

PLAN D'ACTIVITÉS

Exercice financier se terminant le 31 mars 2021

Mis à jour en août 2020

PLAN D'ACTIVITÉS DE L'EXERCICE 2021

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire de gestion	 3
Revue de l'année	 4
L'année 2021 et au-delà	 5
Mandat, mission et vision	 9
Plan stratégique	 10
Aperçu des programmes et activités actuels et futurs	 12
Plan de marketing et communications	 24
Ressources nécessaires à la réalisation des objectifs	 29
Ressources humaines	 30
Organigramme des responsabilités	 voir ci-dessous
Mesure du rendement	 31
Analyse de la conjoncture	 33
Identification des risques, évaluation et stratégies d'atténuation	 voir ci-dessous
États financiers	 37
Plan de gestion des immobilisations	 38
Technologie de l'information (TI) et Plan de prestation de services électroniques (PSE)	 38
Initiatives entraînant la participation de tiers	 39
Plan de mise en œuvre	 40

ANNEXES ET PIÈCES JOINTES

ANNEXES

- A. *Postulats comptables de l'exercice 2021*

PIÈCES JOINTES

1. *Identification des risques, évaluation et stratégies d'atténuation*
2. *Budget de l'exercice 2021 et prévisions budgétaires sur deux ans*
3. *Organigramme des responsabilités*

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

Le 14 mars 2020, l'état d'urgence sanitaire déclaré dans le cadre des mesures gouvernementales visant à freiner la transmission de la COVID-19 a contraint le McMichael à fermer ses portes. Jusqu'à cette date, l'exercice 2019-2020 s'était déroulé sous la bannière de la réussite. Notre stratégie en matière d'expositions nous avait permis d'atteindre sinon de dépasser les cibles établies dans de nombreux secteurs prioritaires et de financement. Saluée par la critique, l'exposition consacrée à Maud Lewis a contribué à augmenter la fréquentation et générer des revenus pour la Boutique. Représenter l'art du Canada, une expression la plus large et la plus inclusive possible de notre mandat, d'un point de vue géographique et historique, et dans sa pleine diversité culturelle, continuera de faire partie intégrante de la planification des expositions pour ce qui reste de l'exercice 2020-2021 et du déconfinement graduel de la province. Cela dit, la majeure partie de la programmation prévue pour 2021 a dû être annulée. Les activités d'apprentissage créatif ont connu un franc succès avec une hausse de la fréquentation des groupes scolaires et la mise en œuvre de nouvelles initiatives comme V.O.I.C.E.S. et Empreintes pour l'avenir.

Conformément à notre mandat et aux priorités établies par la province de l'Ontario, nous avons fait de la viabilité et la responsabilité fiscale une priorité en offrant une expérience muséale hors du commun et en privilégiant la fidélisation et la croissance des publics à long terme. Dans un avenir immédiat, nous travaillerons en étroite collaboration avec le Ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture et ferons preuve d'entrepreneuriat afin de gérer les innombrables restrictions, inconnus et... occasions de la « nouvelle normalité » de l'après COVID. La distanciation sociale remet en question de nombreuses mesures de rendement éprouvées, notamment en matière du taux de fréquentation, du moins à court et à moyen termes. Les mois de fermeture obligatoire ont cependant réaffirmé le besoin profond d'une stimulation culturelle. La viabilité comprend la reconnaissance de l'importance de la formation et de la fidélisation du personnel, en particulier après les mises à pied temporaires, les mesures visant le télétravail et les semaines de travail réduites dans le cadre de la pandémie. Les produits des activités-bénéfice dépassent les cibles et contribuent à la viabilité financièrement actuelle, quoique le futur immédiat échappe aux prédictions. Le besoin urgent de capitaux dans un avenir prochain demeure une priorité, la réalité probable de l'après-COVID ajoutant à cette urgence. **Le McMichael pourrait saisir l'occasion pour entreprendre un renouveau qui se fait attendre depuis trop longtemps.** Le budget est devenu un exercice (soigneusement pesé, disons-le) pour prédire l'imprévisible. La création d'expositions itinérantes, un des secteurs identifiés comme stratégiques, demeure une priorité. Malgré le report inévitable de certains de nos projets, nous connaissons un certain succès dans la tournée de nos expositions non seulement en Canada, mais aussi à l'international. Nous sommes confiants que cette initiative contribuera largement au rayonnement de l'art du Canada.

L'EXERCICE 2020 : REVUE DE L'ANNÉE

Le McMichael a connu une excellente année, malgré le long congé de maladie de son directeur général, Ian DeJardin. La situation s'est en fait avérée un éloquent témoignage de la résilience, de l'esprit de corps et de la capacité de l'équipe de la haute direction que M. DeJardin avait créé avec le soutien inconditionnel du Conseil d'administration. Appelée à remplacer le directeur quelques semaines à peine après son entrée en fonction comme conservatrice en chef, Sarah Milroy a su démontrer le bien-fondé de sa nomination en assurant l'intérim avec brio tout en établissant un programme d'expositions dynamique. L'expérience a permis au McMichael de renforcer sa confiance et sa détermination à réussir. Le directeur général a réintégré son poste en octobre 2019 impatient de mener à bien les projets du Musée.

Reconnaissant que le McMichael est le foyer de l'art du Canada, Sarah Milroy a présenté un programme d'expositions reflétant à la fois la diversité géographique et culturelle du pays : *Françoise Sullivan, Rita Letendre: Earth Wind and Fire* et *Marie-Claire Blais: Veils* (Québec) ; *Itee Pootoogook: Hymns to the Silence* et *Louie Palu: Distant Early Warning* (Grand Nord) ; *Vers la lumière : Lionel LeMoine FitzGerald* et *Robert Houle: Histories* (Manitoba) ; et *Maud Lewis*, consacrée à une artiste néo-écossaise qui a fait courir les foules.

Ces expositions s'accompagnaient d'une programmation dynamique, dont de la musique des Maritimes, des causeries avec des artistes, des performances et des activités éducatives. Une table ronde a posé regard unique sur *Louie Palu: Distant Early Warning*, un projet photographique documentant les changements géopolitiques attribuables au réchauffement climatiques dans un cadre austère et inhospitalier. Animée par Sarah Milroy, la conservatrice en chef du McMichael, la table ronde réunissait Louie Palu, photojournaliste, Sadie Quarrier, photographe éditrice principale de la revue *National Geographic* et photographe éditrice de ce projet, et Tarralik Duffy, artiste et auteur inuite. Une série de spectacles donnés par Susan Crowe, Stephen Fearing et Stewart Legere est venue rehausser l'exposition *Maud Lewis*. Des entretiens entre conservateurs et artistes ont permis aux membres et aux invités de pleinement apprécier les expositions.

L'inauguration de l'exposition *Une vision commune : Les 100 ans du Groupe des Sept* a marqué la fin de l'exercice. L'exposition qui célèbre le centenaire du collectif sera également à l'affiche en 2020. Dans l'ensemble, nous nous attendons à ce que le taux de fréquentation dépasse les prévisions – la preuve que le public appuie le calendrier d'expositions et la programmation.

Le service d'apprentissage créatif a développé des initiatives pédagogiques stimulantes, notamment Empreintes de l'avenir, qui combine le savoir autochtone traditionnel, la science de l'environnement et l'art dans le cadre d'un programme basé sur le curriculum de l'Ontario. Le projet du jardin autochtone suit son cours, les semis s'effectuant sous la direction d'aînés. V.O.I.C.E.S., une autre initiative d'apprentissage digne de mention, bénéficie du généreux soutien de la Scotiabank.

Autre fait marquant : le lancement du site *Iningait Ilagitt* (Archives de Cape Dorset). Ce projet de longue haleine a été soumis à l'évaluation de publics divers, y compris d'adolescent.e.s de Kinngait (Cape Dorset). Son module de création d'exposition vise à favoriser l'appréciation et le rayonnement de l'art inuit de Kinngait. La traduction du site en français et en inuktitut a été réalisée grâce au soutien du programme La promesse TD Prêts à agir.

Une nouvelle directrice du marketing, des communications et des ventes a rejoint les rangs du McMichael durant le dernier trimestre de l'exercice 2019. Ses initiatives en matière de développement des publics ont porté fruit. La reprise du service de navette (ArtBus) a été très bien accueillie. Le service a même été prolongé durant la période des Fêtes 2019. L'équipe de marketing continue de travailler en étroite collaboration avec la communauté de Vaughan et les associations touristiques.

Le Conseil d'administration a consacré l'année à des exercices de révision et de planification, notamment à la lumière d'une étude sur l'état de fonctionnement du McMichael menée par le cabinet d'architecture primé Harari Pontarini Architects, ainsi que d'une analyse de la situation. Cette approche intégrée est essentielle à l'actualisation des immobilisations à long terme.

