

PLAN D'ACTIVITÉS

Exercice financier se terminant le 31 mars 2022

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 2022

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire de gestion 3
Revue de l'année 5
L'année 2021 et au-delà 7
Mandat, mission et vision 9
Plan stratégique 10
Aperçu des programmes et activités actuels et futurs 10
Plan de marketing et communications 22
Ressources nécessaires à la réalisation des objectifs 28
Ressources humaines 29
Mesure du rendement 31
Analyse de la conjoncture 34
États financiers 37
Plan de gestion des immobilisations 38
Technologie de l'information (TI) et Plan de prestation de services électroniques (PSE) 39
Initiatives entraînant la participation de tiers 40
Plan de mise en œuvre 41
Réponse aux attentes énoncées dans la lettre de mandat 43

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

SOMMAIRE DE GESTION

L'exercice financier 2021 restera gravé dans notre mémoire collective. Au McMichael, le début de l'année a été marqué par la fermeture du Musée s'inscrivant dans le cadre des mesures imposées par le gouvernement provincial pour « aplatir la courbe » de la première vague de la COVID-19. Nous sommes demeurés fermés jusqu'au 31 juillet 2020. Les mesures de soutien (PCU et SSUC) adoptées par le gouvernement fédéral nous ont permis de faire des mises à pied temporaires et de conserver nos effectifs. Aucun effort n'a été ménagé pour réduire les coûts : télétravail (qui fait désormais partie de la « nouvelle normalité ») ; réduction de salaire volontaire chez les cadres supérieurs ; semaine de travail réduite. Les principales activités de levée de fonds comme le Gala Clair de lune annuel et les événements privés, ainsi que les locations de salles et les mariages ont été annulées, reportées ou radicalement réorganisées à la lumière des restrictions entraînées par la pandémie. L'exposition phare de l'année, *Sans invitation : Les artistes canadiennes de la modernité*, a été reportée à l'été 2021, bouleversant du coup les projets de sa mise en circulation. D'autres projets d'expositions itinérantes ont nécessairement été modifiés, les institutions culturelles à travers le pays ayant fermé leurs portes en raison de la pandémie. Nous avons remplacé *Sans invitation* par une exposition non moins spectaculaire mais à bien moindre coût, les œuvres provenant toutes de la collection du McMichael. Cette exposition intitulée *Les débuts : l'art autochtone au McMichael* en novembre 2020. La fermeture du Musée a eu des conséquences désastreuses pour les célébrations entourant le centenaire du Groupe des Sept. Nous n'avons pas hésité à prolonger d'un an l'exposition qui leur est consacrée.

Nous avons largement bénéficié de la collaboration du Ministère des Industries du Patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture. Des rencontres régulières avec les directeurs de divers organismes, souvent présidées par la ministre, nous ont permis d'échanger et de trouver des solutions permettant de composer avec des circonstances sans précédent. Des comités consultatifs ont été mandatés de produire des rapports contenant des recommandations visant à favoriser le redressement. L'équipe de la haute direction du McMichael présentait ses rapports à l'équipe du Ministère, surveillant l'évolution de la situation.

En 2020-2021 et 2021-2022, le personnel s'est employé à répondre à l'audit de l'optimisation des ressources des musées et galeries d'art du Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario (BVGGO). Malgré la fermeture du Musée et les directives imposant le télétravail, le personnel a collaboré avec l'équipe de l'audit afin de lui fournir les documents et les informations nécessaires. Le rapport de l'audit du BVGGO, contenant 19 recommandations, a été rendu public le 7 décembre 2020. Nous avons développé un Plan d'action à la lumière de ces recommandations.

Le 31 juillet 2020 marque la réouverture du McMichael en fonction d'un horaire de quatre jours semaine pour économiser. Les directives émises par la Santé publique et les conseils de la ministre nous ont permis d'adopter des mesures en vue d'assurer la sécurité du personnel et du public : possibilité de se désinfecter les mains régulièrement durant la visite ; port du masque

obligatoire ; contrôle rigoureux de la capacité par la vente de billets horodatés ; distanciation sociale ; et séances de formation pour le personnel. Les personnes qui sont en mesure de travailler de la maison sont encouragées à le faire.

En décembre 2020, le confinement de la région de York a de nouveau entraîné la fermeture du Musée. Bien que nous espérons rouvrir en février ou en mars 2021, nous prévoyons maintenir un horaire réduit et poursuivre la vente de billets horodatés au moins jusqu'en juillet 2021.

Un grand nombre de projets pour l'exercice 2022 dépendent de facteurs inconnus, dont la disponibilité des vaccins et la volonté du public à fréquenter l'institution. Cela dit, nous nous réjouissons à l'idée de présenter l'exposition Sans invitation et une série d'expositions monographiques consacrées à des femmes artistes noires, autochtones et de couleur, ainsi que d'accueillir le public dans le cadre de visites guidées et d'événements (décrits dans les pages qui suivent). Peu importe les activités que nous serons en mesure d'offrir, nous miserons sur le franc succès remporté par la programmation en ligne. La pandémie nous a permis de rejoindre divers publics à travers le monde grâce aux webinaires et aux présentations virtuelles, mais surtout à nos programmes d'apprentissage créatif. Nous comptons maintenir. Nous ne ménagerons aucun effort pour favoriser la communication entre les membres de notre personnel et pour établir un dialogue entre le McMichael et les visiteurs qui le considèrent comme le foyer de l'art du Canada.

Durant le premier trimestre, soit du 1^{er} avril au 31 juillet 2020, nous avons été fermé au public. Le directeur général et la haute direction se sont consacrés à surmonter la crise en réduisant les coûts dans la mesure du possible, en annulant ou reportant des expositions et des événements, en s'occupant du personnel et en gardant le moral. Le directeur général a siégé à deux comités créés par la ministre ayant pour mandat de préparer des rapports sur les conséquences de la pandémie sur le secteur culturel et de recommander des mesures favorisant le redressement. Il a également présenté deux rapports (sur le tourisme et la culture) au comité directeur provincial chargé d'évaluer les effets de la pandémie.

Le moment était particulièrement propice au passage au numérique. Le Service de l'apprentissage créatif a su adapter ses programmes aux plateformes numériques. Une initiative qui a connu un franc succès, le public et les familles cherchant des activités stimulantes durant le confinement.

Nous avons découvert le pouvoir du webinaire ! La conférence que le directeur général devait donner le 7 mai 2020 pour marquer le centenaire de l'inauguration de la première exposition du Groupe des Sept en 1920 a été annulée. L'événement a été présenté en ligne dans le cadre d'un projet pilote. En temps normal, environ 150 personnes auraient assisté à la conférence. Grâce à Zoom, et à notre grand étonnement, la conférence a été suivie par 3 700 personnes dans 18 pays à travers le monde. Nous n'avons pas hésité à organiser d'autres webinaires, dont celui de la conservatrice en chef Sarah Milroy sur Maud Lewis – les participant.e.s se comptaient non pas par douzaines mais par milliers. La portée internationale des présentations virtuelles est une des grandes découvertes que nous devons à la pandémie. Quel soulagement de trouver un aspect positif au cours d'une année autrement tragique. Le Service de l'apprentissage créatif a développé des visites virtuelles des expositions mettant à contribution nos guides-bénévoles chevronné.e.s. Ces visites ont été très bien accueillies, attirant des publics non seulement au Canada mais au Royaume-Uni, aux États-Unis et... au Nicaragua ! Voilà une leçon précieuse pour une institution vouée au rayonnement de l'art du Canada à l'international.

Les expositions consacrées à Brenda Draney et John Hartman ont été inaugurées quelques semaines avant la fermeture de mars 2020. Fort heureusement, nous avons été en mesure de les prolonger lors de la réouverture le 31 juillet. De même, le public a pu admirer les magnifiques aquarelles de W. J. Phillips lors de la réouverture. Vu le report de Sans invitation, nous avons devancé l'exposition Les débuts qui devait être présentée en 2021. Cette exposition reposait sur d'importantes nouvelles acquisitions d'œuvres d'artistes autochtones contemporains. Ce secteur était bien représenté lorsque les McMichael ont commencé leur collection, mais il a été délaissé au cours des vingt dernières années. Des œuvres maîtresses de Rebecca Belmore, Kent Monkman, Nadia Myre, Meryl McMaster et plusieurs autres ont été acquises afin de créer un dialogue percutant avec celles de Norval Morrisseau, de l'école de Woodland, Carl Beam et Arthur Shilling, ainsi que des exemples rarement présentés de masques et d'objets cérémoniaux de la côte ouest et des vêtements d'apparat et des bijoux des cultures des Grands Lacs. Cette exposition est une pure merveille. Nous avons travaillé en étroite collaboration avec des

artistes, des Aîné.e.s et des spécialistes autochtones qui nous ont fait part de leurs perspectives. L'exposition est à l'affiche jusqu'en 2022. Nous avons mis en œuvre un programme de recherche et de mobilisation des communautés autochtones qui nous aidera à mieux comprendre nos collections.

Dans le sillon des expositions consacrées à trois grandes femmes artistes du Québec en 2020, nous allons présenter une série d'expositions d'œuvres de femmes noires, autochtones et de couleur en contrepoint à *Une vision commune* et *Les débuts*. La série débutera avec l'exposition *Uprising* (organisée par la Thunder Bay Art Gallery) de l'artiste métisse Christi Belcourt, suivie des expositions consacrées à l'artiste canadienne d'origine antillaise Denyse Thomasos, à l'artiste canadienne d'origine africaine Esmaa Mohamoud et à l'artiste canadienne d'origine sri-lankaise Rajni Perera.

Malgré le télétravail, nous avons réussi à produire une importante publication dans le cadre du centenaire du Groupe du Sept. Intitulée *A Like Vision: the Group of Seven at 100*, la publication comprend un essai du directeur général du McMichael, Ian A.C. Dejardin, et des textes de plusieurs auteur.e.s dont la cinéaste Jennifer Baichwal et l'artiste John Sasaki. Lancé en octobre, le livre s'est retrouvé en tête de liste d'Amazon dans la catégorie beaux-arts.

La planification en situation où tout repose sur des éléments indépendants de notre volonté, notamment la vaccination de l'ensemble de la population canadienne et la menace de confinement si le nombre de cas augmente, n'est pas chose facile. Cependant, nous avons un aperçu de la « nouvelle normalité » de l'après COVID. Nous accorderons donc la priorité à la programmation en ligne, aux médias sociaux et aux expositions itinérantes.

