



Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

Audit de l'optimisation
des ressources

Musées et galeries :

Musée des beaux-arts de l'Ontario

Musée royal de l'Ontario

Collection McMichael d'art canadien



Décembre 2020

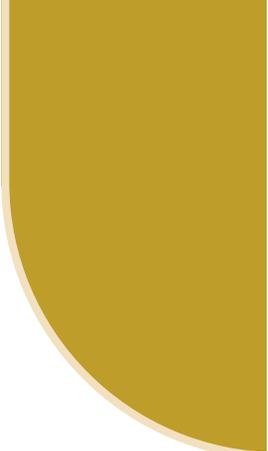


Table des matières

	Musées et galeries d'art	3
Chapitre 1	Ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture	6
Chapitre 2	Musée des beaux-arts de l'Ontario	19
Chapitre 3	Soins virtuels : Utilisation des technologies de communication pour les soins aux patients	62
Chapitre 4	Collection McMichael d'art canadien	97

Musées et galeries d'art

1.0 Résumé global

Le ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture (le Ministère) octroie des fonds aux musées et aux galeries d'art pour appuyer le secteur culturel. L'objectif global du Ministère est d'améliorer la qualité de vie des Ontariens et de promouvoir la croissance économique.

En 2019-2020, le Ministère a octroyé un financement total de 52 millions de dollars au Musée des beaux-arts de l'Ontario (le MBO), au Musée royal de l'Ontario (le ROM) et à la Collection McMichael d'art canadien (la Collection McMichael). Chacun de ces organismes est régi par sa propre loi qui établit les activités qui lui sont confiées. Conformément au rôle traditionnel des musées et des galeries d'art, ces activités comprennent la collecte d'objets et d'oeuvres d'art, leur présentation, la prestation de programmes d'éducation liés à leurs collections et la stimulation de l'intérêt du public pour leurs collections et expositions. En 2019-2020, ces trois établissements ont accueilli plus de 2 millions de visiteurs.

Le MBO, le ROM et la Collection McMichael rendent des comptes au Ministère. Le ROM et la Collection McMichael sont des organismes provinciaux régis par un conseil d'administration, tandis que le MBO est un bénéficiaire de

paiements de transfert. Le rôle du Ministère consiste à les informer de ses attentes générales en matière de rendement et à veiller à ce qu'ils s'acquittent de leurs mandats législatifs et se conforment aux politiques, aux directives et aux ententes gouvernementales applicables.

Dans l'ensemble, nous avons constaté que les trois établissements avaient entreposé les oeuvres d'art, les objets et les artefacts de leurs collections en toute sécurité, conformément aux pratiques exemplaires. Les trois établissements disposaient de contrôles environnementaux suffisants et maintenaient leurs aires d'entreposage aux températures et aux niveaux d'humidité appropriés. Ils offraient également différents programmes d'éducation publique sur leurs collections.

Nous avons toutefois constaté qu'aucun des trois établissements n'avait mis en place de politiques prévoyant des contrôles d'inventaire réguliers pour confirmer l'existence des oeuvres d'art, des objets et des artefacts de leurs collections, et qu'aucun d'eux n'évaluait régulièrement la valeur financière de leurs collections pour déterminer si sa couverture d'assurance était suffisante. De plus, ils ne pouvaient pas toujours démontrer que leurs acquisitions étaient nécessaires pour atteindre leurs objectifs de collecte.

Nous avons également constaté que le MBO représentait à lui seul 101 millions de dollars, soit 22 % des certificats fiscaux délivrés par la Commission canadienne d'examen des exportations

de biens culturels (CCEEBC) pour les dons à des établissements canadiens au cours des cinq dernières années. Les dons certifiés par la CCEEBC procurent des avantages fiscaux supplémentaires aux donateurs. Par exemple, l'augmentation de la valeur d'un article donné par rapport à son prix d'achat est normalement imposable, mais elle ne l'est pas si le don est certifié par la CCEEBC.

Malgré le coût des acquisitions du MBAO pour les contribuables, nous avons constaté que le MBAO n'avait pas exposé la majorité des oeuvres d'art données au cours des cinq dernières années qui ont été certifiées par la CCEEBC. De plus, le MBAO n'a pas connu d'augmentation importante du nombre de visiteurs. Ce nombre a plutôt fluctué d'une année à l'autre, principalement en raison de l'intérêt suscité par ses expositions temporaires. Cependant, le taux de fréquentation global du MBAO a diminué au cours de chacune des deux dernières années.

Bien que la direction du musée et des deux galeries ait indiqué qu'il est important d'organiser des expositions populaires pour attirer des visiteurs dans leurs établissements, nous avons constaté qu'aucun d'eux ne disposait d'un processus efficace pour démontrer que les conservateurs choisissaient les expositions les plus susceptibles de connaître du succès. En outre, aucun d'eux n'a évalué la rentabilité de ses expositions. Les responsables n'ont pas fixé d'objectifs quant aux profits ou aux pertes qu'ils s'attendaient à réaliser, ou ils n'ont pas analysé les résultats pour déterminer pourquoi ils n'avaient pas atteint leurs objectifs.

Nous avons également relevé des lacunes dans la surveillance du musée et des galeries par le Ministère. Nous avons constaté que les indicateurs et les objectifs de rendement que le MBAO, le ROM et la Collection McMichael déclarent au Ministère ne couvrent pas l'ensemble de leurs activités d'envergure, ce qui limite la capacité du Ministère de surveiller l'efficacité avec laquelle ils s'acquittent de leur mandat.

Le Ministère n'a pas non plus été en mesure de démontrer pourquoi il avait fourni un financement annuel de 21 millions de dollars au MBAO (qui

est un bénéficiaire de paiements de transfert) ni quels étaient les objectifs particuliers de ce financement, au-delà de son aide générale à l'accomplissement du mandat du MBAO. Le ROM et la Collection McMichael sont des entités contrôlées par la province de l'Ontario, et ils reçoivent un financement annuel fondé sur cette relation.

Ce rapport consolidé contient 58 recommandations préconisant 123 mesures à prendre pour donner suite aux constatations de notre audit.

Les observations figurant dans le présent rapport sont réparties en chapitres distincts pour le Ministère, le MBAO, le ROM et la Collection McMichael :

- Le **chapitre 1** sur le **ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture**, contient 4 recommandations préconisant 8 mesures à prendre;
- Le **chapitre 2** sur le **Musée des beaux-arts** de l'Ontario contient 19 recommandations préconisant 50 mesures à prendre;
- Le **chapitre 3** sur le **Musée royal de l'Ontario** contient 16 recommandations préconisant 31 mesures à prendre;
- Le **chapitre 4** sur la **Collection McMichael d'art canadien** contient 19 recommandations préconisant 34 mesures à prendre.

Conclusion globale

La province nomme les membres du conseil d'administration et verse des fonds au ROM, à la Collection McMichael et au MBAO. Notre audit a permis de conclure que le Ministère devrait renforcer sa surveillance du ROM, de la Collection McMichael et, en particulier, du MBAO pour confirmer que des systèmes et des procédures efficaces ont été mis en place pour répondre aux exigences clés des lois et des politiques publiques, et encourager les pratiques exemplaires pour une exploitation rentable du musée et des deux galeries.

Nous avons constaté que même si le musée et les deux galeries faisaient l'acquisition d'œuvres d'art, d'objets et d'artéfacts à ajouter à leurs collections, ils ne pouvaient pas toujours démontrer que leurs acquisitions étaient nécessaires pour atteindre leurs objectifs de collecte afin d'en justifier le coût pour les contribuables. Par ailleurs, le MBO ne faisait pas toujours l'acquisition des œuvres d'art de manière rentable. Nous avons constaté que le musée et les galeries maintenaient des conditions environnementales appropriées dans leurs installations d'entreposage, mais qu'ils n'avaient pas mis de procédures en place pour protéger leurs collections contre le vol. Par exemple, ils n'avaient pas de politiques prévoyant des contrôles d'inventaire réguliers, et leurs systèmes de gestion des collections présentaient des lacunes. Bien que nous ayons constaté que le musée et les galeries exposaient des œuvres d'art, des objets

et des artéfacts liés à leur mandat, aucun d'entre eux ne disposait d'un processus efficace pour démontrer qu'ils choisissaient les expositions les plus susceptibles de connaître du succès. De plus, nous avons constaté qu'ils pouvaient explorer les possibilités de partager leurs collections à plus grande échelle dans la province en cherchant des moyens d'accroître le nombre de prêts d'œuvres d'art, d'objets et d'artéfacts à d'autres musées et galeries de l'Ontario.

Nous avons également conclu que l'évaluation de l'efficacité du musée et des deux galeries par le Ministère et ses rapports publics à cet égard étaient inadéquats. Nous avons constaté que les indicateurs de rendement et les cibles déclarés par le musée et les deux galeries ne couvraient pas l'éventail complet de leurs activités de manière à fournir au Ministère l'information dont il a besoin pour assurer une surveillance efficace.

Chapitre 1

Ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture

1.0 Résumé

Le ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture (le Ministère) octroie des fonds aux musées et aux galeries d'art pour appuyer le secteur culturel. L'objectif global du Ministère est d'améliorer la qualité de vie des Ontariens et de promouvoir la croissance économique.

En 2019-2020, le Ministère a octroyé un financement totalisant 52 millions de dollars au Musée des beaux-arts de l'Ontario (MBAO), au Musée royal de l'Ontario et à la Collection McMichael d'art canadien (la Collection McMichael). Chacun de ces organismes est régi par sa propre loi qui établit ses activités prescrites. Conformément au rôle traditionnel des musées et des galeries d'art, ces activités comprennent la collecte et la présentation d'objets et d'œuvres d'art et la prestation de programmes éducatifs relatifs à leurs collections. Ils doivent également susciter l'intérêt du public pour leurs collections et expositions. En 2019-2020, ces trois organismes ont accueilli plus de 2 millions de visiteurs.

Le MBAO, le Musée royal de l'Ontario et la Collection McMichael doivent rendre des comptes

au Ministère – le Musée royal de l'Ontario et la Collection McMichael sont des organismes provinciaux régis par un conseil d'administration, tandis que le MBAO est un organisme bénéficiaire de paiements de transfert. Le rôle du Ministère consiste à informer les organismes de ses attentes générales en ce qui concerne leur rendement et à veiller à ce qu'ils s'acquittent de leur mandat législatif et se conforment aux politiques, aux orientations et aux ententes gouvernementales applicables.

Dans l'ensemble, le Bureau a constaté que le Ministère pourrait exercer une surveillance plus efficace des musées et des galeries d'art. Il a remarqué que les indicateurs de rendement et les cibles, au moyen desquels le MBAO, le Musée royal de l'Ontario et la Collection McMichael rendent des comptes au Ministère, ne couvrent pas la gamme complète de leurs activités principales, ce qui limite la capacité du Ministère à surveiller l'efficacité avec laquelle ils s'acquittent de leur mandat. Comme l'indiquent nos observations, nous avons relevé un certain nombre de domaines pour lesquels le Ministère devrait établir des indicateurs de rendement et des cibles supplémentaires afin d'améliorer sa surveillance des organismes en ce qui concerne l'exécution de leur mandat et de cerner les domaines où il pourrait discuter

ou collaborer avec eux en vue d'apporter des améliorations aux fins de l'optimisation des fonds publics.

Concernant le MBO – qui est bénéficiaire de paiements de transfert –, le Ministère n'a pu démontrer pourquoi il lui accorde un financement annuel de 21 millions de dollars ni quel était l'objectif précis pour ce faire, si ce n'est, de façon générale, l'aider à remplir son mandat. Nous avons également relevé des lacunes dans les processus de gouvernance du conseil d'administration du MBO, dans les cas où des membres du conseil lui ont fait don d'œuvres d'art. Cependant, rien n'indique qu'ils ont déclaré leur conflit d'intérêts ni qu'ils se sont récusés au moment de voter pour approuver les dons.

Le présent rapport contient quatre recommandations préconisant huit mesures de suivi pour donner suite aux constatations de notre audit.

RÉPONSE GLOBALE DU MINISTÈRE

Le Ministère accueille favorablement les recommandations formulées par la vérificatrice générale dans le but d'améliorer sa surveillance du MBO, du Musée royal de l'Ontario et de la Collection McMichael.

Le MBO, le Musée royal de l'Ontario et la Collection McMichael sont des institutions culturelles essentielles qui contribuent au double objectif du Ministère, c.-à-d. une croissance économique vigoureuse et un tissu culturel résilient qui reflète la diversité et la solidité des collectivités de l'Ontario. Le Ministère est convaincu que ces entités utiliseront les constatations et les recommandations formulées dans le rapport pour examiner les possibilités d'améliorer leurs activités et continuer d'optimiser les ressources pour la population de l'Ontario.

Le Ministère s'engage à assurer une surveillance efficace des entités. De plus, il envisagera d'apporter des améliorations à

son cadre de surveillance et à la mesure du rendement en tenant compte des exigences et des processus existants. Le Ministère tient à souligner que ses processus de surveillance visant les trois entités sont distincts, puisque le MBO est bénéficiaire de paiements de transfert et le Musée royal de l'Ontario et la Collection McMichael sont des organismes de la Couronne. À ce titre, il collaborera avec chaque entité pour envisager d'apporter des améliorations significatives.

Le Ministère souligne également les répercussions substantielles découlant de la pandémie de COVID-19 sur le secteur culturel, y compris les trois entités. Les revenus de ces entités, ainsi que leurs programmes éducatifs et leurs activités générales, ont tous été touchés pendant cette période difficile. Le Ministère continuera de travailler avec ces organismes afin de répondre aux recommandations et de relancer généralement le secteur.

2.0 Objectif et étendue de l'audit

L'audit visait à déterminer si le Ministère ainsi que les musées et les galeries d'art avaient mis en place des systèmes et des procédures efficaces pour :

- satisfaire aux exigences législatives et stratégiques clés et appliquer des pratiques exemplaires afin d'assurer le fonctionnement rentable des musées et des galeries d'art;
- mesurer et évaluer l'efficacité des musées et des galeries d'art et rendre des comptes au public à ce sujet.

Lors de la planification de ses travaux, le Bureau a défini les critères d'audit (voir l'**annexe 1**) qu'il appliquerait pour atteindre l'objectif de l'audit. Ces critères sont fondés notamment sur un examen des lois, des politiques et des procédures applicables ainsi que des études internes et externes. La haute direction du Ministère a examiné les objectifs et

les critères d'audit et a convenu de leur pertinence. Le Bureau a ensuite communiqué l'objectif et les critères d'audit à la haute direction du MBO, du Musée royal de l'Ontario et de la Collection McMichael.

Le Bureau s'est concentré sur les activités des musées et des galeries d'art au cours de la période de cinq ans se terminant en mars 2020. Il a mené son audit entre janvier 2020 et octobre 2020. Il a obtenu une déclaration écrite de la direction du Ministère, du MBO, du Musée royal de l'Ontario et de la Collection McMichael, selon laquelle, le 18 novembre 2020, ils lui avaient fourni toute l'information dont ils disposaient et qui pourrait avoir une incidence importante sur les constatations ou la conclusion du rapport.

Le travail d'audit a été effectué dans les bureaux du MBO, de la Collection McMichael, du Musée royal de l'Ontario ainsi que de la Division des relations avec les organismes et de la responsabilisation (la Division) du Ministère, qui veille à ce que les musées et les galeries d'art s'acquittent de leur mandat législatif.

Dans le cadre de notre travail à la Division, nous avons analysé des politiques et des procédures. Nous avons également tenu des discussions avec le personnel chargé de vérifier si les musées et les galeries d'art remplissent leur mandat législatif, atteignent les objectifs de rendement et se conforment aux directives du gouvernement ainsi qu'aux politiques et aux lignes directrices applicables du Ministère.