L'ANNÉE 2021 ET AU-DELÀ

Ce plan d'activités a été établi avant la pandémie et a donc été mis à jour à la lumière des répercussions de cette nouvelle réalité. Nos orientations stratégiques correspondent toujours à notre Vision artistique, mais les activités/programmes, finances/budgets, analyses de la conjoncture, stratégies en matière de ressources humaines, identification des risques et objectifs de rendement ont tous été actualisés.

Les priorités établies pour l'exercice 2021 et au-delà sont dictées par les objectifs énoncés dans l'Orientation stratégique de 2012 et la Vision artistique de 2016. En 2021, nous prévoyons que la mise à jour de l'Orientation stratégique du McMichael contribuera à cristalliser les projets des années à venir. Nos initiatives en matière de viabilité s'alignent sur les recommandations du groupe d'étude sur les activités des organismes de la province de l'Ontario déposées le 30 octobre 2019. Les priorités du McMichael s'inscrivent dans la vision du nouveau ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture décrite par l'honorable Lisa MacLeod dans son allocution devant l'Economic Club of Canada, le 31 octobre 2019. L'allocution qui s'articulait autour du thème « Le monde dans une province » abordait le rôle du secteur culturel dans l'expression de notre identité commune dans le but de développer l'économie de la province par la mise en valeur du tissu culturel de l'Ontario. Le McMichael partage sa vision de célébrer la diversité de l'expérience culturelle canadienne et d'en assurer le rayonnement partout dans le monde.

Premier trimestre de l'exercice 2021

Le McMichael a fermé ses portes le 14 mars. Lorsque nous avons procédé à la réouverture partielle sous de strictes conditions sanitaires et de capacité le 30 juillet aucun visiteur n'avait franchi le seuil du Musée depuis 140 quelques jours. Selon une enquête menée auprès du public, près de 60 % des participants ont affirmé qu'il leur faudrait entre 1 à 5 mois pour être suffisamment à l'aise de visiter le McMichael. Les retombées de la situation sur les revenus sont indéniablement catastrophiques. Aucun effort n'a été ménagé pour faire des économies : mise à pied temporaire du personnel ou télétravail à

horaire réduit ; report de l'exposition phare de l'été (principale source de revenus) jusqu'à l'année prochaine et présentation à moindres coûts d'expositions d'œuvres de nos collections ; annulation de notre gala-bénéfice annuel, de la vente d'œuvres d'art tenu par les bénévoles et autres activités-bénéfice ; report de la majorité des réceptions de mariage, quoique nous ayons reçu des demandes pour le mois d'août ; annulation de la programmation publique ; et restriction sévère des inscriptions aux camps d'été.

La réouverture s'est faite progressivement à partir du long week-end de Simcoe Day (30 juillet au 3 août) avec une journée réservée aux membres et des billets horodatés. Nous prévoyons une perte de plus de 50 % des revenus autogénérés, tant au niveau de l'exploitation que des activités-bénéfice, de 1,1 million de dollars. Nous allons inévitablement afficher un déficit pour l'exercice 2021. Nous prévoyons une perte de revenus de 30 % pour l'exercice suivant. Pour l'année 2022 et au-delà, tout repose sur la vaccination et l'efficacité des traitements.

Nos hypothèses et attentes reposent sur d'importantes études, ainsi que notre propre sondage auprès des membres et des visiteurs. Cela dit, aucune donnée ne fait autorité. Les études menées par Ipsos, et Nanos, ainsi que le sondage du McMichael, démontrent que le public se montre très réticent à visiter des galeries ou musées dans un proche avenir.

Le 25 juin 2020, la ministre Lisa MacLeod s'est adressée au Comité permanent des finances et des affaires économiques qui entreprenait une étude sur les conséquences de la COVID-19 sur la culture, le patrimoine et le sport.

Elle a fait part des résultats d'un sondage mené par Ipsos soulignant les répercussions dévastatrices de l'attitude des consommateurs sur ces secteurs :

- 43 % des Ontariens ne sont pas à l'aise de visiter une galerie d'art ou un musée pour au moins les six prochains
- 60 % ne sont pas à l'aise d'assister à un spectacle en plein air
- 75 % ne sont pas à l'aise de se rendre dans une grande salle de spectacle
- 55 % affirment ne pas être à l'aise de permettre à leurs enfants de suivre des cours de théâtre, de danse ou de musique

Les résultats de notre sondage concordent avec ces données. La distanciation physique est le facteur le plus important pour les personnes qui songent à visiter le Musée ; le port du masque est également considéré comme important, quoique certains visiteurs aient soulevé des questions liées à l'accessibilité (p. ex., les personnes souffrant de troubles respiratoires). Inévitablement, certaines personnes attendront la distribution d'un vaccin avant de visiter une galerie ou un musée.

Nous sommes conscients de l'essor des visites virtuelles durant la pandémie. Selon une étude menée par Nanos pour le compte d'Affaires / Arts en mai 2020, les « culturophiles » n'ont pas perdu leur appétit pour les arts et la culture mais se tournent plutôt vers des événements virtuels. Au Canada, 50 % des culturophiles ont privilégié le numérique durant la pandémie. Neuf culturophiles sur dix sont disposés à payer au moins une partie du prix du billet pour voir des événements culturels numériques auxquels ils auraient normalement assisté en personne.

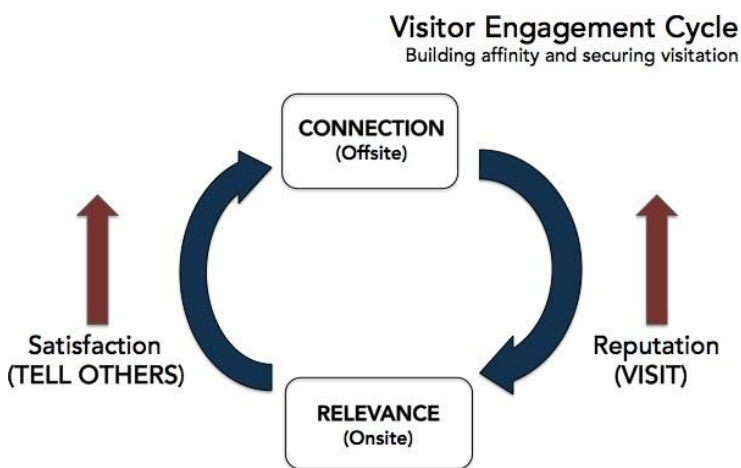
Trois culturophiles sur dix (30 %) affirment avoir l'intention de se rendre dans un musée ou une galerie d'art dès la réouverture des commerces et des organismes gouvernementaux et culturels et la mise en

place de mesures sanitaires. Interrogés sur le délai dans lequel ils se rendront dans un musée ou une galerie d'art, les autres participants ont répondu en moyenne cinq mois après la réouverture des commerces et des organismes gouvernementaux et culturels et la mise en place de mesures sanitaires.

Notre volonté de faire valoir la diversité de l'art canadien et d'exprimer une identité commune n'a rien perdu de sa pertinence. Il va cependant sans dire que nos activités en matière d'exposition, de collection, de programmation et de marketing reflètent l'actuelle réalité. Si la pandémie dicte les intentions de visite du public, le besoin de mettre en œuvre des stratégies pour mobiliser le public ne nous échappe pas. *Culture Track : Canada*, une importante étude sur le comportement des consommateurs culturels canadiens commandée en 2018 par Affaires/Arts, sert également à guider notre réflexion. Selon cette étude sur les attitudes, les facteurs de motivation et les obstacles à la participation, les consommateurs recherchent des expériences culturelles s'articulant autour trois principes directeurs : la communauté, l'empathie et la découverte :

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

Les données de l'étude seront interprétées dans le contexte du cycle de l'engagement des visiteurs ci-dessous, qui fait le lien entre la satisfaction de l'expérience en ligne et les affinités hors site, se traduisant par une fréquentation soutenue et un bouche-à-oreille favorable.



Le McMichael se doit d'offrir des expériences virtuelles accessibles, instructives, divertissantes et dynamiques pour atteindre à un engagement optimal des visiteurs. L'accueil enthousiaste réservé à nos initiatives durant le premier trimestre laisse croire que nous sommes sur la bonne voie. Plus de 3700 personnes de partout dans le monde ont participé à un webinaire présenté par Ian Dujardin sur le centenaire de la première exposition du Groupe des Sept. Les activités éducatives, les cours d'art et les visites virtuelles ont connu un franc succès et feront partie intégrante des initiatives numériques du Service d'apprentissage créatif au cours des trois prochaines. L'association du McMichael au projet Connected North lui permettra d'offrir des programmes éducatifs aux communautés éloignées du Grand Nord en 2021 et au-delà.