Il y a cependant une lueur d'espoir à l'horizon : nous sommes à développer un projet des plus inspirants à l'image d'un McMichael renouvelé auquel nous avons donné le titre provisoire de « Une image de notre avenir : Repenser le foyer de l'art du Canada ». Ce projet est né des conclusions de l'étude sur l'« état de fonctionnement » menée par Hariri Pontarini Architects et du plan de la gestion du paysage livré en décembre par Public Work Inc. Le conseil d'administration a approuvé la mise en œuvre de la prochaine étape : établissement des coûts et du cahier de charge. La fin de l'exercice 2021 et le début de 2022 se dérouleront donc sous la bannière de l'optimisme et de l'enthousiasme. Nous sommes déterminés à mener à bien le projet de la première réfection du foyer de l'art du Canada en quarante ans. Le projet s'impose comme un symbole de renaissance pour l'Ontario et le reste du Canada.

Conséquences de la pandémie

Ce plan d'activités tient compte du climat d'incertitude dans lequel on évolue. Nos orientations stratégiques correspondent toujours à notre Vision artistique, mais la pandémie aura des effets sur les activités/programmes, finances/budgets, analyses de la conjoncture, stratégies en matière de ressources humaines, identification des risques et objectifs de rendement en 2021-2022 et au-delà. Tout porte à croire que la « nouvelle normalité » post-vaccination s'accompagnera d'un nombre réduit de visiteurs, de protocoles sanitaires assurant la distanciation sociale et d'une réticence à assister à des événements en présentiel pendant peut-être deux ans, tandis que la transition vers la programmation en ligne sera réalisée. Nous croyons donc que les compétences acquises dans les secteurs de l'apprentissage créatif, de la programmation et du développement nous seront très utiles en matière de la planification de l'expérience du public et de la clientèle.

Nous accorderons la priorité à la rentabilisation des activités en ligne, notamment l'achat de billets pour participer à des visites virtuelles et des webinaires, ainsi des dîners-bénéfice en ligne.

Les priorités établies pour l'exercice 2022 et au-delà sont dictées par les objectifs énoncés dans l'Orientation stratégique de 2012 et la Vision artistique de 2016. En 2022, nous prévoyons mettre à jour de l'Orientation stratégique du McMichael à la lumière de nos projets d'immobilisations.

Le McMichael se conforme à la lettre de mandat du ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture (voir notre réponse à la plus récente lettre de mandat à la fin de ce document). Nous sommes stimulés par l'approche de collaboration adoptée par la ministre qui nous a apporté de précieux conseils et la possibilité d'échanger avec nos collègues du secteur culturel. Nous espérons que cette approche sera maintenue durant la période de redressement.

En 2022, nous nous emploierons à mettre en œuvre les recommandations du Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario, dont la majorité vise la documentation des procédures et analyses. La directrice de l'exploitation a établi un plan d'action et veillera à la réalisation des recommandations.

En 2021, le McMichael a entrepris sa réouverture par étape à commencer par le long week-end du 30 juillet au 3 août avec une journée réservée aux membres et des billets horodatés. La perte anticipée de 50 % des revenus autogénérés, tant au niveau de l'exploitation que des activités-bénéfice, de 1,1 million de dollars a été compensée en partie par la réduction du nombre de jours d'ouverture du Musée. En 2022, nous prévoyons une perte de revenus de 30 % qui sera atténuée par la réduction du nombre de jours d'ouverture (4 jours par semaine d'avril à juin 2022, puis 6 jours par semaine). Nous prévoyons que le public se montrera réticent à visiter le McMichael jusqu'à ce que l'ensemble de la population soit vaccinée. Les mesures comme les billets horodatés et la distanciation sociale seront maintenues.

Tel que noté ci-haut, la transition vers la programmation en ligne se poursuivra en 2021, notamment jusqu'à l'achèvement du programme de vaccination pour tous les Canadiens. Il y a de grandes chances que la prestation de services en ligne fasse partie intégrante de notre quotidien. Les services de marketing, de programmation et d'apprentissage créatif ont tous intégrés le monde virtuel dans leurs domaines respectifs (voir à ce sujet le chapitre Aperçu des programmes et activités actuels et futurs).

Nous avons été en mesure d'offrir à nos visiteurs une expérience sécuritaire et agréable durant la pandémie. Nous serons sans doute appelés à maintenir les mesures prises à cet effet en 2022, ce qui risque de limiter notre capacité d'accueil tant pour les visites que les événements et programmes.

Nous nous réjouissons à l'idée d'inaugurer l'exposition *Sans invitation* en juin 2021 consacrée aux femmes artistes des années 1920 et 1930. Une série d'installations mettra en valeur le talent d'artistes canadiens émergents et bien connus.

Nous prévoyons lancer une campagne pour le renouvellement des actifs. En 2021, nous entreprendrons une étude de faisabilité pour évaluer la capacité d'obtenir du financement privé égal aux contributions du gouvernement. Nous comptons également développer un modèle plus robuste d'établissement des coûts dans le cadre du renouvellement des actifs. La mise en œuvre de ces étapes essentielles nous permettra de procéder au lancement de la campagne. Nous effectuons les réparations qui s'imposent et remplaçons l'équipement afin de maintenir les systèmes essentiels à la protection de la collection.

L'actuelle directrice des finances et des opérations occupera le poste de cheffe des finances pendant un an avant de prendre sa retraite. Nous avons embauché une directrice de l'exploitation qui est responsable des finances et des opérations, ainsi que des ressources humaines. Elle veille également à l'évaluation des besoins technologiques du McMichael et de la numérisation de l'institution. L'ancien directeur de l'exploitation ayant également occupé le poste de directeur du développement au cours des 4 dernières années, un nouveau directeur du développement a été embauché. Le savoir et la compétence de deux nouveaux employés nous seront précieux dans le contexte de la campagne.

MANDAT, MISSION ET VISION

Mandat

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

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

Les objectifs du McMichael sont les suivants :

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

Un conseil d'administrateurs, nommé conformément à la Loi, est responsable des activités de l'institution. Le conseil relève de l'Assemblée législative sous l'autorité du ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture.

Mission

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

Vision

S'imposer comme un lieu extraordinaire pour explorer la culture et l'identité canadiennes. La

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

ORIENTATION STRATÉGIQUE

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

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

Les projets conçus pour atteindre ces objectifs en 2022 sont décrits ci-dessous.

APERÇU DES PROGRAMMES ET ACTIVITÉS ACTUELS ET FUTURS

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

Programmes d’expositions

Les contraintes imposées par pandémie de la COVID-19 continuent d’avoir un impact sur notre programmation. Cela dit, nous avons développé un plan qui nous permettra de composer avec les défis économiques. En 2021-2022, la rotation des expositions se fera aux sept mois plutôt qu’aux quatre mois afin de réduire les coûts au minimum et les risques de contagion pour les installateurs. Nous allons également examiner les façons d’accroître la pertinence du contenu et optimiser notre programmation en ligne pour atteindre des publics élargis. L’exposition *Les débuts : l’art autochtone au McMichael*, qui réunit des œuvres de la collection permanente, a été inaugurée le 28 novembre 2020 et tiendra l’affiche jusqu’au 5 juin 2021. L’exposition phare *Sans invitation : Les artistes canadiennes de la modernité* sera présentée du 21 juin 2021 au 5 janvier 2022. Comme *Les débuts*, cette exposition agira comme complément à celle consacrée au centenaire du Groupe des Sept. Elle met en valeur les réalisations des contemporaines du Groupe – des femmes artistes de toutes les régions du pays des années 1920 aux années 1940. *Sans invitation*, comme la plupart des expositions que nous préparons, sera circulée et présentée au Glenbow Museum et à la Vancouver Art Gallery.

Résultats : Des contemporaines sous-estimées et souvent inconnues du Groupe des Sept reçoivent l’attention qu’elles méritent. L’exposition servira à élargir nos publics tant par les visiteurs au McMichael que le public qui l’appréciera durant sa tournée.

À l’hiver 2022, nous présenterons une exposition consacrée aux collections de la famille Sobey. L’exposition se veut un panorama de l’art canadien à travers les collections réunies par trois générations de l’une des plus grandes familles de collectionneurs au Canada. Sa tenue coïncide avec le 20^e anniversaire du Prix Sobey pour les arts qui rend hommage aux plus grands artistes contemporains canadiens. L’exposition réunit des douzaines de chefs-d’œuvre rarement présentés

en public, des tableaux de James Wilson Morrice, Jean Paul Lemieux et Tom Thomson aux œuvres de Kent Monkman et Peter Doig.

Également prévues au programme, des installations qui s'inscrivent dans le cadre du mandat du McMichael de représenter le Canada et sa population. Au printemps 2021, l'artiste et auteure anichinabée Bonnie Devine installera une œuvre multimédia dans le hall d'entrée du McMichael, documentant la présence autochtone historique sur les terres autour du Musée et son emplacement sur le sentier Carrying Place – une route commerciale traditionnelle reliant les régions du lac Ontario et de la baie Georgienne. Des expositions monographiques consacrées à Denyse Thomasos (Canadienne d'origine antillaise), Esmâa Mohamoud (Canadienne d'origine africaine) et Rajni Perera (Canadienne d'origine sri-lankaise) seront accompagnées de petites publications et d'une solide programmation en ligne ciblant divers groupes culturels. Cette programmation vise à étendre l'impact du McMichael et à refléter les intérêts des publics plus jeunes ainsi que des communautés culturelles de Vaughan. En 2021, nous présenterons également une exposition des tableaux de Margaux Williamson, une figure émergente de la communauté artistique et littéraire de Toronto.

Résultats attendus : Ces petits projets serviront à rajeunir la perception du McMichael, établissant notre réputation au sein de nouveaux publics.
--

À compter de septembre 2022, nous présenterons *Greg Curnoe : Art et Politique*, une rétrospective de la vie et de l'art de l'artiste de London (Ontario) mort tragiquement dans un accident de vélo en 1992. Son legs énergique continue d'influencer la pensée culturelle canadienne : l'importance qu'il accordait à l'autonomie politique et culturelle du Canada ; son opposition à la guerre ; son intérêt pour la priorité territoriale des Autochtones ; sa sensibilisation des histoires submergées ; et ses analyses avisées des traditions de la pensée politique dada d'Europe. Résolument politique, son art n'en est pas moins haut en couleur et irrévérencieux, des qualités qui lui ont valu une place de choix dans le panthéon de l'art canadien.

Parmi les projets à venir dans les deux prochaines années, mentionnons une exposition consacrée aux esquisses de Tom Thomson que nous comptons présenter à Londres et dans d'autres villes européennes ; une exposition des œuvres de Bertram Brooker, peintre hors du commun actif dans les années 1920 et 1930 qui s'est également distingué comme dramaturge, romancier, designer et critique d'art – sans conteste un des influenceurs les plus brillants de son époque ; une exposition consacrée à Jessie Oonark et ses enfants (12 garçons et filles qui sont tous artistes) ; ainsi que des expositions monographiques d'œuvres de Dempsey Bob, un artiste contemporain thaltan/tlingit de Terrace, en Colombie-Britannique, et de Meryl McMaster, une artiste d'origine crie et allochtone dont les autoportraits grand format explorent son identité culturelle et son rapport avec la terre.

