

**McMichael**  
CANADIAN ART COLLECTION D'ART CANADIEN

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

# PLAN D'ACTIVITÉS

Exercice financier se terminant le 31 mars 2020

## PLAN D'ACTIVITÉS DE L'EXERCICE 2020

### TABLE DES MATIÈRES

<b>Sommaire de gestion</b>	<b>  3</b>
<b>Mandat, mission et vision</b>	<b>  8</b>
<b>Plan stratégique</b>	<b>  10</b>
<b>Aperçu des programmes et activités actuels et futurs</b>	<b>  12</b>
<b>Plan de marketing et communications</b>	<b>  21</b>
<b>Ressources nécessaires à la réalisation des objectifs</b>	<b>  24</b>
<b>Ressources humaines</b>	<b>  25</b>
<b>Organigramme des responsabilités</b>	<b>  voir ci-dessous</b>
<b>Mesure du rendement</b>	<b>  voir ci-dessous</b>
<b>Analyse de la conjoncture</b>	<b>  27</b>
<b>Identification des risques, évaluation et stratégies d'atténuation</b>	<b>  voir ci-dessous</b>
<b>États financiers</b>	<b>  30</b>
<b>Plan de gestion des immobilisations</b>	<b>  30</b>
<b>Technologie de l'information (TI) et Plan de prestation de services électroniques (PSE)</b>	<b>  31</b>
<b>Initiatives entraînant la participation de tiers</b>	<b>  32</b>
<b>Plan de mise en œuvre</b>	<b>  33</b>

### ANNEXES et PIÈCES JOINTES

#### ANNEXES

- A. *Postulats comptables du budget de l'exercice 2020*
- B. *Plan de renouvellement des actifs*

#### PIÈCES JOINTES

- 1. *Identification des risques, évaluation et stratégies d'atténuation*
- 2. *États financiers, assiduité, ETP, mesures du rendement*
- 3. *Organigramme des responsabilités*
- 4. *Plan de gestion des immobilisations*

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

## SOMMAIRE DE GESTION

### Exercice 2019 : Revue de l'année

L'année dernière a été ponctuée de nombreuses réussites. Le directeur général, Ian AC Dejardin, qui s'adaptait à son nouveau rôle au McMichael, a été rejoint en septembre par l'auteure et historienne de l'art Sarah Milroy qui occupe le poste de conservatrice en chef. Cette équipe gagnante a collaboré à l'organisation de plusieurs expositions pour la Dulwich Picture Gallery de Londres à l'époque où M. Dejardin en était le directeur. Au McMichael, leur synergie créative a trouvé son expression dans la remarquable exposition *David Milne Modern Painting*, présentée à l'automne, ainsi que dans le programme d'expositions prévues pour la prochaine année. Leur collaboration, leur complicité et leur sens de l'humour sont autant d'éléments qui permettent d'offrir une expérience artistique et éducative accessible à tous les publics.

Ian Dejardin et Sarah Milroy sont en mesure de bâtir sur des fondements solides. L'année dernière, le McMichael a présenté plusieurs expositions phares sous le commissariat avisé de Sarah Stanners : *Annie Pootoogook : une impression indélébile* (une rétrospective consacrée à une pionnière de l'art inuit) ; *La passion avant la raison* (un regard neuf sur la carrière de deux figures emblématiques de l'art canadien, Tom Thomson et Joyce Wieland) ; et *Vers de nouveaux sommets* (une mise en contexte de la quête de l'abstraction de Lawren Harris, leader du Groupe des Sept, à la lumière des œuvres de ses contemporains au Canada et à l'international). En 2019, le McMichael s'est employé à favoriser l'appréciation de sa collection permanente, solliciter de nouveaux publics amateurs d'art contemporain, faire valoir l'art autochtone et atteindre à l'excellence en matière de scénographie d'exposition. La réinstallation de la collection permanente au rez-de-chaussée sous la direction d'Ian Dejardin est sans conteste la réalisation phare de l'année. Elle crée de nouveaux dialogues entre les œuvres et surprend les visiteurs en leur proposant des perspectives inédites sur l'art canadien.

La remise à neuf de la cabane de Tom Thomson et l'aménagement d'une liaison avec le sentier d'interprétation de la vallée de la rivière Humber témoignent de notre volonté d'entretenir le legs des fondateurs Robert et Signe McMichael, et celui de leur bien-aimé Groupe des Sept. L'installation des salles durant la période des Fêtes s'articulait autour d'une sélection d'œuvres faisant partie du don original des fondateurs, dont quelques très beaux paysages d'hiver intégrés aux programmes pour enfants. Des œuvres de Lawren Harris, Tom Thomson et A.Y. Jackson côtoyaient celles des impressionnistes québécois et de Jean-Paul Lemieux, inscrivant les peintures des artistes ontariens dans un contexte canadien élargi.

L'arrivée de Sarah Milroy nous a aussi permis de mettre en œuvre une nouvelle stratégie de rotation d'expositions trois fois par année qui permettra aux visiteurs d'approfondir leurs connaissances de l'art canadien et de ses nombreuses histoires à partir de diverses perspectives culturelles et régionales. Ainsi, l'exposition *David Milne: Modern Painting* a été présentée simultanément avec *Dianne Bos: The Sleeping Green*, une exposition réunissant des sténopés des champs de bataille français et belges que

Milne avaient peints un siècle auparavant, et *Stephen Andrews: Aftermath*, une exposition de l'artiste torontois réunissant des œuvres numériques portant sur la seconde guerre du Golfe et accompagné d'un catalogue mettant à contribution de nombreux auteurs. Les conférences et les événements publics ont permis d'amorcer un dialogue passionnant avec les visiteurs – une initiative que nous comptons bonifier en 2020.

- Notre engagement à enrichir l'expérience muséale de tous les Canadiens et Canadiennes s'est manifesté par une exposition d'œuvres de la collection permanente réalisées par l'artiste anishinabe Carl Beam, ainsi qu'une installation de dessins et gravures des artistes inuits de renom Luke Anguhadluq et Wiliam Noah. En 2019, nous avons poursuivi la mise en œuvre du projet du Musée virtuel du Canada *Iningat Ilagiit* (« un lieu familial »), qui permettra aux communautés de Cape Dorset et au-delà d'avoir accès à quelque 3800 œuvres d'art de la collection de la West Baffin Eskimo Co-op en ligne. Le site web est maintenant terminé et fait l'objet d'un examen auprès du comité scientifique. Des mises au point seront apportées au cours des prochains mois. Nous avons poursuivi nos travaux en vue de l'inauguration du jardin autochtone l'an prochain et revitalisé notre projet de culture de plantes autochtones pour remplacer les espèces non-autochtones qui arrivent à maturité et disparaissent.
- Le McMichael continue de faire rayonner l'institution et son emplacement géographique, l'Ontario, sur la scène internationale grâce à ses partenariats avec la Dulwich Picture Gallery dans le cadre de l'exposition *David Milne: Modern Painting* et la Maison du Canada à Londres dans le cadre du très populaire *Projet de guitares*. Des discussions ont été entreprises au sujet d'une possible exposition d'art inuit à la Royal Academy de Londres, ainsi qu'une nouvelle collaboration avec la Dulwich Picture Gallery portant sur les portraits canadiens.
- Le remarquable « Gala clair de lune », auquel participent de nombreux commerces et gens d'affaires, permet de consolider nos relations avec la communauté de Vaughan au même titre que la création du Vaughan Engagement Committee. L'équipe d'apprentissage créatif entretient d'excellentes relations avec le Conseil scolaire de la région de York, tant au niveau des programmes scolaires que des stages. Nous entretenons un dialogue soutenu avec les représentants politiques et la Chambre de commerce de Vaughan. Nous prenons part à des consultations et des événements à l'image d'une région dynamique en plein essor. Soucieux de tisser des liens avec les amateurs d'art de Toronto, nous avons établi un service de navette de fin de semaine à partir du centre-ville durant l'été et l'automne – initiative qui a connu un franc succès dès son lancement. L'ouverture de la station de métro Vaughan multipliera les occasions d'inviter un plus grand nombre d'amateurs d'art et de familles à visiter le McMichael.
- Le conseil d'administration continue de collaborer avec l'équipe dirigeante pour peaufiner l'Orientation stratégique qui devrait être achevée au cours de l'exercice de 2020. Outre l'inventaire des besoins en équipement de l'institution, le document décrira la structure conceptuelle sous-tendant la remise à neuf des installations qui s'impose.

## L'exercice 2020 : L'année à venir

Pour l'exercice 2020, le McMichael a établi des priorités à la lumière des objectifs stratégiques énoncés dans l'Orientation stratégique de 2012 et la Vision artistique de 2016. Les priorités sont alignées sur les objectifs du gouvernement de l'Ontario décrits par le ministre Peter Bethlenfalvy, président du Conseil du Trésor, dans ses remarques à l'Empire Club, le 7 novembre 2018. À cette occasion, le ministre a souligné l'importance de rétablir la responsabilité, la confiance et la transparence et de développer des techniques de mesure des résultats obtenus.