L'année 2020 marquant le centenaire de la fondation du Groupe des Sept, nous avons déjà lancé les célébrations. Les salles de l'étage inférieur sont entièrement consacrées au Groupe des Sept, réunissant les fleurons de notre remarquable collection ainsi que des prêts de grands musées de l'Ontario et de collections particulières. Situé dans le cadre même qui a inspiré les membres du collectif et leurs contemporains, le McMichael est l'endroit rêvé pour apprécier leurs œuvres. En 2021, cette synergie sera plus percutante que jamais, donnant aux Ontarien.ne.s et Canadien.ne.s une raison de renouer avec le McMichael à une époque où le tourisme international fait l'objet de restrictions. L'occasion est propice à la publication d'un ouvrage qui offre diverses perspectives sur l'influence et le legs du Groupe des Sept.

Par la force des choses, l'exposition *Sans invitation* consacrée aux femmes artistes des années 1920 et 1930 a été reportée à juin 2021. La publication de l'ouvrage qui accompagne l'exposition sera sans conteste un moment marquant dans l'histoire de l'art canadien. À sa place, nous présenterons *Les débuts : L'art autochtone au McMichael*, une exposition d'art autochtone réunissant des œuvres de la collection et des acquisitions récentes. La tenue d'expositions s'articulant autour de la collection permanente est dictée par la difficulté d'obtenir des prêts d'autres institutions. Cela dit, c'est pour le McMichael une excellente occasion de faire valoir la richesse de ses collections.

Au cours de la prochaine année, nous accorderons la priorité à l'actualisation des immobilisations. En 2020, avec le soutien du ministère, nous avons mené à bien une étude sur l'état de fonctionnement du Musée et une analyse de la situation. Le rapport final démontre dans les faits ce que nous savions depuis longtemps, à savoir que l'équipement vieillissant a dépassé sa capacité et sa durée de vie. Cette année, nous quantifierons le coût d'actualisation des immobilisations et identifierons des sources de financement actuelles et potentielles pour réaliser ce projet de transformation stimulant et essentiel.

L'actuelle directrice des finances et des opérations occupera le poste de cheffe des finances pendant un an avant de prendre sa retraite. La personne nommée à la direction de l'exploitation sera responsable des finances et des opérations, ainsi que des ressources humaines. Elle veillera également à l'évaluation des besoins technologiques du McMichael et de la numérisation de l'institution.

Mandat

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

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

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

Les objectifs du McMichael sont les suivants :

- Acquérir des œuvres d'art, des objets et du matériel documentaire pour la collection.
- Préserver et 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.

En 2020, la vision du McMichael trouvera sa pleine expression dans la célébration du centenaire de la fondation du Groupe des Sept.

ORIENTATION STRATÉGIQUE

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

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

Dans le cadre de son mandat et de ses objectifs stratégiques, le McMichael fera de la viabilité une priorité conformément à l'examen des organismes de la province de l'Ontario. Nous aborderons les recommandations du Groupe de travail pour l'examen des organismes lorsque nous les aurons reçues. D'ici là, nous nous alignerons sur les objectifs énoncés dans le document du 30 octobre 2019. Vous trouverez ci-bas quelques exemples des mesures que nous adopterons :

- **Améliorer la prestation des services** en encourageant les organismes à identifier les occasions de réduire les formalités administratives et de créer des services plus simples et plus rapides. Nous allons utiliser la plateforme Eventbrite pour simplifier l'inscription en ligne, l'horodatage des billets et le paiement des activités.
- **Appuyez les nouveaux services numériques** et les sites Web conviviaux. Outre Eventbrite, nous menons une étude sur la convivialité de notre site. Nous avons également un outil numérique novateur pour la création d'expositions virtuelles dans le cadre du projet *Iningat Ilagiit*. Nous multiplions les activités éducatives en ligne destinées aux enseignant.e.s et élèves. En 2020, nous nous sommes associés à Connected North, un réseau éducatif de téléconférences desservant les écoles des communautés isolées du Grand Nord. Ces initiatives se sont multipliées durant la pandémie et nous devons assurer leur financement afin de satisfaire aux attentes de plus en plus exigeantes de nos publics virtuels.
- **Améliorer les rapports de rendement**. Nous avons intégré une analyse quantitative détaillée à nos mesures du rendement.
- **S'attaquer aux redondances**. Les effectifs du McMichael font l'objet d'un examen continu. En tant qu'organisme sans but lucratif, nous nous devons d'être redevables envers nos donateurs et de pratiquer une gestion fiscale avisée.
- **Renforcer la viabilité des organismes** en cherchant à maximiser les occasions nouvelles et actuelles d'obtenir des recettes afin de s'assurer que les organismes demeurent compétitifs. Un calendrier d'expositions dynamique, un marketing ciblé, des programmes éducatifs enrichis et une augmentation des revenus provenant de dons et de commandites sont autant de stratégies qui visent à améliorer notre viabilité. L'année 2021 s'annonce difficile en matière de revenus. Nous allons devoir nous employer à rebâtir nos liens avec nos partenaires et donateurs.
- **Mettre en place des améliorations administratives**. En 2020, nous avons créé le poste de gestionnaire de la sécurité et de l'expérience des visiteurs, qui remplace celui de gestionnaire de la billetterie, afin de refléter la difficulté liée à la prestation d'un service à la

clientèle de qualité supérieure et à la sécurité des visiteurs. Le nouveau poste de directeur de l'exploitation fera en sorte que les services techniques, les opérations et les ressources humaines feront partie intégrante de l'expérience des visiteurs tant sur le site qu'en ligne.

- **Favoriser une gouvernance efficace.** Nous avons développé une nouvelle matrice des compétences des administrateurs du Conseil d'administration. Nous avons procédé à la nomination d'un nouveau président et de quelques administrateurs.

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

Le programme d'expositions pour l'exercice 2021 et au-delà a été établi en tenant compte des contraintes financières de l'après-COVID et du besoin de maintenir des conditions de travail flexibles, évitant le travail d'équipe non essentiel pour les techniciens et minimisant les dépenses à court terme. McMichael continue de promouvoir sa vision artistique sous la bannière de « l'art du Canada ».

Une vision commune : Les 100 ans du Groupe des Sept sera à l'affiche pour les dix-huit prochains mois. Cette exposition phare se veut un hommage vibrant au legs de ces artistes désormais indissociables de l'identité comme nation du Canada. Entièrement consacrée aux œuvres de notre célèbre collection permanente, l'exposition s'accompagne d'une publication (qui devrait paraître en octobre 2020) qui présente une myriade de perspectives culturelles et artistiques de diverses régions géographiques sur le collectif. L'exposition et la publication s'inscrivent dans le mandat du McMichael qui est d'assurer le rayonnement de ce legs. Nous sommes la seule institution à consacrer une exposition de grande envergure marquant le centenaire de la fondation du Groupe des Sept.

Nous présentons également plusieurs expositions s'articulant autour de l'histoire de l'art canadien et de la place que nous y occupons. De novembre 2020 à juin 2021, nous présentons *Les débuts : L'art autochtone au McMichael* qui met en valeur notre magnifique collection d'art autochtone traditionnel et contemporain. L'exposition tiendra l'affiche huit mois, soit plus de deux fois la durée normale, afin de minimiser les coûts et permettre à d'éminents historiens, artistes et conservateurs autochtones d'étudier la collection. Une série stimulante d'entrevues et d'activités en ligne permettra de partager leur savoir avec le grand public. L'exposition s'accompagne d'une installation d'œuvres de l'artiste métisse Christi Belcourt provenant de la Thunder Bay Art Gallery.

Juin 2021 marquera l'inauguration de *Sans invitation : Les artistes canadiennes de la modernité*, une importante exposition qui s'accompagne d'un catalogue mettant en valeur les réalisations de contemporaines du Groupe des Sept actives à travers le Canada dans les années 1920 et 1930. Cette exposition, comme la majorité des autres que nous planifions, sera circulée à travers le pays, notamment au Musée de Glenbow et à la Vancouver Art Gallery.

Sans invitation est une exposition sans précédent, réunissant de femmes artistes (canadiennes, autochtones et immigrantes) souvent laissées pour compte dans les pages de l'histoire de l'art canadien. Elle sera accompagnée d'une exposition de peintures de la regrettée artiste canadienne d'origine trinitadienne Denyse Thomasos (dont le co-commissariat est assuré par Gaëtane Verna, directrice du Power Plant), puis d'une exposition de peintures de Margaux Williamson, une figure emblématique de la communauté artistique et littéraire de Toronto.

Au début 2022, nous présenterons une sélection d'œuvres de la collection de la famille Sobey, rendant hommage à trois générations de cette famille néo-écossaise et à leur passion pour l'art canadien. L'exposition, qui marquera le 20^e anniversaire du Prix Sobey pour les arts, réunira des douzaines de chefs-d'œuvre d'art canadien rarement présentés en public : des peintures de James Wilson Morrice et Tom Thomson à des œuvres contemporaines de Kent Monkman et Peter Doig. L'exposition s'accompagnera d'une installation de l'artiste torontoise Rajni Perera, dont les peintures et sculptures

pleines d'imagination s'inscrivent dans l'esprit audacieux de l'exposition Sobey.

Également au programme – *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 ; 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.