Le travail d'audit mené auprès des deux musées et de la galerie d'art comprenait l'analyse des politiques et des procédures. Il comprenait également des discussions avec les membres de la haute direction et le personnel responsables de gérer les activités générales et les collections, d'organiser des expositions, de fournir des programmes éducatifs ainsi que de mesurer le rendement des organismes et de faire rapport à ce sujet. Des analyses de données et d'échantillons ont été effectuées pour déterminer si les musées et les galeries d'art se conforment aux exigences et aux

pratiques exemplaires applicables. Elles visaient également à dégager des tendances relatives à leur efficacité, à leur efficacité et à leur conformité à leurs propres politiques ainsi qu'aux exigences législatives et aux directives du gouvernement.

Dans le cadre de l'audit, nous avons également communiqué avec la Commission canadienne d'examen des exportations de biens culturels, qui certifie les biens culturels à des fins fiscales. En outre, nous avons consulté un fiscaliste pour analyser les répercussions fiscales de dons particuliers d'oeuvres d'art. Nous avons également retenu les services d'un expert pour examiner les procédures d'entreposage et d'entretien des objets et des oeuvres d'art au MBO, au Musée royal de l'Ontario et à la Collection McMichael (y compris les lieux d'entreposage extérieurs).

De plus, nous avons mené un sondage auprès de 197 musées et galeries d'art de petite et de moyenne taille en Ontario (affichant un taux de réponse de 64 %) pour connaître leurs points de vue sur l'accessibilité du public aux collections du MBO, du Musée royal de l'Ontario et de la Collection McMichael. Nous avons également effectué des recherches sur d'autres administrations pour cerner les pratiques exemplaires. De plus, le Bureau a tenu des discussions avec des représentants principaux d'associations de musées et de galeries d'art et avec des groupes d'intervenants en Ontario, au Canada, aux États-Unis et en Europe afin de recueillir leurs points de vue sur les enjeux liés à la gestion des musées et des galeries d'art, y compris les pratiques exemplaires en matière opérationnelle.

Le Bureau a examiné les rapports d'audit pertinents publiés par la Division de la vérification interne du gouvernement de l'Ontario afin de déterminer la portée et l'étendue de ses travaux d'audit.

Il a réalisé ses travaux et présenté les résultats de son examen, conformément aux Normes canadiennes de missions de certification – Missions d'appréciation directe publiées par le Conseil des normes d'audit et d'assurance des

Comptables professionnels agréés du Canada. Il a également cherché à obtenir un niveau d'assurance raisonnable.

Le Bureau applique la Norme canadienne de contrôle qualité et, de ce fait, il maintient un système complet de contrôle de la qualité comprenant des politiques et des procédures documentées au sujet du respect des règles de déontologie, des normes professionnelles ainsi que des exigences législatives et réglementaires applicables.

Il s'est conformé aux exigences en matière d'indépendance et d'éthique du Code de déontologie des Comptables professionnels agréés de l'Ontario, qui sont fondées sur des principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle, de diligence raisonnable, de confidentialité et de conduite professionnelle.

3.0 Contexte

Les musées et les galeries d'art jouent un rôle important dans la société en recueillant et en préservant des objets et des oeuvres d'art d'importance culturelle et historique et en les présentant au public à des fins d'information, de recherche et de jouissance. Ils procurent également des avantages économiques aux collectivités où ils sont situés et jouent un rôle important dans l'industrie du tourisme culturel.

En Ontario, le Ministère octroie un financement annuel aux musées et aux galeries d'art afin d'appuyer le secteur culturel et d'atteindre son objectif global d'améliorer la qualité de vie des Ontariens et de promouvoir la croissance économique.

En 2019-2020, le Ministère a versé des fonds de près de 31 millions de dollars au MBO et à la Collection McMichael, qui sont des organismes provinciaux. Bien que le MBO ne soit pas classé comme un organisme provincial, le Ministère lui

a également versé des fonds d'environ 21 millions de dollars en 2019-2020 aux termes d'une entente de paiement de transfert. Ces trois organismes font l'objet de notre audit.

Le Musée royal de l'Ontario, la Collection Michael et le MBO sont régis par leur propre loi qui établit leurs activités prescrites. Conformément au rôle traditionnel des musées et des galeries d'art, ces activités comprennent la collecte et la présentation d'objets et d'oeuvres d'art et la prestation de programmes éducatifs relatifs à leurs collections. Ces organismes doivent également susciter l'intérêt du public pour leurs collections et expositions.

À titre d'organismes provinciaux ou d'organisme bénéficiaire de paiements de transfert (dans le cas du MBO), ils doivent rendre des comptes au Ministère, bien qu'ils n'en fassent pas partie.

Rôle et responsabilités du Ministère

Le rôle du Ministère consiste à informer les organismes de ses attentes générales à l'égard des priorités qu'il a définies en ce qui concerne leur rendement (par voie de lettre de mandat annuelle) et à veiller à ce qu'ils s'acquittent de leur mandat législatif et respectent les politiques, les orientations et les ententes gouvernementales applicables.

Les responsabilités du Ministère sont exécutées par la Division des relations avec les organismes et de la responsabilisation (voir l'**annexe 2** pour la structure organisationnelle de la Division). La Division aide le Ministère et le ministre à s'acquitter de leurs responsabilités à l'égard des organismes provinciaux financés par le Ministère. Les responsabilités comprennent ce qui suit :

- décrire, dans la lettre de mandat du gouvernement, les attentes de haut niveau, les engagements clés et les priorités en matière de rendement de chaque organisme;
- examiner et approuver le plan d'activités annuel de chaque organisme;

- recommander au Conseil du Trésor/Conseil de gestion du gouvernement (CT/CGG) les fonds provinciaux à affecter à chaque organisme;
- faire rapport et répondre au CT/CGG sur le rendement des organismes et leur conformité aux politiques et directives gouvernementales applicables;
- examiner et approuver le rapport annuel de chaque organisme et le déposer à l'Assemblée législative;
- au besoin, prendre des mesures à l'endroit d'un organisme ou lui ordonner de prendre des mesures correctives ayant trait à son administration ou à ses activités.

Le Ministère doit également recommander au CT/CGG tout changement nécessaire à apporter aux organismes. Il peut s'agir de recommandations relatives à une fusion, à une dissolution ou à la modification des mandats ainsi qu'à la gouvernance ou à l'administration d'un organisme.

Bien que le MBO ne soit pas un organisme provincial, le Ministère doit veiller à ce qu'il se conforme aux modalités de son entente de paiement de transfert, notamment l'obligation de remplir son mandat législatif et de faire rapport sur les indicateurs de rendement convenus dans son plan d'activités et son rapport annuel. Le Ministère joue également un rôle dans les nominations au conseil d'administration du MBO – comme il le fait en ce qui concerne le Musée royal de l'Ontario et la Collection McMichael. L'**annexe 3** présente la composition des conseils d'administration du MBO, du Musée royal de l'Ontario et de la Collection McMichael, y compris le nombre de membres nommés par la province.

4.0 Constatations détaillées de l'audit

4.1 La surveillance exercée par le Ministère laisse à désirer

4.1.1 La surveillance exercée par le Ministère sur l'exécution par le MBO, le Musée royal de l'Ontario et la Collection McMichael de leur mandat est limitée en raison des objectifs et des indicateurs de rendement sur lesquels ils doivent faire rapport

Les indicateurs de rendement ne mesurent pas la gamme complète des activités principales

Le Bureau a constaté que les indicateurs et les cibles de rendement dont rendent compte le MBO, le Musée royal de l'Ontario et la Collection McMichael auprès du Ministère ne permettent pas d'évaluer la gamme complète de leurs activités principales, ce qui limite la capacité du Ministère à surveiller l'exécution de leur mandat. Il a noté qu'au cours des trois derniers exercices, les indicateurs de rendement pour lesquels le MBO, le Musée royal de l'Ontario et la Collection McMichael ont fait rapport se limitent à quelques mesures, telles la fréquentation totale et l'augmentation du nombre de membres. Toutefois, ils ne rendent pas compte d'indicateurs de rendement dans les autres domaines prévus dans leur mandat, comme leurs collections et leurs programmes éducatifs.

Le Musée royal de l'Ontario et la Collection McMichael définissent leurs objectifs et indicateurs de rendement dans leurs plans d'activités annuels. En tant qu'organismes provinciaux visés par la Directive concernant les organismes et les nominations, ils sont tenus de dresser des plans d'activités et de les soumettre au Ministère. Contrairement au Musée royal de l'Ontario et à la Collection McMichael, le MBO est un organisme bénéficiaire de paiements de transfert et non un organisme provincial. Le MBO propose les indicateurs de rendement pour lesquels

il fera rapport dans le cadre de la négociation des modalités de son entente de paiement de transfert avec le Ministère, et il établit ses objectifs dans un plan d'activités annuel qu'il est également tenu de lui soumettre.

Bien que le MBAO, le Musée royal de l'Ontario et la Collection McMichael proposent les indicateurs de rendement et les cibles dont ils doivent rendre compte, il revient en fin de compte au Ministère d'examiner et d'approuver les ententes de paiement de transfert ou les plans d'activités de ces organismes avant de leur verser un financement annuel. Par conséquent, le Ministère a la possibilité de négocier des indicateurs et des cibles de rendement supplémentaires ou différents qui lui permettraient de mieux surveiller l'exécution par ces organismes de leur mandat.

Les observations portant sur le MBAO, le Musée royal de l'Ontario et la Collection McMichael dans le rapport révèlent qu'il existe un certain nombre de domaines pour lesquels le Ministère pourrait demander des indicateurs de rendement et des cibles supplémentaires pour améliorer sa surveillance de l'exécution par ces organismes de leur mandat, notamment en ce qui concerne leurs collections, leurs expositions et leurs programmes éducatifs. Ces indicateurs pourraient aider le Ministère à déterminer les résultats prometteurs d'un organisme, dont il pourrait ensuite se servir dans ses communications avec les autres organismes pour faciliter les améliorations. Le Ministère pourrait également utiliser ces indicateurs pour comparer, s'il y a lieu, les résultats des différents organismes afin de déterminer s'ils répondent à ses attentes.

Les indicateurs de rendement du Musée royal de l'Ontario et de la Collection McMichael sont incohérents et ils ne fixent pas de cibles précises

Nous avons constaté un manque de cohérence d'une année à l'autre dans les indicateurs de rendement du Musée royal de l'Ontario et de la Collection McMichael à l'égard desquels ils font rapport au Ministère. De plus, les indicateurs

n'étaient pas accompagnés de cibles pour les trois prochains exercices qui serviraient à dégager des tendances dans leur rendement. Par conséquent, le Ministère ne dispose pas de l'information dont il a besoin pour évaluer le rendement du Musée royal de l'Ontario et de la Collection McMichael et les tenir responsables de leur rendement.

Le MBAO fixe des cibles inférieures aux résultats de l'exercice précédent

Selon une exigence énoncée dans la Directive sur l'obligation de rendre compte en matière de paiements de transfert du gouvernement, qui constitue un principe fondamental, un organisme qui reçoit des fonds publics doit être tenu responsable des résultats qu'il obtient grâce à ces fonds. Néanmoins, nous avons constaté que le Ministère permet au MBAO d'établir des cibles liées à ses indicateurs de rendement qui sont inférieures aux résultats des exercices précédents, ce qui accroît considérablement la probabilité que le Musée atteigne ou excède ses objectifs annuels. Par exemple, en 2018-2019, le MBAO a fixé des cibles qui étaient toutes inférieures aux résultats de l'exercice précédent et il a atteint presque toutes ces cibles, sauf une. La **figure 1** montre les indicateurs de rendement et les cibles établis par le MBAO ainsi que les résultats des cinq derniers exercices.

RECOMMANDATION 1

Pour vérifier si le Musée des beaux-arts de l'Ontario (MBAO), le Musée royal de l'Ontario et la Collection McMichael d'art canadien (la Collection McMichael) s'acquittent de leur mandat et respectent les priorités définies par le gouvernement, le ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture devrait :

- examiner les observations formulées dans le rapport pour déterminer les aspects des activités du MBAO, du Musée royal de l'Ontario et de la Collection McMichael à soumettre à une surveillance plus étroite;

- collaborer avec le MBAO, le Musée royal de l'Ontario et la Collection McMichael pour établir des cibles et des indicateurs de rendement et en rendre compte de façon cohérente afin de faciliter l'amélioration dans des domaines particuliers;
- exiger que le MBAO, le Musée royal de l'Ontario et la Collection McMichael établissent des objectifs de rendement raisonnables, notamment pour les trois prochains exercices, et qu'ils prennent des mesures correctives, par exemple exiger que des plans de mesures correctives soient déposés lorsque les cibles ne sont pas atteintes.

RÉPONSE DU MINISTÈRE

Le Ministère souscrit aux recommandations formulées par la vérificatrice générale. Il est convaincu que le Musée royal de l'Ontario, le MBAO et la Collection McMichael examineront les possibilités d'améliorer davantage leurs activités et de continuer d'optimiser les ressources pour la population ontarienne.

Le Ministère s'engage à assurer une surveillance efficace de ces entités. Il envisagera d'apporter des améliorations à son cadre de surveillance et à ses mesures de rendement dans le cadre des processus existants, y compris les lettres de mandat adressées aux organismes ainsi que leurs plans d'activités et rapports annuels et trimestriels.

Le Ministère signale que depuis mars 2020, la pandémie de COVID-19 a eu des conséquences soudaines et dramatiques sur le secteur culturel, y compris les trois entités visées par le rapport. Les fermetures, les nouvelles consignes sanitaires et l'évolution de l'opinion publique ont eu des répercussions importantes sur la fréquentation, les revenus, les programmes éducatifs et les activités. Le Ministère collaborera avec les entités pour explorer des améliorations significatives à

apporter aux cibles et aux indicateurs dans le contexte du rétablissement de celles-ci et du secteur.

RECOMMANDATION 2

Le ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture (le Ministère) devrait exiger que le Musée des beaux-arts de l'Ontario, le Musée royal de l'Ontario et la Collection McMichael d'art canadien :

- présentent des plans d'action, y compris des échéanciers, sur la façon dont ils donneront suite aux recommandations dans leur rapport annuel individuel;
- rendent compte annuellement au Ministère des progrès réalisés dans la mise en oeuvre des recommandations.

RÉPONSE DU MINISTÈRE

Le Ministère souscrit à la recommandation. Il collaborera avec le MBAO, le Musée royal de l'Ontario et la Collection McMichael pour examiner les constatations dans leur rapport annuel et s'assurer qu'ils élaborent des plans d'action pour y donner suite, le cas échéant.

Le Ministère travaillera avec les entités visées pour s'assurer que leurs plans d'action tiennent compte des exigences pertinentes en matière de gouvernance et de responsabilisation, en particulier les secteurs de responsabilité de gestion et les domaines qui relèvent du mandat de leur conseil d'administration, et qu'elles reconnaissent le rôle de surveillance exercé par le Ministère.

Il souligne que la pandémie de COVID-19 a eu un impact immédiat sur les entités visées et que les délais de la reprise prévue des activités ne sont pas connus pour le moment. Le Ministère collaborera avec les entités pour s'assurer qu'elles lui présentent régulièrement des rapports dans le contexte de la reprise pluriannuelle.

4.1.2 Le Ministère n'est pas au courant des problèmes de conflit d'intérêts au MBO

Il n'existe aucune preuve que les membres du conseil d'administration se sont récuses au moment d'approuver leurs propres dons

Nous avons relevé des lacunes dans les processus de gouvernance du MBO, qui sont exposées à la **section 4.2.1 du chapitre 2**, dans les cas où des membres du conseil ont fait don d'œuvres d'art au Musée. Rien n'indique cependant qu'ils ont déclaré un conflit d'intérêts ou qu'ils se sont récuses lors du vote pour approuver les dons. Par exemple, le Bureau a constaté qu'un membre du conseil, qui avait fait don d'une collection d'œuvres d'art au MBO, présidait le Comité des conservateurs chargé d'approuver les acquisitions du Musée dans ce domaine particulier. Rien n'indiquait dans le procès-verbal du Comité que le président avait déclaré son conflit d'intérêts ou qu'il s'était recusé lors du vote pour approuver le don.