*Culture Track : Canada*, une importante étude sur le comportement des consommateurs culturels canadiens commandée en 2018 par Affaires/Arts, sert également à guider notre réflexion. Cette étude sur les attitudes, les facteurs de motivation et les obstacles à la participation des consommateurs culturels fournit des données essentielles à l'identification et au développement des publics, ainsi qu'à la bonification de l'expérience du visiteur. Selon l'étude, les consommateurs recherchent des expériences culturelles s'articulant autour trois principes directeurs : la communauté, l'empathie et la découverte.

- Communauté : sentiment d'appartenance à un collectif ou un groupe partageant les mêmes intérêts ; expérience commune
- Empathie : compréhension et faculté de s'identifier à quelqu'un
- Découverte : nouvelles idées et expériences

Selon l'étude, « s'amuser » demeure le principal facteur de motivation des consommateurs culturels. Les objectifs ci-haut doivent être présentés de façon accessible, éducative, amusante et dynamique pour maximiser l'expérience.

Les résultats de l'étude confirment la philosophie du McMichael qui consiste à offrir aux visiteurs des expériences éducatives et stimulantes. La scénographie des expositions et l'esthétisme des salles, la lisibilité et l'accessibilité des cartels, le caractère pédagogique des conférences et un calendrier d'expositions qui ne manquent pas de surprendre sont autant de témoignages de notre engagement à offrir des expériences optimales à tous nos publics – du plus jeune des nouveaux arrivants aux aînés férus du Groupe des Sept. Le McMichael est passé maître dans l'art de tisser des liens avec les visiteurs grâce à la diversité des expériences qui leur sont proposées. Nous ferons en sorte que l'intégration des expositions et de la programmation soit dictée par trois principes : communauté, empathie et découverte.

L'année 2020 marque également le 100<sup>e</sup> anniversaire du Groupe des Sept et nous comptons briller de tous nos feux. Les salles de l'étage inférieur seront entièrement consacrées au Groupe des Sept, réunissant les fleurons de notre remarquable collection ainsi que des prêts de grands musées de l'Ontario et de collections particulières. Situé dans le cadre même qui a inspiré les membres du

collectif et leurs contemporains, le McMichael est l'endroit rêvé pour apprécier leurs œuvres. En 2020, cette synergie sera plus percutante que jamais.

Les œuvres du Groupe des Sept et de leurs contemporains représentent à la fois la pierre angulaire de notre collection et la gloire du legs des McMichael. Cela dit, nous comptons inciter des publics plus jeunes et plus diversifiés à découvrir notre collection en présentant le McMichael comme un musée à l'image du Canada. Parmi les initiatives qui nous permettront de réaliser notre objectif, citons trois expositions d'œuvres d'artistes québécoises ; une exposition phare consacrée à LeMoine FitzGerald (artiste de Winnipeg et membre moins connu mais non moins fascinant du Groupe des Sept) ; une rétrospective de l'art folklorique et pittoresque de la célèbre artiste néo-écossaise Maud Lewis ; une exposition des œuvres de l'artiste inuit Itee Pootoogook qui gagne à être connu ; et une exposition entièrement consacrée à des artistes canadiennes des années 1920 et 1930. Si de nombreux visiteurs reconnaissent avoir vécu des expériences marquantes dans nos salles, un grand nombre affirme ne pas avoir visité le musée depuis des années, ayant l'impression que le McMichael n'a plus rien à offrir une fois la collection permanente visitée. Nous allons développer des programmes d'expositions qui stimuleront leur intérêt et les inciteront à visiter régulièrement le McMichael.

Nous allons élaborer une stratégie de marque axée sur la hausse du taux de fréquentation, de manière à équilibrer les attentes de nos visiteurs fidèles et notre besoin d'élargir les publics. L'embauche d'une directrice du marketing, des communications et des ventes ayant une connaissance approfondie de l'art et au fait des plus récentes tendances en matière de marketing et d'étude d'audience nous permettra d'atteindre notre but. L'amélioration de notre présence en ligne est une priorité, notre site Web étant la première expérience du McMichael pour de nombreuses personnes. Le site doit refléter la richesse de notre collection permanente, mettre en valeur le dynamisme de notre programme d'expositions, piquer la curiosité d'un public élargi, inciter les gens à participer à des événements hors du commun et raconter l'histoire du travail hautement spécialisé que nous effectuons pour la population de l'Ontario.

Forts du succès remporté par le *Projet de guitares* à Londres, nous redoublons d'efforts pour promouvoir le McMichael au pays et à l'international grâce aux expositions itinérantes, misant sur les réseaux de connaissances de notre directeur général et de notre conservatrice en chef, et sur nos liens étroits avec des institutions canadiennes comme la Winnipeg Art Gallery et l'Audain Art Museum en Colombie-Britannique. Nous avons également amorcé des pourparlers avec la National Gallery de Londres et les ambassades du Canada à Paris, à Washington et à Tokyo. La présence à l'international peut également bénéficier au marché touristique, attirant ces publics au McMichael.

Sur la scène locale, nous collaborerons avec le nouveau Vaughan Engagement Committee pour accroître notre présence lors d'événements régionaux et renforcer nos liens avec la communauté d'affaires. Nous avons établi des relations avec l'Association des gens d'affaires et professionnels italo-canadiens –une occasion non négligeable de faire du réseautage et de collaborer avec la plus importante communauté ethnique de Vaughan.

Compte tenu de notre emplacement, attirer un grand nombre de visiteurs est un défi avec lequel nous aurons toujours à composer. Grâce à son équipe, le McMichael peut servir de laboratoire au développement de nouvelles façons de penser la culture et l'art canadiens. Travaillant de concert avec notre équipe et des conservateurs et conservatrices à travers le pays, nous aspirons à revitaliser l'histoire de l'art canadien, circulant nos expositions et nos publications partout dans le monde et piquant l'intérêt des publics ontariens avec nos conférences et événements. La voie sur laquelle nous nous sommes engagés ne donnera pas nécessairement des résultats dans l'immédiat. Les changements que nous mettons en œuvre témoignent cependant d'une vision qui, au fil des ans, imposera le McMichael comme le foyer de l'art du Canada.

## Mandat

La Collection McMichael d'art canadien est un organisme de la province de l'Ontario, une entreprise opérationnelle du gouvernement de l'Ontario. L'institution est gouvernée par la *Loi sur la Collection McMichael d'art canadien*, L.R.O. 1990, chapitre M.4 avec ses modifications successives. La plus récente modification a été sanctionnée le 1<sup>er</sup> juin 2011.

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

- Acquérir et préserver, pour la collection, des œuvres d'art et des objets ainsi que du matériel documentaire connexe émanant d'artistes qui ont contribué ou contribuent à l'évolution de l'art canadien ou se rapportant à ceux-ci, l'accent étant mis sur le Groupe des Sept et leurs contemporains et sur les peuples autochtones du Canada.
- Exposer des œuvres d'art et des objets ainsi que du matériel documentaire, notamment la collection.

Les objectifs du McMichael sont les suivants :

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

Un conseil d'administrateurs, nommé conformément à la Loi, est responsable des activités de l'institution. Le conseil relève de l'Assemblée législative sous l'autorité du ministère de la Culture, du Tourisme et du Sport.

## Mission

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

## Vision

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

Le mandat du McMichael en fait un lieu de rencontre d'amateurs d'art canadien d'ici et d'ailleurs. En tant qu'une des plus grandes attractions culturelles de l'Ontario, nous racontons l'histoire de l'art canadien à des milliers de touristes et à une multitude de nouveaux arrivants qui viennent nous visiter en famille pour en apprendre davantage sur notre culture nationale. Plus de 30 000 élèves participent chaque année à nos programmes d'apprentissage novateurs et créatifs. Nous contribuons non seulement à la formation de futurs amateurs d'art, mais aussi à la prochaine génération de citoyen.ne.s canadien.ne.s.

Situés à seulement 40 minutes de Toronto, nous sommes une ressource hors du commun pour la population du Grand Toronto et la région en plein essor du 905, là où l'amour de l'art et l'appréciation de la nature ne font qu'un.

Le McMichael est situé sur les terres ancestrales des Ojibwés et des Anishinabes, le long du sentier Carrying Place – point de liaison historique entre les autochtones du lac Ontario et ceux du lac Simcoe et de la baie Georgienne. Situé au cœur de 100 acres de terrain boisé, le musée s'ouvre sur de vastes terres protégées, y compris les 325 hectares du Kortright Centre for Conservation.