Ensemble, ces expositions se veulent un hommage à la diversité de points de vue à la grandeur du Canada, tout en mettant en valeur les collections du McMichael. Il nous fait grand plaisir d'accueillir un

public adulte sans cesse croissant, mais nous sommes également ravis d'être la destination de nombreux groupes scolaires. Il nous tient à cœur de faire découvrir à nos visiteurs non seulement l'art canadien mais aussi les valeurs culturelles qui font du Canada un pays tourné vers l'avenir, ouvert et éclairé. Nous nous réjouissons à l'avance de partager les histoires et les idées de ces artistes dans les années à venir.

Programme d'expositions itinérantes

La circulation de nos expositions est un changement majeur que nous avons apporté au plan d'activités. Nous offrons un forfait intéressant à nos partenaires : des expositions minutieusement conçues accompagnées de publications d'exception. La circulation des expositions accroît nos revenus, nous permettant d'atteindre l'excellence pour lesquels nos projets sont connus en matière de recherches, de prêts et de publications. Les expositions itinérantes nous permettent également de bénéficier du Programme d'aide aux musées du ministère du Patrimoine canadien et du soutien du Conseil des arts du Canada (dans le cas de projets s'articulant autour de l'art contemporain). Au cours des deux dernières années, nous avons consolidé nos liens avec les gestionnaires de programmes gouvernementaux et nous continuerons de le faire dans les années à venir. Pour l'exercice en cours, les frais d'emprunt garantis représentent 275 000 \$ et peuvent encore s'accroître – une nouvelle source de revenus non négligeable pour le McMichael.

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

Enrichir la collection

En 2020-2021, nous avons réussi à réunir les fonds pour un important groupe d'œuvres d'art autochtone contemporain pour ajouter à notre collection tombée en désuétude. Cette mission accomplie, nous nous emploierons maintenant à solliciter des dons d'œuvres d'art contemporain associées au paysage et au monde naturel – ajoutant au legs paysagiste du Groupe des Sept avec lequel nous sommes associés à juste titre. Comme dans le cas des acquisitions d'art autochtone, nous nous adresserons aux donateurs, mais aussi artistes connus qui nous donnent régulièrement leurs œuvres. Les artistes contemporains Kent Monkman, Meryl McMaster, Pierre Dorion, Scott McFarland, Nadia Myre et Tim Gardner sont au premier rang de cette initiative, nous offrant des œuvres accomplies qui s'inscrivent dans le cadre de notre mandat d'excellence. Dans la foulée des importantes donations FitzHenry, Ayer et Bredt/Cameron de 2020, nous continuons à forger des liens avec des collectionneurs qui sont intéressés à faire don au McMichael d'œuvres qui rendent hommage aux traditions du passé. À titre de foyer de l'art du Canada, le McMichael attire des donateurs de tous horizons qui reconnaissent notre engagement à l'égard de l'art canadien et des histoires canadiennes, ainsi que la passion qui nous anime.

Résultat : D'importantes lacunes dans la collection, notamment en ce qui a trait à l'art autochtone contemporain, seront comblées au fil des ans.

2. Expérience des visiteurs

La réfection du Grand Hall est terminée et les changements au sein du personnel visent à améliorer le service aux visiteurs.

Suite à un appel d'offres pour la prestation de services de restauration et de traiteur lancé en 2019, le McMichael a signé un contrat de cinq ans avec l'entreprise torontoise Food Dudes en 2020. Une entente de partage des coûts en matière d'achat de mobilier et de réaménagement qui bonifiera l'expérience des visiteurs a été conclue au printemps 2020, peu de temps avant la fermeture entraînée par la pandémie. Le nouvel espace propose un menu élaboré à partir de produits locaux. Le réaménagement du restaurant a permis d'ajouter plus de couverts, donc d'accroître les revenus. En outre, l'achat de nouvelles chaises de salle à manger permettra au McMichael de les louer lors d'événements et de récupérer sa mise de fonds au cours des prochaines années. L'ajout de tabourets et d'un bar lounge vise à inciter des organisateurs d'événements et de mariages de louer leur mobilier directement du McMichael. Le projet a été réalisé sous la direction d'un designer canadien primé. De magnifiques pièces exécutées par des artisans canadiens témoignent de l'engagement du McMichael à appuyer les artistes et fabricants canadiens de tous horizons. En raison de la COVID-19, le Café offre des repas à l'intérieur tout en réduisant sa capacité d'accueil et propose des repas en plein air (la température s'y prêtant) dans le plus strict respect des consignes sanitaires.

Une remise à neuf de la Boutique s'imposait, notamment en matière d'accessibilité. Nous avons installé un nouvel ascenseur et amélioré la cage d'escalier afin de faciliter le transport de livres vers le deuxième étage. Une moquette et une nouvelle palette de couleurs assortie à l'architecture du musée contribuent à rehausser l'espace. En août 2020, la Boutique a de nouveau ouvert ses portes au public. Elle a été réaménagée afin de permettre à un nombre réduit de visiteurs de s'y rendre en respectant la distanciation sociale. Dans l'après-pandémie, les consommateurs favoriseront sans doute les achats en ligne et la Boutique devra être en mesure de leur offrir une expérience numérique agréable, un mode règlement des achats facile et rapide et un service à la clientèle qui fait exception. Nous prévoyons effectuer une mise à jour régulière de la Boutique en ligne, ajoutant de la marchandise et investissant dans des campagnes de marketing vantant les mérites d'acheter local et en ligne, ainsi que des articles canadiens.

Résultats : Ces améliorations permettront d'accroître les revenus et d'enrichir l'expérience des visiteurs.

Les préposés à l'accueil, secondés par le nouveau gestionnaire de la sécurité et de l'expérience des visiteurs, ont recours à un mécanisme de résolution des plaintes efficaces et partagent régulièrement leurs données avec la haute direction afin d'assurer la satisfaction optimale des visiteurs. Les commentaires des visiteurs font partie intégrante de l'élaboration des politiques. Nous menons un sondage auprès des participants inscrits aux programmes et prenons leurs opinions en considération lors de l'élaboration de nouvelles activités. Des cours d'introduction au cycle de l'engagement des visiteurs sont offerts à tous les guides-bénévoles et préposés à l'accueil. Notre priorité demeure la

sécurité des visiteurs et le respect des protocoles sanitaires tant et aussi longtemps que nécessaire.

Le transport figure toujours comme un élément déterminant de la satisfaction des visiteurs avant et après une visite du McMichael. Les moyens de transport et les services de transport en commun lacunaires constituent des obstacles réels et perçus pour les personnes qui ne conduisent pas ou qui n'ont pas de voiture. La pandémie a forcé l'annulation du très populaire service de navette du dimanche qui devait reprendre à l'été 2020. Il est impossible de prévoir à quelle date un service sécuritaire et rentable pourra être mis en place. Un service de transport en commun efficace et à bas prix s'impose si le McMichael espère jouer un rôle de premier plan dans l'industrie touristique de la région dans les années à venir. Le nouveau Bureau de Tourisme de Vaughan accorde la priorité à la question du transport, un dossier qui nous tient à cœur. Nous collaborons avec d'autres attractions dans la région à trouver une solution par le biais de forums et de partenariats.

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

3. Création et partage du savoir

L'apprentissage créatif

Miser sur le succès de la programmation en ligne

En 2021, les contraintes imposées par la COVID-19 nous ont offert une occasion unique de repenser notre programmation et son mode de prestation.

Quelques mois ont suffi au service pour passer en mode virtuel, permettant aux visiteurs d'accéder aux programmes publics et scolaires en ligne et à 90 % du personnel de travailler à la maison. Distanciation sociale oblige, les activités en ligne seront maintenues en 2022 de paire avec des activités en présentiel dans le respect le plus strict des recommandations de la Santé publique en matière du nombre de participant.e.s, du suivi et des mesures sanitaires.

L'aspect le plus complexe de la planification de l'exercice 2022 est assurément la réaffectation de sommes considérables nécessaires au développement, à l'achat d'ordinateurs (pour le Musée et le télétravail), d'équipement vidéo et Internet à haute vitesse pour la prestation de ces programmes. Bien que nous offrons plusieurs programmes en ligne comme les cours pour adultes, les webinaires, les visites virtuelles, les programmes scolaires et les camps hybrides pour enfants, le besoin de créer du nouveau contenu et de la vidéo ajoute aux défis d'exploitation et financiers que nous devons relever. Cela dit, le budget doit également prévoir la prestation traditionnelle de programmes : personnel au Musée, service à la clientèle et formation des éducateurs et éducatrices et des bénévoles.

Si la programmation en ligne peut sembler une solution temporaire à être abandonnée dans un contexte post-pandémie, le Service d'apprentissage créatif y voit une occasion unique de mobiliser des publics

bien au-delà du Grand Toronto. Nous avons constaté que 20 % des participant.e.s des visites virtuelles de notre collection d'art autochtone résident à l'extérieur du pays. Cette tendance se retrouve dans les cours d'art pour adulte qui attirent des participants du sud de l'Ontario et des États-Unis, tandis que les webinaires ont une portée internationale.

L'année 2022 sera marquée par le développement d'une nouvelle stratégie de marketing visant à favoriser la croissance de ce public. L'exposition Sans invitation : Les artistes canadiennes de la modernité se prête à l'organisation de plusieurs webinaires qui réuniront des spécialistes canadiens et étrangers.

De la même façon, des expositions comme celles consacrées à Denyse Thomasos et Margaux Williamson seront mises en valeur par une programmation en ligne comprenant des interviews et des vidéos.

En 2022, nous continuerons d'intégrer la programmation en ligne à nos activités. Nous prévoyons également des solutions hybrides dans le contexte des restrictions imposées par la pandémie, notamment dans le cas du camp d'été *ArtVenture* (demi-journée en présentiel/demi-journée en ligne). Nous espérons adopter un modèle similaire pour certains programmes scolaires comme Empreintes pour l'avenir et V.O.I.C.E.S. (Visual Outreach Initiative Creating Empowered Students).

Nous continuerons notre collaboration avec les conseils scolaires afin de faire en sorte que nos programmes scolaires en ligne sont conformes à leurs besoins. Nous prévoyons adapter nos programmes en fonction des directives en matière de santé et de sécurité pour les écoles et développer un projet pilote de Classe virtuelle autoguidée qui permettrait aux enseignant.e.s d'exercer un contrôle plus serré sur l'application du programme.

Résultat : La mise en ligne des programmes et activités du Service d'apprentissage créatif permettra de mobiliser des publics partout dans le monde.
--

Le mieux-être mental et la programmation communautaire

Compte tenu des besoins urgents nés de pandémie de la COVID-19 qui se font sentir dans les communautés ontariennes, nous allons accorder la priorité à des programmes favorisant le mieux-être mental.