Dans un autre cas, un membre du conseil qui avait fait don d'un tableau au MBO était l'un des six membres du Comité des collections du Musée qui avait approuvé le don. Le procès-verbal du Comité indiquait que le don avait été accepté à l'unanimité. Toutefois, rien n'indiquait que le membre du conseil avait déclaré son conflit d'intérêts ou qu'il s'était recusé lors du vote pour approuver le don.

Le mandat des membres du conseil d'administration du MBO est de longue durée, ce qui est contraire aux pratiques exemplaires

Comme exposé en détail à la **section 4.2.2 du chapitre 2**, nous avons constaté que, contrairement aux pratiques exemplaires ainsi qu'aux musées et aux galeries d'art comparables, le mandat de nombreux membres du conseil d'administration du MBO est de très longue durée.

La législation et les règlements administratifs qui régissent le MBO prévoient peu de restrictions sur la durée du mandat des membres du conseil d'administration, ce qui leur permet d'y siéger

indéfiniment. Nous avons constaté que 50 % des membres du conseil du MBO y siègent depuis plus de 10 ans, et que près de 10 % d'entre eux y siègent depuis plus de 30 ans. Le mandat de l'un d'eux dure même depuis 42 ans.

Selon les pratiques exemplaires relatives à la gouvernance des conseils d'administration, en imposant une retraite obligatoire, ceux-ci peuvent renouveler leur effectif et bénéficier ainsi de nouveaux talents et de nouvelles compétences et perspectives. Les nouveaux membres siégeant à un conseil d'administration qui compte une majorité de membres de longue date peuvent être intimidés et hésiter à communiquer leur vision et de nouvelles idées. Une rotation au sein des membres du conseil favorise son indépendance à l'égard de la direction et son dynamisme. Cela permet d'éviter les attitudes malsaines qui peuvent amener le conseil à gouverner dans son propre intérêt plutôt que dans l'intérêt supérieur de la collectivité qu'il sert. Nous soulevons ces préoccupations parce que les membres du conseil qui ont fait don d'œuvres d'art au MBO ont bénéficié d'un traitement préférentiel par rapport à d'autres donateurs (**section 4.1.1 du chapitre 2**). Nos préoccupations découlent également du fait que des membres du conseil ont fait don d'œuvres d'art au MBO, mais rien n'indique qu'ils aient déclaré leur conflit d'intérêts ou se soient récuses lors du vote pour approuver leurs dons (**section 4.2.1 du chapitre 2**).

Nous avons comparé le mandat des administrateurs du MBO à celui de musées et de galeries d'art comparables. Nous avons constaté qu'en général, la durée du mandat de ceux qui y siègent le plus longtemps varie entre 10 et 15 ans. Ainsi, le fait que le MBO permet aux administrateurs de siéger au conseil pour une période indéterminée n'est pas conforme aux pratiques d'institutions comparables ni à celles du Musée royal de l'Ontario ou de la Collection McMichael, qui ont été audités par le Bureau.

RECOMMANDATION 3

Le ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture devrait :

- exiger, dans le cadre de l'entente de paiement de transfert avec le Musée des beaux-arts de l'Ontario (MBAO), qu'il adopte des politiques rigoureuses sur les conflits d'intérêts afin d'interdire aux membres du conseil de prendre part aux décisions d'approuver leurs propres dons;
- examiner la législation régissant le MBAO et présenter des recommandations au gouvernement afin de limiter la durée du mandat des membres de son conseil d'administration, de sorte qu'elle soit raisonnable.

RÉPONSE DU MINISTÈRE

Le Ministère souscrit à la recommandation. Il reconnaît l'importance de mettre en place des politiques et des procédures efficaces relatives aux conflits d'intérêts, ce qui constitue un élément clé d'une gouvernance avisée. Il signale que le responsable de l'éthique au MBAO est le président du conseil d'administration. Il compte donc demander au Musée et à son conseil d'administration d'adopter une politique adéquate relative aux conflits d'intérêts, qui est fondée sur les pratiques exemplaires existantes. Il s'assurera que ce travail a été effectué lors de la négociation de futures ententes de paiement de transfert avec le MBAO.

Le Ministère prend acte des constatations de la vérificatrice générale concernant la durée maximale du mandat des membres d'un conseil d'administration. Il tiendra compte des questions soulevées, notamment lors de l'évaluation de la loi constitutive du MBAO, et examinera d'autres approches possibles.

4.1.3 Le Ministère n'a pas été en mesure de justifier le financement qu'il verse au MBAO

Le financement annuel que le Ministère verse au MBAO est de nature discrétionnaire. Le Bureau a remarqué que le Ministère avait octroyé au MBAO un financement annuel d'environ 21 millions de dollars pendant au moins les 10 dernières années. Selon la Directive sur l'obligation de rendre compte en matière de paiements de transfert du gouvernement, le Ministère doit disposer de documents appropriés pour justifier ses décisions de financement et conserver ces documents. Toutefois, il n'a pas été en mesure de démontrer comment il établit le montant précis du financement qu'il verse au MBAO ni ses objectifs liés au financement octroyé, si ce n'est l'aide générale offerte au Musée pour qu'il puisse remplir son mandat.

RECOMMANDATION 4

Pour assurer l'optimisation des ressources dans le cadre de l'entente de paiement de transfert conclue avec le Musée des beaux-arts de l'Ontario (MBAO), le ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture devrait évaluer les besoins et documenter rigoureusement la justification du financement octroyé à l'avenir au MBAO.

RÉPONSE DU MINISTÈRE

Le Ministère souscrit à la recommandation. Il s'engage à optimiser les ressources et à rendre des comptes à propos des ententes de paiement de transfert. Il reconnaît que le montant et la justification du paiement de transfert octroyé au MBAO n'ont pas récemment fait l'objet d'un examen. Il examinera la façon d'améliorer le processus pour documenter la justification du montant du paiement de transfert octroyé au MBAO.

Figure 1 : Cibles et résultats liés aux indicateurs de rendement du Musée des beaux-arts de l'Ontario, 2015-2016 à 2019-2020

Source des données : ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture de l'Ontario

	2015-2016		2016-2017		2017-2018		2018-2019		2019-2020	
	Cible	Résultat ¹	Cible	Résultat ¹	Cible	Résultat ¹	Cible	Résultat ¹	Cible	Résultat ¹
Nombre total de visiteurs	722 249	718 200	780 296	965 589	785 320	917 261	804 239	845 677	823 567	780 228
Membres du MBO (n ^{bre} de ménages)	53 602	49 393	59 240	53 717	53 500	59 815	57 743	53 939	53 500	44 028
Visites de groupes scolaires	39 382	33 786	30 500	46 005	29 750	42 715	34 254	39 437	33 781	23 055
Revenus autogénérés (% des revenus)	64	61	63	65	63	66	64	68	66	65
Taux de recommandation net ²	Aucune cible fixée	77	73	74	75	76	73	78	73	83

Notes : Les cibles fixées dans les cases ombrées étaient inférieures aux résultats de l'exercice précédent.

1. Les résultats correspondent à l'information que le MBO a déclarée au Ministère.
2. Le MBO calcule le taux de recommandation net au moyen de ses sondages de départ auprès des visiteurs. Les sondages sont effectués par le personnel du MBO et les résultats ne sont pas audités par un tiers.

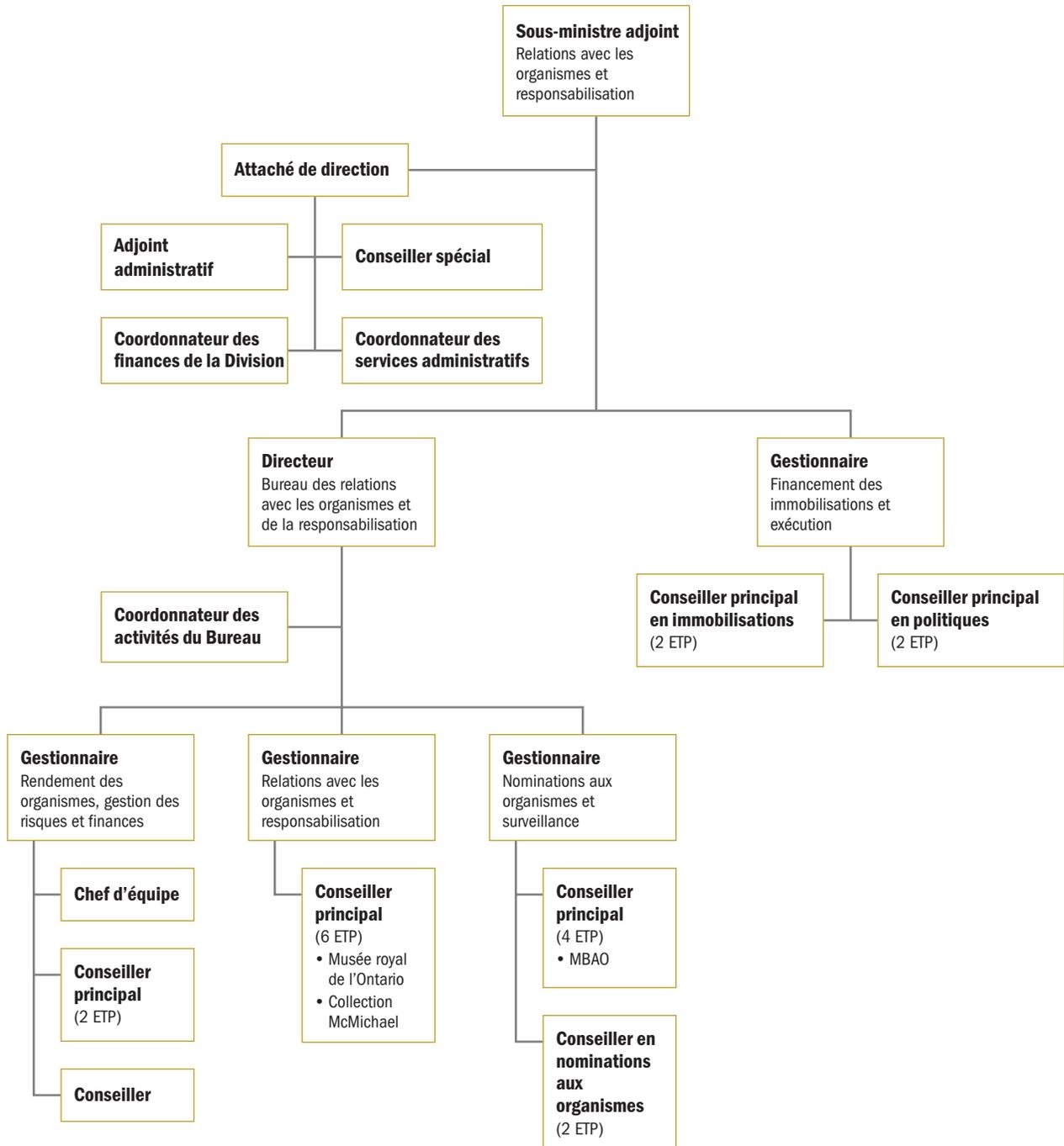
Annexe 1 : Critères d'audit

Préparée par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

1. Le ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture a mis en place des processus de surveillance efficaces afin que l'exploitation des musées et des galeries d'art soit conforme à leur mandat législatif, aux exigences et directives applicables du gouvernement et aux pratiques exemplaires. Au besoin, des mesures correctives sont prises rapidement.
2. Les musées et les galeries d'art utilisent des méthodes efficaces pour acquérir, préserver et déclasser des objets et des oeuvres d'art conformément aux exigences énoncées dans la loi et leurs politiques et aux politiques.
3. Les musées et les galeries d'art conçoivent et présentent économiquement et efficacement des expositions, y compris des objets et des oeuvres d'art, qui suscitent l'intérêt du public, servent à le renseigner et augmentent le nombre de visites et la fréquentation.
4. Les musées et les galeries d'art offrent des programmes éducatifs efficaces dans leurs domaines respectifs.
5. Les musées et les galeries d'art régissent et gèrent leurs activités et leurs installations de façon efficace et économique.
6. Des cibles et des indicateurs de rendement pertinents visant les musées et les galeries d'art sont établis, surveillés et comparés aux résultats réels afin de respecter les objectifs, les exigences législatives et autres, les directives et les pratiques exemplaires. Les résultats sont déclarés au public et des mesures correctives sont prises en temps opportun.

Annexe 2 : Division des relations avec les organismes et de la responsabilisation, janvier 2020

Source des données : ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture



Note : La Division des relations avec les organismes et de la responsabilisation est chargée de surveiller l'ensemble des organismes provinciaux relevant du Ministère. Des responsabilités relatives à des organismes particuliers du portefeuille du Ministère sont confiées aux conseillers principaux.

Annexe 3 : Composition et comités du conseil d'administration, 1^{er} juin 2020

Source des données : ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture

Type d'organisme	N ^{bre} total d'administrateurs	N ^{bre} requis d'administrateurs nommés par la province	N ^{bre} d'administrateurs nommés par la province siégeant au conseil le 1 ^{er} juin 2020	Quorum	Comité
Musée royal de l'Ontario	21 ¹	15	13	7	<ul style="list-style-type: none"> Finances et audit Collections, mobilisation et recherche Ressources humaines et rémunération Gouvernance
Musée des beaux-arts de l'Ontario	27 ² + 15 administrateurs émérités à vie ³	10	10	10	<ul style="list-style-type: none"> Finances Gouvernance et nominations Promotion Personnes Immeuble Collections Programmes éducatifs Comité de direction
Collection McMichael d'art canadien	Organisme provincial régi par un conseil d'administration	Tous	5	La majorité des administrateurs constitue le quorum	<ul style="list-style-type: none"> Finances et audit Comité consultatif des arts Biens et immeubles Gouvernance et nominations Ressources humaines

1. Les membres du Musée élisent trois administrateurs, et trois administrateurs siègent au conseil en vertu de leur charge (le directeur général du Musée, le chancelier de l'Université de Toronto et le président du conseil d'administration de l'Université de Toronto).

2. Le collège des fondateurs du MBOA nomme cinq administrateurs, le conseil de la cité de Toronto nomme deux administrateurs (dont l'un est aussi membre du conseil) et les membres du MBOA (c.-à-d. les membres du public abonnés au Musée) élisent dix membres.

3. Le conseil, à la recommandation du Comité de la gouvernance et des nominations, peut nommer un administrateur sortant ou ancien ou un administrateur actuel, sortant ou ancien de la Fondation du MBOA à titre d'administrateur émérite à vie en reconnaissance de son service distingué auprès du MBOA.

Musée des beaux-arts de l'Ontario

1.0 Résumé

Le Musée des beaux-arts de l'Ontario (MBAO) est un musée d'art situé à Toronto. Il s'agit d'un organisme bénéficiaire de paiements de transfert qui reçoit environ 21 millions de dollars par année du ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture (le Ministère). Le MBAO a été établi en vertu de la *Loi de 1990 sur le Musée des beaux-arts de l'Ontario* (la Loi), qui énonce son mandat. Conformément au rôle traditionnel des musées et des galeries d'art, son mandat consiste notamment à recueillir des oeuvres d'art, à les exposer, à offrir des programmes didactiques au sujet de ses collections et à susciter l'intérêt du public à l'égard de ses collections et expositions. En 2019-2020, le MBAO a accueilli environ 840 000 visiteurs.

Le MBAO est régi par un conseil d'administration (le conseil) composé de 27 membres, dont 10 sont nommés par le gouvernement provincial. En tant qu'organisme de bienfaisance, le MBAO prépare chaque année un budget équilibré, dans lequel les revenus prévus correspondent aux dépenses prévues.

Dans l'ensemble, nous avons constaté que le MBAO avait accompli du bon travail pour entreposer les oeuvres d'art dans ses collections en toute sécurité conformément aux pratiques

exemplaires. Il effectuait une régulation adéquate des conditions ambiantes et maintenait des niveaux appropriés de température et d'humidité dans ses chambres d'entreposage. Le MBAO offrait également au public divers programmes didactiques liés à ses collections, dont bon nombre étaient gratuits pour les personnes présentes.