## ORIENTATION STRATÉGIQUE

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

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

Dans le cadre de son mandat et de ses objectifs stratégiques, le McMichael veillera à ce que ses programmes et expositions soient alignés sur les priorités formulées par le gouvernement de l’Ontario à son égard en se concentrant sur l’expérience du visiteur et en gérant l’institution selon des critères de responsabilité, de confiance et de transparence, soulignant les résultats positifs obtenus. Nous maintiendrons nos initiatives visant à élargir les publics et à multiplier les sources de revenus et de dons en vue d’une plus grande viabilité des finances publiques.

Parmi les thèmes transversaux relatifs à ces objectifs, citons :

### 1. La diversité et l’inclusion

- Mettre à profit le savoir autochtone et celui d’autres groupes, notamment par le biais du jardin autochtone aménagé au McMichael et d’acquisitions stratégiques.
- Continuer à offrir des programmes accessibles et intégrés.
- Présenter des expositions qui sont à l’image de la diversité des artistes canadiens et de l’expérience canadienne.
- Former le personnel en matière de diversité.
- Explorer les possibilités d’embaucher des personnes handicapées.

### 2. La collaboration et les partenariats

- Consolider les partenariats conclus durant l’exercice 2019 dans le cadre du projet Iningat Ilagiit : municipalité de Cape Dorset et son école secondaire ; Nunavut ; West Baffin Eskimo Co-op et Dorset Fine Arts ; Fondation d’art inuit ; Centre culturel de Kenojuak.
- Collaborer avec One Ocean Expeditions au développement de l’excursion dans le sud de l’île de Baffin, dans l’archipel arctique, à laquelle participera la commissaire invitée Nancy Campbell.
- S’associer à d’autres musées (Winnipeg Art Gallery, Audain Art Museum, Art Gallery of Nova Scotia, Musée d’art contemporain de Montréal), ainsi qu’à des institutions de savoir et des galeries d’art.
- Affermir nos relations avec les collectionneurs aux fins de prêts d’œuvres.
- Collaborer avec la municipalité de Vaughan, la TRCA, la région de York et Humber College à la mise en œuvre d’initiatives intéressant les espaces verts, y compris la célébration en 2019 du 20<sup>e</sup> anniversaire de la désignation de la rivière Humber comme rivière patrimoniale.
- Collaborer avec l’Association des gens d’affaires et professionnels italo-canadiens.

- Poursuivre notre participation au programme ARTWELL en collaboration avec la Société Alzheimer, misant sur le succès du projet pilote.
- Collaborer avec les conseils scolaires dans le cadre de programmes de stages.
- Poursuivre notre collaboration avec le Festival de photographie CONTACT Scotiabank.

### **3. La qualité publique et la responsabilité**

- Insister sur la responsabilité en tant qu'organisation viable en privilégiant une gestion budgétaire avisée.
- En tant qu'institution publique, le McMichael aspire à offrir aux visiteurs un excellent rapport qualité prix par le biais d'expositions, conférences publiques et autres événements contribuant à la mise en valeur de la collection. Notre vaste gamme de programmes d'apprentissage créatif offre aux enfants et aux adolescents des expériences hors du commun.

Afin d'atteindre et maintenir un niveau de responsabilité optimal, le McMichael continuera de collaborer avec le ministère en matière de gestion budgétaire et de viabilité, de réparation et de réfection, et de méthodes de planification des immobilisations et de responsabilité pour refléter les meilleures pratiques et en conformité avec les directives du Conseil du Trésor, notamment à la lumière de conjoncture en l'Ontario.

Le McMichael a adopté un système efficace de contrôle interne et observe les exigences applicables pour promouvoir la transparence et la responsabilité, et s'emploie à gérer les risques opérationnels, stratégiques et financiers de manière à atteindre ses objectifs d'affaires.

## APERÇU DES ACTIVITÉS ET PROGRAMMES ACTUELS ET FUTURS

En 2020, le McMichael mettra en œuvre les initiatives suivantes dans le cadre de la réalisation de ses cinq objectifs stratégiques.

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

Le McMichael continue de promouvoir sa vision artistique sous la bannière de « l'art du Canada ». Cette vision comprend l'art autochtone et renforce le mandat en célébrant la portée et l'impact de l'art canadien dans le monde. Nous travaillerons à imposer le McMichael comme le foyer de l'art du Canada, affirmant notre statut d'ancienne demeure et soulignant les notions de bienvenue et de chaleur associées à la notion de demeure.

Décembre 2019 verra l'inauguration de notre spectaculaire célébration du Groupe des Sept qui se poursuivra jusqu'en décembre 2020, le mois de mai marquant le centenaire du collectif d'artistes. À cette occasion, nous présenterons les fleurons de la collection d'œuvres du Groupe des Sept et de Tom Thomson, des chefs-d'œuvre prêtés par des institutions ontariennes, ainsi que des peintures provenant de collections particulières en Ontario. Une année sans conteste mémorable dans l'histoire du McMichael. En mars 2020, nous présenterons *Sans invitation*, un survol ambitieux des œuvres des contemporaines du Groupe qui séduira les visiteurs cherchant à obtenir une vue globale de la créativité canadienne à cette époque déterminante. D'heureuses surprises seront au rendez-vous.

Sous la direction de la nouvelle conservatrice en chef Sarah Milroy, le McMichael présentera en 2020 un impressionnant programme d'expositions qui témoignent des démarches d'artistes d'hier et d'aujourd'hui des quatre coins du pays. Dans le but d'enrichir l'expérience du visiteur et remplir notre mandat pédagogique, la rotation des expositions temporaires s'articulera autour de thèmes et de régions. L'année 2019 a débuté par un audacieux trio d'expositions consacrées à trois grandes artistes québécoises : Françoise Sullivan, Rita Letendre et Marie-Claire Blais.

Les trois artistes ont chacune à leur façon contribué au rayonnement de la peinture abstraite au Canada. Cosignataire du *Refus global*, le manifeste incendiaire des Automatistes, Françoise Sullivan était à l'avant-garde de l'art québécois dans les années 1940 et 1950, notamment comme danseuse et chorégraphe. Elle se tourne ensuite vers la sculpture, la performance, la vidéo et la peinture qu'elle continue de pratiquer à l'âge de 96 ans. Sa fougue n'a d'égale que celle de Rita Letendre, aujourd'hui âgée de 90 ans, qui a réinterprété les leçons des Automatistes à la lumière de sa culture hybride abénaquise et québécoise. Dans la quarantaine, Marie-Claire Blais appartient à une autre génération. Elle actualise le vocabulaire de l'abstraction, peignant sur des toiles qu'elle découpe et lacère. Elle produit des œuvres subtiles qui oscillent entre la sculpture et la peinture.

Au printemps, l'accent sera mis sur l'Arctique alors que le McMichael présentera en tandem les œuvres du regretté Itee Pootoogook, un artiste inuit de Cape Dorset, et les photos documentaires de l'artiste

contemporain Louie Palu. Pootoogook faisait partie de la seconde génération des artistes inuits connus pour leurs dessins à la mine de plomb grand format. Son œuvre se distingue par sa maîtrise de la couleur, de la ligne et de la mise en page. Ses dessins sont autant de témoignages de la vie quotidienne dans son hameau, s'attachant aux structures dépouillées qui ponctuent le paysage. Originaire de Woodbridge, Palu est un photojournaliste qui travaille sous contrat pour *National Geographic* afin de dresser le constat de la présence militaire et des effets du changement climatique dans l'Arctique canadien. Ensemble, ces deux expositions exploreront le contraste entre les cultures dont elles sont issues, permettant aux visiteurs de mieux comprendre la diversité culturelle de nos rapports avec la terre.

Également à l'affiche du 28 juin 2019 au 5 janvier 2020, une rétrospective des œuvres de la célèbre artiste folklorique néo-écossaise Maud Lewis (1903-1970), dont la vie a été adaptée à l'écran dans le film à succès *Maudie*. Dans sa minuscule demeure en bordure de l'autoroute de Marshalltown, en Nouvelle-Écosse, Lewis a réalisé des peintures qui définissaient une région, rendant l'atmosphère d'un mode de vie à la fois rural et maritime. Elle a su s'attacher des générations d'admirateurs passionnés. Durant la période des Fêtes, l'exposition permettra d'offrir une programmation familiale qui attirera des visiteurs et percera de nouveaux marchés.

À l'automne, le McMichael présentera une autre région du Canada : Winnipeg et les Prairies. Dernier membre à se joindre au Groupe des Sept, LeMoine Fitzgerald est le moins connu du collectif en partie parce qu'il vivait à Winnipeg et en partie en raison de la nature tranquille et subtile de son art. *Vers la lumière : Lionel LeMoine FitzGerald* est la première rétrospective consacrée à son œuvre, réunissant des peintures et des dessins de toutes les régions du Canada. L'exposition dresse le portrait d'un génie créateur insaisissable.