Au cours de la dernière année, nous avons été en mesure d'apprécier le rôle de premier plan joué par nos programmes interactifs virtuels dans l'atténuation de l'isolement de notre public le plus vulnérable, soit les personnes âgées et les personnes avec des problèmes de santé. À la reprise de nos cours en présentiel, nous avons été à même de constater à quel point les participant.e.s appréciaient la possibilité de se retrouver dans un milieu sécuritaire. Pour certains enfants qui participaient aux cours du samedi, le programme représentait la seule occasion d'interagir avec d'autres enfants, leurs parents ayant décidé de ne pas les envoyer à l'école.

Nous prévoyons augmenter les programmes communautaires en ligne, au Musée et en plein air

favorisant les échanges et un sentiment d'appartenance. Nous enrichirons la gamme de programmes comme *Art & Nature Meditations*, *Art Chats* et des ateliers en présentiel favorisant le mieux-être, ainsi que des ateliers de jardinage. Nous prévoyons également la mise en œuvre de *Living with Art*, un atelier conçu pour les jeunes adultes inadapté.e.s.

La prestation de causeries en salle et les spectacles grand public posant encore un problème, ces ateliers à capacité limitée offrent une solution aux activités en présentiel.

Nous prévoyons également développer des visites et activités en ligne pour les publics aînés dont l'état de santé les empêche de se rendre au McMichael. Des présentations et des causeries en ligne données par des bénévoles et des éducateurs et éducatrices, ainsi des ateliers faisant appel à diverses aptitudes offriront une façon agréable de découvrir les collections du McMichael.

Résultat : Les programmes interactifs virtuels du McMichael favoriseront le mieux-être mental des participant.e.s.
--

Tisser des liens avec les communautés autochtones

L'exercice 2022 s'ouvre sur l'excellente exposition *Les débuts : l'art autochtone au McMichael* qui consolidera les liens du Musée avec les communautés autochtones. La murale *Water to Water* de Bonnie Devine nous offre la possibilité d'échanger avec les Hurons-Wendats les Mississaugas de Credit dans le cadre d'un webinaire sur l'histoire de la vallée de la rivière Humer auquel participeront Bonnie Devine, Alan Corbiere, Margaret Sault et George Suie.

Les programmes scolaires intégreront des éléments associés à la culture autochtone et à l'écologie, offrant un programme hybride comportant des visites virtuelles guidées et des ateliers ainsi que des visites en présentiel de l'exposition. Une approche virtuelle nous permet de tisser des liens avec des éducateurs et éducatrices autochtones qui vivent sur la réserve et de solliciter leur collaboration dans le développement et la prestation des programmes scolaires.

En 2022, nous comptons poursuivre le développement du programme *Leaders of Tomorrow* qui offrira une expérience interculturelle de qualité supérieur à plusieurs adolescent.e.s autochtones.

Conclu en 2020, ce nouveau partenariat avec les Chippewas de la Première Nation de Nawash sera mis en œuvre à l'été 2022. Combinant des activités d'apprentissage dans la communauté et une visite de trois jours du McMichael, ce programme permettra aux élèves de la 7^e année de l'école Kikendaasogamig d'explorer l'importance de l'apport des Autochtones à l'art du Canada. Dans le cadre du programme, les élèves auront l'occasion de rencontrer plusieurs artistes autochtones. Si les mesures sanitaires le permettent, les élèves des écoles de la région seront en mesure de faire la connaissance des enfants de la communauté de Nawash et, nous l'espérons, de nouer des amitiés durables. Dans le cas contraire, nous allons développer une approche numérique qui permettront aux élèves de communiquer entre eux et de collaborer.

Les publications

Les publications occuperont une place de choix dans l'année qui suit. L'exposition *Les débuts* s'accompagne d'une publication prêtant voix à de nombreux spécialistes et gardiens des savoirs autochtone et allochtone qui documente le riche fonds d'art autochtone du McMichael.

Cette formule s'inspire de la formule des publications *A Like Vision: The Group of Seven & Tom Thomson* (2020) et *Sans invitation* (2021), qui met à contribution des spécialistes de toutes les régions du Canada et de milieux culturels aussi nombreux que divers. Les publications *A Like Vision* et *Early Days* enrichiront les tournées nationales et internationales de ces deux collections prééminentes du McMichael au cours des prochaines années – une composante clé de notre stratégie d'image de marque si nous devons fermer en raison des travaux de réfection au milieu des années 2020.

4. Une organisation durable

En 2021, les mesures mises en œuvre dans le cadre du protocole sanitaire se sont traduites par une capacité maximale réduite. Les membres et le grand public continuent néanmoins de fréquenter le McMichael. L'horaire réduit sera maintenu en 2022, avec 4 jours par semaine jusqu'au 30 juin 2021 et 6 jours par semaine pour le reste de l'exercice financier (sous réserve des restrictions imposées par la pandémie).

En 2021, les programmes d'art en ligne ont connu un franc succès. Le Service d'apprentissage créatif continuera d'offrir des programmes hybrides en ligne/en présentiel, sous réserve de la disposition des écoles à se rendre sur place. Nous prévoyons limiter le nombre d'élèves qui peuvent participer aux visites en présentiel.

Les mesures de contrôle des coûts mise en œuvres sont rigoureusement appliquées. Cela dit, avant la pandémie nous avons investi dans d'importantes expositions qui généreront des revenus sous forme de droits et de fréquentation accrue. En 2021, *Une vision commune*, l'exposition consacrée au centenaire du Groupe des Sept, a attiré tant les publics traditionnels que de nouveaux publics en ligne. En 2022, nous espérons qu'un plus grand nombre personnes pourront visiter en présentiel l'exposition *Sans invitation*, qui sera inaugurée en juin 2021.

Survol des initiatives du McMichael pour 2022 et au-delà :

- Accorder la priorité au développement de programmes scolaires et publics numériques novateurs.
- Axer les initiatives de marketing et de financement sur l'exposition *Sans invitation* et des installations visant des publics cibles.
- Organiser le Gala Clair de lune sous la bannière de l'exposition *Sans invitation* en 2022, en supposant que l'on puisse tenir un événement de grande envergure en présentiel en septembre.
- Travailler de concert avec le Conseil d'administration, les directeurs de la Fondation et les mécènes pour élargir notre réseau de bienfaiteurs et de bénévoles en vue d'une campagne

pluriannuelle.

- Continuer de présenter des encans et autres événements-bénéfice en ligne, notamment si l'impact de la pandémie sur la fréquentation et les commandites se fait toujours sentir.
- Rentabiliser l'expérience numérique dans le cadre d'un projet pilote exigeant l'achat de billets pour les visites virtuelles, les webinaires et le contenu en ligne.
- Avec le soutien du coordinateur du contenu numérique, axer les initiatives de marketing sur les canaux mobiles, numériques et participatifs, et mettre en œuvre un plan de marketing et de communications intégré et multiplateforme qui comprend les médias traditionnels, numériques et sociaux et la radio.
- Cibler le marché des milléniaux à l'aide des médias sociaux, créant des conversations pertinentes tout en associant l'expérience numérique à des événements sur place.
- Accorder la priorité au tourisme régional, les vacances sédentaires, les sorties à la journée, les voyages interprovinciaux et les initiatives privilégiant l'hyperlocalité.
- Bonifier notre engagement à l'égard du paysage culturel et nos relations avec les artistes et les leaders autochtones.
- Accorder la priorité au calendrier des subventions afin de bonifier le soutien fédéral accordé au McMichael.

5. La capacité organisationnelle

Qualité de vie et développement économique

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

En 2022, nous prévoyons que le tourisme local et l'accès virtuel au McMichael (visites guidées, webinaires, programmation et apprentissage créatif) se maintiendront. La promotion du McMichael auprès de la communauté locale comme endroit de santé et de bien-être a connu un franc succès. En 2021, nous avons offert l'accès gratuit au parc à tous les visiteurs et l'entrée gratuite au Musée aux travailleurs et travailleuses de première ligne. Nous multiplierons les initiatives auprès de la communauté locale en matière de santé et de bien-être – un aspect critique de l'après-midi. En 2021, la directrice des ventes a été nommée au poste de directrice des ventes et de la mobilisation de la communauté.

Milieu de travail sain et culture organisationnelle

Culture organisationnelle

À la lumière des changements d'envergure entraînés par la COVID-19, le Service des ressources

humaines fera de la culture organisationnelle sa priorité : les objectifs seront dictés par un environnement sain et de soutien.

La formation et les initiatives de mieux-être font désormais partie intégrante de la culture organisationnelle, l'accent étant mis sur le soutien apporté aux employé.e.s en télétravail. La grandeur de l'institution ne permettant pas d'avoir plus d'un spécialiste occupant une fonction distincte, les employés se doivent de connaître les rôles de leurs collègues. La formation transversale, la collaboration, la communication et les procédures écrites sont autant d'éléments essentiels. Les différents services feront du partage des informations et du savoir une priorité de manière à assurer la relève dans le cas d'absence. Les procédures adoptées au fil des ans et notamment le besoin d'y adhérer en situation de crise sanitaire contribuent à la réalisation de cet objectif.

Le personnel administratif est encouragé à adopter le télétravail pour une période indéterminée. Le McMichael s'engage à entretenir des relations étroites avec le personnel et les bénévoles. La diversité et l'inclusion étaient au premier rang des objectifs de 2021 et continueront de l'être.

La haute direction s'emploiera à revoir les horaires et la mise en œuvre de programmes, expositions et événements afin d'éviter les chevauchements sur une courte période, surtout que les programmes seront offerts en ligne et sur place.

Afin de déterminer la mesure de réussite du McMichael en matière de mieux-être en milieu de travail, nous avons entrepris en collaboration avec l'Université de Montréal une étude quinquennale sur la santé et le mieux-être en milieu de travail. Les résultats de l'étude menée en décembre 2019 (avant la pandémie) montrent un taux moyen à élevé de détresse psychologique, de contraintes et de troubles musculosquelettiques, tandis que les secteurs de l'utilisation des compétences, de la prise de décision, du soutien social et de la reconnaissance étaient très bien cotés. Ces résultats se reflètent dans les efforts du McMichael pour atteindre à un équilibre des charges de travail. La deuxième étude sera menée en janvier 2021 et les recommandations qui en découleront seront appliquées dans les initiatives du Service des ressources humaines en 2022.

Structure organisationnelle

Le McMichael réexaminera la structure organisationnelle à la lumière de la planification de la relève et des possibilités d'avancement offertes aux employés selon leurs compétences. Cette mesure permettra de fidéliser le personnel et de reconnaître le travail accompli. La planification de la relève permet d'identifier les baby-boomers et les cadres supérieurs qui prévoient prendre leur retraite dans années à venir et d'assurer la croissance soutenue de l'institution. La planification de la relève au sein de la haute direction et des postes clés est une priorité pour le Service des ressources humaines en 2022 conformément aux recommandations du Comité des ressources humaines du Conseil d'administration.