Nous avons toutefois constaté que le MBAO ne disposait pas d'une évaluation exacte de sa collection pour l'aider à déterminer s'il maintenait une protection d'assurance suffisante. De plus, nous avons constaté que le MBAO n'avait jamais vérifié l'inventaire de ses collections et qu'il ne disposait pas d'une politique pour effectuer des vérifications régulières de l'inventaire afin de vérifier l'existence des oeuvres d'art dans sa collection. Nous avons également constaté que le MBAO n'avait pas de plan de développement des collections pour orienter ses acquisitions. Il n'était donc pas clair si les oeuvres acquises par le MBAO étaient nécessaires pour atteindre ses objectifs en matière de collection ou si les acquisitions représentaient une optimisation des ressources pour les contribuables.

Nous avons également constaté que le MBAO représentait à lui seul 101 millions de dollars, soit 22 %, de toutes les attestations de déduction fiscale délivrées par la Commission canadienne d'examen des exportations de biens culturels (CCPERB) pour les dons versés aux établissements canadiens ces cinq dernières années. Les dons attestés par la CCPERB procurent aux donateurs des avantages

fiscaux supplémentaires par rapport aux dons non attestés. Malgré le coût des acquisitions du MBAO pour les contribuables, nous avons constaté que le MBAO n'a pas affiché la majorité des dons qu'il a reçus au cours des cinq dernières années et qui ont été attestés par la CCPERB. En outre, le MBAO n'a pas connu d'augmentation importante de sa fréquentation en raison de ces dons. La fréquentation du MBAO a plutôt fluctué d'une année à l'autre, surtout en raison de la force ou de la faiblesse de ses expositions temporaires. Elle a diminué dans l'ensemble ces deux dernières années.

Bien que la direction du MBAO ait indiqué qu'il importait de présenter des expositions à succès pour attirer l'attention sur son établissement et inciter les gens à s'y rendre, nous avons constaté que le MBAO ne disposait pas d'un processus efficace pour montrer qu'il choisissait des expositions très susceptibles de connaître du succès. De plus, même si 60 % des expositions tenues par le MBAO au cours des 5 dernières années n'avaient pas atteint leurs objectifs de fréquentation, le MBAO n'avait pas cherché à en connaître les raisons afin d'améliorer le succès de ses expositions à venir.

Voici quelques-unes de nos préoccupations particulières concernant le MBAO :

- **Le MBAO n'a pas de plan de développement des collections pour orienter ses acquisitions et pour justifier leur coût pour les contribuables.** Bien que les pratiques exemplaires recommandent que les musées et les galeries d'art disposent d'un plan de développement des collections écrit indiquant ce qu'ils recueilleront, nous avons constaté que le MBAO n'a pas mis en place un tel plan pour orienter ses acquisitions. Il n'était donc pas clair si les oeuvres acquises par le MBAO étaient nécessaires pour lui permettre d'atteindre les objectifs de sa collection. Au cours des 5 dernières années, la collection du MBAO a augmenté de 23 %. Cependant, en l'absence d'un plan de développement de la collection à jour, il est

impossible de démontrer que ces acquisitions ont atteint les objectifs de la collection du MBAO et ont ajouté une valeur suffisante à la collection pour justifier le coût d'acquisition et les coûts permanents d'entretien et d'entreposage. Plus particulièrement, il est impossible de démontrer aux contribuables que les dons de nouvelles acquisitions, qui leur ont coûté des millions de dollars en recettes fiscales perdues, sont nécessaires pour atteindre les objectifs du MBAO. Un plan de développement de la collection peut également accroître la responsabilisation et la transparence lorsqu'un musée ou une galerie accepte des dons et émet des reçus fiscaux à des parties apparentées. Au cours des 5 dernières années, le MBAO a émis des reçus d'impôt pour des dons de parties apparentées, y compris des membres du conseil, totalisant environ 17,5 millions de dollars.

- **Il n'existe aucune preuve que les membres du conseil se sont récusés au moment d'approuver leurs propres dons.** Nous avons relevé des faiblesses dans les processus de gouvernance du MBAO lorsque les membres du conseil lui donnent des oeuvres d'art. Cependant, rien n'indique qu'ils ont déclaré leur conflit d'intérêts ni qu'ils se sont récusés au moment du vote pour approuver leurs propres dons. Par exemple, nous avons constaté qu'un membre du conseil, qui avait fait don d'une collection d'oeuvres d'art au MBAO, présidait le Comité des conservateurs chargé d'approuver les acquisitions du MBAO dans ce domaine particulier. Rien n'indiquait dans le procès-verbal du Comité que le président avait déclaré son conflit d'intérêts ou qu'il s'était récusé lors du vote pour approuver le don.
- **Le MBAO accorde un traitement préférentiel aux membres du conseil qui donnent des oeuvres d'art à des conditions qui ne sont généralement pas accordées à d'autres donateurs.** À la lumière de la mise à

l'essai des acquisitions au MBAO, nous avons relevé des cas dans lesquels les membres du conseil qui ont donné des oeuvres d'art ont reçu un traitement préférentiel. Dans un cas, par exemple, le MBAO a interjeté appel d'une décision de la CCPERB sur la valeur des oeuvres d'art données, même si la galerie a reconnu par écrit que, selon les règles de la CCPERB, elle n'avait aucun fondement pour le faire. Dans un autre cas, un membre du conseil a été autorisé, moyennant des frais, à emprunter des oeuvres d'art qui avaient été achetées par le MBAO avec les fonds qu'il avait donnés. Bien qu'on nous ait informés que cette option n'avait pas été exercée par le membre du conseil, la possibilité d'emprunter des oeuvres pour les exposer dans sa résidence personnelle n'est pas une occasion qui a été offerte à d'autres donateurs.

- **Les longs mandats des membres du conseil du MBAO ne sont pas conformes aux pratiques exemplaires.** Nous avons constaté que, contrairement à ce qui a cours dans d'autres galeries comparables et aux pratiques exemplaires de gouvernance du conseil, le mandat de nombreux membres du conseil du MBAO est de très longue durée. Nous avons constaté qu'environ 50 % des membres du conseil du MBAO y siègent depuis plus de 10 ans, que près de 10 % y siègent depuis plus de 30 ans, et certains depuis 42 ans. Selon les pratiques exemplaires en matière de gouvernance des conseils, les conseils qui comptent une majorité de membres de longue date peuvent intimider les nouveaux membres, ce qui les amène à ne pas communiquer leur vision et leurs nouvelles idées. Une rotation au sein des membres du conseil favorise son indépendance à l'égard de la direction et son dynamisme. Cela permet d'éviter les attitudes malsaines. L'absence de dynamisme peut amener le conseil à gouverner dans

son propre intérêt plutôt que dans l'intérêt supérieur de la collectivité qu'il sert.

- **La recherche sur la provenance et l'authenticité des acquisitions n'est pas toujours complète ou consignée.** Nous avons constaté que dans 18 % des acquisitions examinées, le MBAO ne répondait pas entièrement aux exigences de ses politiques visant à établir la provenance des oeuvres afin de prouver la propriété ou de vérifier l'authenticité des oeuvres. Cela comprenait un don important de 77 tableaux évalués à 33,2 millions de dollars. Pour plusieurs tableaux de la collection, le donateur n'avait pas, et le MBAO n'a pas cherché, suffisamment de preuves pour étayer la provenance de la collection, y compris l'historique de propriété, et l'endroit et la façon dont les tableaux avaient été exposés, comme l'exigent ses politiques.
- **Le MBAO ignore la valeur financière complète de ses collections en vue de s'assurer du maintien d'une protection d'assurance adéquate.** Bien que les dossiers du MBAO indiquent que la valeur de sa collection est de 3 milliards de dollars, nous avons constaté que 50 % des oeuvres de la collection du MBAO n'avaient pas de valeur qui leur était attribuée dans le système de gestion des collections du MBAO, l'application TMS. Nous avons remarqué que le MBAO a une protection d'assurance de 500 millions de dollars pour ses collections. Bien qu'il ne soit pas de pratique courante pour un musée ou une galerie d'obtenir une assurance pour couvrir la valeur totale de ses collections, sans une évaluation plus complète, on ne peut savoir avec certitude si la protection d'assurance du MBAO suffit en regard de sa valeur commerciale, en particulier parce qu'un seul des tableaux du MBAO, *Le massacre des innocents*, a une valeur de 238 millions de dollars.

- **Le MBO ne procède pas à des vérifications d'inventaire pour vérifier l'existence de ses collections.** Nous avons constaté que le MBO ne procède pas à des vérifications d'inventaire et qu'il n'a pas de politique en place pour le faire régulièrement dans tous les secteurs de ses collections.
- **Le MBO n'évalue pas la raison pour laquelle ses expositions sont souvent en deçà des objectifs de fréquentation afin d'améliorer les résultats de fréquentation des expositions futures.** Nous avons analysé les données du MBO et constaté qu'au cours des 5 dernières années, 60 % de toutes ses expositions pour lesquelles il réclame des droits d'entrée distincts n'avaient pas atteint leurs objectifs de fréquentation. La fréquentation variait entre 56 % et 90 % du total ciblé. Bien que le MBO ait indiqué qu'il surveillait et analysait de façon informelle la fréquentation, il ne consignait pas ces analyses et ne pouvait nous les fournir pour examen. La fréquentation des expositions revêt de l'importance. En effet, le MBO attribue les changements aux visites globales de ses galeries au succès ou à l'échec de ses expositions.
- **Malgré les incitatifs à l'admission, les visites au MBO, les revenus d'admission et les ventes d'abonnements ont diminué.** Nous avons constaté qu'en 2019-2020, malgré l'instauration d'un laissez-passer annuel gratuit qui s'adresse aux 25 ans et moins et d'un laissez-passer annuel réduit pour les plus de 25 ans, la fréquentation de la galerie du MBO a diminué de 11 %. Elle est passée d'environ 833 000 en 2018-2019 à environ 743 000 en 2019-2020. La direction du MBO a imputé la baisse de fréquentation aux expositions qui n'ont pas atteint leurs objectifs à cet égard. La direction du MBO s'attendait également à ce qu'en 2019-2020, les revenus combinés des droits d'entrée, des abonnements et des laissez-passer annuels

totalisent 11,6 millions de dollars, soit une augmentation de plus de 8 % par rapport à 2018-2019. Les revenus réels de ces sources ont plutôt diminué considérablement, de 27 %, passant de 10,7 millions de dollars en 2018-2019 à 7,8 millions de dollars en 2019-2020.

- **Les primes versées aux membres de l'équipe de direction ne sont pas fondées sur la fréquentation et les revenus.** Nous avons constaté qu'entre 2015-2016 et 2018-2019, le MBO avait versé des primes annuelles de 11 % en moyenne aux membres de son équipe de direction. Le seul objectif de rendement institutionnel qui devait être atteint était de savoir si le MBO avait atteint ses objectifs, ce qu'il était tenu de faire, plutôt que d'autres cibles institutionnelles reflétant la réalisation d'ensemble du MBO au cours d'une année donnée, comme s'il avait atteint ses objectifs de fréquentation et de revenus ou d'autres objectifs liés à son mandat général.

Le présent rapport renferme 19 recommandations préconisant 50 mesures à prendre pour donner suite aux constatations de notre audit.

RÉPONSE GLOBALE DU MBO

Le Musée des beaux-arts de l'Ontario (MBO) est sensible aux recommandations de la vérificatrice générale sur la façon dont il peut apporter des améliorations dans les domaines mis en lumière dans son rapport. Le MBO s'engage à apporter des changements qui tiennent compte de ces apprentissages.

Au nom de la population de l'Ontario, le MBO acquiert, conserve, étudie et expose des oeuvres d'art extraordinaires. Un aspect clé de sa mission consiste à présenter des expositions et des programmes publics qui offrent aux gens présents des occasions d'en apprendre davantage sur l'art et les artistes et d'échanger avec eux, ce qui suscite la créativité et la

conversation. De plus, le MBAO sert son public en présentant de façon équilibrée les expositions d'artistes bien connus et d'artistes qui sont traditionnellement sous-représentés dans les musées.

La fréquentation et le budget du MBAO fluctuent d'une année à l'autre, en grande partie selon l'horaire des expositions et des programmes. Il faut savoir que la COVID-19 a eu une incidence dévastatrice sur la fréquentation et les flux de revenus. Depuis 2016, le MBAO travaille à enrichir sa collection au moyen d'acquisitions stratégiques. Il a mis en place une nouvelle politique d'admission qui a considérablement augmenté l'accès à des publics plus jeunes et plus diversifiés.

Le MBAO reconnaît que son processus d'acquisition d'œuvres d'art doit être renforcé. Le Musée prendra des mesures pour y remédier. Il examinera également les limites relatives aux mandats des administrateurs. Le MBAO s'est engagé à rédiger un plan officiel sur les collections et les apprentissages qui reflète ses priorités stratégiques. Il consignera les détails de la provenance du mieux qu'il le peut, officialisera des vérifications régulières de l'inventaire et améliorera son analyse et ses projections actuelles des objectifs des expositions. Le MBAO examinera ses mesures d'évaluation du rendement et veillera à ce que les objectifs institutionnels soient énoncés plus clairement.

2.0 Objectif et étendue de l'audit

Notre audit visait à déterminer si le ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture (le Ministère) ainsi que les musées et les galeries d'art ont mis en place des systèmes et des procédures efficaces pour :

- satisfaire aux exigences législatives et stratégiques clés ainsi qu'aux pratiques exemplaires relatives au fonctionnement économique des musées et des galeries;
- mesurer et évaluer l'efficacité des musées et des galeries d'art et en rendre compte publiquement.

L'**annexe 1** énumère les critères d'audit que nous avons utilisés pour atteindre notre objectif d'audit. La haute direction du Ministère a examiné les objectifs de notre audit et les critères qui s'y rapportent et a convenu qu'ils étaient pertinents. Nous avons ensuite communiqué notre objectif et nos critères à la haute direction du musée et des galeries visés par l'audit, y compris le Musée des beaux-arts de l'Ontario (MBAO), qui fait l'objet du présent chapitre.

Nous nous sommes concentrés sur les activités du MBAO au cours de la période quinquennale se terminant en mars 2020 et nous avons effectué notre audit entre janvier et octobre 2020. Nous avons obtenu de la direction du Musée des beaux-arts de l'Ontario une déclaration écrite selon laquelle, au 17 novembre 2020, elle nous avait fourni toute l'information qui, à sa connaissance, pourrait avoir une incidence importante sur les constatations ou la conclusion du présent rapport.

Notre travail d'audit au MBAO comprenait une analyse des politiques et des procédures, ainsi que des discussions avec la haute direction et le personnel responsable de la gestion des opérations générales, de la gestion des collections, de l'organisation des expositions, de la prestation des programmes didactiques, et de la mesure du rendement de l'organisme et de la production de rapports à ce sujet. Une analyse de données et d'échantillons a été effectuée pour déterminer si le MBAO se conforme aux exigences et aux pratiques exemplaires applicables et pour cerner les tendances liées à son efficacité, à son efficacité et à son respect des exigences législatives, des directives gouvernementales, de ses propres politiques et des pratiques exemplaires applicables.

Dans le cadre de notre audit, nous avons également communiqué avec la Commission canadienne d'examen des exportations de biens culturels (CCEEBC), qui atteste les biens culturels à des fins fiscales. En outre, nous avons consulté un fiscaliste pour examiner les répercussions fiscales de dons particuliers d'oeuvres d'art au MBAO. Nous avons également retenu les services d'un expert pour examiner nos procédures d'audit en matière d'entreposage et d'entretien des oeuvres d'art au MBAO, ce qui ne comprenait pas les lieux d'entreposage extérieur du MBAO.