Greg Curnoe : Art et Politique sera présenté en même temps qu'une exposition de photos et de sculptures d'Esmaa Mohamoud, une artiste contemporaine de London dont l'investigation radicale de l'exploitation et de l'abus des corps noirs fournit un contrepoint opportun à l'art de Curnoe. Également au programme, une installation des œuvres de l'artiste de Windsor (Ontario) John Scott, véritable légende vivante dont les extraordinaires dessins grand format représentent des armes et des avions militaires. Les trois expositions sont consacrées à de grands artistes ontariens et à leurs visions singulières, passées et présentes, faisant l'apologie de l'identité et de la perspective canadiennes sur la scène internationale.

Parmi les projets à venir, 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 canadienne dont les autoportraits grand format explorent son identité culturelle et son rapport avec la terre.

Ensemble, ces collections 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.

2. Expérience des visiteurs

L'étude *Culture Track : Canada* et le cycle de l'engagement des visiteurs insistent sur l'importance de l'expérience vécue par le visiteur sur place et en ligne tant au niveau de la satisfaction du public que de la réputation de l'institution. Nous aspirons à proposer au public une visite inoubliable par le biais d'interactions positives avec le personnel, d'espaces améliorés et d'expériences inédites avant même qu'il franchisse les portes du musée et bien au-delà de sa visite. Nos initiatives de programmation et de marketing tiennent compte des obstacles freinant la participation culturelle :

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

Le McMichael s'est employé à améliorer les espaces publics du Grand Hall qui accueillent les visiteurs, y compris le Café McMichael et la Boutique. Dictées par l'étude *Culture Track* et le cycle de l'engagement des visiteurs, ces améliorations visent à l'aménagement d'espaces accueillants, accessibles, favorables à une expérience optimale ; en harmonie avec le milieu naturel du musée ; et propices à des activités lucratives.

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. À la réouverture du musée le 30 juillet, le Café proposait uniquement des repas en plein air. Depuis, les services alimentaires respectent les consignes sanitaires et offrent des repas à l'intérieur tout en réduisant sa capacité d'accueil.

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 2021, l'installation de nouvelles étagères sur mesure permettra de mettre en valeur la marchandise, les livres et les cadeaux, accroissant la rentabilité de la Boutique et l'imposant comme une destination se distinguant par ses articles canadiens de qualité supérieure. La pandémie interdisant au personnel de se rendre sur place pour remplir les commandes en ligne, la Boutique a dû fermer. À la réouverture du musée, la Boutique sera reconfigurée afin d'accommoder les mesures de

distanciation sociale. Dans l'après-COVID, les consommateurs favoriseront sans doute les achats en ligne. La Boutique devra donc être en mesure d'offrir au public une expérience numérique agréable, un mode règlement des achats facile et rapide et un service à la clientèle qui fait exception.

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 seront offerts à tous les guides-bénévoles et préposés à l'accueil.

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 pour 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.

3. Création et partage du savoir

L'apprentissage créatif

Célébrer l'art du Canada et partager le savoir en ligne

Au cours de trois prochaines années, les programmes publics du McMichael se feront le reflet de la vision du musée avec des causeries et des spectacles de qualité supérieure s'inscrivant dans le cadre des expositions.

En 2021, deux grandes expositions réunissant des œuvres de la collection permanente – *Une vision commune : Les 100 ans du Groupe des Sept* et *Les débuts : L'art autochtone au McMichael* – offriront une occasion unique d'examiner le legs culturel du McMichael dans le rayonnement et la création de nouvelles narrations autour des mouvements d'art canadien emblématiques et des artistes autochtones contemporains.

Malheureusement, la COVID-19 a entraîné l'annulation des causeries prévues dans le cadre de l'exposition *John Hartman : Un lieu peuplé de vies*, ainsi que des spectacles de musique dont une série de concerts consacrés aux célèbres guitares « Groupe des Sept ». Ces programmes ont été remplacés par des activités virtuelles. Le webinaire sur l'exposition *Une vision commune* animé par Ian Dejardin a été suivi par 3500 participants. M. Dejardin a également présenté de courtes vidéos conçues pour approfondir notre connaissance de l'art du Groupe des Sept et expliquer l'importance de leur legs culturel. Les visites virtuelles de l'exposition données par des guides-bénévoles ont connu un franc succès et feront désormais partie intégrante de nos programmes en ligne, même après la reprise des visites en salle.

Étant donné que les restrictions liées à la pandémie continueront de s'appliquer à l'automne 2020, nous avons l'intention de poursuivre les causeries et les visites virtuelles des expositions. Avec un peu de chance, dans les derniers trimestres de l'exercice 2021, nous serons en mesure d'organiser sur place des événements à capacité d'accueil réduite qui pourraient être diffusés en continu à l'intention des personnes qui préfèrent éviter le présentiel.

Les restrictions liées à la COVID-19 ont eu de graves conséquences sur les programmes scolaires et les camps pour enfants durant les deux premiers trimestres de 2021. Dès la fermeture du McMichael en mars 2020, le Service de l'apprentissage créatif et des programmes éducatifs a opté pour une présence en ligne.

Pour marquer le centenaire du Groupe des Sept et permettre aux élèves de bénéficier des collections du musée en période de confinement, le Service de l'apprentissage créatif a développé une trousse scolaire virtuelle pour les élèves de la 4^e à la 8^e année qui consiste en une visite guidée des œuvres du Groupe des Sept (une heure) et un atelier de peinture de paysage (une heure). Tout laissant croire que les restrictions liées à la COVID-19 s'appliqueront à l'automne 2020, nous sommes à élaborer des programmes virtuels portant sur l'art autochtone qui seront présentés dans le cadre de l'exposition *Les débuts : L'art autochtone au McMichael*. La trousse scolaire virtuelle consistera de visites guidées et d'activités pour les élèves de la 4^e à la 8^e année, ainsi que de visites guidées de l'exposition pour les élèves du secondaire avec la participation d'artistes autochtones faisant partie de la programmation de l'automne 2020, dont Bonnie Devine, Don Chretien et Christi Belcourt.

Les professeurs de la prématernelle à la 3^e année seront invités à consulter gratuitement les ressources *ArtVenture* en ligne consacrées à des visites guidées et à des ateliers de création artistique faciles à exécuter. Développées durant le premier trimestre de 2021, ces ressources sont accessibles sur le site *Learn at Home*.

Outre ses activités en ligne, à l'automne 2020, le McMichael continuera d'offrir certains programmes scolaires en salle et en plein air conformément aux directives de la Santé publique (y compris la distanciation sociale et le port du masque) et de privilégier les inscriptions aux programmes mobiles Art2Go.

L'année 2020 a connu une forte croissance de la participation aux activités mobiles qui reflète la difficulté éprouvée par les écoles à nolisier des autobus pour des activités hors les murs. Cette tendance se confirmant à la lumière des nouvelles politiques sanitaires liées à la COVID-19, l'équipe de l'apprentissage créatif a l'intention d'ajouter des éléments de littéracie visuelle à ces programmes et d'élaborer une stratégie pour inciter les élèves à visiter le McMichael avec leurs familles (laissez-passer pour la famille, journée consacrée aux familles, etc.).

En 2021, le Service de l'apprentissage créatif et des programmes éducatifs aura à relever des défis inattendus : revoir la prestation des programmes scolaires en tenant compte de la distanciation sociale ; et accroître la fréquence de nettoyage des espaces et des fournitures.

Outre la trousse scolaire et les ressources *ArtVenture*, les cours d'art pour adultes se donnent entièrement en ligne. Aux techniques traditionnelles de l'acrylique et de l'aquarelle se sont ajoutés des cours de peinture donnés par l'artiste ojibwé Don Chrétien, qui initie également les participants aux enseignements des sept grands-pères.

La prestation de ces programmes en ligne se poursuivra tant et aussi longtemps que les gens se montreront réticents à l'idée de visiter le musée en personne. Si l'on prend les choses du bon côté, le numérique permet aux participants de l'extérieur du Grand Toronto de bénéficier des programmes, satisfaisant à un réel besoin pour ce genre d'activité. Dans la même veine, les cours en ligne permettent d'inviter des artistes de l'extérieur à donner des ateliers, dont David McEown qui vit à Vancouver, en Colombie-Britannique.

Les enseignements de la Terre

Les programmes scolaires offerts en plein air sur le site du McMichael demeurent une priorité. En 2020, l'équipe de l'apprentissage créatif a continué d'enrichir *Empreintes de l'avenir*, un programme d'enseignement en plein air qui initie les élèves à l'horticulture et aux écosystèmes de la vallée de la rivière Humber dans le cadre du savoir traditionnel autochtone. Au total, 730 élèves du Conseil scolaire de la région de York ont visité le McMichael et bénéficié d'un atelier en classe s'inscrivant dans le thème de leur visite. Le programme sera de nouveau offert en 2021 avec, le cas échéant, un volet virtuel.