La nomination d'un directeur de l'exploitation, qui sera également responsable des ressources humaines et que des installations et des opérations, facilitera l'évaluation des besoins du McMichael en effectifs

que nous allons effectuer en 2022 en tenant compte de la réalité post-COVID.

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

Bénévolat

Le rôle des bénévoles doit être réexaminé à la lumière des activités en ligne et hors les murs du McMichael, notamment au sein de communautés qui n'ont pas été en mesure de visiter le Musée en présentiel. La COVID-19 a entraîné l'annulation du 30^e anniversaire de la levée de fonds annuelle du Comité des bénévoles. La célébration aura lieu en 2021 en présentiel ou en ligne selon les mesures sanitaires en vigueur du moment.

PLAN DE MARKETING ET DE COMMUNICATIONS

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

Le McMichael mise sur le fait que le marketing intégré des expositions, programmes, espaces de location et la Boutique contribuera à la réalisation des 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 et accueillant, tant à l'intérieur que l'extérieur. Les effets de la pandémie continueront de se faire sentir en 2022. L'équipe de marketing et des communications continuera de mettre en œuvre des campagnes inédites ciblant le marché local et la fidélisation des visiteurs. Le McMichael offrira également des expériences virtuelles permettant à des publics de tous horizons d'apprécier le musée à distance. Durant la période où le Musée est ouvert quatre jours par semaine, l'équipe s'emploiera à promouvoir les bienfaits physiques et psychologiques du parc et des sentiers du McMichael.

En 2022, les campagnes de marketing seront surtout dictées par le calendrier d'expositions tel que décrit dans ce document. Elles constituent la plus grande part du budget de marketing et sont menées sur une base récurrente. L'équipe met également en œuvre des campagnes plus modestes dans le cadre des initiatives suivantes :

- Mai/juin : Gala Clair de lune
- Automne : Vente annuelle d'œuvres d'art
- Octobre : « Les couleurs de l'automne » qui met en valeur le parc et les sentiers
- Décembre : « Le Temps des Fêtes »

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

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

Nous continuerons à utiliser les études de marché pour fidéliser les publics en cernant les habitudes médiatiques des visiteurs et en y répondant. Le McMichael trouve son public parmi les personnes plus âgées et les familles qui bénéficient de nombreux programmes offerts au musée même. Or, le visiteur de musée traditionnel se faisant plus rare, nous devons attirer de nouveaux publics dont les milléniaux qui sont presque deux fois plus susceptibles d'exprimer leur engagement personnel pour une organisation en utilisant les réseaux sociaux. Nous comptons les solliciter au moyen d'un contenu dynamique et des

publicités numériques ciblées. Les milléniaux sont également plus sensibles aux problèmes de l'environnement et soucieux de leur budget. On doit donc leur fournir une raison convaincante de visiter le McMichael ainsi que des modes de transport à bas prix. Dans le cadre de la reprise de l'après-COVID, nous comptons fidéliser les milléniaux en leur proposant des activités numériques inédites en ligne et sur les réseaux sociaux, y compris nos très populaires vidéos sur Instagram (notre plateforme la plus populaire), et des programmes qui s'inscrivent dans le cadre de leurs intérêts et valeurs, dont la santé et le mieux-être. De plus, le McMichael se doit de faire preuve de transparence et de franchise dans son engagement à l'égard de mouvements comme « La vie des Noirs.e.s compte » et de justice raciale s'il veut être perçu comme authentique par les publics milléniaux qui sont à l'écoute des valeurs et comportements des institutions. Ces questions font partie intégrante du groupe de travail sur la diversité, l'équité et l'inclusion établi à l'automne 2020.

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

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

- Optimiser l'image de marque du McMichael
- Accroître le rayonnement du musée au moyen de :
 - Expositions phares et itinérantes
 - Événements et programmes spéciaux
 - Partenariats d'entreprise
 - Nouvelles interprétations de la collection permanente
 - Programmes éducatifs
 - Publications scientifiques et catalogues d'exposition
 - Bonification du contenu et des initiatives numériques
 - Programmes pour les enfants et les familles (attirer le public local et favoriser un sens de la communauté chez les consommateurs en quête d'une expérience culturelle telle que formulée dans *Culture Track : Canada*)
 - Location d'espaces y compris pour les mariages (voir la stratégie de ventes du musée)
- Atteindre le public cible du McMichael de manière rentable et efficace
- Cibler les initiatives de marketing en périodes de pointe, notamment le marché touristique
- Promouvoir l'utilisation du parc et des sentiers les jours où le McMichael n'est pas ouvert
- Augmenter la fréquentation en périodes de faible achalandage et dans le contexte de la COVID-19
- Cibler les marchés locaux dans l'après-COVID et déterminer les moyens les plus efficaces de toucher les publics éloignés et de reconquérir les publics lors du déconfinement des régions
- Entretenir et augmenter les partenariats pour assurer le rayonnement du McMichael
- Mettre en œuvre de nouvelles initiatives numériques conformes à l'image de marque du musée

Objectifs de marketing et communications

- Continuer de développer les réseaux mobiles, numériques et participatifs du McMichael, suivant un plan de marketing et des communications intégré et multiplateforme qui comprend les médias traditionnels.
- Attirer les milléniaux en organisant des campagnes sur les réseaux sociaux, créant des dialogues pertinents et conjuguant l'expérience numérique à des activités au musée.
- Consolider les partenariats actuels et explorer la possibilité de nouveaux partenariats qui contribuent au rayonnement de l'image de marque en mettant à contribution le service des ventes et la Boutique.
- Promouvoir le caractère unique du McMichael, misant sur l'art et la nature, notamment les 100 acres de terres protégées, et en faisant valoir le musée comme un lieu propice à la relaxation et au mieux-être mental et physique.
- Améliorer les relations avec les médias, y compris la CBC et le *Globe and Mail*, et offrir régulièrement des entrevues avec la conservatrice en chef et le directeur général.
- Miser sur les info-publicités pour promouvoir les expositions, consolidant les relations avec les médias-clés.
- Améliorer la navigation du site Web afin d'enrichir l'expérience des visiteurs en effectuant une analyse de l'expérience utilisateur avant les mises à niveau du site.
- Mesurer le rendement au-delà des chiffres : rayonnement et reconnaissance de la marque au pays et à l'étranger ; présence du McMichael au sein des partenaires dans le monde muséal et au sein des conservateurs et conservatrices.

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

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

Plan de communications

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

L'équipe des communications produit un rapport qui est soumis au ministère. Le document présente les initiatives qui seront prises au cours des six prochains mois, notamment les communiqués de presse et

avis aux médias, les calendriers et la participation des parties prenantes. La publication des communiqués est dictée par le programme d'expositions tel que décrit dans ce document.

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

En 2022, l'équipe des communications continuera de contrôler les prévisions de tendance et l'activité concurrentielle dans les imprimés et en ligne, y compris les réseaux sociaux, à l'aide d'associations professionnelles et de services de veille comme Meltwater. Les échanges personnels jouent un rôle de premier dans l'établissement de relations durables avec les médias qui sont sollicités de toutes parts. Compte tenu des restrictions imposées par la COVID-19, nous offrons aux journalistes la possibilité de visiter le Musée les jours où nous sommes fermés au grand public. Au cours des années à venir, nous nous emploierons à consolider nos relations avec la presse nationale et internationale pour assurer le rayonnement de nos expositions itinérantes et de notre image de marque.

Identité de marque

Travaillant en étroite collaboration avec l'agence de création, nous avons l'intention d'actualiser notre logo et notre image de marque afin d'optimiser le caractère unique du McMichael comme la seule grande institution entièrement consacrée à l'art du Canada. Il nous faut une identité de marque élégante, adaptable et facilement reconnaissable qui s'applique aussi bien au site Web qu'aux plateformes numériques et qui reflète l'esprit du McMichael. Cette identité doit servir les intérêts d'une éventuelle campagne de financement pour la réfection du musée et permettre au McMichael d'être en mesure de :

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

Les principes directeurs seront mis à jour à la lumière de l'identité de marque, misant sur une image contemporaine du plein air et des 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. Le calendrier du projet pour l'année 2022 demeure incertain, mais il fera de nouveau partie des priorités dès que l'institution sera sur la voie de la reprise.

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. Ces activités seront nécessairement retardées en période de pandémie mais ne tarderont pas à reprendre dès la fin de la crise sanitaire :

- 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 voyagistes en matière de visites de groupes adultes, notamment sur le marché francophone
- Miser sur le tourisme pour accroître la fréquentation en toute saison
- Participer de nouveau au Salon de la mariée pour consolider les acquis
- 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 aux principales conférences touristiques, y compris Bienvenue Canada, pour accroître la fréquentation des voyagistes des régions francophones et au salon OMCA (Ontario Motor Coach Association) à Ottawa
- Offrir des forfaits de mariage-surprise et de micro-mariage, ainsi que d'autres activités en plein air pour la tenue de réceptions et d'événements respectant la distanciation sociale imposée par la COVID-19

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
- Campagne électronique auprès des entreprises, des voyagistes et des planificateurs de mariage
- Augmentation des ressources allouées au référencement payant
- Participation aux salons commerciaux, y compris le Salon de la mariée, Bienvenue Canada (visites en français) et OMCA (Ontario Motor Coach Association)
- Promotion de la location d'espaces pour les réceptions du temps des Fêtes
- Campagnes électroniques pour la tenue de barbecues, réceptions du temps des Fêtes, séances de consolidation d'équipe, etc.

Comme dans le cas de l'expérience des visiteurs, un moyen de transport facile d'accès et rentable demeure un facteur déterminant dans la réalisation des objectifs du Service de marketing et des communications énoncés dans le présent document, ainsi que dans la hausse de la fréquentation. Lorsque le contexte sanitaire le permettra, nous reprendrons le très populaire service de navette et chercherons à établir des partenariats avec des organismes régionaux et(ou) d'autres attractions afin d'assurer une liaison viable entre le centre-ville de Toronto, le McMichael et idéalement d'autres organismes en quête d'une solution offrant aux visiteurs l'expérience du « monde dans une province ». Le nouveau Groupe consultatif de la planification générale de Tourisme Vaughan est en excellente position pour faire valoir l'importance du transport pour les attractions de la région.