De plus, nous avons mené un sondage auprès de 197 musées et galeries de petite et moyenne taille en Ontario (taux de réponse de 64 %) pour connaître leurs points de vue sur l'accessibilité des collections du MBAO. Nous avons également effectué des recherches dans d'autres administrations pour cerner les pratiques exemplaires. En outre, nous avons tenu des discussions avec des représentants principaux d'associations de musées et de galeries d'art et avec des groupes d'intervenants en Ontario, au Canada, aux États-Unis et en Europe afin de recueillir leurs points de vue sur les enjeux liés à la gestion des musées et des galeries d'art, y compris les pratiques exemplaires opérationnelles. Nous avons également examiné les rapports d'audit pertinents publiés par la Division de vérification interne du gouvernement de l'Ontario afin de déterminer l'ampleur et l'étendue de ses travaux d'audit.

3.0 Contexte

Le Musée des beaux-arts de l'Ontario (MBAO) est un musée d'art situé à Toronto. Il s'agit d'un organisme bénéficiaire de paiements de transfert qui reçoit environ 21 millions de dollars par année du ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture (le Ministère). La *Loi de 1990 sur le Musée des beaux-arts de l'Ontario* (la Loi) énonce le mandat du MBAO comme suit :

- cultiver et promouvoir la cause des arts visuels en Ontario;
- diriger des programmes didactiques sur l'origine, le développement, l'appréciation et les techniques des arts visuels;
- recueillir et exposer des oeuvres d'art et des expositions et entretenir et exploiter une galerie et des installations connexes selon les besoins à cette fin;
- stimuler l'intérêt du public pour les questions entreprises par le Musée.

En tant qu'organisme de bienfaisance, le MBAO prépare chaque année un budget équilibré, dans lequel les revenus prévus correspondent aux dépenses prévues. En 2019-2020, les dépenses et les revenus prévus au budget du MBAO se sont élevés à environ 65 millions de dollars. Outre le financement annuel du Ministère, le MBAO reçoit des fonds privés de la Fondation du Musée des beaux-arts de l'Ontario (la Fondation du MBAO). La Fondation MBAO a été constituée en 1967. Elle a pour objectifs de recevoir, d'accumuler et de distribuer des revenus au profit du MBAO. En 2019-2020, la Fondation du MBAO a versé 5,4 millions de dollars au MBAO.

Le MBAO est régi par un conseil d'administration (le conseil) composé de 27 membres, dont 10 sont nommés par le gouvernement provincial. Le MBAO compte également un certain nombre d'administrateurs émérites, retraités ou anciens administrateurs nommés en reconnaissance de services distingués au MBAO, qui assistent à toutes les réunions du conseil, mais n'ont aucun de ses devoirs, droits ou responsabilités. Voir l'**annexe 2** pour connaître la composition du conseil d'administration du MBAO et de ses comités.

Un directeur général, nommé par le conseil, est responsable de la gestion du MBAO, qui compte environ 349 employés à temps plein et 327 employés à temps partiel, et reçoit l'aide de plus de 500 bénévoles. Le MBAO est un milieu de travail syndiqué et environ les trois quarts de ses employés sont représentés par deux syndicats.

Voir l'**annexe 3** pour connaître la structure organisationnelle du MBAO.

Fréquentation

Dans le cadre de son mandat visant à stimuler l'intérêt du public, le MBAO accueille les visiteurs sur son site. En 2019-2020, le MBAO a reçu environ 840 000 visiteurs, qui sont venus voir la galerie ou se sont présentés à d'autres fins, comme pour participer à un programme didactique ou à un événement externe organisé sur place, comme un mariage ou un événement corporatif. La **figure 1** montre la fréquentation générale du MBAO entre 2010-2011 et 2019-2020 pour ces deux catégories de visiteurs.

Au cours des 10 derniers exercices, la fréquentation d'ensemble du MBAO a augmenté de 38 %, passant d'environ 613 000 visiteurs en 2010-2011 à environ 844 000 en 2019-2020. Nous avons constaté que l'exercice 2019-2020 a été touché par la pandémie de COVID-19, qui a nécessité la fermeture du MBAO deux semaines avant la fin de son exercice financier. Toutefois, même après avoir tenu compte des répercussions de la pandémie, nous avons constaté que la fréquentation était inférieure à celle de 2018-2019. La direction du MBAO a imputé les fluctuations de sa fréquentation annuelle aux expositions qui n'ont pas atteint leurs objectifs de fréquentation.

La majorité des visiteurs du MBAO viennent voir la galerie. En 2019-2020, ces visites ont totalisé environ 743 000 personnes et ont représenté 88 % de la fréquentation totale. Comme le montre la **figure 2**, 40 % des gens ont visité la galerie gratuitement, 38 % avaient payé des frais d'abonnement ou acheté un laissez-passer annuel leur permettant d'effectuer une visite, et 18 % avaient payé des droits d'entrée générale (jeunes, adultes et aînés). Les autres visiteurs comprenaient des groupes scolaires et des visites de groupe à prix réduit (dans des proportions respectives de 3 % et 1 %).

4.0 Constatations détaillées de l'audit

4.1 Gestion des collections

Le MBAO recueille des oeuvres d'art dans les cinq domaines suivants :

- l'art autochtone et canadien;
- l'art européen;
- les imprimés et les dessins;
- la photographie;
- l'art moderne et contemporain.

Acquisition d'oeuvres d'art

Les politiques du MBAO établissent les exigences relatives à l'acquisition de nouvelles oeuvres d'art par don ou achat. Ces exigences comprennent les dispositions suivantes :

- L'oeuvre doit être conforme à la mission ou aux objectifs de la collection de la galerie.
- La galerie doit faire preuve de diligence raisonnable pour déterminer le titre valable en droit et la propriété. La provenance, la source et l'authenticité de l'oeuvre doivent être entièrement documentées, dans la mesure du possible, et l'oeuvre doit être acceptable sur le plan éthique.
- L'oeuvre doit être accompagnée d'une ou de plusieurs évaluations, dans la mesure du possible.
- Les dons doivent être exempts de toute condition ou restriction déraisonnable imposée par les donateurs en ce qui concerne l'utilisation par la galerie des oeuvres.
- La galerie doit être convaincue qu'il n'existe pas de motif raisonnable de croire que l'oeuvre a été volée ou acquise, recueillie ou importée illégalement.

La **figure 3** montre le nombre total d'oeuvres d'art dans la collection du MBAO et la croissance de sa collection entre 1900 et 2020.

Toutes les acquisitions nécessitent la préparation d'un rapport de recherche détaillé sur l'oeuvre

d'art. Ce rapport doit indiquer sa provenance, son état, son importance et sa pertinence pour la collection du MBO.

Les recommandations relatives aux acquisitions sont présentées par le conservateur compétent, en consultation avec le directeur général et le conservateur en chef. Ces recommandations sont soumises au comité de travail de la conservation compétent. Les comités de travail de la conservation sont chargés d'examiner les acquisitions proposées et de formuler des recommandations au Comité des collections du conseil d'administration. Le Comité des collections vote ensuite pour décider s'il accepte ou non les propositions d'acquisition d'oeuvres d'art. Voir l'**annexe 4** pour connaître la structure organisationnelle du service de conservation.

Dans le cas des dons, une fois que le conseil a accepté l'acquisition, le donateur est invité à signer une entente de don qui transfère le titre légal de l'oeuvre d'art au MBO. Une fois cela fait, le MBO émet un reçu d'impôt pour activités de bienfaisance au donateur jusqu'à concurrence de la juste valeur marchande de l'oeuvre d'art, déterminée par une évaluation indépendante.

Attestation des dons d'importance exceptionnelle à des fins fiscales

Dans certains cas de don d'une oeuvre de valeur, un donateur peut demander au MBO de soumettre une demande à la Commission canadienne d'examen des exportations de biens culturels (CCEEBC), un tribunal indépendant du ministère du Patrimoine canadien, pour examiner l'oeuvre d'art donnée et déterminer si elle peut être attestée comme présentant un intérêt exceptionnel. Au sens de la loi, cela signifie que l'oeuvre d'art doit présenter un intérêt exceptionnel en raison de son rapport étroit avec l'histoire du Canada ou la société canadienne, de son esthétique ou de son utilité pour l'étude des arts ou des sciences.

Dans les cas où la CCPERB atteste que les oeuvres d'art présentent un intérêt exceptionnel, elle délivrera une attestation fiscale au donateur

en fonction de la juste valeur marchande de l'oeuvre. Le don s'accompagne d'un avantage fiscal important si le don est attesté par la CCPERB. Dans la plupart des cas, les oeuvres d'art sont assujetties à de l'impôt sur les gains en capital lorsqu'elles changent de propriétaire (y compris au moment du don). Cependant, les oeuvres d'art jugées d'importance exceptionnelle par la CCPERB et données à un établissement admissible comme le MBO sont exonérées de l'impôt régulier sur les gains en capital. De plus, l'attestation d'impôt délivrée par la CCPERB pour la juste valeur marchande du don peut servir à compenser jusqu'à 100 % du revenu net du donateur. En revanche, le crédit d'impôt pour dons de bienfaisance pour un don à des établissements comme le MBO qui n'est pas attesté par la CCPERB ne peut être utilisé que pour compenser jusqu'à 75 % du revenu net du donateur.

La **figure 4** illustre les différences qui se traduisent dans l'impôt sur le revenu des particuliers si les oeuvres d'art données sont attestées comme biens culturels par la CCPERB. Par souci de simplicité, l'exemple suppose que les oeuvres d'art ont coûté au donateur 500 000 \$ et que leur juste valeur marchande (JVM) au moment du don était de 1 000 000 \$. L'exemple suppose également que le revenu annuel du donateur est imposé au taux marginal d'imposition le plus élevé.

4.1.1 Le MBO n'a pas de plan de développement des collections pour orienter ses acquisitions

Nous avons constaté que le MBO ne dispose pas d'un plan de développement des collections pour orienter ses acquisitions. Il n'était donc pas clair si les oeuvres acquises par le MBO étaient nécessaires pour lui permettre d'atteindre les objectifs de sa collection.

Les pratiques exemplaires émises par des associations professionnelles dont le MBO est membre recommandent que les musées et les galeries d'art disposent d'une stratégie et d'un plan

écrit de développement des collections indiquant ce qu'ils recueilleront. En outre, ces plans doivent être conformes à la mission de l'organisation, comprendre une analyse des forces existantes en matière de collection et déterminer les secteurs prioritaires dans lesquels la collection doit prendre de l'expansion et les secteurs dans lesquels il y a lieu d'envisager le retrait de l'inventaire.

Bien que le MBAO nous ait fourni un plan provisoire de développement des collections, il n'a pu dire à quand il remontait exactement, mais a indiqué qu'il avait été rédigé il y a plus de cinq ans et qu'il ne reflète pas ses objectifs actuels de développement de sa collection permanente. Le MBAO a indiqué qu'il est en train d'élaborer un plan actualisé de développement des collections pour ses cinq zones de conservation et pour les services responsables de la collection : art autochtone et canadien; art européen; imprimés et dessins; photographie, ainsi qu'art moderne et contemporain.

La **figure 5** montre le changement dans la collection du MBAO au cours des cinq dernières années. La collection du MBAO a augmenté d'environ 23 %, passant de 98 126 à 121 011 oeuvres d'art. Toutefois, en l'absence d'un plan de développement de la collection à jour, il est impossible de démontrer que ces acquisitions étaient nécessaires pour atteindre les objectifs de la collection du MBAO et qu'elles ajoutaient une valeur suffisante à la collection pour justifier le coût d'acquisition et les coûts permanents d'entretien et d'entreposage des oeuvres d'art. Plus particulièrement, il est impossible de démontrer aux contribuables que les dons de nouvelles acquisitions, qui leur ont coûté des millions de dollars en recettes fiscales perdues, sont nécessaires pour atteindre les objectifs du MBAO.

De plus, le MBAO accepte les dons des membres du conseil. La **figure 6** montre le nombre de dons des membres du conseil et d'autres parties apparentées au cours des cinq dernières années qui ont été attestés par la CCPERB et la valeur des reçus d'impôt pour dons de bienfaisance émis

pour ces dons. Un plan de développement des collections peut accroître la responsabilisation et la transparence lorsqu'un musée ou une galerie accepte des dons et émet des reçus fiscaux à une partie apparentée comme un membre du conseil. Un tel plan pourrait aider à démontrer que le don est nécessaire et ajoutera une valeur importante à la collection.

Les membres du conseil qui ont donné des oeuvres d'art au MBAO ont obtenu un traitement préférentiel

À la lumière de la mise à l'essai des acquisitions au MBAO, nous avons également relevé des cas dans lesquels les membres du conseil qui ont donné des oeuvres d'art ont reçu un traitement préférentiel.

Par exemple :

- Dans un cas, le MBAO a interjeté appel d'une décision de la CCPERB sur la valeur des oeuvres d'art données, même si le MBAO a reconnu par écrit qu'il n'avait aucun fondement pour le faire selon les règles de la CCPERB.
- Dans un autre cas, un membre du conseil a conclu une entente selon laquelle il peut, moyennant des frais, emprunter des oeuvres d'art qui avaient été achetées par le MBAO avec les fonds donnés par ce membre. Bien que le MBAO nous ait informés que le membre du conseil n'a pas exercé cette option, la possibilité d'emprunter des oeuvres pour les exposer dans sa résidence personnelle n'est pas une occasion qui est généralement offerte à d'autres donateurs.

4.1.2 De nombreuses acquisitions nouvelles du MBAO ayant coûté des millions de dollars aux contribuables ne sont pas exposées rapidement

Comme il est indiqué à la **section 4.1.1**, les acquisitions du MBAO ont entraîné une augmentation de 23 % de sa collection au cours

des cinq dernières années. Bien que la grande majorité des acquisitions du MBO proviennent de dons (comme le montre la **figure 3**), ces dons coûtent cher aux contribuables. Ces cinq dernières années, les acquisitions du MBO ont représenté plus de 20 % de tous les biens culturels attestés par la CCPERB au Canada aux fins de l'impôt. Nous avons toutefois constaté que bon nombre de ces acquisitions attestées par la CCPERB qui donnent lieu à des recettes fiscales supplémentaires perdues (comme le montre la **figure 4**) ne sont pas exposées rapidement par le MBO.

Le MBO représente 22 % de tous les biens culturels attestés par la CCPERB au Canada

Bien que plus de 300 établissements répartis dans tout le Canada puissent demander à la CCPERB d'attester les dons reçus à des fins fiscales, les dons d'œuvres d'art faits au MBO au cours des 5 dernières années ont représenté 22 % de la valeur totale de tous les biens culturels attestés par la CCPERB au Canada. En comparaison, les dons effectués à la Collection McMichael et au Musée royal de l'Ontario attestés par la CCPERB ne représentent que 0,7 % et 0,8 % de la valeur totale des biens culturels attestés par la CCPERB (entre 2015-2016 et 2019-2020).

La **figure 7** montre la juste valeur marchande totale des demandes approuvées par la CCPERB au Canada entre 2015-2016 et 2019-2020. Nous estimons qu'au cours de cette période, les acquisitions d'œuvres d'art par le MBO au moyen de dons soumis à la CCPERB ont coûté aux contribuables environ 49,8 millions de dollars en recettes fiscales perdues, dont 32,2 millions de dollars en recettes fiscales fédérales et 17,6 millions de dollars en recettes fiscales provinciales.

63 % des dons attestés par la CCPERB ces 5 dernières années n'ont pas été présentés au public

Nous avons examiné tous les dons d'œuvres d'art soumis par le MBO et approuvés par la CCPERB

entre 2015-2016 et 2019-2020. Nous avons constaté que 63 % de ces œuvres n'avaient pas encore été présentées. La **figure 8** illustre le nombre de dons au MBO attestés par la CCPERB et indique s'ils ont été exposés ou prêtés depuis leur acquisition.