Compte tenu de l'impossibilité d'offrir le modèle traditionnel de camp d'été, le Service de l'apprentissage créatif et des programmes éducatifs s'est associé à Nation monarque de la Toronto and Region Conservation Authority pour établir un Club d'été *ArtVenture* qui combine des ateliers de création d'art virtuels mettant l'accent sur l'environnement, l'importance de la pollinisation et des espèces en péril. Les participants reçoivent des semis et des instructions pour obtenir un magnifique jardin, leur permettant non seulement de développer leur talent artistique mais de s'initier au jardinage

dans la sécurité de leur foyer.

Cette initiative visant à établir un rapport entre l'art et la nature dans le cadre des programmes éducatifs trouve son origine dans la vision du monde autochtone exprimée dans les œuvres de nombreux artistes représentés au McMichael. Elle tient également au projet de jardin autochtone mis en œuvre au cours des trois dernières années sous la direction de l'aînée Shelley Charles. Le baptême du jardin aura lieu en août 2020. Il sera enregistré et partagé en ligne avec les visiteurs virtuels du musée. Cette initiative nous permettra de développer d'autres programmes liés au milieu naturel appelant la participation de conférenciers, d'enseignants et d'artistes autochtones. Ces programmes font écho à l'exposition *Les débuts : L'art autochtone au McMichael*.

Au cours des trois prochaines années, nous comptons enrichir la programmation s'articulant autour du paysage culturel par le biais de partenariats avec la communauté autochtone. De par son emplacement sur les terres ancestrales le long du sentier Carrying Place dont le rétablissement de la faune indigène suit son cours, le McMichael offre une expérience d'apprentissage hors du commun qui comprend la narration d'histoires et des activités artistiques en plein air. Les visites guidées s'articulant autour des « histoires du Canada » racontées par des artistes d'hier et d'aujourd'hui font du McMichael une destination incontournable pour tous les élèves du Grand Toronto. Nous collaborons avec les conseils scolaires régionaux à la mise en valeur des expériences d'apprentissage transversales offertes par le McMichael.

Soucieux d'inscrire le rapport entre l'environnement et les êtres humains dans ses programmes scolaires et publics, le McMichael examine la possibilité de développer de nouveaux habitats sur son site, plus précisément des espèces indigènes. En 2021, nous aimerions améliorer l'habitat des abeilles indigènes en plantant un jardin pour les attirer et en aménageant un milieu propice à leurs nids. Nous prévoyons réaliser ce projet sous la direction d'un aîné et avec la collaboration de Nation monarque de la Toronto and Region Conservation Authority. Tout comme les activités de semis entreprises en 2020 dans le cadre du jardin médicinal autochtone, nous allons solliciter la participation des élèves des écoles primaires pour l'entretien des semis et leur mise en terre.

Apprendre ensemble : Les partenariats

Le programme V.O.I.C.E.S. (Visual Outreach Initiative Creating Empowered Students) a connu un franc succès en 2020. Offert gratuitement à certains élèves de la 5^e année des écoles Performance Plus du conseil scolaire de la région de York, le programme permet aux jeunes de s'affirmer en milieu social. Grâce au soutien de la Scotiabank, en 2020, le nombre de participants qui ont bénéficié de cinq sessions est passé de 120 à 240. Malheureusement, la grève des enseignant.e.s suivie de la COVID-19 a entraîné l'annulation des deux sessions de l'exercice 2020. Cela dit, nous espérons être en mesure d'offrir un modèle mis à jour du programme, le cas échéant avec un volet virtuel et présentiel, au mois de janvier.

L'apprentissage créatif est au cœur du projet ARTWELL réalisé en collaboration avec la Société Alzheimer de la région de York. Le franc succès remporté par quatre sessions nous incite à examiner la possibilité d'étendre ce projet à d'autres centres pour personnes âgées et d'élargir la base d'aînés bénévoles qui y participent. Comme dans le cas d'autres programmes, la prestation dépendra de la situation dans les centres qui sont demeurés fermés durant la pandémie.

Au cours des trois prochaines années, l'équipe de l'apprentissage créatif va travailler au développement de ressources pédagogiques numériques comme des ateliers autoguidés et une introduction aux collections du McMichael. De pair avec le programme La classe virtuelle, ces ressources seront un outil précieux non seulement pour les enseignant.e.s de la région, mais aussi pour les communautés à

l'extérieur du Grand Toronto. Le partenariat conclu avec *Connected North* en 2021 nous permettra d'étendre la portée de ces programmes aux écoles dans le nord de la province qui n'ont pas régulièrement accès à un service Internet à large bande.

Bien que le numérique soit une excellente façon de partager les collections du McMichael avec les communautés autochtones éloignées, nous aspirons également rendre le musée plus accessible aux populations autochtones plus près de nous.

Durant le dernier trimestre de 2020, l'équipe de l'apprentissage créatif s'est associée aux Chippewas de la Première Nation non cédée de Nawash pour la mise en œuvre en 2022 d'un programme interculturel intitulé *Leaders of Tomorrow*. 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 de découvrir le musée à leur rythme et de réfléchir à l'importance de l'apport des Autochtones à l'art du Canada. Dans le cadre du programme, les élèves auront l'occasion de rencontrer des grands noms de l'art canadien ; d'explorer les expositions ; et de participer à des ateliers d'art et de danse. L'initiative permettra aux élèves des écoles de la région de faire la connaissance des enfants de la communauté de Nawash et, nous l'espérons, de nouer des amitiés durables. Au cours des années à venir, nous comptons étendre le programme à d'autres communautés autochtones.

Iningat Ilagiit : un lieu familial ᐃᓂᓴᐃᓕᓴᓂ

Le lancement du site interactif a eu lieu en 2020. Le McMichael poursuit le projet de numérisation des plus de 100 000 œuvres sur papier des archives de Cape Dorset en vue de leur mise en ligne. En 2021, nous nous emploierons à élargir les publics du site et à promouvoir son utilisation, notamment dans les communautés du Grand Nord.

La recherche

Le McMichael bénéficie toujours du programme Jeunesse Canada au Travail. Nous mettrons en place un projet de deux ans qui permettra aux stagiaires de développer leurs compétences et d'acquérir de l'expérience dans le domaine muséal. Les recherches menées au service du registraire prennent toute leur importance avec l'accélération du rythme des acquisitions.

Les publications

La publication phare de 2021 sera sans conteste le catalogue (en anglais) accompagnant l'exposition *Une vision commune*. Les différentes perspectives des collaborateurs (auteurs, artistes et musiciens) s'imposent comme autant d'interprétations contemporaines du Groupe des Sept.

4. Une organisation durable

La COVID-19 représente un défi énorme et ses effets continueront de se faire sentir sur le secteur culturel au cours des deux prochaines années. Le McMichael doit composer avec le fait que les personnes âgées sont plus réticentes à visiter les institutions culturelles que les autres publics. À la lumière de la pandémie et du vieillissement de ce public, il est impératif d'améliorer l'expérience des visiteurs de tous âges et de démontrer l'impact social des musées afin d'obtenir le soutien financier du secteur et d'accroître le taux de fréquentation.

Les programmes d'apprentissage créatif, en particulier Empreintes pour l'avenir et V.O.I.C.E.S., suscitent l'intérêt de nouveaux donateurs et commanditaires. Les activités s'inscrivant dans le cadre des expositions multiplient les possibilités de mécénat, tandis que des expositions innovantes attirent de nouveaux commanditaires.

Les mesures de contrôle des coûts mises en œuvre seront rigoureusement appliquées. En 2020, la hausse de la fréquentation et l'augmentation du soutien financier privé, public et individuel apporté aux expositions, programmes et projets spéciaux ont contribué à l'accroissement des revenus autogénérés. En 2021, l'exposition consacrée au centenaire de la fondation du Groupe des Sept nous permettra de rejoindre nos publics habituels et de nouveaux publics en ligne. Pour ce qui est de 2022, nous espérons être en mesure d'accueillir un plus grand nombre de visiteurs pour l'inauguration de *Sans invitation* en juin 2021.

Survol des initiatives du McMichael pour 2021 et au-delà :

- Cultiver nos relations avec les principaux donateurs et commanditaires pour obtenir leur engagement à long terme.
- Explorer les possibilités de soutien financier pour les activités d'apprentissage créatif en ligne.
- Collaborer avec le Women's Art Council pour obtenir leur participation à l'exposition *Sans invitation* et d'autres projets de leur choix.
- Tirer partie du centenaire de la fondation du Groupe des Sept pour la tenue d'une réception en plein air au mois de septembre 2021 et du Gala Clair de lune en 2022.
- Travailler de concert avec le Conseil d'administration, les directeurs de la Fondation et les philanthropes pour élargir notre réseau de mécènes. Le réseau jouera un rôle de premier plan dans les futurs projets d'investissement.
- Améliorer la qualité des produits vendus dans la Boutique et en ligne, et enrichir la gamme d'objets dérivés des expositions. La Boutique joue un rôle de premier plan dans le rayonnement de l'image du musée, notamment dans le cadre des 100 ans du Groupe des Sept.
- Repenser les stratégies de marketing à la lumière de la pandémie, ciblant non pas les marchés étrangers et voyageurs internationaux, mais plutôt le tourisme régional, les vacances sédentaires, les sorties à la journée, les voyages interprovinciaux et les initiatives privilégiant l'hyperlocalité.
- Collaborer avec Tourisme Central Counties et Tourisme Toronto, ainsi que le futur bureau de tourisme de Vaughan pour promouvoir les visites de groupe en participant aux conférences de l'industrie touristique.
- Améliorer l'ambiance, le menu et le service du restaurant.
- Bonifier le programme Empreintes pour l'avenir, la Boîte au trésor du McMichael et autres

activités d'apprentissage créatif qui satisfont aux critères du curriculum de l'Ontario.