En parallèle, nous présenterons l'exposition *Robert Houle: Histories* qui réunit des œuvres des vingt dernières années qui sont autant de commentaires sur son séjour dans le pensionnat de Sandy Bay, au Manitoba. Comme FitzGerald, Houle a réalisé de nombreuses œuvres qui représentent le paysage et l'immensité du ciel de cette région du pays. Réalisés à partir d'un point de vue autochtone, et d'un passé empreint de tragédie et de perte, ses œuvres sont des pendants émouvants à celles de FitzGerald, dialoguant entre le fossé des cultures et des années pour trouver un terrain d'entente.

#### Programme des expositions 2020 :

- *Rita Letendre : Earth, Wind and Fire*, 16 février au 5 mai 2019
- *Francoise Sullivan*, 16 février au 5 mai 2019
- *Marie-Claire Blais: Veils*, 8 mars au 9 juin 2019
- *Louie Paul: Distant Early Warning*, 17 mai au 18 août 2019 (Festival de photographie CONTACT Scotiabank)
- *Itee Pootoogook: Hymns to the Silence*, 31 mai au 2 septembre 2019
- *Maud Lewis: Paintings for Sale*, 28 juin 2019 au 5 janvier 2020
- *Robert Houle: Histories*, 30 août 2019 au 26 janvier 2020

- *Vers la lumière : Lionel LeMoine FitzGerald*, 27 septembre 2019 au 17 février 2020
- *Sans invitation : Les artistes canadiennes des années 1920 et 1930*, à partir du 13 mars 2020

## 2. Expérience des visiteurs

L'étude *Culture Track : Canada* insiste sur l'importance de l'expérience vécue par le visiteur. Cet aspect demeure une priorité pour le McMichael. Nous aspirons à lui proposer une visite inoubliable par le biais d'interactions positives avec le personnel, d'espaces améliorés et d'expériences inédites. Nos initiatives de programmation et de marketing tiennent compte des obstacles freinant la participation culturelle :

- « Cela ne s'adresse pas à moi »
- « C'est trop cher »
- « C'est trop loin »
- « Je n'y ai pas pensé »
- « Le moment n'est pas opportun »

Durant l'exercice 2020, le McMichael s'emploiera à améliorer l'expérience des visiteurs qui fréquentent le restaurant. L'appel d'offres lancé en 2019 nous permettra de passer un contrat avec un nouveau prestataire de services alimentaires et de traiteur.

Nous poursuivons les projets d'aménagement paysager mis en œuvre en 2019. Le McMichael s'associera à la TRCA dans le cadre des célébrations du 20<sup>e</sup> anniversaire de la désignation de la rivière Humber comme rivière patrimoniale, inaugurera le jardin autochtone, procédera au rétablissement du paysage naturel et en améliorera la durée de vie avec la culture de plantes indigènes.

L'équipe responsable de l'expérience des visiteurs bénéficiera de l'entrée en fonction de la nouvelle directrice du marketing, des communications et des ventes. La haute direction participera à l'évaluation des objectifs en matière d'expérience muséale afin d'assurer la réussite des initiatives mises en œuvre par le McMichael.

## 3. Création et partage du savoir

### L'apprentissage créatif

#### ***La collaboration***

L'exercice 2019 a vu la réalisation de plusieurs nouveaux projets et initiatives pédagogiques grâce à des partenariats et au mécénat.

Le réaménagement du parc offrait une occasion unique d'intégrer des activités pédagogiques en plein air aux programmes de l'école du musée. Cette initiative a trouvé un écho auprès du Conseil scolaire de la région de York qui nous a proposé d'offrir notre programme Empreintes pour l'avenir dans le

cadre de leurs initiatives d'enseignement en plein air. Grâce à ce partenariat, 525 élèves ont visité le McMichael pour observer le milieu naturel et se familiariser avec les bienfaits de la nature en matière de santé physique, mentale et spirituelle. Les élèves ont également participé à deux ateliers s'articulant autour de l'écoresponsabilité.

*Learning from the Land* est un programme d'enseignement en plein air de 90 minutes conçu par l'équipe d'apprentissage créatif du musée en collaboration avec Philip Coté, enseignant traditionnel et jeune aîné, et Lynn Short, professeure d'horticulture à Humber College. Ces collaborations ont permis de consolider nos liens avec la communauté autochtone de Toronto et les Services aux étudiants autochtones de Humber College, représentés par l'aînée Shelley Charles, doyenne de l'éducation et de l'engagement autochtone, qui est membre du Groupe de travail sur les installations et le parc du McMichael.

En 2020, nous développerons nos programmes d'enseignement en plein air en ajoutant une activité aux ateliers sur tablette « Art-in-Action » et en commentant les œuvres d'artistes autochtones. Nous nous sommes fixés comme priorité de convaincre d'autres conseils scolaires à participer à notre programme Empreintes pour l'avenir.

Obtenir le soutien des entreprises pour le développement et la mise en œuvre de programmes scolaires fait partie intégrante de notre stratégie. Nous avons créé un poste voué à l'élaboration de programmes dont le titulaire est responsable de la métrologie informatique. Le programme V.O.I.C.E.S. destiné aux jeunes vulnérables au désengagement bénéficiait du soutien financier de plusieurs partenaires, dont le Comité des bénévoles du McMichael. Nous avons conclu un partenariat d'entreprise pluriannuel pour ce programme et sollicitons d'autres partenaires. Cette approche est alignée sur les directives du gouvernement ontarien en matière de mesure des résultats obtenus.

### ***Le patrimoine canadien***

Un des principaux atouts du McMichael est sans conteste son emplacement. La beauté du cadre naturel, la vue sur la vallée de la rivière Humber et le pittoresque village de Kleinburg font du musée une des destinations touristiques privilégiées en Ontario. Le fait d'être un des principaux points d'accès au sentier de Carrying Place offre au McMichael l'occasion unique d'amorcer un dialogue sur le patrimoine de la vallée de rivière Humber et l'histoire autochtone des terres. Travaillant en étroite collaboration avec la communauté autochtone, en 2019, nous avons jeté les bases du jardin médicinal qui s'inspire des jardins médicinaux de l'arboretum de Humber College et du campus sud de Humber College. En 2020, nous allons planter le jardin et célébrer son baptême dans le cadre de la Journée nationale des peuples autochtones le 21 juin.

La mise en valeur de l'histoire et la participation de la communauté à la préservation du parc du McMichael sont au cœur des activités d'apprentissage créatif. En 2020, en collaboration avec le Conseil des Mississaugas de New Credit et des Services aux étudiants autochtones de Humber College, le McMichael élaborera une stratégie visant à encourager le rétablissement des plantes indigènes et

sollicitera la participation des écoles, collèges et universités de la région.

### ***Prêter voix aux défavorisé.e.s***

Mis sur pied en 2007 dans le but de répondre aux besoins des élèves identifiés par leurs professeurs comme étant « vulnérables » au désengagement, le programme V.O.I.C.E.S (Visual Outreach Initiative Creating Empowered Students) s'adresse à certains élèves de la 5<sup>e</sup> année d'écoles Performance Plus du Conseil scolaire de la région de York. Les jeunes apprennent à s'affirmer en milieu social et à s'exprimer à travers l'art. Les commentaires des élèves et des professeurs sont autant de témoignages éloquentes de la réussite du programme. Au cours des dix dernières années, la participation annuelle au programme représente environ 120 élèves. Grâce à des mécènes de longue date et à un nouveau partenariat pluriannuel, le McMichael sera désormais en mesure de porter le nombre de participants annuels à 240. Nous avons également l'intention d'offrir le programme gratuitement à 120 élèves des écoles modèles du Conseil scolaire du Grand Toronto. En 2020, les éducateurs du musée s'emploieront à bonifier la logistique du programme.

Le programme ARTWELL demeure lui aussi une priorité. Lancé en 2019, le programme est offert en partenariat avec la Société Alzheimer. Conçu et mis en œuvre par les éducateurs du McMichael, il est offert grâce au soutien des membres du Comité des bénévoles dans trois centres de soins de jour de la Société Alzheimer. Les activités artistiques proposées aux participants visent à exercer leur mémoire et à contribuer à leur mieux-être.

Le but premier de l'initiative est d'offrir des activités de bénévolat intéressantes aux aînés et aux aidants naturels participant à la prestation du programme. Compte tenu du nombre croissant d'aînés cherchant à participer à la vie communautaire, le service d'apprentissage créatif entend développer des programmes qui mettront à profit les compétences et l'expérience de ce groupe de bénévoles.