RECOMMANDATION 1

Pour qu'il procède à l'acquisition d'œuvres d'art qui répondent le mieux à ses priorités et à ses besoins, et qui s'inscrivent dans un fonctionnement conforme à son entente de paiement de transfert conclue avec le ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture, afin d'optimiser ses ressources et d'utiliser judicieusement les fonds publics, le Musée des beaux-arts de l'Ontario (MBO) devrait :

- établir un plan de développement de la collection, en précisant ses priorités pour chacun de ses cinq services de collection;
- restreindre, sauf dans des circonstances atténuantes, l'acquisition d'œuvres d'art qui ne répondent pas aux priorités précises du plan;
- exposer rapidement une plus grande proportion d'œuvres d'art acquises ayant été attestées comme étant importantes par la Commission canadienne d'examen des exportations de biens culturels;
- interdire l'octroi d'un traitement préférentiel et d'avantages aux membres du conseil du MBO qui ont fait don d'œuvres d'art qui ne sont habituellement pas offertes à d'autres donateurs du MBO.

RÉPONSE DU MBO

Nous souscrivons à cette recommandation. Le MBO dressera un plan écrit pour énoncer clairement ses ambitions et priorités en matière de collection. Le MBO veillera également à ce que ses acquisitions s'harmonisent avec ses priorités en matière de collection et à ce que les collections se poursuivent dans ses domaines

d'art désignés. Le MBO s'efforcera en outre d'exposer une plus grande proportion de nouvelles acquisitions. De plus, le MBO veillera à ce qu'aucun privilège ou avantage particulier ne soit accordé aux membres du conseil.

4.1.3 La recherche sur la provenance et l'authenticité des acquisitions n'est pas toujours complète ni consignée

Nous avons constaté que le MBO a approuvé l'acquisition d'œuvres qui ne répondaient pas aux exigences de ses politiques visant à établir la provenance et l'authenticité des œuvres.

Notre examen d'un échantillon d'œuvres acquises par le MBO au cours des trois derniers exercices (2017-2018-2019-2020) nous a permis de constater que pour 18 % des œuvres que nous avons examinées, le MBO ne répondait pas entièrement aux exigences de ses politiques visant à établir la provenance des œuvres afin de prouver la propriété ou de vérifier l'authenticité de l'œuvre. Par exemple :

- Le MBO a accepté un don important de 77 tableaux qui a été évalué à 33,2 millions de dollars par un évaluateur indépendant. Toutefois, pour plusieurs tableaux de la collection, le donateur n'avait pas, et le MBO n'a pas cherché, suffisamment de preuves pour étayer la provenance de la collection, y compris l'historique de propriété, et l'endroit et la façon dont les tableaux avaient été exposés. Les politiques du MBO exigent un rapport de recherche détaillé comprenant une description de la provenance de chaque œuvre.
- Un dessin d'un artiste allemand datant de 1916 a été donné et accepté par le MBO. Le dessin était évalué à environ 79 000 \$. Lorsque nous avons examiné la documentation relative à l'inventaire, nous avons constaté que la provenance n'avait pas fait l'objet d'une diligence raisonnable adéquate. Les dossiers du MBO sur

l'historique de la propriété se limitaient à l'achat du dessin par le donateur en Allemagne en 2011 et ne s'étendaient pas à l'historique de la propriété du dessin comme on pouvait s'y attendre en vertu de la politique du MBO. Cela accroît l'incertitude qui entoure l'origine de l'œuvre d'art, la légalité de son exportation et les antécédents d'exposition, ce qui augmente le risque d'un litige futur concernant son titre juridique. La politique d'acquisition du MBO prévoit que toutes les activités de collection doivent être conformes aux modalités de la Convention de l'UNESCO. Dans le cadre du processus de diligence raisonnable entourant l'acquisition de ce dessin, le MBO devait donc vérifier son exportation légale depuis son pays d'origine conformément à la Convention de l'UNESCO. Toutefois, rien ne prouve que cela ait été fait.

RECOMMANDATION 2

Le Musée des beaux-arts de l'Ontario devrait mettre en œuvre des processus afin que les étapes requises par ses politiques pour établir la provenance et l'authenticité des œuvres d'art qu'il acquiert soient effectuées, consignées et examinées de façon constante.

RÉPONSE DU MBO

Nous souscrivons à cette recommandation. Le personnel du MBO se conformera constamment à la politique d'acquisition du MBO, qui exige que toutes les considérations relatives à l'acquisition comprennent dans la mesure du possible une description complète de la provenance. Cette description sera fondée sur les preuves et les dossiers historiques accessibles. Il importe de noter que, dans certains cas, l'historique complet de la provenance ne peut être établi. Dans de tels cas, le personnel du MBO consignera ses conclusions quant à la raison pour laquelle l'historique de la provenance ne peut être établi

et fournira ces renseignements au Comité des collections du conseil pour examen. Le personnel veillera à ce que ce processus ait été mené à bien et consigné afin qu'une oeuvre puisse être inscrite dans la collection du MBAO.

Enregistrement et catalogage

La pratique courante d'exploitation des musées et des galeries d'art consiste à tenir à jour des dossiers et des renseignements sur les oeuvres de leurs collections. Les renseignements de base et essentiels sur les oeuvres d'art comprennent des renseignements tels que la date et la méthode d'acquisition, le numéro d'identification unique, la description, les renseignements sur la provenance et l'emplacement. Le MBAO utilise The Museum System (TMS), un système de gestion des dossiers électroniques, pour consigner l'information sur les oeuvres comprises dans ses collections.

4.1.4 Contrôles inadéquats pour empêcher la suppression des oeuvres d'art de l'inventaire du MBAO

Nous avons constaté que des enregistrements pouvaient être supprimés du système de gestion des collections (TMS) du MBAO sans autorisation et qu'aucun processus n'avait été mis en place au MBAO pour examiner les enregistrements supprimés afin de s'assurer qu'ils n'étaient supprimés qu'aux fins autorisées.

Le MBAO nous a informés qu'il n'avait pas pour pratique de supprimer des oeuvres de son système de gestion des collections, même dans les cas où il a été disposé d'une oeuvre. On nous a plutôt dit que dans de telles circonstances, le nombre et le statut de l'oeuvre seraient simplement modifiés. Le MBAO nous a informés qu'habituellement, la seule raison de supprimer l'enregistrement d'une oeuvre est que celle-ci se trouvait temporairement au MBAO et n'a pas été officiellement acquise.

Nous avons remarqué que le système TMS permet aux utilisateurs ayant certains niveaux de droits

d'accès de supprimer les enregistrements d'oeuvres d'art. Nous avons été informés que trois personnes au MBAO possédaient le niveau de droits d'accès nécessaire et que ces trois personnes ont également un accès complet aux chambres d'entreposage des collections du MBAO. Nous avons toutefois constaté que le MBAO ne disposait pas d'un processus pour examiner les enregistrements d'oeuvres d'art supprimés. Le MBAO nous a informés que le TMS n'a pas la capacité de produire des rapports faisant état des enregistrements d'oeuvres d'art supprimés.

Toutefois, à notre demande, le service des TI du MBAO a pu extraire un rapport des enregistrements d'oeuvres art supprimés à partir de la base de données dorsale qui stocke toutes les données du TMS. Ce rapport indique que depuis 2009, quelque 5 700 enregistrements d'oeuvres ont été supprimés. Nous avons examiné cette liste et constaté qu'environ 3 000 enregistrements avaient été supprimés par 6 personnes qui avaient également accès aux chambres d'entreposage du MBAO, ce qui soulève des préoccupations concernant la sécurité des oeuvres d'art comprises dans son inventaire. Nous avons analysé un échantillon de ces enregistrements supprimés et avons constaté que, dans 30 % des cas, nous ne pouvions vérifier le motif de la suppression parce que le MBAO ne pouvait fournir de preuves établissant ce qui est arrivé à l'oeuvre dans ces enregistrements.

RECOMMANDATION 3

Pour que les oeuvres d'art de la collection du Musée des beaux-arts de l'Ontario (MBAO) soient protégées, la direction devrait :

- séparer les responsabilités concernant la suppression des enregistrements, l'approbation de la suppression des enregistrements et l'accès aux chambres d'entreposage du MBAO;
- examiner périodiquement la liste des enregistrements d'oeuvres supprimés et s'assurer que les oeuvres d'art ont été supprimées uniquement aux fins autorisées.

RÉPONSE DU MBAO

Nous souscrivons à cette recommandation. Le MBAO répartira les responsabilités comme recommandé. Un rapport de « suppression des enregistrements » sera également produit chaque trimestre et examiné par le conservateur en chef.

4.1.5 Le MBAO ignore la valeur financière complète de ses collections

Nous avons constaté que le MBAO ignore la juste valeur marchande de la plupart des oeuvres d'art comprises dans ses collections. Par conséquent, on ne peut déterminer avec certitude si le MBAO dispose de renseignements suffisants pour évaluer le caractère adéquat de sa protection d'assurance.

Nous avons analysé les dossiers du MBAO pour déterminer la valeur de ses collections et constaté que ceux-ci indiquaient une valeur de 3 milliards de dollars. Nous avons toutefois constaté que l'évaluation des collections du MBAO est incomplète.

Nous avons constaté qu'environ 50 % des 121 000 oeuvres de la collection du MBAO ne comportaient pas de valeur dans le TMS. Lorsque les oeuvres étaient évaluées, 70 % d'entre elles, représentant 803 millions de dollars, avaient une évaluation qui datait de plus de 10 ans.

Le MBAO dispose d'une couverture d'assurance de 500 millions de dollars pour sa collection dont elle évalue actuellement la valeur à 3 milliards de dollars. Bien qu'il ne soit pas de pratique courante pour un musée ou une galerie d'obtenir une assurance pour couvrir la valeur totale de ses collections, sans une évaluation plus complète, on ne peut savoir avec certitude si la protection d'assurance du MBAO suffit en regard de la valeur commerciale de sa collection, en particulier parce qu'un seul des tableaux du MBAO, Le massacre des innocents, a une valeur de 238 millions de dollars. Nous avons remarqué que le Comité des finances du MBAO, qui est responsable de la couverture

d'assurance de l'organisation, a examiné celle du MBAO en 2017 et a signalé au conseil du MBAO qu'elle était adéquate. Toutefois, le MBAO n'a pas pu démontrer qu'il avait tenu compte de la valeur de sa collection pour prendre cette décision ni de la proportion de la valeur de la collection que la couverture d'assurance vise à protéger.

RECOMMANDATION 4

Pour que le Musée des beaux-arts de l'Ontario connaisse la valeur financière de sa collection et puisse évaluer si sa couverture d'assurance est suffisante, il devrait :

- examiner les oeuvres d'art auxquelles aucune valeur n'est attribuée pour déterminer celles auxquelles une valeur devrait être attribuée;
- mettre en place un processus de mise à jour périodique de l'évaluation de ses oeuvres d'art les plus précieuses;
- évaluer les risques de perte relatifs à sa collection et obtenir la protection d'assurance jugée nécessaire selon l'évaluation à jour de la collection.

RÉPONSE DU MBAO

Nous souscrivons à cette recommandation. Le MBAO est tout à fait d'accord avec l'évaluation des risques de perte pour déterminer le niveau de couverture d'assurance requis. Le MBAO détermine actuellement le niveau de couverture d'assurance souhaité pour sa collection en fonction de l'évaluation des scénarios de pertes potentielles, notamment en ce qui concerne les inondations, incendies, explosions, vols, vandalisme ou autres. Les oeuvres d'art les plus prisées de la collection du MBAO sont spécifiquement nommées dans la police d'assurance. Tout recouvrement d'une perte serait basé sur la valeur actuelle de l'oeuvre au moment de la perte. En nous appuyant sur notre approche actuelle, nous examinerons également les oeuvres d'art de notre collection

et obtiendrons une évaluation ou une évaluation mise à jour pour celles qui ont une grande valeur financière. Nous utiliserons ces évaluations pour comprendre la pertinence de notre couverture d'assurance.

Prises d'inventaire

Il est de pratique courante pour les musées et les galeries d'art de procéder périodiquement à une vérification de l'inventaire et d'établir la nécessité de ces vérifications dans leurs politiques. De telles vérifications permettent aux musées et aux galeries de s'assurer de la présence de leurs oeuvres, ce qui est essentiel au maintien des obligations redditionnelles.

4.1.6 Le MBAO ne procède pas à des prises d'inventaire pour vérifier l'existence de ses collections

Nous avons constaté que le MBAO n'avait jamais vérifié l'inventaire de ses divers domaines de collections et qu'il ne disposait pas d'une politique officielle pour effectuer des vérifications régulières de l'inventaire afin de s'assurer de l'existence des oeuvres d'art de ses domaines de collection de façon régulière.

Nous avons effectué une vérification ponctuelle de l'inventaire du MBAO à partir d'un échantillon. À l'exception d'un petit nombre d'oeuvres que nous n'avons pas pu vérifier parce qu'elles étaient entreposées dans de grandes caisses et qu'il aurait fallu plusieurs manutentionnaires et un chariot élévateur à fourche pour y accéder, nous avons trouvé toutes les oeuvres de notre échantillon, sauf deux. Il s'agissait d'un bureau en bois et d'un vase en verre que le MBAO ne pouvait pas localiser ou désigner précisément. Nous avons constaté que le MBAO avait une chambre d'entreposage avec plusieurs étagères de meubles et d'accessoires qui n'avaient pas été catalogués, comme le MBAO nous l'a dit. Il nous a informés que ces pièces peuvent en faire partie. À la fin de notre audit, le MBAO nous a

informés qu'il ne considérait pas les meubles et les accessoires comme faisant partie de sa collection permanente et qu'il n'avait pas l'intention de les utiliser à l'avenir.

RECOMMANDATION 5

Pour protéger les oeuvres de sa collection et améliorer l'utilisation de ses installations d'entreposage, le Musée des beaux-arts de l'Ontario devrait :

- établir une politique pour l'exécution des vérifications de l'inventaire qui précise la fréquence et la méthodologie de ces vérifications;
- effectuer des vérifications de l'inventaire conformément à cette politique;
- examiner le contenu de sa chambre d'entreposage contenant des oeuvres de mobilier qui ne font pas partie de l'inventaire de la collection, et élaborer un plan pour disposer des oeuvres qu'il n'entend pas utiliser à l'avenir.

RÉPONSE DU MBAO

Le MBAO souscrit à la recommandation. Le MBAO officialisera une politique d'inventaire qui décrit en détail la méthode et la fréquence des vérifications trimestrielles des stocks. Ces vérifications seront mises en place immédiatement. Le MBAO examinera également les meubles et les accessoires qui se trouvent dans ses chambres d'entreposage et qui ne font pas partie de sa collection permanente, et prendra des mesures pour disposer des oeuvres qu'il n'entend pas utiliser à l'avenir.

Conservation et entreposage

La politique de conservation du MBAO définit ses responsabilités quant au soin de ses collections. Cela comprend la conservation préventive et le traitement pour restaurer les oeuvres comprises dans ses collections. La conservation préventive

consiste à s'assurer que les oeuvres d'art sont correctement entreposées dans des conditions ambiantes appropriées et protégées contre les incendies, les inondations, les animaux nuisibles, le vol et le vandalisme. Cela s'applique aux oeuvres d'art exposées au public dans la galerie et à celles qui sont entreposées, tant dans les chambres ou salles d'entreposage sur place (habituellement sous le niveau du sol) que dans des locaux privés hors site.

Le MBAO fait référence aux pratiques exemplaires pour le soin de ses collections, y compris les lignes directrices de l'Institut canadien de conservation (ICC). Ces lignes directrices décrivent en détail chaque type d'oeuvre (par exemple, beaux-arts, photographies, papier et livres), les vulnérabilités des oeuvres et les façons dont ils peuvent se détériorer, ainsi que les techniques appropriées de manutention et d'entreposage. Par exemple, selon les lignes directrices, les musées et les galeries devraient exposer ou entreposer des peintures sur toile ou en bois à un taux d'humidité relative stable entre 40 % et 60 %. Le MBAO emploie des systèmes de contrôle et de surveillance des conditions ambiantes visant à maintenir les conditions appropriées pour ses collections.