- Améliorer l'accès en ligne d'une gamme d'activités aux publics qui refusent ou sont incapables de visiter le musée en raison de la pandémie, y compris des vidéos présentées par des conservateurs, des visites d'atelier, des activités *ArtVenture* pour les enfants, des webinaires consacrés à l'histoire de l'art, des cours d'art, des visites virtuelles et bien plus encore.
- Accorder la priorité au paysage culturel et à nos relations avec les artistes et les leaders communautaires autochtones.
- Accorder la priorité au calendrier des demandes de 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 and 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 du Toronto Attractions Council, de Tourisme Central Counties et du York Region Arts Council.

Compte tenu de la pandémie, notre collaboration avec ces organismes sera inévitablement redéfinie alors que nous adaptons nos objectifs stratégiques. Ainsi, les campagnes de marketing et de sensibilisation seront axées sur les vacances sédentaires et les voyages à l'intérieur de la province ; nous allons bonifier nos activités numériques et notre contenu en ligne à l'intention des visiteurs qui sont incapables de se déplacer ; et nous promouvoir le McMichael comme un lieu de santé, de mieux-être et d'apprentissage auprès de la communauté locale. Les voyageurs étrangers cesseront d'être une priorité jusqu'à la situation s'améliore.

Milieu de travail sain

Le McMichael continue de favoriser un milieu de travail sain. La formation et les initiatives de mieux-être font désormais partie intégrante de la culture organisationnelle. 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 dernièrement le besoin d'y adhérer en situation de crise sanitaire contribuent à la réalisation de cet objectif.

Durant la pandémie, il est essentiel de demeurer en contact avec le personnel. Bien que personnel administratif sera encouragé à adopter le télétravail pour une période indéterminée, nous aspirons au maintien de la culture organisationnelle. Le McMichael n'a ménagé aucun effort lors de la fermeture de quatre mois imposée par la COVID-19 pour communiquer avec le personnel et les bénévoles. Nous nous engageons à entretenir la culture organisationnelle en gardant le personnel au courant de la situation et en adaptant les communications au nouvel environnement de travail. 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 allons entreprendre en collaboration avec l'Université de Montréal une étude quinquennale sur la santé et le mieux-être en milieu de travail par l'entremise de notre fournisseur de programmes d'aide

aux employés et à la famille (PAEF), Morneau Shepell. L'étude comprend un sondage annuel auprès du Service des ressources humaines et des employés qui s'accompagne de recommandations.

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 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 et Programmes hors les murs destinés aux jeunes

En collaboration avec le Comité des bénévoles du McMichael, qui comprend le McMichael Youth Team et les guides-bénévoles, nous continuons de développer des possibilités de bénévolat et des initiatives de valorisation à leur intention. Les programmes hors les murs assurés par des bénévoles seront modifiés afin de s'aligner sur les activités dans les communautés et les initiatives de valorisation de l'image de marque de l'institution. Le Comité des bénévoles du McMichael a nommé un nouveau président qui entre en fonction en 2021 et s'emploiera à la mobilisation des jeunes à distance.

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 Service avait prévu entreprendre la mise à jour de l'identité de marque dans le but d'une intégration optimale de l'image du McMichael tant sur place qu'en ligne. Une réinterprétation du logo et une nouvelle palette de couleurs trouveront leur expression dans des principes directeurs qui s'appliqueront dans toutes les campagnes de publicité et sur le site Web au cours des deux prochaines années. La pandémie fait cependant obstacle à ce projet alors que le McMichael se concentre sur la reprise des activités.

Nous misons sur le fait que le marketing intégré des expositions, programmes, espaces de location et la Boutique contribuera à la réalisation projections financières, tout en établissant le McMichael comme l'endroit idéal pour relaxer en famille et entre amis, et enrichir ses connaissances de l'art et du Canada dans un milieu chaleureux et accueillant. Compte tenu de la pandémie, les projections de revenus seront revues à la baisse. L'équipe de marketing et des communications s'emploiera à 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.

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 Noir.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.

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

personnels jouent un rôle de premier dans l'établissement de relations durables avec les médias qui sont sollicités de toutes parts. Au cours des années à venir, nous nous emploierons à consolider nos relations avec la presse nationale et internationale pour assurer le rayonnement de nos expositions itinérantes et de notre image de marque.

La mesure des résultats de la publicité numérique et des campagnes sur les réseaux sociaux qui incite 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
- 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 – Roots, Parcs Canada et La Baie d'Hudson – en mettant à contribution le service des ventes et la Boutique

- Promouvoir le caractère unique du McMichael, misant sur l'art et la nature, notamment les 100 acres de terres protégées, 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
- Adapter l'image de marque au site Web et au musée virtuel
- Mesurer le rendement au-delà des chiffres : rayonnement et reconnaissance de la marque au pays et à l'étranger ; présence du McMichael au sein des partenaires dans le monde muséal et au sein des conservateurs et conservatrices

Identité de marque

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 :

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

Les principes directeurs 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 2021 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

- Miser sur le tourisme pour accroître la fréquentation en toute saison
- Participer de nouveau au Salon de la mariée
- Forger des liens avec l'industrie cinématographique
- Multiplier les événements : fête en l'honneur de la future mariée, fête d'anniversaire d'adultes et réception du temps des Fêtes
- Participer aux principales conférences touristiques, y compris Bienvenue Canada, pour accroître la fréquentation des voyageurs 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 voyageurs 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 ».

Stratégie de contenus numériques

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.

La prestation renouvelée de programmes numériques (sur le site Web, YouTube et les réseaux sociaux) exige l'allocation de ressources à l'élaboration d'une stratégie numérique globale et efficace. Si l'équipe de marketing et des communications, en collaboration avec celle de l'apprentissage créatif et des programmes éducatifs, a procédé à la mise en ligne de programmes durant la fermeture du musée, l'embauche d'un coordonnateur des contenus numériques s'impose si l'institution espère développer ces programmes et toucher de nouveaux publics. Le titulaire du poste sera chargé de la conceptualisation, la coordination, la production, l'édition et la publication des contenus numériques, y compris des vidéos, entrevues, webinaires, programmes, activités et événements sur le site Web et les réseaux sociaux. Un investissement de moindre envergure est à prévoir pour l'aménagement d'un studio de production numérique. La majorité de l'équipement est déjà en place. Il nous de la main-d'œuvre pour exploiter le plein potentiel des collections du McMichael et du personnel qui s'y connaît.

RESSOURCES NÉCESSAIRES À LA RÉALISATION DES OBJECTIFS

Le budget de l'exercice 2021 a été préparé en tablant sur le fait que la subvention de fonctionnement allouée par la province sera conforme à celle de l'exercice 2020.

Revenus de fonctionnement compris dans le plan budgétaire :

- Subvention provinciale annuelle de fonctionnement : 3 328 000 \$ (58,4 %)
- Autre financement public associé à des projets : 158 900 \$ (2,8 %)
- Financement du secteur privé (adhésions, dons individuels/corporatifs, commandites et collectes de fonds) : 1 393 500 \$ (24,4 %)
- Revenus autogénérés : droits d'entrée, programmes, ventes et location d'espaces : 821 300 \$ (14,4 %)

La COVID-19 a eu des effets dramatiques sur les revenus autogénérés du McMichael et, sans une aide supplémentaire du secteur public, nous afficherons un important déficit.

Le nombre de gestionnaires et d'employés nécessaires à la réalisation des objectifs est semblable à ceux du précédent exercice, avec l'embauche d'un employé dans le service des expositions, d'un directeur de l'exploitation (la directrice des finances et des opérations ayant pris sa retraite) et d'un producteur de contenus numériques. Outre ces trois postes, le nombre d'effectifs demeurera le même durant le reste de l'exercice de 2021 en attendant de déterminer l'impact économique de la pandémie sur la fréquentation.