Stratégie du contenu numérique

La bonification des programmes et initiatives numériques jouera un rôle de premier plan dans la reprise des activités dans l'après-COVID. En période de confinement, nous avons connu un franc succès en proposant au public une variété d'activités en ligne : cours d'art, *ArtVenture* pour les enfants, visites virtuelles d'expositions, vidéos d'œuvres dans la collection commentées par le directeur général et la conservatrice en chef, visites des ateliers d'artistes canadiens, webinaires sur l'art canadien (y compris le très populaire webinaire d'Ian DeJardin sur le centenaire de la fondation du Groupe des Sept), et même un camp d'été virtuel pour les enfants. La popularité de ces programmes témoigne de l'enthousiasme des publics qui y trouvent une façon stimulante et éducative de découvrir le McMichael. Nous reconnaissons que ces publics représentent une clientèle vitale qui mérite d'être desservie en cette période de restrictions des déplacements imposées par la pandémie. Pour le McMichael, la fidélisation des publics à distance à court terme est toute aussi importante que celle des visiteurs qui se rendent sur place. À cette fin, nous avons embauché un coordonnateur du contenu numérique à temps partiel qui a pour mandat de développer ces programmes et toucher de nouveaux publics. Il est chargé de la conceptualisation, la coordination, la production, l'édition et la publication du contenu numérique, y compris des vidéos, entrevues, webinaires, programmes, activités et événements sur le site Web et les réseaux sociaux. Le succès de cette initiative se mesurera en fonction des éléments suivants : consultation, mobilisation, fréquentation et inscription aux cours et aux événements en ligne, et les revenus générés.

RESSOURCES NÉCESSAIRES À LA RÉALISATION DES OBJECTIFS

Le budget de l'exercice 2022 a été préparé en tablant sur le fait que la subvention de fonctionnement allouée par la province sera conforme à celle de l'exercice 2021.

Revenus de fonctionnement compris dans le plan budgétaire :

- Subvention provinciale annuelle de fonctionnement : 3 328 000 \$ (42,8 %)
- Autre financement public associé à des projets : 371 500 \$ (8 %)
- Financement du secteur privé (adhésions, dons individuels/corporatifs, commandites et collectes de fonds) : 1 715 000 \$ (22 %)
- Revenus autogénérés : droits d'entrée, programmes, ventes et location d'espaces : 2 370 800 \$ (30,4 %)

Les restrictions imposées par la COVID-19 ont eu des conséquences désastreuses sur les revenus autogénérés : taux de fréquentation, participation aux cours d'art et programmes communautaires, location des espaces, événements-bénéfice en présentiel et bonification des activités de gouvernance. Le McMichael a fait preuve d'innovation en développant des programmes numériques s'adressant aux adultes, aux enfants et aux salles de classe ; des programmes faisant valoir le par cet les sentiers du Musée ; et des expositions qui seront présentées dans diverses institutions canadiennes. Cela dit, nous enregistrerons néanmoins un déficit. Le McMichael continuera de déposer des demandes de Subvention salariale d'urgence du Canada, satisfaisant au critère de diminution des recettes.

L'embauche d'une directrice de l'exploitation au quatrième de 2022 s'est accompagnée d'une nomination au poste de chef des finances (autrefois finances et exploitation). Le poste de directeur du développement occupé par la directrice de l'exploitation a été comblé. En 2022, les nouveaux postes comprendront deux postes à temps partiel au sein du Service des collections et des expositions. Les autres postes vacants seront examinés à la lumière du contexte de la COVID-19 et le remplacement des titulaires reste à déterminer. En 2022, l'examen des effectifs s'inscrira dans le contexte de l'impact économique de la COVID-19 sur la fréquentation en personne et en ligne.

Classification	NOMBRE	ETP
Haute direction	6	6,0
Personnel à temps plein	37	36,7
Personnel à temps partiel	75	29,4
Total :	118	72,1
Service de sécurité en sous-traitance	9	9,0
Bénévoles	170	

RESSOURCES HUMAINES

En 2022, le Service des ressources humaines (SRH) examinera différentes façons de favoriser une culture organisationnelle à distance efficace. Le personnel en mesure d'accomplir leurs fonctions en présentiel représente 40 % des effectifs, les autres employé.e.s, y compris les éducateurs et éducatrices affecté.e.s aux programmes numériques, seront encouragé.e.s à travailler à la maison. Les objectifs premiers du SRH s'articuleront donc autour de la **communication**, du **sentiment d'appartenance** et de la **mobilisation** du personnel et des bénévoles au sein de ce nouvel environnement de travail. Le McMichael entreprendra à cette fin les initiatives décrites ci-dessous.

Parmi les initiatives associées à la **communication** citons des mises à jour régulières par voie de courrier électronique aux employé.e.s et aux bénévoles au sujet des développements organisationnels. L'infolettre envoyée le vendredi durant la pandémie a permis de tenir le personnel au fait de l'évolution parfois quotidienne de la situation. Les gestionnaires organiseront régulièrement des réunions virtuelles avec leurs employé.e.s, le SRH organisera des programmes de formation interservices et multipliera les occasions de rapports sociaux à l'intention du personnel en télétravail.

Le processus de gestion de la performance adopté en 2021 contribuera à accroître le **sentiment d'appartenance** du personnel. Nous visons l'objectif suivant : 90 % des salarié.e.s auront vu leur rendement évalué au cours des 12 derniers mois, et 75 % dans le cas des salarié.e.s horaires. Les évaluations de rendement accompagnées d'objectifs écrits pour la haute direction et les professionnel.le.s permettront au personnel de s'identifier à la mission de l'institution et de participer à une orientation stratégique commune.

La **mobilisation** du personnel s'effectuera par le biais des initiatives décrites ci-haut et de séances de formation régulières. Les programmes de formation s'articuleront autour des dossiers suivants : stratégies en matière de santé et mieux-être ; sensibilisation à la santé mentale ; ergonomie et troubles musculosquelettiques ; gestion du personnel en télétravail ; conciliation travail-vie personnelle ; et initiatives de diversité, équité, accessibilité et inclusion (DEAI).

Un comité réunissant de membres du personnel et des bénévoles créé en 2021 s'emploiera à élargir la portée de l'engagement du McMichael en matière de diversité, d'équité, d'accessibilité et d'inclusion. L'équipe interservices DEAI sollicitera des partenaires privés afin de multiplier les initiatives accessibles et équitables de croissance et d'inclusion au McMichael conformément à une institution culturelle publique. De la manière, le président du Conseil d'administration a créé un comité chargé de favoriser la diversité au sein du Conseil.

Dans le quatrième trimestre de l'exercice 2021, le McMichael a adopté une version améliorée de son **système de gestion des horaires et de suivi des effectifs**. Le déploiement du système Ceridian Time and Attendance se poursuivra en 2022. Le Service des ressources humaine y intégrera des données

associées au rôle de l'employé qui ne faisaient pas partie du suivi dans la version précédente (formation, éducation, certificats, dates de l'évaluation du rendement, etc.).

Des initiatives de **mieux-être en milieu de travail** et un sondage annuel entrepris en collaboration avec l'Université de Montréal (voir la rubrique La capacité organisationnelle ci-haut) contribuera à la santé du personnel. Nous veillerons à ce que la charge de travail soit raisonnable. Des objectifs partagés assureront la qualité du rendement des employés. Le mieux-être en milieu de travail est d'autant plus important que le résultat de recherches menées indique la pandémie a contribué à exacerber les problèmes de santé mentale comme l'anxiété et l'isolement.

Le Comité des ressources humaines du Conseil d'administration accordera la priorité à la **planification de la relève** chez les cadres supérieurs et les titulaires de postes clés. La directrice de l'exploitation appuiera le Service des ressources humaines dans son évaluation du capital humain, y compris l'adoption d'une philosophie en matière de rémunération et la révision de la structure salariale.

Nous accorderons la priorité à l'obtention de subventions additionnelles pour l'embauche de personnel saisonnier ou temps partiel. Le taux de fréquentation de l'après-COVID fera l'objet d'une étude et, le cas échéant, le nombre des effectifs nécessaires sera revu en 2022.

Le **Comité des bénévoles du McMichael** et le McMichael Youth Team adopteront le mode de communication électronique afin de favoriser la participation des bénévoles. La gamme d'activités des bénévoles a été élargi afin d'inclure la prestation de programmes en ligne et le recrutement virtuel. Le Comité des bénévoles organisera le 30^e anniversaire de sa vente d'œuvres d'art annuelle en tenant compte des restrictions sanitaires. À défaut d'avoir lieu en présentiel, l'événement sera tenu en ligne.

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.

MESURES DE LA PERFORMANCE

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

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

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

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

Mesure de la performance	Cible 2021-2022	Projection 2020-2021	Cible 2020-2021	Résultat 2019-2020	Résultat 2018-2019
Fréquentation totale (y compris les programmes en ligne)	110 600	35 100	37 700	121 000	105 208
Fréquentation virtuelle	30 200	13 100	12 000	s/o	s/o
Nombre d'utilisateurs sur les réseaux sociaux	FaceBook: 35 000 Instagram: 25 000 Twitter: 26 000	FaceBook: 31 500 Instagram: 25 400 Twitter: 19 200	FaceBook: 30 000 Instagram: 19 000 Twitter: 25 500	FaceBook: 28 000 Instagram: 13 500 Twitter: 25 250	Facebook: 26 071 Instagram: 10 367 Twitter: 25 267

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

Mesure de la performance	Cible 2021-2022	Projection 2020-2021	Cible 2020-2021	Résultat 2019-2020	Résultat 2018-2019
Satisfaction des visiteurs	2 500 commentaires positifs à 95 %	1 200 commentaires positifs à 95 %	400 commentaires positifs à 95 %	900 commentaires positifs à 92%	897 commentaires positifs à 93 %

Augmentation des adhésions	50 % fidélisation 2 % conversion	40 % fidélisation 2 % conversion	50 % fidélisation 2 % conversion	55 % fidélisation 2 % conversion	50 % fidélisation 2,6 % conversion

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

- Accueillir environ 5000 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.
- Deux expositions phares réunissant des œuvres provenant d'autres collections, une consacrée aux œuvres de la collection permanente, ainsi que 6 expositions monographiques des œuvres de femmes artistes.
- Une importante publication sur l'art canadien.
- 20 causeries virtuelles sur l'art canadien appelant la participation d'artistes, auteur.e.s, conservateurs/conservatrices et spécialistes.
- Enrichir la collection permanente par le biais de l'acquisition d'œuvres qui éveillent des résonances chez tous les Canadiens et Canadiennes.
- Promouvoir le projet *Iningit Ilagiit* auprès du grand public et l'inciter à découvrir le legs artistique de Cape Dorset.
- 5 000 personnes ont assisté aux webinaires du McMichael.
- 4 800 personnes ont participé à des visites virtuelles, ainsi qu'à des cours d'art en ligne et en présentiel.
- Plus de 1 200 personnes ont bénéficié des programmes d'apprentissage créatif, y compris des jeunes à risque et des personnes ayant des anomalies de comportement, de communication ou d'ordre intellectuel.