Le MBAO emploie 10 restaurateurs, dont le chef de la conservation (voir l'**annexe 4**), qui se spécialisent dans divers matériaux et qui sont responsables de l'examen et du traitement de la conservation pour restaurer les oeuvres d'art. Les traitements de conservation doivent être approuvés par le conservateur ou la conservatrice responsable de l'oeuvre. Il doit y avoir une collaboration régulière entre les spécialistes de la conservation et d'autres experts au besoin. De plus, les politiques du MBAO prévoient que les grands projets de conservation doivent être approuvés par le chef des expositions et des collections et le conservateur en chef.

Le MBAO nous a informés que ses efforts de conservation accordaient la priorité aux oeuvres qui doivent être utilisées, c'est-à-dire celles qu'il prévoit

présenter ou prêter à d'autres établissements, ou aux oeuvres auxquelles il a été demandé d'avoir accès, comme la recherche savante.

4.1.7 Les conditions d'entreposage se sont révélées conformes aux pratiques exemplaires

Dans le cadre de la vérification ponctuelle de l'inventaire décrite à la **section 4.1.6**, nous avons également examiné les conditions dans lesquelles les oeuvres étaient entreposées.

Nous avons constaté que la température et le taux d'humidité étaient uniformes dans les multiples chambres d'entreposage du MBAO, et que les niveaux correspondaient à des valeurs sécuritaires, conformément aux lignes directrices de l'Institut canadien de conservation, pour les types d'oeuvres comprises dans les collections. Le MBAO utilise un système de bâtiment centralisé et automatisé (CVCA) pour régler, contrôler et surveiller l'environnement dans chaque pièce, avec des hygrothermographe (un instrument qui mesure et enregistre l'humidité et la température) comme corroboration indépendante des lectures environnementales. Au cours de la visite sur place, les hygrothermographe ont fourni des preuves visuelles de la stabilité récente et, dans toutes les pièces sauf une, les graphiques montraient des températures et des niveaux d'humidité très stables dans les chambres d'entreposage. Un déshumidificateur a été installé pour corriger les niveaux dans la pièce où l'humidité relative variait.

L'éclairage représente une préoccupation importante dans le cadre de la conservation préventive. Toutefois, dans les chambres d'entreposage du MBAO, des mesures étaient en place pour réduire les risques de dommages causés par l'éclairage. Ce sont des indicateurs d'une pratique exemplaire. L'éclairage fonctionnait à DEL, ou sur la base d'un mélange de DEL et de tubes fluorescents avec filtres UV. Dans la plupart des lieux d'entreposage, les lumières étaient éteintes, sauf si le personnel se trouvait à

l'intérieur de la pièce en question, ce qui réduisait considérablement les niveaux d'éclairage auxquels les oeuvres étaient exposées. Les lumières étaient allumées dans les lieux d'entreposage qui ont doublé en tant que collections ou espaces de travail de conservation. Dans ces cas, les oeuvres étaient entreposées dans des armoires fermées. De plus, bon nombre des oeuvres que nous avons vues étaient entreposées dans des caisses et protégées de toute exposition à la lumière.

La décision du MBOA d'entreposer des oeuvres dans des caisses d'expédition présente des avantages et des défis. Le défi important des caisses est qu'elles limitent la capacité du personnel des collections et des restaurateurs de surveiller l'état physique des oeuvres à l'intérieur. C'est particulièrement le cas lorsque, comme au MBOA, les caisses sont utilisées pour entreposer de grosses oeuvres lourdes qui nécessitent des élévateurs mécaniques et plusieurs personnes pour les manipuler en toute sécurité.

RECOMMANDATION 6

Pour vérifier l'intégrité matérielle des oeuvres d'art dans les caisses, le Musée des beaux-arts de l'Ontario devrait établir un calendrier pour désigner les oeuvres qui n'ont pas été examinées sur une longue période (par exemple, 10 ans) et procéder à un examen visuel de ces oeuvres ou à un échantillon représentatif de celles-ci.

RÉPONSE DU MBOA

Nous souscrivons à cette recommandation. Le MBOA appose des autocollants « vide » et « plein » sur chaque caisse dans les chambres d'entreposage de sa collection. Le personnel chargé de la collection du MBOA procédera à un examen régulier d'un échantillon de caisses « pleines » selon un calendrier régulier.

Retrait d'inventaire

Le retrait d'inventaire est le processus par lequel un musée ou une galerie retire de façon permanente les oeuvres d'art de sa collection. Les conservateurs du MBOA sont chargés de retirer les oeuvres de leur collection conformément aux politiques du MBOA. Ces politiques permettent de retirer les oeuvres d'art pour les raisons suivantes :

- l'oeuvre n'ajoute pas beaucoup aux fonds de la galerie;
- l'oeuvre est de piètre qualité et manque de valeur aux fins d'exposition ou d'étude;
- l'oeuvre ne concorde plus avec la mission ou les objectifs de la galerie en matière de collection;
- l'oeuvre est un double qui n'a aucune valeur dans le cadre d'une série;
- l'oeuvre a été légitimement revendiquée par un tiers;
- en général, l'oeuvre est vendue pour soutenir l'acquisition d'une oeuvre similaire, mais supérieure, afin de renforcer les collections de la galerie.

Une proposition de retrait d'inventaire d'une oeuvre d'art est lancée par le conservateur qui en est responsable. Les oeuvres recommandées pour retrait d'inventaire sont présentées au Comité de travail de la conservation compétent, y compris la présentation d'une évaluation indépendante de la valeur de l'oeuvre – si l'oeuvre vaut plus de 50 000 \$, deux évaluations devraient être présentées. Toutes les oeuvres recommandées par le Comité de travail de la conservation sont ensuite acheminées au Comité des collections du conseil d'administration du MBOA pour approbation.

Selon les politiques du MBOA, les oeuvres retirées de l'inventaire peuvent être offertes à des institutions soeurs au Canada sous forme de cadeau, échange ou vente, avant que d'autres méthodes soient envisagées – par exemple, en vente aux enchères publiques ou à d'autres destinataires, selon les recommandations du conservateur. Seuls les établissements publics peuvent recevoir en cadeau des oeuvres retirées de l'inventaire.

La méthode d'aliénation proposée doit être approuvée par le directeur et le conservateur en chef. Si l'oeuvre doit être remise à une institution soeur au Canada à titre de cadeau ou en échange, l'approbation du Comité des collections du conseil est requise. Les politiques du MBAO exigent également que le produit des oeuvres retirées de l'inventaire soit affecté à de nouveaux achats.

4.1.8 Le MBAO respecte généralement les politiques de retrait de l'inventaire, mais il existe des possibilités d'améliorer le processus

D'après notre examen d'un échantillon d'oeuvres retirées de l'inventaire du MBAO, nous avons constaté que le MBAO respectait ses exigences principales de politique dans presque tous les cas. Les oeuvres retirées que nous avons examinées respectaient les critères de retrait de l'inventaire du MBAO et ont été approuvées par le Comité des collections du conseil. Néanmoins, nous avons constaté qu'il existe des possibilités d'améliorer le processus de retrait de l'inventaire. Concrètement, nous avons constaté ce qui suit :

- La **consultation des donateurs** n'était pas toujours documentée pour montrer que les donateurs ont été consultés avant que l'oeuvre soit retirée de l'inventaire ou que les questions et préoccupations des donateurs ont été prises en compte. La politique du MBAO exige qu'à titre de courtoisie, les donateurs des oeuvres dont le retrait de l'inventaire est proposé doivent en être informés et que leurs questions concernant le processus soient traitées.
- Des **évaluations indépendantes** doivent être fournies au Comité des collections du conseil pour qu'il détermine s'il doit approuver ou non le retrait de l'inventaire d'une oeuvre. Nous avons toutefois constaté que les évaluations de deux oeuvres retirées avaient été effectuées après que le Comité des collections eut déjà approuvé leur

retrait de l'inventaire. En outre, nous avons relevé deux cas dans lesquels la valeur de l'oeuvre dont le retrait de l'inventaire est proposé dépassait 50 000 \$. Dans de tels cas, les politiques du MBAO exigent que deux évaluations indépendantes soient effectuées. Toutefois, nous avons constaté que, dans ces deux cas, la deuxième évaluation avait été menée après que le Comité des collections eût déjà approuvé le retrait de l'inventaire.

- La **proposition et la documentation connexe** décrivant la raison du retrait de l'inventaire et indiquant qu'elle était conforme aux critères du MBAO manquaient pour 25 % des oeuvres retirées dont nous avons réalisé l'examen. Après discussion avec le conservateur du MBAO, la raison du retrait de l'inventaire semblait raisonnable. Toutefois, en l'absence d'une proposition documentée pour le retrait de l'inventaire, on ne sait pas exactement quels renseignements ont été fournis aux comités compétents et s'ils disposaient de tous les renseignements dont ils auraient dû tenir compte dans le cadre du processus d'approbation.

Nous avons également relevé des cas dans lesquels la vente subséquente des oeuvres retirées de l'inventaire que nous avons examinées n'était pas consignée dans le système de gestion des collections du MBAO, TMS, pour s'assurer que ses dossiers sont à jour.

RECOMMANDATION 7

Afin qu'il maintienne des relations avec les donateurs, que ses décisions de retirer des oeuvres de sa collection bénéficient d'un appui complet et que sa base de données sur les collections soit à jour, le Musée des beaux-arts de l'Ontario (MBAO) devrait :

- consulter les donateurs au sujet des oeuvres retirées de l'inventaire et consigner la façon dont il a répondu aux préoccupations des donateurs dans tous les cas;

- mettre en place un processus pour s'assurer que la raison du retrait est consignée, y compris la façon dont les critères de retrait du MBO ont été respectés;
- s'assurer que les oeuvres retirées de l'inventaire font l'objet d'une évaluation indépendante et que ces renseignements sont fournis au Comité des collections avant qu'il n'approuve le retrait;
- mettre en place des processus pour s'assurer que sa base de données sur les collections est mise à jour en temps opportun pour tenir compte des oeuvres qui ont été éliminées.

RÉPONSE DU MBO

Nous souscrivons à cette recommandation. Le MBO veillera à respecter la politique et les protocoles établis pour le retrait responsable de l'inventaire des oeuvres d'art de sa collection. Le MBO reconnaît qu'il existe des possibilités d'améliorer la documentation liée au retrait de l'inventaire et s'engage à le faire de manière à éclairer adéquatement la prise de décisions par les comités.

4.1.9 Il existe des possibilités de retrait de l'inventaire des oeuvres d'art dans d'autres musées et galeries d'art de l'Ontario

Nous avons constaté que le MBO retire quelques oeuvres d'art de son inventaire, même si une grande partie de sa collection demeure inactive pendant de longues périodes. Selon les politiques du MBO, le retrait de l'inventaire constitue une partie légitime du soin apporté aux collections. Il est effectué pour améliorer la valeur historique publique, communautaire et artistique des collections. Nous avons constaté que même si la collection du MBO totalise environ 121 000 oeuvres d'art, le nombre d'oeuvres retirées que le MBO avait marquées à vendre, mais qui ne se sont pas vendues ou qui ont été éliminées au cours des 3 derniers exercices (de 2017-2018

à 2019-2020) s'élevait à seulement 150 oeuvres. Nous avons examiné la collection du MBO et constaté qu'environ 88 000 oeuvres d'art, ou 72 % étaient inactives depuis leur acquisition. En d'autres termes, elles n'avaient pas été exposées, prêtées à d'autres établissements ou consultées pour des raisons comme la recherche. Nous avons également constaté qu'environ 14 000 oeuvres d'art, ou 16 % avaient été acquises il y a plus de 20 ans.

Nous avons sondé les musées et galeries de petite et moyenne taille en Ontario, et 88 % ont indiqué qu'ils souhaiteraient recevoir des oeuvres d'art du MBO en cadeau ou qu'ils souhaiteraient les acheter à faible coût. Nous avons toutefois constaté que seulement 2 des 150 oeuvres retirées de l'inventaire dont le MBO avait disposé au cours des trois derniers exercices ont été offertes sous forme de cadeaux à d'autres établissements – dans les deux cas, les oeuvres étaient prêtées aux établissements depuis plus de 45 ans. De plus, nous avons constaté que le MBO considère qu'il est préférable d'informer les directeurs de l'Organisation des directeurs des musées d'art canadiens (« ODMAC ») des oeuvres qu'il entend vendre. Toutefois, d'après notre examen d'un échantillon d'oeuvres retirées de l'inventaire, nous avons constaté qu'il le fait rarement dans la pratique et que lorsqu'il le fait, il donne peu de préavis (moins d'un mois) pour permettre à ces galeries de déterminer si elles pouvaient acquérir ces oeuvres. Ce fut le cas d'un retrait récent de l'inventaire très médiatisé de 20 tableaux par A.Y. Jackson, membre du Groupe des sept. Bien que le MBO ait avisé d'autres directeurs de l'ODMAC – dont ceux qui s'occupent de la Collection McMichael et du Musée royal de l'Ontario – ils ont eu moins d'un mois pour exprimer leur intérêt pour les tableaux. Le MBO a par la suite vendu ces oeuvres aux enchères.

À la suite de notre examen d'un échantillon d'oeuvres retirées de l'inventaire, nous avons constaté qu'après que le MBO eut pris la décision de retirer une oeuvre par vente aux enchères, il fallait souvent des années avant que la vente soit

conclue, ce qui indique que le processus de retrait de l'inventaire ne devait pas être précipité et que d'autres galeries ontariennes, en particulier, pouvaient prendre plus de temps pour évaluer leur capacité d'acquérir les oeuvres.

RECOMMANDATION 8

Pour améliorer la qualité de ses collections et plus particulièrement l'accès des Ontariens aux oeuvres d'art canadiennes, le Musée des beaux-arts de l'Ontario devrait :

- analyser sa collection pour repérer d'autres oeuvres qui pourraient être retirées;
- prolonger la période pendant laquelle il permet à d'autres galeries en Ontario d'exprimer leur intérêt à acquérir des oeuvres qu'il prévoit de retirer de son inventaire;
- envisager d'offrir en cadeau à d'autres galeries en Ontario des oeuvres qu'il prévoit de retirer de son inventaire, particulièrement s'il peut être difficile de vendre ces oeuvres en temps opportun.

RÉPONSE DU MBAO

Nous souscrivons à cette recommandation. Le MBAO s'engage à accroître l'accès aux oeuvres d'art de sa collection pour tous les Ontariens. Il continuera d'analyser sa collection en vue d'un retrait futur de l'inventaire et prolongera la période d'examen qui s'offre aux autres galeries en Ontario si elles s'intéressent aux oeuvres d'art cédées dans le cadre de ce processus. Dans la mesure du possible, le MBAO transférera les oeuvres d'art à d'autres galeries en Ontario, comme il l'a fait récemment à l'automne 2020 avec le transfert de 475 dessins réalisés par Frederick Varley à la galerie d'art Varley de Markham.

Accès aux collections et aux prêts

Le MBAO donne accès à sa collection d'oeuvres d'art par divers moyens, y compris la tenue d'expositions, l'accès spécialisé aux universitaires, aux étudiants des cycles supérieurs, aux communautés patrimoniales et à d'autres parties intéressées, et le partage de renseignements par l'entremise de la bibliothèque et des archives E.P. Taylor, qui compte 300 000 volumes de livres rares et de livres d'artistes à la disposition du public. En 2019-2020, environ 1 450 membres du public ont accédé en personne à la bibliothèque et aux archives, et 4 100 autres ont soumis des questions de recherche par téléphone et par courriel. De plus, le MBAO estime qu'en 2019-2020, près de 5 600 visiteurs ont accédé à sa collection de 90 000 imprimés, dessins et photographies dans le Marvin Gelber Print and Study Centre.