Classification	Nombre	ETP
Haute direction	6	6,0
Personnel à temps plein	34	33,7
Personnel à temps partie	65	22,2
Total:	105	61,9
Services de sécurité en sous-traitance	9	9,0
Bénévoles	175	

RESSOURCES HUMAINES

Durant l'exercice 2021, le Service des ressources humaines examinera différentes mesures pour fidéliser et valoriser le personnel dans le contexte de l'après-pandémie, où l'isolement et le changement sont imposés comme la norme. Les gestionnaires recevront une formation en matière de télétravail et la communication entre les différents services se verra accorder la priorité. L'élaboration d'objectifs précis et mesurables contribuera au sentiment de fierté que tirent les employés des réussites du McMichael et des leurs.

Les cours s'inscrivant dans le cadre de la sensibilisation à la diversité et à l'inclusion seront de nouveau offerts en 2021 et mettront tout particulièrement l'accent sur « La vie des Noir.e.s compte ». Nous allons procéder à l'élaboration d'une stratégie de diversité et d'inclusion qui comprendra des objectifs quantifiables en matière de formation du personnel. Les questions associées à la diversité et l'inclusion seront inscrites de façon permanente à l'ordre du jour du Comité des ressources humaines du Conseil d'administration afin d'assurer la réalisation de tous les objectifs dans tous les secteurs de l'institution.

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.

La priorité sera accordée à la planification de la relève chez les cadres supérieurs afin de fidéliser les successeurs potentiels et maintenir le partage du savoir au sein des employés. Le directeur de l'exploitation appuiera le Service des ressources humaines dans son évaluation du capital humain. 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. À la demande des bénévoles, le McMichael étudiera la possibilité d'accroître le nombre d'activités-bénéfice entreprise par le Comité. L'annulation de la vente d'œuvres d'art qui devait se tenir à l'automne 2020 en raison de la COVID-19 est l'occasion d'élargir la gamme d'activités-bénéfice des bénévoles. Le Service des ressources humaines cultivera ses relations avec les écoles secondaires, les collèges et les universités et continuera d'offrir des programmes à distance du la pandémie.

Le personnel relève, directement ou indirectement, du directeur général qui lui relève du Conseil d'administration du McMichael. Les administrateurs sont nommés par le Secrétariat des nominations sous réserve de l'approbation du lieutenant-gouverneur en conseil.

Voir Organigramme des responsabilités (pièce jointe 3)

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

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.

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

- Promouvoir 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 2020-2021	Résultat 2019-2020	Cible 2019-2020	Résultat 2018-2019
Fréquentation totale	25 700	121 000	120 000	105 208
Fréquentation virtuelle	12 000	s/o	s/o	s/o
Nombre d'usagers sur les réseaux sociaux	Facebook : 30 000 Instagram : 19 000 Twitter : 25 500	Facebook : 28 000 Instagram : 13 500 Twitter : 25 250	Facebook : 37 950 (+15 %) Instagram : 14 960 (+36 %) Twitter : 37 740 (+11 %)	Facebook : 26 071 (+7 %) Instagram : 10 367 (+36 %) Twitter : 25 267 (+0 %)

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 2020-2021	Résultat 2019-2020	Cible 2019-2020	Résultat 2018-2019
Satisfaction des visiteurs	400 commentaires positifs à 95 %	900 commentaires positifs à 92 %	1000 commentaires positifs à 97 %	897 commentaires positifs à 93 %
Augmentation des adhésions	50 % fidélisation 2 % conversion	55 % fidélisation 2 % conversion	50 % fidélisation 3,25 % conversion	50 % fidélisation 2,56 % conversion

En raison de la pandémie, les expositions, les événements, les programmes éducatifs et autres initiatives pédagogiques ont été annulés et/ou mis en ligne. Les expositions, événements et objectifs 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
- Trois expositions phares consacrées aux œuvres de la collection permanente, ainsi que 6 expositions réunissant des œuvres d'hier et d'aujourd'hui

- Une importante publication sur l'art canadien
- 20 causeries virtuelles sur l'art canadien appelant la participation d'artistes, auteurs, conservateurs et spécialistes
- Enrichir la collection permanente par le biais de l'acquisition d'œuvres qui éveillent des résonances chez tous les Canadiens et Canadiennes
- Initier au moins 10 écoles en régions éloignées à l'art canadien par l'entremise de Connected North
- Promouvoir le projet *Iningat Ilagiit* auprès du grand public et l'inciter à découvrir le legs artistique de Cape Dorset
- 10 000 personnes ont assisté aux webinaires du McMichael
- 4800 personnes ont participé à des visites virtuelles, ainsi qu'à des cours d'art en ligne et au musée
- Plus de 1200 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 2020-2021	Résultat 2019-2020	Cible 2019-2020	Résultat 2018-2019
Dépenses en \$ par visiteur à la Boutique	15,75 \$	12,65 \$	13 \$	12,60 \$
Pourcentage des coûts administratifs et d'exploitation par rapport aux dépenses totales d'exploitation	14 %	12 %	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 2020-2021	Résultat 2019-2020	Cible 2019-2020	Résultat 2018-2019
ETP	61,9	67,8	70,5	68,1
Rotation du personnel	4,5 %	4 %	4,5 %	4 %
Nombre de bénévoles/guides et administrateurs	175	165	140	149
Nombre d'heures contribuées par les bénévoles/guides	15 000	15 000	12 000	11 709

Facteurs externes

La pandémie

La COVID-19 est indubitablement l'élément déterminant de l'année. Les questions entourant le plein impact de la pandémie et la reprise des activités normales demeurent entières. Comme en témoigne le présent document, la pandémie a eu des effets sur tous les secteurs d'activité du McMichael.

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

L'inclusivité est au cœur des préoccupations du ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture. Les expositions et les programmes du McMichael se veulent le reflet des expériences et des intérêts de tous les Canadiens et Canadiennes : représentation de différentes régions du pays, art ancien et contemporain, et réalités autochtones et immigrantes. Nous cherchons à unir le pays et à raconter les histoires de l'Ontario et du Canada en célébrant l'art du Canada. La portée internationale du mouvement La vie des Noir.e.s compte né des événements survenus au début de l'année 2020 exprime clairement que nous nous devons d'être à l'écoute. Nous devons prendre les mesures qui s'imposent pour assurer que le caractère prioritaire de la diversité et de l'inclusion pour le Service des ressources humaines à l'endroit du personnel et du Conseil d'administration se manifeste dans l'identification de racisme systémique tant au sein de l'institution que dans le milieu muséal.

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, chez les jeunes publics la consommation de la culture moins âgés basent leur consommation culturelle est basée 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.

Les membres du McMichael ont en moyenne 55 ans et plus. Ils sont réticents à se rendre au musée en temps de pandémie. Les membres ont dit être inquiets de visiter le week-end lorsque le musée est plus achalandé. Nous avons prévu une journée réservée aux membres le week-end de la réouverture (30 juillet 2020). Si la réaction est favorable nous envisageons de conserver la formule.

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 presse 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. 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 ArtBus, 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 2020, des dates ont été ajoutées à l'automne et à l'hiver dans le cas de programmes offerts le dimanche. Le service devra cependant être réexaminé à la lumière de la réticence des gens à utiliser les transports en commun et le besoin de réduire la capacité d'accueil du McMichael en raison de la distanciation sociale et de la recherche de contacts. Il y a très peu de chances que le service soit offert en 2021.

L'accessibilité

Comme le faisait valoir la ministre MacLeod lorsqu'elle s'est adressé à l'Economic Club le 31 octobre 2019, l'accessibilité est une question à multiples facettes. 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'abordabilité du coût des programmes et des droits d'entrée demeure une priorité pour le musée.

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 mis en œuvre en 2020 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

La pandémie a radicalement modifié les perspectives économiques. À l'heure actuelle, les conséquences de la pandémie demeurent largement inconnues, notamment à la lumière de la possibilité d'autres vagues qui nous ramèneraient à la case départ. Lors d'un séminaire tenu le 26 juin 2020, Beata Caranci, économiste en chef du Groupe Banque TD, a affirmé que l'institution prévoyait que la perte d'emplois serait de l'ordre d'un million à la fin de l'exercice 2020, avec une lente reprise en 2021 avec 250 000 emplois perdus dans le secteur des organismes sans but lucratif. Dans le cas des organismes de bienfaisance, les dons tendent à suivre la courbe économique. Des baisses ont déjà été enregistrées en Amérique du Nord. Comme l'a fait valoir la ministre MacLeod, les industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture contribuent largement à l'économie de l'Ontario (71 milliards de dollars et 150 millions de visiteurs). 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

« Vous pouvez faire partie de la scène internationale en Ontario et vous pouvez diriger la scène internationale à partir de l'Ontario. »

La ministre Lisa MacLeod, octobre 2019

Le McMichael a la possibilité de faire valoir les chefs-d'œuvre qui appartiennent à la population de l'Ontario. Nos projets d'expositions itinérantes au pays et à l'étranger tirent pleinement profit de cette possibilité. Nous proposons nos expositions à un nombre croissant d'institutions. La circulation des expositions est une importante source de revenus, notamment à un moment où les commandites et les dons sont à la baisse.