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 2021-2022	Projection 2020-2021	Cible 2020-2021	Résultat 2019-2020	Résultat 2018-2019
Dépenses en \$ par visiteur à la Boutique	11,90 \$	15 \$	15,75 \$	12,65 \$	12,60 \$
Pourcentage en coûts administratifs et d'exploitation par rapport aux dépenses totales d'exploitation	14 %	14 %	14 %	12 %	14 %

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

Mesure de la performance	Cible 2021-2022	Projection 2020-2021	Cible 2020-2021	Résultat 2019-2020	Résultat 2018-2019
ETP	71,3	62,1	61,9	67,8	68,1
Rotation du personnel	4 %	2 %	4 5%	4 %	4 %
Nombre de bénévoles/guides et administrateurs	170	160	175	165	149
Nombre d'heures contribuées par les bénévoles/guides	6 000	4 000	15 000	15 000	11 709

Facteurs externes

La pandémie

Les effets de la COVID-19 continueront de se faire sentir en 2022. Comme l'ont noté les ministres MacLeod et Freeland, le secteur culturel demeure le plus durement touché après le tourisme d'accueil. Le soutien des gouvernements est essentiel au redressement du secteur culturel.

La communauté locale

Le McMichael participe aux événements communautaires et aux initiatives de tourisme locales, et travaille en collaboration avec la Chambre de commerce de Vaughan et la Kleinberg BIA. Le gala Clair de lune est un événement annuel qui attire les entreprises locales et les membres importants de la communauté. Malgré le report du gala au mois de juin 2021, nous nous efforçons de garder le contact avec les entreprises par le biais d'événements (organisés dans le cadre des mesures sanitaires) et de cultiver nos relations avec les politiciens de la région et les organismes touristiques.

La diversité et les arts

Reconnaissant le besoin pressant de remédier au problème du racisme systémique et de la diversité dans la haute direction du secteur culturel, le Conseil d'administration et le personnel du McMichael ont mis en œuvre des initiatives associées à la diversité. Ces mesures continueront d'être déployées en 2022. Nous favoriserons les partenariats avec d'autres organisations pour contribuer à l'orientation des efforts en tant que secteur donné.

Les données démographiques

Nous reconnaissons que le public principal du McMichael vieillit et que le visiteur de musée traditionnel se fait de plus en plus rare. La situation présente des possibilités (plus de temps et d'argent pour visiter des musées) et des risques (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 et des événements stimulants associés aux enjeux de l'heure. De plus, les jeunes publics basent leur consommation culturelle sur des facteurs divers : les expositions se doivent d'être non seulement stimulantes mais la programmation qui l'accompagne doit être pertinente ; les heures d'ouverture et les possibilités de transport doivent être adaptées à leur mode de vie ; et le Café et la Boutique doivent être abordables et offrir des produits de qualité. Ces publics sont soucieux de leur budget et de l'environnement. Ils doivent pouvoir s'identifier au discours et aux valeurs de l'institution en ligne et sur les réseaux sociaux. Si l'institution est perçue comme dépassée ou, inversement, comme hypocrite ou vouloir en faire trop, il est peu probable qu'ils en feront leur destination.

Le transport

Le prolongement de la ligne 1 de métro jusqu'à Vaughan a légèrement pallié le fait que nous sommes éloignés du Grand Toronto. Le besoin d'un moyen de transport viable, fiable et à bas prix assurant la liaison entre le Grand Toronto et le McMichael se fait plus pressant si nous espérons attirer de nouveaux publics. Les milléniaux et les personnes qui ne conduisent pas ou qui hésitent à prendre leur auto par souci écologique ne visiteront pas le musée s'il est perçu comme difficile d'accès. Ces préoccupations sont également celles des aîné.e.s. Nous avons intercédé sans succès auprès des autorités locales responsables des transports publics pour permettre aux usagers d'avoir un accès direct au McMichael. En 2018, nous avons inauguré le McMichael Art Bus, un service de navette à partir du centre-ville de Toronto offert du mois de juin à la fin octobre, qui connaît un franc succès. Or, le service est entièrement financé par le McMichael et n'est pas particulièrement rentable. En 2021, le service a été suspendu en raison de la pandémie et il y a très peu de chances que le service soit offert en 2022. En 2020, le nouveau Bureau de Tourisme de Vaughan a entrepris l'élaboration d'un plan directeur pour la région, sollicitant les recommandations des principales parties prenantes dont le McMichael. Nous nous réjouissons du fait que le transport, l'obstacle premier à la croissance des attractions dans la région, s'inscrit en priorité.

L'accessibilité

Les questions qui se posent sont les suivantes : comment rendre l'art et la culture plus accessible, en tenant compte des facteurs comme le coût et la distance, et comment répondre aux besoins de publics divers, y compris des personnes handicapées. Le McMichael participe à des programmes comme ARTWELL en collaboration avec la Société Alzheimer, procède à l'intégration de ses camps et compose avec les défis posés par l'éloignement par le biais des solutions énoncées ci-haut. L'accessibilité fait partie intégrante de nos initiatives en matière de diversité, d'équité et d'inclusion.

Les installations doivent être modernisées en vertu des normes de la LAPHO. En 2021, l'équipe de la haute direction abordera la mise à jour de notre plan d'accessibilité pluriannuel conformément à la LAPHO.

L'évolution du climat

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

L'économie

En novembre 2021, Patrimoine canadien a rendu public les résultats d'un sondage sur le Fonds d'urgence pour soutenir les organisme chargés, de la culture, du patrimoine et du sport. Les organismes affirmant que la pandémie de la COVID-19 avait un impact majeur ou modéré sur leurs revenus représentent 96 % des répondants. Les raisons principales pour les demandes de subventions étaient les coûts d'exploitation et la rémunération des travailleurs autonomes. La pandémie est indubitablement le facteur premier de la situation économique. L'accès aux vaccins et le retour à la normale peuvent prendre plusieurs années. Dans le cas des associations caritatives, les dons tendent à refléter

l'économique et leur diminution se fait déjà sentir partout en Amérique du Nord. Le McMichael s'imposant comme une importante attraction culturelle, le l'équipe de marketing s'emploie à attirer des visiteurs non seulement de l'Ontario, mais du Canada et de l'étranger. Suivant les recommandations de la ministre, en misant sur l'« hyperlocal » nous inciterons la population de Vaughan à faire du tourisme dans leur propre communauté.

La scène nationale et internationale

Nos projets d'expositions sont autant d'occasions de faire valoir la richesse des collections du McMichael à l'international et d'ouvrir une fenêtre sur l'art du monde pour le public ontarien. Les expositions itinérantes nous permettent d'établir des liens avec de multiples musées et galeries. Elles sont non seulement une source de revenus non négligeable, mais elles contribuent au rayonnement du McMichael.

Facteurs internes

Le personnel

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

Les installations

Nous reconnaissons le besoins pressant d'entreprendre les mesures qui s'imposent pour pallier au vieillissement des systèmes et conserver notre statut d'institution de catégorie A qui nous permet d'accueillir des prêts d'autres musées. L'approbation des études sur l'état de fonctionnement et la gestion du paysage en 2021 nous permettra de cibler les ressources nécessaires à la réfection du McMichael.

La viabilité

Le manque d'espace fait obstacle à la tenue à la location de salle pour des réceptions de mariage, des événements corporatifs, etc. L'actualisation et la rationalisation des immobilisations devront s'accompagner du développement des investissements si le McMichael veut s'imposer comme une destination culturelle sur la scène internationale. En 2022, nous prévoyons avoir de la difficulté à réaliser cet objectif en raison de la réticence dont font preuve les visiteurs.

Grandes hypothèses de planification

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

- À la lumière des conséquences de la COVID-19 sur les apports et les recettes gagnées, nous n'avons d'autre choix que de revoir nos prévisions à la baisse.
- Nous prévoyons que l'impact de la pandémie continuera de se faire sentir en 2022. Le succès du McMichael demeure tributaire de la planification à long terme d'expositions et de programmes qui font l'objet d'un marketing stratégique auprès de publics-cibles et de mécènes du secteur privé. Nous privilégions la création d'expositions qui contribuent à augmenter la fréquentation et les revenus générés par leur circulation, et qui imposent le McMichael comme le foyer de l'art du Canada.
- L'exposition phare de l'année est sans conteste *Sans invitation : Les artistes canadiennes de la modernité Modern Moment*, qui devrait attirer de nombreux visiteurs et sur laquelle nous avons basé nos projections.
- Nous accordons la priorité aux programmes numériques (cours, causeries, webinaires et visites guidées) qui permettent de mobiliser des publics éloignés et à cultiver nos rapports avec des donateurs hors province. Nous examinerons les possibilités de rentabiliser la programmation en ligne.
- La date du gala Clair de lune de 2021 reste à déterminer en fonction des restrictions imposées par la COVID-19. Le Service du développement se consacre à l'organisation de petits événements qui respectent les règles de la distanciation sociale ; des activités-bénéfice numériques (donations et encans en ligne) ; et au financement de l'exposition *Sans invitation* ainsi que d'activités éducatives et de programmes en ligne. Nous prévoyons également la mise en œuvre de mesures de rechange si les événements en présentiel doivent être annulés ou leur capacité réduite, dont un gala virtuel et des événements hybrides (nombre réduit de participants jumelés à la diffusion en continu en direct).
- Compte tenu des restrictions en matière de capacité maximale, nous avons revu à la baisse les revenus générés par les locations, les mariages et aux événements en présentiel.
- Nous avons adopté plusieurs mesures destinées à contrôler les dépenses : réduction du nombre de jours d'ouverture du McMichael ; restrictions au niveau des déplacements et des réceptions ; et maintien des réunions virtuelles. La COVID-19 entraîne des dépenses pour l'achat d'ordinateurs pour le personnel en télétravail, d'équipement de protection personnelle et l'embauche de main-d'œuvre pour assurer le nettoyage fréquent des zones de contact.

PLAN DE GESTION DES IMMOBILISATIONS

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

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

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

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

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

Les logiciels de production des réseaux informatiques du McMichael ont atteint 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.

En 2021, le McMichael a entrepris la planification de la reconfiguration de l'architecture de son système informatique. Afin de réduire les risques de panne du matériel avant l'installation du nouveau système, nous remplacerons les éléments (serveurs, serveurs lames, cartes de stockage et commutateurs) qui ont atteint la fin de leur durée de vie utile.

En 2022, nous allons travailler en collaboration avec des équipes de conception pour mettre en œuvre de nouveaux systèmes afin d'assurer le maintien des fonctionnalités d'affaires et faire en sorte qu'ils soient à l'abri du vieillissement pour une période de 5 à 7 ans. Nous installerons une salle blanche à proximité de l'environnement de production afin d'assurer une migration matérielle sans faille.

Le télétravail a souligné l'importance de mettre à niveau les systèmes existants et du matériel en fin de vie. Ces mises à niveau et améliorations devront faire partie intégrante du projet de la remise en état des immobilisations. En 2022, nous examinerons les options qui s'offrent à nous en matière d'un nouvel environnement informatique qui fait partie du projet de réfection. Ce nouvel environnement est indispensable au maintien de la production et du flux des travaux à long terme.

