercice 2026 célébreront les collections d'art autochtone du McMichael. La première, dirigée par la conservatrice adjointe en art et culture autochtones Emily Henderson, sera consacrée aux dessins des Archives de Kinngait (Cape Dorset), que le McMichael conserve en fiducie pour la West Baffin Eskimo Co-op depuis plus de trente ans. Inaugurée en mars 2025, l'exposition **Les Mondes sur papier : Dessins de Kinngait** met en évidence la continuité culturelle de la vie à Kinngait entre les années 1950 et 1990, une période de changements sociétaux spectaculaires.

Notre seconde grande exposition pour l'exercice 2026 (fin septembre 2024 à janvier 2025), est une reprise de **Premiers Jours : Œuvres autochtones de la collection McMichael d'art canadien**. La première présentation de cette exposition a eu lieu pendant la pandémie de COVID (de novembre 2020 à août 2021), et en raison des restrictions de capacité et des fermetures obligatoires de salles, elle a été vue par très peu de personnes. Présenter de nouveau cette magnifique exposition au McMichael permet de réaliser des économies considérables, d'alléger la pression sur nos équipes d'enregistrement et de conservation, et d'offrir une plus grande flexibilité en termes de date de clôture. L'exposition moussera sans aucun doute les ventes du livre qui accompagne ce projet, achevé en novembre 2023.

À l'été 2025, le McMichael présentera une exposition de toiles, de pochades et de dessins de Morrice réalisés à Venise. Cette exposition a été coproduite par le Musée des beaux-arts du Canada et le Musée des beaux-arts de Montréal, qui prêteront pour l'occasion des œuvres majeures.

Trois petites expositions seront également proposées :

- **Derek Sullivan : Notes de terrain** présentera une nouvelle série de dessins réalisés par l'artiste torontois Derek Sullivan;
- un choix de photographies de **Rita Leistner** représentant des planteurs d'arbres dans l'arrière-pays britanno-colombien; et
- **Sandra Brewster** utilisera la rivière comme métaphore du mouvement et des incertitudes inhérentes au déplacement.

À l'été 2025, l'**artiste en résidence** accueillie dans la cabane de Tom Thomson sera Iris

Häussler.

Bonnie Devine publiera un ouvrage important à partir de ses recherches pour son projet *D'un cours d'eau à l'autre : Un Sentier à travers les arbres*. Le titre provisoire de l'ouvrage est **Land Acknowledgment** (*Reconnaissance territoriale*).

Parmi les expositions itinérantes figurent *Premiers Jours*, *Meryl McMaster*, *Rajni Perera*, *Les Fantômes du lac Canoe*, *Jon Sasaki* et *People of the Watershed*. Il est à noter que la tournée de l'exposition *People of the Watershed* dans les petits musées du nord de l'Ontario a reçu un accueil extraordinaire. Six étapes sont actuellement prévues pour présenter cette exposition, dont trois en 2026. Bien que les revenus générés soient modestes, compte tenu de la taille des lieux de présentation, nous nous attendons à ce que l'impact sur les publics pour lesquels ce matériel est le plus significatif soit important. Nous continuons de chercher des occasions de présenter de nouvelles expositions dans des lieux nouveaux. Comme le précise notre programme d'expositions, nous prévoyons qu'en 2026, nous tirerons 255 000 \$ de nos expositions itinérantes.

Nous mettons l'accent sur l'acquisition d'œuvres majeures, d'antan et d'aujourd'hui, réalisées par des femmes artistes et des artistes de couleur.

#### Offrir aux visiteurs une expérience stimulante et hors du commun

Le McMichael est ouvert six jours par semaine, ce qui nous permet d'organiser des visites scolaires et d'accueillir des événements d'entreprise le lundi.

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 cherchons à supprimer les obstacles à la visite grâce aux *dimanches en famille* gratuits et aux programmes conçus spécialement pour les aînés, les personnes souffrant de pertes de mémoire ainsi que les enfants et les adolescents handicapés.

Durant l'exercice 2026, le McMichael entreprendra une mise à jour approfondie de son site web. Le projet, financé par un prêt externe, fera suite à une actualisation de l'image du Musée et permettra de créer un site web fonctionnel, moderne et très accessible, qui pourra offrir une expérience de visite exceptionnelle, augmenter la fréquentation, générer des revenus au niveau des entrées et des ventes à la boutique, tout en faisant la promotion de l'art canadien.

### S'imposer comme un centre de savoir et de partage

Nous continuerons à refléter la diversité dans nos programmes scolaires en faisant appel à des artistes autochtones, noirs et de couleur et nous réévaluerons notre offre actuelle en mettant l'accent sur les programmes V.O.I.C.E.S., Footprints for our Future (*Empreintes pour notre avenir*), Leaders de demain ainsi que sur les activités communautaires accessibles.

Le nouveau responsable des programmes et de l'engagement communautaire autochtones revitalisera les liens avec les enseignants traditionnels, les artistes et les interprètes, en apportant une expérience et un point de vue précieux au niveau de l'élaboration des programmes ainsi que du recrutement et de la formation du personnel.

Les subventions reçues permettront de mettre sur pied des programmes en langue française afin de mieux mobiliser la communauté francophone.

### Développer une organisation viable

Nous mettrons à profit le succès que nous avons obtenu en étant l'hôte, pour la deuxième année, de la soirée d'inauguration VIP d'Art Toronto. Art Toronto renforce notre présence à Toronto et auprès de la communauté artistique canadienne, tout en nous assurant des revenus indispensables.

La priorité pour les trois prochaines années consistera de toute évidence à collecter des fonds en vue du renouvellement des immobilisations. L'objectif du Service du développement est de réunir au moins 50 millions de dollars, sans perdre de vue les besoins de financement des opérations courantes. Le Service a décrit en détail, dans le présent plan d'activités, les stratégies mises en œuvre pour atteindre les objectifs annuels en matière de capitaux d'exploitation et de capitaux d'immobilisations. Parmi les stratégies utilisées figurent : le passage d'un modèle basé sur les activités et les projets à un modèle hybride impliquant un soutien plus large, ainsi qu'un soutien corporatif pluriannuel et multi-événements aussi bien pour Art Toronto que pour le Gala au clair de lune. Il sera également essentiel de recruter de nouveaux membres du conseil d'administration, qui mettront à contribution leurs réseaux afin de contribuer à la viabilité de l'organisation.

### Améliorer la capacité organisationnelle et la performance

- Continuer à collaborer étroitement avec nos partenaires (Kleinburg Business Improvement Association, ville de Vaughan, Toronto Region Conservation Authority)

ainsi que Destination Ontario) afin de faire du Musée une attraction culturelle incontournable dans la région.

- Collaborer avec la ville de Vaughan et avec le Festival international du film de Vaughan à la mise en œuvre du protocole d'entente visant à faire de Vaughan un centre d'excellence pour les industries créatives.
- Mettre l'accent sur la diversité et l'inclusion par le biais de comités formés de membres du personnel et de bénévoles, d'offres d'emploi, de séances de formation et de relations suivies avec les aînés autochtones et autres partenaires.
- L'accent sera mis fortement sur la planification de la relève par suite du départ progressif à la retraite de cadres supérieurs en poste depuis longtemps.