Un sondage Ipsos mené pour le compte de Google du 19 au 22 mars démontre que l'occasion est belle pour le McMichael de cibler la population locale en particulier et les Ontarien.ne.s et Canadien.ne.s en général.

- Les projets de voyage des Canadien.ne.s ont été remis à plus tard et les destinations envisagées sont locales
- 71 % des Canadien.ne.s ne prévoient pas voyager avant le retour à la normale au Canada
- 73 % des Canadien.ne.s voyageront près de chez eux après la pandémie
- 80 % des Canadien.ne.s renonceront aux croisières à l'avenir
- La voiture demeure le mode de transport privilégié pour voyager

Facteurs internes

Le personnel

Nous nous employons à satisfaire aux demandes des publics, ainsi qu'à l'évolution des attentes et des modes de prestation en conservant les mêmes effectifs. La révision des salaires qui devait avoir lieu en avril 2020 a été annulée en raison de la fermeture du musée. Le McMichael se doit d'offrir des salaires compétitifs à ses employé.e.s. Le 1^{er} janvier 2021, nous allons examiner la question d'un ajustement salarial pour le personnel qui a travaillé durant la pandémie et pour les personnes à l'extérieur de la

bande salariale de leurs fonctions.

Les installations

Comme l'a démontré l'étude portant sur l'état de fonctionnement du musée achevée à l'automne 2019, nous devons 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. En 2021, le McMichael devra planifier la mise en œuvre dans l'après-pandémie d'une campagne de financement pour répondre à ces besoins qui se font pressants.

L'évolution du paysage

L'étude du paysage menée en 2019 fait partie intégrante de nos projets d'actualisation des immobilisations, compte tenu du lien étroit entre le McMichael et son cadre. Le besoin d'actualiser l'édifice vaut également pour le paysage. La campagne de financement insistera sur la mise en œuvre intégrée des projets d'actualisation.

La viabilité

Le programme d'expositions dynamique de 2020 a permis d'attirer plus de visiteurs et d'augmenter les revenus autogénérés grâce aux droits d'entrée, aux ventes de la Boutique et aux dons provenant du secteur privé. Le manque d'espace fait cependant obstacle à l'augmentation des revenus générés par la location des salles, les réceptions de mariage, les programmes éducatifs, 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. À court terme, nous prévoyons avoir de la difficulté à réaliser cet objectif en raison de la réticence dont font preuve les donateurs, les commanditaires et les visiteurs.

IDENTIFICATION DES RISQUES, ÉVALUATION ET STRATÉGIES D'ATTÉNUATION

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

ÉTATS FINANCIERS

Grandes hypothèses de planification

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

- À la lumière des conséquences de la COVID-19 sur apports et les recettes gagnées, nous n'avons d'autre choix que de ramener nos prévisions de revenus à la baisse.
- Malgré la pandémie, le succès du McMichael demeure tributaire de la planification à long terme d'expositions et de programmes l'objet d'un marketing stratégique auprès de publics-cibles et de mécènes du secteur privé. Une période de trois ans permet d'assurer une promotion optimale des expositions et programmes et de solliciter l'appui de particuliers, de fondations et d'entreprises. La promotion d'expositions itinérantes continue de porter fruit.
- En 2021, la vision artistique, « L'art du Canada », prendra toute son importance à l'occasion du centenaire de la fondation du Groupe des Sept, qui servira à la promotion non seulement du collectif mais aussi à celle de l'art canadien et autochtone, notamment dans le cadre de l'exposition *Les débuts*.
- Le McMichael s'est donné comme priorité d'augmenter le taux de fréquentation et d'attirer de nouveaux publics par le biais d'un calendrier d'expositions et de programmes stimulants, une présence accrue sur les réseaux sociaux et les réservations en ligne. En contexte de pandémie, nous devons miser sur la programmation virtuelle (cours d'art, causeries, webinaires et visites des salles) afin de rejoindre les publics éloignés et cultiver nos relations avec les donateurs.
- La gestion des besoins conflictuels en matière d'espaces éducatifs et de location demeure difficile, mais la coordination entre les différents services vise à tirer le maximum de ces possibilités de revenus. L'importance accordée au contexte virtuel s'accompagne d'une coordination des événements et programmes faisant appel à divers outils.
- À la lumière de l'annulation du gala Clair de lune annuel et du report de l'inauguration *Sans invitation*, le Service du développement se consacre à l'organisation d'événements de moindre envergure favorisant la distanciation sociale ; à des activités-bénéfice numérique (donations et encan en ligne) ; et au financement de l'exposition *Les débuts* ainsi que d'activités éducatives et de programmes en ligne. Nous nous employons également à cultiver nos relations avec les mécènes et donateurs afin d'obtenir leur soutien à long terme.
- 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 accroissement des réunions virtuelles. La COVID-19 a entraîné des dépenses pour l'achat d'appareils pour le personnel en télétravail, d'équipement de protection personnelle et de main-d'œuvre pour assurer le nettoyage fréquent des zones de contact.

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

PLAN DE GESTION DES IMMOBILISATIONS

Le McMichael utilise le logiciel de gestion des immobilisations VFA, 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 chiffrait à environ dix-sept 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. En outre, l'agrandissement du musée s'impose pour conserver notre statut d'institution de catégorie A. L'agrandissement favorisera l'essor des activités lucratives dont les programmes éducatifs, les cours d'art, les mariages et les événements.

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 2021, 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 entreprendra la planification de la reconfiguration de l'architecture de son système informatique. Cela dit, nous ne prévoyons pas être en mesure d'achever la conception, l'installation et la mise en œuvre du nouveau système en 2021. 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. Le Plan de gestion des immobilisations – Réparation et remise à neuf 2021 prévoira le remplacement de matériel essentiel au fonctionnement des systèmes internes.

Le musée est situé à 0,75 kilomètre du branchement à fibre optique le plus près, sur l'avenue Islington. La mise à jour des systèmes informatiques et la prestation de services infonuagiques exigent que le McMichael soit directement branché à la fibre optique. Le Plan de gestion des immobilisations – Réparation et remise à neuf 2021 comprendra le coût lié à l'installation d'un câble à fibre optique.

Le McMichael participe à l'étude du ministère visant à trouver une solution de billetterie et de réservations en ligne pouvant s'appliquer à plusieurs de ses organismes. Au moment de la rédaction de ce plan d'activités, aucune solution n'a été identifiée et le coût lié à la mise en œuvre d'un tel système n'est pas prévu dans le budget 2021.

Le McMichael reconnaît le besoin d'accroître ses capacités numériques en contexte de pandémie de manière à rejoindre les publics qui ne sont pas en mesure de se rendre au musée. Le vif intérêt démontré pour la programmation en ligne durant la fermeture du musée témoigne de ce besoin. À sa réouverture, le McMichael utilisera la plateforme Eventbrite pour la vente de billets horodatés (une mesure temporaire en attendant la mise en place d'une solution pour tous les organismes). Il nous faudra investir dans les capacités numériques de l'institution pour répondre aux besoins des publics éloignés. Nous allons embaucher un coordonnateur des contenus numériques qui s'occupera 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.

Durant l'exercice 2021, l'équipe d'apprentissage créatif et des programmes éducatifs s'associera de nouveau avec la Toronto and 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.

Le McMichael participe toujours au projet du Musée virtuel du Canada baptisé *Iningat Ilagiit*. Ce musée virtuel, qui réunit des œuvres d'art de Cape Dorset, a été inauguré en décembre 2019 afin de tirer profit du calendrier scolaire et de la disponibilité des membres de la communauté. Nous travaillons avec des jeunes de la communauté à la validation des textes descriptifs et à l'analyse du site. Nous encourageons tous les membres de la communauté ainsi que l'ensemble de la population canadienne à créer des expositions virtuelles. Nous poursuivons la numérisation des œuvres de la collection afin de la rendre accessible au grand public.

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 particuliers 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.

Mettre en place une organisation viable

- Améliorer la qualité des produits offerts à la Boutique et en ligne et enrichir la gamme d'objets dérivés des expositions. La Boutique joue un rôle de premier plan dans le rayonnement de l'image de marque du McMichael, notamment en 2021 dans le cadre du centenaire du Groupe des Sept.
- Repenser les stratégies de marketing à la lumière de la pandémie, ciblant non pas les marchés étrangers et voyageurs internationaux, mais plutôt le tourisme régional, les vacances sédentaires, les sorties à la journée, les voyages interprovinciaux et les initiatives privilégiant l'hyperlocalité.
- Améliorer l'ambiance, le menu et le service du restaurant.
- Solliciter des commandites et donations pour les webinaires, les visites virtuelles et autres programmes en ligne.
- Cultiver les relations avec les donateurs et mécènes en vue de leur soutien lors du retour à la normale, notamment le gala Clair de lune et les expositions.
- Travailler de concert avec les administrateurs, les membres de la Fondation et les mécènes pour développer le réseau de bienfaiteurs.

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.
- 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.

Amorcer la mise en œuvre des recommandations de l'étude sur l'état de fonctionnement.