En 2022, grâce au branchement à la fibre optique, nous serons en mesure d'augmenter la bande passante et d'explorer des avenues infonuagiques qui permettront d'améliorer la gestion du matériel informatique interne et accélérer l'accès au site web, au cybermusée et autres solutions infonuagiques comme Office 365 et Sydney Plus (catalogage de la bibliothèque et des archives). De plus, nous pourrions améliorer l'accès aux usagers hors lieux, notamment au moyen d'un réseau privé virtuel pour le personnel.

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, nous examinons les soumissions reçues suite à notre demande de propositions lancée en 2021. Nous espérons donc être en mesure de rendre compte de notre décision en 2022 quoique le coût lié à la mise en œuvre d'un tel système reste à déterminer.

En 2021, le McMichael s'est tourné vers le numérique, offrant des webinaires, des programmes d'apprentissage créatif, des ateliers d'art et des visites guidées virtuelles. Grâce à la fibre optique, nous serons en mesure d'organiser des activités virtuelles en direct du Musée. On pense, par exemple, à des visites guidées virtuelles diffusées en continu plutôt qu'une présentation PowerPoint. Il nous faudra investir dans les capacités numériques de l'institution pour répondre aux besoins des publics éloignés. Nous avons embauché un coordonnateur du contenu numérique qui s'occupe de la production audiovisuelle des initiatives en ligne et de celles destinées aux réseaux sociaux, y compris des cours, des causeries, des webinaires, des visites virtuelles et des activités pour enfants.

INITIATIVES ENTRAÎNANT LA PARTICIPATION DE TIERS

En 2020, le McMichael a conclu une entente qui le lie au prestataire de services alimentaires de Toronto, The Food Dudes, jusqu'à la fin 2024. En vertu de l'entente, The Food Dudes se sont vus octroyer l'exclusivité en matière de service traiteur.

En 2022, l'équipe d'apprentissage créatif et des programmes éducatifs s'associera de nouveau avec la Toronto Region Conservation Authority, Parcs Ontario, Parcs Canada, les communautés autochtones et la Société Alzheimer.

Nous avons conclu une entente avec Diamond Estates qui nous assure un pourcentage des ventes de leurs vins « McMichael » dans les succursales de la LCBO, en Ontario et au Manitoba. Diamond Estates fait don des vins lors des événements-bénéfice organisés par le McMichael. En 2021-2022, Diamond Estates lancera une nouvelle gamme de vins McMichael sous l'étiquette « Vintages ».

Ininga Ilagjit, le musée virtuel qui réunit des œuvres d'art de Cape Dorset, a été inauguré et nous poursuivons notre collaboration avec Dorset Fine Arts et la West Baffin Eskimo Cooperative. Nous encourageons tous les membres de la communauté ainsi que l'ensemble de la population canadienne à créer des expositions virtuelles. Nous continuons la numérisation des œuvres de la collection afin de la rendre accessible au grand public.

En 2021, le McMichael s'est associé à Google Arts et Culture, ce qui a permis de mettre en ligne une imposante sélection d'œuvres de la collection sur cette plateforme, ainsi que des rotations d'expositions. Ce partenariat tire parti de la capacité de Google de mettre des images à haute résolution des œuvres principales du McMichael à la portée d'amateurs d'art, d'étudiant.e.s et de spécialistes à travers le monde.

PLAN DE MISE EN ŒUVRE

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

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

- Organiser des expositions à l'image du McMichael, soit un musée qui est celui de tous les Canadiens et un endroit accueillant où tous les visiteurs sont à l'aise d'explorer les multiples facettes de l'histoire canadienne.
- S'imposer comme une ressource nationale de l'art du Canada, un lieu d'apprentissage et d'engagement intellectuel, par le biais de la gestion des collections et des archives.

Offrir aux visiteurs une expérience hors du commun

- Présenter l'image d'un musée accueillant et sécuritaire.
- Multiplier les activités en ligne (cours, causeries, visites virtuelles et webinaires) à l'intention des personnes qui ne sont pas en mesure de visiter le musée.

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

- Développer des classes virtuelles de même que des cours d'art et des programmes en ligne, notamment pour répondre aux besoins des personnes et des écoles qui hésitent à se rendre sur place.
- Offrir des programmes en galerie et en plein air à capacité d'accueil limité, conformément aux directives sanitaires, et promouvoir les programmes hors site Art2Go.
- Développer la programmation s'articulant autour du paysage culturel et tirer profit du cadre naturel du McMichael, notamment en appelant la participation des artistes et des leaders autochtones et en favorisant les perspectives autochtones.

Mette en place une organisation viable

- Améliorer la qualité de la Boutique et en ligne et enrichir la gamme d'objets proposés.
- Cibler le tourisme régional, les vacances sédentaires, les sorties à la journée, les voyages interprovinciaux et les initiatives privilégiant l'hyperlocalité.
- Favoriser les partenariats dans le but de partager le savoir, comprendre les pratiques d'excellence et collaborer, le cas échéant, à l'élaboration de plans de redressement post-pandémie.
- Solliciter des commandites et donations pour les expositions, les webinaires, les visites virtuelles et autres programmes en ligne, ainsi que le projet de réfection du McMichael.
- Tenir le gala Clair de lune en septembre 2021, sous réserve de la vaccination et de l'ouverture à un événement en présentiel. Dans le cas contraire, nous opterons pour un gala virtuel. D'autres événements peuvent adopter un mode hybride : nombre de participants réduit et diffusion en direct en continu.
- Travailler de concert avec les administrateurs, les membres de la Fondation et les mécènes pour développer le réseau de bienfaiteurs en vue du projet de réfection.
- En 2022, la prochaine étape du projet de réfection comprendra l'établissement du coût total du projet et une étude de faisabilité visant à évaluer l'intérêt du secteur privé et sa participation.

- Améliorer la capacité et le rendement de l'organisation
- Collaborer avec d'autres organisations et participer à des initiatives de tourisme pour imposer le McMichael comme une attraction culturelle dans la région, misant sur l'hyperlocalité à court et à moyen termes. Notre rôle auprès du Groupe consultatif de la planification générale de Tourisme Vaughan est particulièrement important.
- Accorder la priorité à la planification de la relève, le mieux-être en milieu de travail et le soutien au personnel à la lumière du stress et de l'incertitude engendrés par la pandémie.
- Accorder la priorité à la diversité et l'inclusion, notamment en matière d'embauche.
- Faire preuve de responsabilité fiscale en exerçant un contrôle des dépenses et en multipliant les possibilités de revenus en contexte de pandémie.
- Prendre les mesures qui s'imposent pour lancer la campagne de réfection, y compris le recrutement de bénévoles et l'identification de bailleurs de fonds.

RÉPONSE AUX ATTENTES ÉNONCÉS DANS LA LETTRE DE MANDAT

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

1. Compétitivité, durabilité et gestion des dépenses

- Fonctionner dans le cadre du budget approuvé de votre organisme.
- Identifier des possibilités de générer des revenus, d'adopter des pratiques innovantes et/ou d'améliorer la durabilité des programmes et les mettre en œuvre.
- Identifier les possibilités de gains d'efficacité et d'économies et les mettre en œuvre.
- Se conformer aux orientations applicables relatives à la centralisation de la chaîne d'approvisionnement, aux mesures provisoires sur les biens immobiliers et aux critères d'emplacement des bureaux de l'organisme.

Le McMichael procède au contrôle continu de son budget. Nous saisissons toutes les occasions qui nous sont offertes pour générer des revenus que ce soit par le biais d'ententes avec un tiers, de la bonification des programmes en place ou de l'adoption de mesures innovantes comme le code QR pour les événements virtuels ou les dîners-bénéfice en ligne. La mise en circulation de nos expositions s'est avérée une nouvelle source de revenus non négligeable.

En 2021, nous avons exercé un contrôle rigoureux des dépenses. Cela dit, nous reconnaissons que pour attirer des visiteurs et produire des expositions de qualité supérieure susceptible de voyager, il nous faut investir dans ces secteurs ainsi que dans le marketing.

2. Transparence et reddition de comptes

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

En 2022, le nouveau rôle de la directrice de l'exploitation comprend le respect des directives et politiques du gouvernement, et la reddition de comptes dans les rapports. En outre, elle est responsable du développement et de la gestion du plan élaboré à la lumière des recommandations du Bureau de la vérificatrice générale.

3. Gestion des risques

- Élaborer et mettre en œuvre un processus efficace d'identification, d'évaluation et d'atténuation des risques, incluant la planification et l'intervention face aux situations d'urgence comme la pandémie de COVID-19.

Le McMichael actualise régulièrement son processus d'évaluation des risques.

4. Gestion des effectifs

- Optimiser la main-d'œuvre de votre organisme afin de permettre la mise en œuvre efficace et efficiente des priorités gouvernementales, tout en améliorant les normes de service à la clientèle.
- Simplifier les fonctions administratives afin de garantir que toutes les ressources disponibles soient réorientées vers les services de première ligne essentiels dont dépendent les Ontariennes et les Ontariens.

Comme dans tous les musée et galeries, le « personnel en coulisse » ont des rôles tout aussi importants : créer des expositions phares ; respecter le mandat du McMichael ; gérer une collection inestimable ; promouvoir les expositions et les programmes éducatifs ; et solliciter des fonds. Le Conseil d'administration et l'équipe de la haute direction reconnaissent que le personnel travaille de façon efficace, efficiente et ne ménage aucun effort pour offrir une expérience muséale hors du commun. Les projets et activités décrits dans le présent document témoignent de cette quête d'excellence.

5. Collecte de données

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

Le McMichael participe à l'étude du ministère visant à trouver une solution de billetterie et de réservations en ligne, qui contribuera à l'amélioration de la prestation des services. Nous aspirons à faire une utilisation optimale de Google Analytics et d'autres outils pour cibler nos initiatives de marketing. Les résultats de sondages auprès des participant.e.s aux programmes d'apprentissage créatif influent sur la prise de décision.

6. Livraison numérique et service à la clientèle

- Explorer et mettre en œuvre des stratégies de numérisation ou de modernisation numérique pour la prestation de services en ligne et continuer de respecter et de dépasser les normes de service à la clientèle au cours de la transition.
- Utiliser des approches ou des outils variés pour assurer la prestation des services dans toutes les situations, y compris durant la pandémie de COVID-19.

En 2021, le Service d'apprentissage créatif n'a pas hésité à adopter le mode pédagogique numérique et poursuivra ses efforts en 2022. Essentiel dans le contexte de la pandémie, ce mode nous permettra d'accroître le nombre de participant.e.s et d'élargir nos publics. Le McMichael sera en mesure d'offrir ses programmes éducatifs et publics à l'ensemble de la population canadienne, contribuant à notre objectif de s'imposer comme le foyer national de l'art du Canada.