Foyer de l'art du Canada, le McMichael s'impose comme une destination de choix pour les organismes soutenant les nouveaux arrivants. En 2020, nous allons collaborer avec le COSTI et l'Institut pour la citoyenneté canadienne, avec qui nous entretenons des relations dans le cadre de nos cérémonies de citoyenneté, pour développer un programme éducatif conçu pour les jeunes et les familles mettant à contribution des aînés bénévoles. S'articulant autour de la visite d'expositions et d'ateliers de création, ce programme serait offert gratuit le week-end à de petits groupes de jeunes et leurs familles. Le service des Ressources humaines prendra cette initiative à sa charge en établissant des relations avec COSTI et offrant des possibilités d'emploi par l'entremise du réseau COSTI.

### ***Le foyer de l'art du Canada***

Le programme des expositions se prête à une programmation publique axée sur différentes régions du pays, soit le Québec, l'Arctique, la Nouvelle-Écosse et les Prairies. En 2020, nous organiserons trois tables rondes thématiques portant sur le Québec (les trois expositions des femmes du Québec) ; l'Arctique (les expositions de Louie Palu et Itee Pootoogook ; et le Manitoba (Robert Houle et L.L. FitzGerald). Nous offrirons également une série de causeries avec des artistes et des conservateurs

s'articulant autour des expositions.

La programmation accompagnant les expositions nous permettra d'attirer des familles et un public élargi dans le cadre d'événements comme L'art du Canada, le Festival d'art et de musique et le Festival d'art et musique folklorique, qui s'ajouteront aux Journées de la famille et autres célébrations. La musique, plus particulièrement la guitare et autres instruments acoustiques, occupe une place de choix dans le cadre de ces célébrations, présentant le McMichael comme un lieu accueillant où il fait bon de se retrouver entre amis et en famille.

### ***Ininga Ilagiit : un lieu familial*** ᐃᐅᐅᐅ ᐃᐅᐅᐅ

Nous bénéficions toujours de l'octroi du Musée virtuel du Canada (MVC) dans le cadre du projet de numérisation de plus de 100 000 œuvres sur papier des archives de Cape Dorset entrepris en juin 2014. Le projet, qui appelle la collaboration de partenaires clés de la communauté d'art inuit, a pour but de partager ces œuvres avec les collectivités du Grand Nord. Grâce à l'octroi du MVC, nous avons développé une base de données et son interface sur le site du McMichael où les publics et les artistes inuits sont invités à créer des expositions virtuelles. Le projet permettra aux usagers d'explorer leur patrimoine culturel qui a rarement été présenté ou rendu accessible dans le Grand Nord. Le développement du site et des outils est complété et nous prévoyons lancer le site en juillet 2019, lors du 20<sup>e</sup> anniversaire du Nunavut. Grâce au financement du secteur privé, le contenu du site sera accessible en français, en anglais et en inuktitut. Des adolescents de Cape Dorset ont participé à la création des textes de remplacement (textes décrivant les œuvres d'art destinés aux personnes aveugles ou souffrant de troubles de la vue qui utilisent des lecteurs d'écran).

### ***La recherche***

Le McMichael bénéficie des subventions salariales du programme Jeunesse Canada au travail. En 2020, deux stagiaires seront affectés à la recherche associée aux expositions. Des recherches approfondies au service du registraire permettront de rationaliser les demandes d'attestation présentées à la Commission canadienne d'examen des exportations de biens culturels et d'identifier les points forts et les points faibles de notre collection permanente afin d'établir des cibles et des objectifs pour la gestion des collections.

## **Les publications**

Durant l'exercice 2020, sous la direction de la conservatrice en chef, le McMichael s'engage à partager la recherche originale sous la forme de publications richement illustrées à voix multiples qui accompagneront les expositions suivantes :

- *Itee Pootoogook: Hymns to the Silence*
- *Vers la lumière : Lionel LeMoine FitzGerald*
- *Paintings for Sale: Maud Lewis*
- *Sans invitation : Les artistes canadiennes des années 1920 et 1930*

## **4. Une organisation durable**

Au Canada, la philanthropie culturelle n'est pas une priorité, les dons liés aux arts ne représentant que 5 %. La situation tient largement à l'idée que le financement du secteur culturel est l'affaire des gouvernements.

Sur une note optimiste, les donateurs se disent surtout motivés par l'impact social de la culture. Lors de rencontres avec des donateurs actuels et potentiels, nous apporterons des précisions sur la question du financement public. Par exemple, si le McMichael protège notre patrimoine culturel, il exerce aussi une profonde influence sur la façon dont les étudiants comprennent et apprécient notre patrimoine commun et la multiplicité contemporaine des expressions artistiques.

Nous tirerons également profit d'un programme d'expositions dynamique afin d'offrir de nouvelles expériences, de mobiliser le public et de tisser des liens.

Les mesures de contrôle des coûts mises en œuvre continueront de s'appliquer. La priorité pour l'exercice 2019-2020 sera l'augmentation des revenus autogénérés à travers une hausse de la fréquentation et l'augmentation du soutien financier privé, public et individuel apporté aux expositions, programmes et projets spéciaux. Nous y parviendrons en proposant des expositions qui attireront un public élargi et augmenteront la fréquentation.

Initiatives prioritaires du McMichael :

- Miser sur la réussite de l'exercice 2019 pour augmenter les sources de financement pluriannuel.
- Cultiver nos relations avec les mécènes et donateurs, en particulier en tirant parti du Women's Art Council et en développant d'autres cercles de donateurs.
- Élargir la gamme de marchandises et ajouter des objets associés aux expositions à la Boutique et en ligne. La Boutique joue un rôle de premier plan dans le rayonnement de l'image du McMichael et verra son rôle augmenté en 2020.
- Accroître les initiatives de marketing ciblant les groupes adultes et bonifier la programmation destinée aux visites de groupe, mettant à profit les relations établies en 2019 avec les marchés touristiques japonais, chinois et coréens.
- Promouvoir les visites de groupe en collaboration avec Tourisme Central Counties et Tourisme Toronto.

- Améliorer l’ambiance, le menu et le service du restaurant.
- Offrir un service de navette à partir du centre-ville pour attirer de nouveaux publics.
- Améliorer les programmes parallèles destinés aux aînés, aux jeunes à risque et aux communautés défavorisées.
- Bonifier le programme Empreintes pour l’avenir et développer de nouveaux programmes pour augmenter la fréquentation des groupes scolaires.
- Explorer d’autres sources de financement public pour les expositions, les programmes et les projets spéciaux.

## 5. La capacité organisationnelle

### Qualité de vie et développement économique

Durant l’exercice, nous allons poursuivre notre collaboration avec la Kleinburg Business Association, la Ville de Vaughan et la Toronto Region Conservation Authority (TRCA) ; présenter le McMichael comme une attraction culturelle pour promouvoir la région comme destination touristique ; et promouvoir la croissance économique et le transport vers Kleinburg. Nous travaillerons avec la Kleinburg BIA pour la programmation du temps des Fêtes ; la Ville de Vaughan et la TRCA dans le cadre de la célébration du 20<sup>e</sup> anniversaire de la désignation de la rivière Humber comme rivière patrimoniale ; et Humber College, les clubs Rotary locaux et d’autres partenaires lors de l’inauguration du jardin autochtone du McMichael.

### Milieu de travail sain

Au cours des deux dernières années, le McMichael a fait de grands progrès dans le dossier d’un milieu de travail sain : formation en matière de respect, initiatives de mieux-être, célébration des réussites, importance d’un équilibre travail-vie personnelle et activités sociales financées par le personnel et les bénévoles. La gestion du stress chez les employé.e.s qui accomplissent de nombreuses tâches en période pointe demeure un problème. La haute direction s’emploiera à examiner les horaires et la mise en œuvre des programmes, expositions et événements afin d’éviter les chevauchements. Ces pauses permettront d’offrir une programmation plus sélective aux visiteurs et aux mécènes, favorisant la fréquentation du McMichael.

### Structure organisationnelle

Le McMichael réexaminera la structure organisationnelle afin d’offrir aux employé.e.s des possibilités d’avancement dans leur service ou dans un autre service du musée. Cette mesure permettra de fidéliser le personnel et de reconnaître le travail accompli.

Le personnel est formé dans plusieurs domaines pour assurer des renforts en cas d’imprévus, favoriser l’avancement et encourager l’apprentissage. Une attention soutenue sera accordée aux activités interactives et au travail d’équipe entre les différents services. Un programme de valorisation des employé.e.s contribuera au sentiment de fierté qu’éprouvent le personnel et les bénévoles à faire partie de l’institution et à offrir des services aux visiteurs.

### **Bénévolat**

En collaboration avec le Comité des bénévoles du McMichael, qui comprend le McMichael Youth Team et les guides-bénévoles, nous continuons de développer des possibilités de bénévolat et des initiatives de valorisation à leur intention. Les mesures entreprises au cours des deux dernières années pour accroître le nombre de jeunes bénévoles ont porté fruit. Le McMichael Youth Team s'emploie maintenant à repenser le programme de l'équipe. L'équipe de l'apprentissage créatif et des programmes propose des expériences de bénévolat à l'équipe et aux étudiant.e.s des écoles secondaires. La mobilisation des jeunes bénévoles enrichit la vie communautaire locale et permet de rejoindre un public d'âges et d'intérêts variés.

### **Programmes hors les murs destinés aux jeunes**

En 2020, les relations du McMichael avec les écoles secondaires, collèges et universités de la région seront partagées en ligne dans le cadre d'une campagne menée sur les réseaux sociaux. Cette initiative permettra de consolider les partenariats et promouvoir l'importance de la culture au Canada et des possibilités pour les adolescent.e.s et les jeunes adultes d'accroître leurs connaissances de base pour un éventuel emploi. Le McMichael accordera la priorité aux écoles fréquentées par des Autochtones et à l'exploration de la possibilité pour ces élèves de collaborer à des projets à distance ou au musée. Nous chercherons des sources de subvention afin de réaliser cet objectif.

## PLAN DE MARKETING ET DE COMMUNICATIONS

Les organismes culturels ont parfois tendance à compartimenter leurs différents secteurs d'activité. Par conséquent, le marketing n'a pas l'oreille des conservateurs ou encore le service des ventes et du développement doit se débrouiller avec l'interprétation des priorités de marque de l'institution. En 2020, dans la lancée des priorités établies par le directeur général lors du dernier exercice, le McMichael augmentera légèrement le budget de marketing et adoptera une approche plus intégrée pour cibler les publics, présentant le musée comme une destination touristique pour les Canadiens et les étrangers. Nous misons sur le fait que le marketing intégré des expositions, programmes, espaces de location et la Boutique contribuera à la réalisation projections financières, tout en établissant le McMichael comme l'endroit idéal pour relaxer en famille et entre amis, et enrichir ses connaissances de l'art et du Canada dans un milieu chaleureux. Nous allons revoir notre image de marque et redéfinir ce que signifie être le seul musée consacré à l'art canadien et, qui plus est, situé en pleine nature. Nous nous devons d'optimiser le caractère unique du McMichael.

Nous continuerons à utiliser les études de marché pour fidéliser les publics en cernant les habitudes médiatiques des visiteurs et en y répondant. Nous allons également cibler des marchés d'acquisition dont les milléniaux. Selon l'étude *Culture Track : Canada*, les consommateurs culturels de moins de 35 ans sont presque deux fois plus susceptibles d'exprimer leur engagement personnel pour une organisation en utilisant les réseaux sociaux.

Le service de Relations avec les médias et des communications continuera de contrôler les prévisions de tendance et l'activité concurrentielle dans les imprimés et en ligne, y compris les réseaux sociaux, à l'aide d'associations professionnelles et de services de veille comme Meltwater.

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

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

- Optimiser l'image de marque du McMichael
- Accroître le rayonnement du musée au moyen de :
  - Expositions phares
  - Événements spéciaux
  - Partenariats d'entreprise
  - Nouvelles interprétations de la collection permanente
  - Programmes éducatifs
  - 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 tel que formulée

dans *Culture Track : Canada*)

- Location d'espaces y compris pour les mariages (voir la stratégie de ventes du musée)
- Atteindre le public cible du McMichael de manière rentable et efficace
- Cibler les initiatives de marketing en périodes de pointe, notamment le marché touristique
- Augmenter la fréquentation en périodes de faible achalandage
- Entretenir et augmenter les partenariats pour assurer le rayonnement du McMichael
- Mettre en œuvre de nouvelles initiatives numériques pour répondre aux besoins des publics

### **Objectifs de marketing et communications**

- Continuer de développer les réseaux mobiles, numériques et participatifs du McMichael, suivant un plan de marketing et de communications intégré et multiplateforme qui comprend les médias traditionnels
- Attirer les milléniaux en organisant des campagnes sur les réseaux sociaux, créant des dialogues pertinents et, le cas échéant, faisant appel à des influenceurs sociaux
- Consolider les partenariats actuels et explorer la possibilité de nouveaux partenariats qui contribuent au rayonnement de l'image de marque – Roots, Parcs Canada et La Baie d'Hudson – en mettant à contribution le service des ventes et la Boutique
- Promouvoir le caractère unique du McMichael, misant sur l'art et la nature, notamment les 100 acres de terres protégées
- Améliorer les relations avec les médias, y compris la CBC et la SRC, et offrir régulièrement des entrevues avec la conservatrice en chef et le directeur général
- Miser sur les info-publicités pour promouvoir les expositions, consolidant les relations avec les médias-clés
- Améliorer la navigation du site Web afin d'enrichir l'expérience des visiteurs
- Adapter l'image de marque au site Web et au musée virtuel
- Mesurer le rendement au-delà des chiffres : rayonnement et reconnaissance de la marque au pays et à l'étranger ; présence du McMichael au sein des partenaires dans le monde muséal et au sein des conservateurs et conservatrices

### **Identité de marque**

En collaboration avec l'agence de création, nous poursuivons la mise en œuvre de notre nouvelle identité de marque. Grâce à son image de marque, le McMichael sera en mesure de :

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

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

## **Ventes et événements**

Conformément à notre mandat, aux exigences du gouvernement provincial en matière de viabilité et aux facteurs d'engagement identifiés dans *Culture Track : Canada*, nous allons cibler des clients/événements plus importants et nous concentrer sur les grands déclencheurs d'activité économique ou propositions commerciales uniques ci-dessous :

- Événements d'entreprise – initiatives de vente au sein de la communauté de Vaughan, tant auprès des entreprises que des membres importants de la communauté
- Se présenter comme un hôte pour les événements communautaires de Vaughan
- Consolider nos relations avec les voyageurs
- Miser sur le tourisme pour accroître la fréquentation
- Participer au Salon de la mariée
- Forger des liens avec l'industrie cinématographique
- Multiplier les événements : fête en l'honneur de la future mariée, fête d'anniversaire d'adultes et réception du temps des Fêtes
- Participer à la conférence Bienvenue Canada à l'automne pour accroître la fréquentation des voyageurs du Québec et au salon OMCA à Ottawa

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

- Mise à jour du site Web pour la promotion d'événements
- Campagne électronique auprès des entreprises, des voyageurs et des planificateurs de mariage
- Augmentation des ressources allouées au référencement payant
- Participation aux salons commerciaux
- Promotion de la location d'espaces pour les réceptions du temps des Fêtes
- Campagnes électroniques saisonnières : barbecues, réceptions du temps des Fêtes

## RESSOURCES NÉCESSAIRES À LA RÉALISATION DES OBJECTIFS

Le budget de l'exercice 2020 a été préparé en tablant sur le fait que la subvention de fonctionnement allouée par la province sera conforme à celle de l'exercice 2019.

Revenues de fonctionnement compris dans le plan budgétaire :

- Subvention provinciale annuelle de fonctionnement : 3 328 000 \$ (39 %)
- Autre financement public associé à des projets : 501 000 \$ (6 %)
- Financement du secteur privé (adhésions, dons individuels/corporatifs, commandites et collectes de fonds) : 2 175 000 \$ (25,1 %)
- Revenus autogénérés : droits d'entrée, programmes, ventes et location d'espaces : 2 675 100 \$ (30,8 %)

Le nombre de gestionnaires et d'employés nécessaires à la réalisation des objectifs est semblable à ceux du précédent exercice, avec l'embauche de personnel dans les services de la conservation et des expositions pour assurer la mise en œuvre des stratégies créatives de la conservatrice en chef. La structure du personnel table sur le scénario d'un milieu de travail semblable, constitué du personnel suivant :

Classification	Nombre	ETP
Haute direction	7	7
Personnel à temps plein	36	36
Personnel à temps partie	65	27,5
<b>Total:</b>	<b>108</b>	<b>70,5</b>
Services de sécurité en sous-traitance	9	9
Bénévoles	143	

## RESSOURCES HUMAINES

Durant l'exercice 2020, les Ressources humaines examineront différentes mesures pour fidéliser et valoriser le personnel qui sont alignées sur les objectifs de confiance et transparence du McMichael. Pour ce faire, nous allons accroître les possibilités de formation et d'apprentissage, définir des objectifs et des mesures de rendement, et mettre en œuvre des initiatives communautaires.

En matière de transparence, de confiance et d'engagement, le plan stratégique élaboré par le Conseil d'administration en 2019 sera partagé avec le personnel durant l'exercice 2020. Ce partage de l'information et la politique de transparence consolideront la confiance dans la direction organisationnelle et la capacité du personnel à collaborer avec les autres services à la réalisation d'objectifs communs.

Dans le cadre des objectifs associés au tourisme et à la présence internationale du McMichael, le service des Ressources humaines offrira au personnel la possibilité de suivre des cours portant sur diverses cultures, ainsi que des cours de langue selon les marchés cibles. Symboles inuktitut, sensibilisation à la culture autochtone, cours de perfectionnement en français, us et coutumes asiatiques, et neutralité de genre comptent parmi les programmes qui seront mis en œuvre en 2020. Ces cours s'inscrivent dans le cadre de la sensibilisation à la diversité qui permettra au personnel et aux bénévoles de promouvoir l'inclusion.

Un programme de valorisation des employé.e.s basé sur l'excellence favorisera le climat positif de culture organisationnelle positive et la prestation de services aux visiteurs.

Le réexamen des avantages sociaux collectifs entrepris en 2019 se poursuivra en 2020. Nous accordons la priorité à une couverture qui répond à l'évolution du profil démographique et privilégie la santé et le bien-être.

En 2020, le Comité des bénévoles du McMichael nommera un nouveau président. Le Comité fera un usage accru des réseaux sociaux et alignera l'identité de sa page Web sur celle du McMichael. Il établira également un site sur SharePoint où les bénévoles pourront consulter les documents pertinents, favorisant ainsi la mobilisation et le service aux visiteurs. Durant l'exercice 2020, le McMichael cherchera non pas à recruter de nouveaux bénévoles mais s'emploiera plutôt à offrir aux bénévoles actuels des possibilités nouvelles de participation. Dans le cas du McMichael Youth Team, le Comité misera sur une participation minimale de deux ans assortie à une récompense. Les relations avec les écoles secondaires, collèges et universités de la région feront l'objet d'une campagne sur les réseaux sociaux s'articulant autour des partenariats, de la notoriété de marque et des possibilités d'emploi et d'apprentissage.

Le personnel relève, directement ou indirectement, du directeur général qui lui relève du Conseil d'administration du McMichael. Les administrateurs sont nommés par le Secrétariat des nominations

sous réserve de l'approbation du lieutenant-gouverneur en conseil.

Voir *Organigramme des responsabilités* (pièce jointe 3)

Voir *États financiers, assiduité, ETP, mesures du rendement* (pièce jointe 2)

### Facteurs externes

#### **La communauté locale**

La communauté de Vaughan connaît une croissance rapide grâce à l'immigration et à l'élargissement du profil démographique. Les grands donateurs sont monopolisés par la campagne de financement du nouveau centre hospitalier Mackenzie Health. Nous comptons tirer profit de l'intérêt marqué de la communauté pour l'interaction sociale en utilisant le « Gala clair de lune » pour attirer des commandites et solliciter la participation de membres importants de la communauté.

#### **La diversité et les arts**

Les résultats de l'étude *Culture Track : Canada* confirment l'importance de l'engagement personnel en matière de participation culturelle. La diversité du programme d'expositions et la participation d'artistes contemporains nous permettront de refléter la réalité des visiteurs et des Canadiens et Canadiennes de diverses origines.

#### **Les données démographiques**

Nous reconnaissons que le public principal du McMichael vieillit, ce qui présente des possibilités (plus de temps et d'argent pour visiter des musées) et des risques (problèmes liés à l'accessibilité et choix de programmes et d'expositions). Nous aspirons à trouver un juste équilibre nous permettant d'attirer la population vieillissante, qui s'intéresse à un art plus traditionnel, et la jeune génération, qui privilégie les expositions d'art contemporain.

#### **L'accessibilité**

Notre participation au programme ARTWELL en collaboration avec la Société Alzheimer, l'utilisation de tablettes dans les programmes scolaires et l'approche intégrée en matière d'apprentissage créatif sont autant d'exemples de l'importance que nous accordons à l'accessibilité pour tous ceux et celles qui visitent le McMichael et participent à ses programmes. Les aînés représentent une part importante de la population et nous nous efforcerons de multiplier les possibilités de participation à leur intention, notamment des visites de groupe et des dîners.

#### **L'évolution du climat**

L'évolution du climat au Canada se traduit par une météo imprévisible et des événements comme les feux incontrôlés en Colombie-Britannique et dans le nord de l'Ontario. Le climat a également un effet sur la gestion du site du McMichael et sur la végétation. Les intempéries ont eu des graves conséquences : détérioration des sentiers, inondations, perte du couvert de la forêt, accroissement des risques d'incendie et dommages matériels. Les espèces envahissantes mettent en péril le couvert de la forêt « boréale » qui fait la renommée du McMichael et compromettent la stabilité des talus. L'entretien d'un édifice emblématique mais vieillissant et d'un vaste site assujéti à des normes d'accessibilité pose un défi de taille. Le changement climatique peut aussi entraîner des pannes de courant prolongées qui risquent de couper la régulation de température dans les réserves et les salles. Le

plan de gestion des immobilisations de l'exercice 2020 tient compte du besoin d'évaluer ce risque.

### **L'économie**

Selon le rapport économique 2018 de la Chambre de commerce de l'Ontario, « des tendances nettes se sont manifestées qui ensemble démontrent la précarité de l'économie ontarienne, attribuable à un faible indice de confiance commerciale et une conjoncture défavorable à la croissance. L'industrie en Ontario se ressent de l'impact de la hausse du salaire minimum et d'importantes réformes du travail, d'une concurrence internationale et américaine accrue, d'une surréglementation soutenue, de la hausse des coûts (en particulier, l'électricité) et d'un système d'imposition qui n'est pas en mesure d'alléger ces fardeaux. » La récession annoncée dans les prévisions de 2017 laisse entendre que la population ontarienne aura moins d'argent à consacrer aux loisirs. Situation qui pourrait nuire à la fréquentation du McMichael.

### **Le transport**

Le prolongement de la ligne de métro jusqu'à Vaughan a légèrement pallié le fait que nous sommes éloignés du Grand Toronto. Nous avons intercédé sans succès auprès des autorités locales responsables des transports publics pour permettre aux usagers d'avoir un accès direct au McMichael.

La popularité du McMichael Art Bus, inauguré en 2018, témoigne du besoin d'une navette de fin de semaine à partir du centre-ville de Toronto. Le service se poursuivra donc en 2020.

### **À l'international**

Dépositaire de trésors nationaux, y compris 100 000 œuvres sur papier de Cape Dorset, le McMichael se doit de non seulement de préserver la collection mais de la partager avec les publics au pays et à l'international. Nous nous employons à trouver des façons novatrices et rentables de le faire. La présentation de l'exposition consacrée à David Milne à la Dulwich Picture Gallery et celle du *Projet de guitares* à la Maison du Canada à Londres sont deux exemples de collaboration internationale que nous pouvons entreprendre avec d'autres institutions.

### **Facteurs internes**

#### **Le personnel**

L'augmentation de la fréquentation des expositions et des programmes nécessite l'embauche de personnes affectées à la production et la coordination des expositions et des activités de conservation.

#### **Les installations**

Le manque d'espace représente la plus grande menace pour la réussite future du McMichael. Trois secteurs requièrent une attention immédiate : accessibilité du parc ; aménagement de nouvelles aires de programmation pour libérer les salles d'exposition ; augmentation de la superficie des espaces d'entreposage pour en vue d'expositions, d'acquisitions et de dons de grandes œuvres d'art canadien. Le conflit de besoins en matière d'expositions, de restauration et de conservation des collections, de

services aux visiteurs (toilettes accessibles, services alimentaires, espaces réservés aux enfants) et d'accroissement des revenus ont augmenté au même rythme que le niveau d'activité et le taux de fréquentation du McMichael. Nous devons nous employer à résoudre les problèmes liés aux périodes de pointe : mauvaise expérience muséale, piètre service et dangers pour les collections et les biens.

Ces problèmes nuisent à la capacité du McMichael d'offrir un service optimal aux visiteurs et limitent sérieusement son potentiel de croissance. Si nous ne sommes pas en mesure d'améliorer et d'agrandir nos installations, nous serons forcés de restreindre notre offre de services et limiter notre croissance.

Nos installations doivent être réorganisées. Compte tenu du nombre croissant d'activités et de demandes pour l'utilisation d'espaces, et conformément aux grands musées dans le monde, le McMichael bénéficierait d'un autre espace de rencontre, d'un restaurant haut de gamme, d'archives accessibles au public et d'une Boutique à aires multiples.

### **La maturation du paysage**

Le McMichael doit composer avec les questions liées à l'entretien d'un imposant terrain boisé qui vieillit et subit de grands dommages lors des intempéries (plus de 70 % des arbres ont été endommagés durant la tempête de verglas de 2013 et tous les frênes ont été envahis par l'agrile du frêne). La collaboration avec la TRCA et les autorités locales facilitera la planification, mais des fonds doivent être affectés non seulement à la réparation des dégâts causés par la tempête de verglas et à l'infestation d'agrides, mais aussi au boisement futur du terrain qui fait partie intégrante de l'expérience et de l'identité du McMichael.

### **La viabilité**

Le financement public fixe, l'augmentation des dépenses obligatoires et les faibles possibilités de financement gouvernemental sont autant d'éléments qui nous forcent à dépendre des contributions du secteur privé. Le McMichael doit donc élargir sa base de visiteurs et de donateurs dans un marché hautement compétitif.

## IDENTIFICATION DES RISQUES, ÉVALUATION ET STRATÉGIES D'ATTÉNUATION

5. Voir *Identification des risques, évaluation et stratégies d'atténuation* (pièce 1)

## ÉTATS FINANCIERS

### Grandes hypothèses de planification

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

- Le succès du McMichael est tributaire de la planification à long terme d'expositions et programmes faisant l'objet d'un marketing stratégique auprès de publics-cibles et de possibles donateurs privés. Pour l'exercice 2020, les services des expositions et de la programmation ont établi un échéancier à long terme qui devrait aider les services de marketing et de développement à atteindre leurs objectifs.
- La vision artistique, « L'art du Canada », offre l'occasion unique de remplir notre mandat élargi en mariant l'art canadien contemporain et moderne, ainsi que l'art autochtone et l'art du Groupe des Sept dans le cadre d'expositions et de programmes.
- Le McMichael s'est donné comme priorité d'augmenter le taux de fréquentation et d'attirer de nouveaux publics par le biais d'un calendrier d'expositions et de programmes stimulants, une présence accrue sur les réseaux sociaux, les transports en commun et les réservations en ligne.
- L'agrandissement des espaces d'ateliers et de location avec la remise à neuf du Pavillon de rencontres et des salles de cours, et la rénovation prévue de Salon des fondateurs, devraient accroître les revenus autogénérés.
- Doté d'une vision et d'une stratégie à long terme ainsi que d'une équipe solide, le service du développement s'emploie à produire des résultats améliorés tant pour le revenu d'exploitation que le revenu désigné, de même qu'à accroître les fonds réservés aux acquisitions et aux projets spéciaux.
- Une discipline fiscale rigoureuse, l'apport de revenus et des initiatives de marketing ciblées devraient permettre au McMichael d'atteindre un budget équilibré pour l'exercice 2020.

Voir *États financiers, assiduité, ETP, mesures du rendement* (pièce jointe 2)

## PLAN DE GESTION DES IMMOBILISATIONS

Le McMichael utilise le logiciel de gestion des immobilisations VFA pour planifier la réparation et la remise en état de ses immobilisations. Selon l'évaluation VFA, à la fin de l'exercice 2020, le coût de remplacement ou de réparation des biens se chiffrerait à environ huit millions de dollars, compte tenu de la durée de vie prévue des immobilisations. Consciente que cette tâche est irréalisable, l'équipe du McMichael a entrepris une analyse du risque de tous les biens destinés à être renouvelés pour en évaluer la condition.

La demande de subvention Plan de gestion des immobilisations – Réparation et remise à neuf 2020

fera état des équipements et espaces identifiés dans l'évaluation VFA et confirmés par l'équipe du McMichael comme comportant un risque pour les visiteurs, le personnel ou les biens culturels s'ils ne sont pas remplacés ou remis à neuf. Nombre de ces projets avaient été signalés durant l'exercice 2019 mais n'avaient pas bénéficié de subventions. Ils revêtent une importance critique pour l'exercice 2020.

Si la réparation des édifices et le remplacement d'équipement vieillissant sont essentiels à l'image du McMichael à l'international, la rationalisation, l'adaptation et une possible expansion n'en sont pas moins prioritaires.

Bien que de nombreuses études aient été menées et des recommandations formulées, un plan directeur à long terme s'impose pour établir les besoins actuels et futurs de l'institution et de son parc. La première étape consiste à entreprendre une étude sur une « utilisation optimale de l'espace », qui permettra de rationaliser l'intérieur des édifices pour maximiser l'espace utilisable et redonner au bâtiment principal ses valeurs architecturales d'origine.

Le plan de gestion des immobilisations 2020-2023 reflète la projection du financement du ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport pour entreprendre les travaux qui sont essentiels à la réputation du McMichael et qui permettront à l'institution de remplir son mandat tel qu'énoncé dans la *Loi de 2011 amendant la Loi sur la Collection McMichael d'art canadien*.

Voir *Plan de gestion des immobilisations* (pièce jointe 4) et *Plan de renouvellement des actifs* (annexe B).

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

Les logiciels de production des réseaux informatiques du McMichael atteignent la fin de leur durée de vie utile. Ces systèmes de production sont associés au flux de travail : terminal de paiement électronique, régulation de la température, stockage / partage de fichiers, sécurité des réseaux et sauvegarde / restauration. Un nouveau logiciel réduira les frais généraux comme les garanties, le soutien technique et l'entretien. Le remplacement immédiat de certains logiciels est prévu dans le plan de gestion des immobilisations de l'exercice 2020.

Le McMichael participe à l'étude du ministère visant à trouver une solution de billetterie et de réservations en ligne pouvant s'appliquer à plusieurs de ses organismes. Au moment de la rédaction de ce plan d'activités, aucune solution n'a été identifiée et le coût lié à la mise en œuvre d'un tel système n'est pas prévu dans le budget 2020.

## INITIATIVES ENTRAÎNANT LA PARTICIPATION DE TIERS

Le contrat liant le McMichael au prestataire de services alimentaires expire en février 2019. Nous avons lancé un appel d'offres qui nous permettra de choisir un nouveau prestataire de services pour les cinq prochaines années.

Durant l'exercice 2020, l'équipe d'apprentissage créatif et des programmes s'associera de nouveau avec la Toronto Region Conservation Authority, Parcs Ontario, Parcs Canada, les Services aux étudiants autochtones de Humber College, le Peel Aboriginal Network et la Société Alzheimer.

Nous poursuivons nos pourparlers avec la Ville de Vaughan pour que le McMichael soit ajouté à l'itinéraire des transports en commun d'ici 5 ans.

Nous avons conclu une entente avec Diamond Estates qui nous assure un pourcentage des ventes de leurs vins « McMichael » dans les succursales de la LCBO, en Ontario et au Manitoba. Diamond Estates fait don des vins lors des événements de levées de fonds organisées par le McMichael.

Le McMichael participe toujours au projet du Musée virtuel du Canada baptisé Ininga Ilagiit. Ce musée virtuel, qui réunit des œuvres d'art de Cape Dorset, sera inauguré à la fin de l'été ou au début de l'automne 2019 afin de tirer profit du calendrier scolaire et de la disponibilité des membres de la communauté. Nous travaillons avec des jeunes de la communauté à la rédaction de textes descriptifs et à l'analyse du site. Nous nous emploierons à encourager tous les membres de la communauté ainsi que l'ensemble de la population canadienne à créer des expositions virtuelles.

## PLAN DE MISE EN ŒUVRE

Récapitulatif des objectifs stratégiques énoncés dans ce Plan d'activités :

- Le directeur général et la conservatrice en chef travailleront de concert pour accroître le profil du McMichael par le biais de causeries, de conférences et d'entrevues à la radio et à la télévision.
- Préparer un programme d'expositions dynamique à l'image de l'art du Canada.
- Offrir des programmes d'apprentissage créatif en salle et bonifier les programmes V.O.I.C.E.S, ARTWELL et Empreintes pour le futur.
- Élaborer des programmes s'inspirant des expositions qui sont à la fois éducatifs et stimulants.
- Mettre en œuvre des initiatives de marketing intégré destinées à des publics-cibles ; promouvoir le McMichael comme une destination culturelle pour les visiteurs canadiens et étrangers ; actualiser l'image de marque.
- Les services des ventes et des opérations s'emploieront à enrichir l'expérience des visiteurs, à augmenter la fréquentation et à améliorer la rentabilité de la Boutique, du restaurant, des espaces de location et des camps d'art.
- Selon les ressources disponibles, mener une analyse de l'espace fonctionnel tel que recommandé dans le plan de gestion des immobilisations.
- Le service du Développement travaillera de concert avec le Conseil d'administration de la Fondation, l'équipe dirigeante et des bénévoles pour attirer de nouveaux cercles d'influenceurs et de mécènes, mettre à profit le financement pluriannuel et assurer le rayonnement du McMichael dans la région de Vaughan grâce aux réseaux professionnels et communautaires.
- Le service des Finances travaillera de concert avec le directeur général pour renforcer la discipline fiscale entreprise en 2017 nécessaire à un budget équilibré.
- Le service des Ressources humaines continuera de promouvoir une culture positive qui favorise la créativité, le travail d'équipe, l'efficacité et le rendement.
- Le Comité des bénévoles travaillera avec le McMichael pour enrichir l'expérience des visiteurs et organisera des activités de financement à la faveur de l'institution.