Le MBAO prête également des oeuvres de ses collections à d'autres institutions, dont des musées et des galeries, afin qu'elles puissent être exposées, étudiées ou utilisées à des fins de programmation et d'éducation publiques. Au cours des 3 derniers exercices (de 2017-2018 à 2019-2020), le MBAO a prêté plus de 5 300 oeuvres à d'autres établissements. Grâce à ses prêts accordés, le MBAO vise à élargir l'accès à ses collections et à appuyer des initiatives didactiques qui favorisent une nouvelle compréhension de l'art. Le MBAO exige un délai minimal de 12 mois pour prêter des oeuvres d'art et exige des frais de 100 \$ par oeuvre aux établissements canadiens et des frais de 200 \$ par oeuvre aux établissements internationaux. De plus, il exige des frais de conservation minimaux de 150 \$ par oeuvre (annulés pour les prêts provinciaux), des frais d'emballage (à partir de 1 500 \$), du matériel d'emballage, des cadres et des frais de montage.

4.1.10 Le MBAO ignore si l'accès qu'il offre à ses collections répond aux besoins des Ontariens

Bien que le MBAO donne accès à ses collections d'oeuvres d'art, il n'a pas évalué si cet accès répond aux besoins des personnes concernées, notamment en ce qui concerne le caractère adéquat de l'accès à toutes les oeuvres demandées, le temps requis pour obtenir cet accès et le caractère suffisant du temps d'accès une fois que celui-ci est accordé. De plus, le MBAO n'a pas déterminé si l'accès à ses collections qu'il fournit en ligne répond aux besoins de ceux qui cherchent à y accéder.

4.1.11 Il existe des possibilités de prêter beaucoup plus d'oeuvres d'art à d'autres musées et galeries d'art de l'Ontario

Le MBAO dispose d'une vaste collection d'oeuvres d'art, et les musées et galeries plus petits être intéressés à emprunter des oeuvres au MBAO. Bien que le MBAO prête des oeuvres pour atteindre son objectif d'accroître l'accès à sa collection, nous avons constaté qu'il existe des possibilités d'augmenter le nombre de prêts.

Nous avons constaté que même si le MBAO a prêté plus de 5 300 oeuvres à d'autres institutions au cours des 3 derniers exercices financiers (2017-2018-2019-2020), il assure le suivi et la tenue de dossiers uniquement sur les prêts qu'il a approuvés. Par conséquent, on ne sait pas exactement combien de demandes d'emprunt d'oeuvres présentées au MBAO ont été rejetées ni si ces décisions ont été prises conformément aux politiques du MBAO.

Comme il est mentionné à la **section 4.1.9**, nous avons examiné la collection du MBAO et constaté que 72 % des quelque 121 000 oeuvres d'art de la collection étaient inactives depuis leur acquisition, c'est-à-dire que les oeuvres d'art n'avaient pas été exposées, prêtées à d'autres établissements ou consultées pour des raisons comme la recherche.

Nous avons sondé les musées et galeries de petite et moyenne taille en Ontario, et 71 % ont indiqué qu'ils souhaiteraient emprunter des oeuvres d'art du MBAO. Toutefois, parmi ceux qui ont indiqué qu'ils souhaiteraient emprunter des oeuvres d'art, plus de 75 % ont mentionné que le coût d'emprunt des oeuvres du MBAO peut se révéler prohibitif. Environ 40 % des établissements qui ont répondu à notre sondage ont indiqué qu'ils disposaient d'un budget de 400 000 \$ ou moins. En plus de notre sondage, nos discussions avec certaines galeries de petite et moyenne taille de l'Ontario ont permis de cerner d'autres contraintes à l'emprunt auprès du MBAO, notamment :

- satisfaire aux exigences environnementales strictes du MBAO;
- les coûts élevés associés aux emprunts en raison de la conservation, de la mise en caisse et de l'expédition.

RECOMMANDATION 9

Afin de répondre aux besoins des Ontariens en matière d'accès à ses collections, le Musée des beaux-arts de l'Ontario devrait :

- examiner et évaluer la mesure dans laquelle l'accès qu'il offre à ses collections est suffisant et opportun;
- prendre des mesures correctives pour améliorer l'accès lorsque cela est jugé nécessaire.

RÉPONSE DU MBAO

Nous souscrivons à cette recommandation. L'un des principaux piliers de la mission du MBAO consiste à donner accès à ses publics, qu'il s'agisse d'étudiants en arts qui accèdent à la bibliothèque et aux archives à des fins de recherche ou de visiteurs qui passent par le centre des impressions et des dessins le mercredi soir. Le MBAO était fier de prêter l'une de ses œuvres les plus emblématiques et populaires, *The West Wind* de Tom Thomson, à la galerie d'art Tom Thomson d'Owen Sound

pour les commémorations de Canada 150. Nous prendrons des mesures pour évaluer officiellement l'accès que nous offrons à nos collections et, au besoin, pour examiner des moyens d'améliorer davantage l'accès à notre collection.

RECOMMANDATION 10

Pour améliorer l'accès à sa collection pour les Ontariens – en particulier pour les oeuvres d'art canadiennes – le Musée des beaux-arts de l'Ontario devrait :

- repérer et profiter des occasions de prêter des oeuvres qu'il est peu susceptible d'exposer à d'autres établissements ontariens;
- examiner les frais qu'il facture à d'autres établissements ontariens pour emprunter des oeuvres de sa collection et trouver des occasions de réduire ces frais pour augmenter le nombre d'oeuvres prêtées à ces établissements.

RÉPONSE DU MBAO

Nous souscrivons à cette recommandation. Dans le cadre de son mandat, le MBAO prend au sérieux son engagement à maintenir l'intégrité et l'état des oeuvres d'art de sa collection. Compte tenu de ce facteur, le MBAO collaborera avec le ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture pour explorer les possibilités qui permettraient de partager une plus grande partie de la collection du MBAO et d'en assurer la visibilité dans d'autres musées et galeries d'art de l'Ontario.

En ce qui concerne les coûts que le MBAO facture à d'autres établissements ontariens pour emprunter des oeuvres de sa collection, le MBAO cherche déjà des moyens de réduire les coûts, par exemple en réutilisant les caisses d'expédition. Il poursuivra cette pratique et cherchera d'autres possibilités de réduire les

coûts afin de rendre la collection du MBAO plus accessible aux Ontariens.

4.2 Gouvernance

Le MBAO est régi par un conseil d'administration (le conseil) composé de 27 membres. Bien que 10 des membres du conseil soient nommés par le gouvernement provincial, la majorité des membres du conseil du MBAO sont élus par les abonnés du MBAO ou par le Comité de gouvernance et le Comité de nomination du conseil. Le MBAO compte également un certain nombre d'administrateurs émérites, retraités ou anciens administrateurs nommés en reconnaissance de services distingués au MBAO. Ils peuvent assister aux réunions du conseil, mais ils n'exercent pas de devoirs, de droits ou de responsabilités.

La responsabilité du conseil d'administration d'un organisme de bienfaisance est d'amener l'organisme à adopter des politiques de gestion financière et une gouvernance saines, éthiques et légales, et de veiller à ce que l'organisme dispose des ressources nécessaires pour faire progresser sa mission.

Il n'existe aucune preuve que les membres du conseil se sont récusés au moment d'approuver leurs propres dons

Les membres du conseil sont chargés de superviser le MBAO et de s'assurer qu'il maintient des pratiques de gouvernance saines et éthiques. Toutefois, nous avons relevé des faiblesses dans les processus de gouvernance du MBAO lorsque les membres du conseil ont fait don d'oeuvres d'art au MBAO. Cependant, rien n'indique qu'ils ont déclaré leur conflit d'intérêts ni qu'ils se sont récusés au moment du vote pour approuver leurs propres dons.

Par exemple, nous avons constaté qu'un membre du conseil, qui avait fait don d'une collection d'oeuvres d'art au MBAO, présidait le Comité de

conservation chargé d'approuver les acquisitions du MBAO dans ce domaine particulier de collection.

Jusqu'en avril 2017, le Comité de conservation susmentionné était chargé d'approuver les acquisitions du MBAO dans ce domaine de collection particulier et, lors de sa réunion de septembre 2016, il a approuvé le don au MBAO de la collection d'œuvres d'art, le procès-verbal du comité indiquant que le don a été accepté à l'unanimité. Toutefois, rien n'indiquait dans le procès-verbal que le président du Comité avait déclaré son conflit d'intérêts ou qu'il s'était récusé lors du vote pour approuver le don.

À partir d'avril 2017, un nouveau comité du conseil a été mis sur pied : le Comité des collections, qui est devenu responsable d'approuver toutes les acquisitions du MBAO. Les responsabilités des comités de travail ont changé, passant de l'approbation des acquisitions à la recommandation d'acquisitions au Comité des collections du conseil pour approbation. Le Comité des collections du conseil était composé des présidents des comités de travail de la conservation qui recommandent les acquisitions au conseil pour approbation. Nous avons constaté qu'à la suite de ce changement, un autre membre du conseil qui a fait don d'un tableau au MBAO en 2018 était l'un des six membres du Comité des collections du conseil. Le Comité a approuvé le don du tableau lors de sa réunion de juin 2018, et le procès-verbal du Comité indiquait que le don avait été accepté à l'unanimité. Toutefois, rien n'indiquait que le membre du conseil avait déclaré son conflit d'intérêts ou qu'il s'était récusé lors du vote pour approuver le don.

4.2.2 Les longs mandats des membres du conseil du MBAO ne sont pas conformes aux pratiques exemplaires

Nous avons constaté que, contrairement à ce qui a cours dans d'autres galeries comparables et aux pratiques exemplaires de gouvernance du conseil, le mandat de nombreux membres du conseil du MBAO est de très longue durée.

Nous avons constaté que la législation et les règlements administratifs qui régissent le MBAO prévoient peu de restrictions sur la durée du mandat des membres du conseil, ce qui leur permet d'y siéger indéfiniment. À cela s'ajoute le fait que le conseil du MBAO compte 15 administrateurs émérites nommés à vie. Les administrateurs émérites sont des retraités ou d'anciens administrateurs nommés en reconnaissance de services distingués au MBAO. Bien que les administrateurs émérites ne soient pas des membres votants du conseil, nous avons été informés qu'ils y participent à part entière. En outre, nous avons constaté que près de la moitié des administrateurs émérites étaient membres des comités du conseil au sein desquels ils avaient droit de vote. Nous avons également constaté qu'environ 50 % des membres du conseil du MBAO avaient siégé pendant plus de 10 ans, que près de 20 % avaient siégé pendant plus de 20 ans et que près de 10 % avaient siégé pendant plus de 30 ans, et jusqu'à 42 ans.

Selon les pratiques exemplaires relatives à la gouvernance des conseils d'administration, en imposant une retraite obligatoire, les conseils peuvent renouveler leur effectif en intégrant de nouveaux membres en remplacement des anciens et bénéficier ainsi de nouveaux talents et de nouvelles compétences et perspectives. Les nouveaux membres siégeant à un conseil d'administration qui compte une majorité de membres de longue date peuvent être intimidés et hésiter ainsi à communiquer leur vision et de nouvelles idées. Une rotation au sein des membres du conseil favorise son indépendance à l'égard de la direction et son dynamisme. Cela permet d'éviter les attitudes malsaines qui peuvent amener le conseil à gouverner dans son propre intérêt plutôt que dans l'intérêt supérieur de la collectivité qu'il sert. Comme il a été mentionné à la **section 4.1.1**, nous avons découvert des cas dans lesquels les membres du conseil qui ont fait don d'œuvres d'art au MBAO ont bénéficié d'un traitement préférentiel par rapport à d'autres donateurs. Nos

préoccupations découlent également du fait que des membres du conseil ont fait don d'œuvres d'art au MBO, mais rien n'indique qu'ils aient déclaré leur conflit d'intérêts ou se soient récusés lors du vote pour approuver leurs dons comme il en est question à la **section 4.2.1**.

Nous avons comparé le mandat des membres du conseil du MBO à celui de musées et de galeries d'art comparables. Nous avons constaté qu'en général, la durée du mandat de ceux qui y siègent le plus longtemps varie entre 10 et 15 ans. Ainsi, le fait que le MBO permet aux administrateurs de siéger au conseil pour une période indéterminée n'est pas conforme aux pratiques d'institutions comparables ni à celles du Musée royal de l'Ontario et de la Collection McMichael, qui ont été auditées par le Bureau.

RECOMMANDATION 11

Pour renforcer la gouvernance et la surveillance du Musée des beaux-arts de l'Ontario par le conseil d'administration, le président du conseil d'administration devrait :

- clarifier ses politiques sur les conflits d'intérêts, y compris la façon d'atténuer les conflits d'intérêts, et renforcer l'obligation pour les membres du conseil d'administration de divulguer ou d'éviter tout conflit d'intérêts potentiel;
- examiner la durée maximale des mandats des membres du conseil d'administration et établir une durée maximale raisonnable des mandats;
- empêcher les administrateurs émérites de participer aux décisions du conseil et de ses comités;
- avec son directeur général, examiner les questions de gouvernance soulevées dans le présent rapport avec le ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture (le Ministère) et s'engager à améliorer les futures ententes de financement avec le Ministère.

RÉPONSE DU MBO

Nous souscrivons à cette recommandation. Le MBO est dirigé par un conseil d'administration très engagé. Il reconnaît que l'une des clés de son succès de longue date en tant que collaborateur à la vie culturelle en Ontario est la direction efficace et la bonne gouvernance du conseil d'administration. Le MBO examinera et abordera les points énoncés dans la recommandation et s'engagera à prendre des mesures pour renforcer sa gouvernance dans ces domaines. Le MBO examinera également avec le Ministère les problèmes de gouvernance relevés dans le présent rapport et s'engagera à apporter des améliorations dans le cadre des ententes de financement à venir avec le Ministère.

4.3 Expositions

Une exposition s'entend de la présentation d'œuvres d'art comprises dans des collections. Certaines expositions sont permanentes, tandis que d'autres sont temporaires et font l'objet d'un roulement périodique. Les expositions ont pour objectif d'accroître la compréhension qu'a le public d'un sujet donné et d'améliorer l'expérience des visiteurs. La direction du MBO indique que les expositions réussies constituent le principal moyen d'augmenter le nombre de visiteurs et d'attirer de nouveaux abonnés.

Le MBO dispose d'une équipe responsable de planifier, d'élaborer, de mettre en œuvre et de gérer les expositions dans sa galerie. Les expositions peuvent être constituées entièrement d'œuvres empruntées à d'autres musées et galeries, ou elles peuvent être conçues à l'interne et inclure des œuvres d'art comprises dans la collection du MBO lui-même ainsi que des œuvres prêtées par d'autres établissements.

L'élaboration d'une exposition dans une galerie d'art peut se révéler coûteuse. Pour compenser ces coûts, le MBO sollicite l'appui de ses expositions

après de commanditaires. Au cours des cinq dernières années, le MBO a obtenu l'appui de commanditaires pour près des deux tiers des expositions tenues. Ce soutien financier a totalisé près de 4,8 millions de dollars.

4.3.1 Le MBO n'utilise pas les critères élaborés pour sélectionner les expositions les plus susceptibles d'être efficaces

Nous avons constaté que le MBO n'utilisait pas les critères qu'il avait élaborés pour évaluer et sélectionner les expositions qu'il présenterait et que le fondement pour choisir les expositions qu'il présente n'est pas clair.

Selon les pratiques exemplaires relatives à la conception des expositions, les musées doivent élaborer des critères écrits et les utiliser pour orienter le processus de sélection des expositions. Nous avons constaté que le MBO avait élaboré et mis en place des critères pour évaluer les projets d'expositions. Toutefois, rien ne prouve que le MBO les utilisait pour évaluer et sélectionner ses expositions. Ces critères, décrits à la **figure 9**, visent à aider à la sélection des expositions les plus susceptibles d'atteindre les objectifs du MBO et d'attirer d'autres visiteurs.

Le MBO n'évalue pas l'intérêt du public pour les expositions qu'il choisit

Nous avons constaté que le MBO n'évalue pas officiellement si le public potentiel s'intéresse aux expositions qu'il choisit. Par contre, comme il est décrit à la **section 4.2** du **chapitre 3**, nous avons constaté que le Musée royal de l'Ontario évalue annuellement l'intérêt du public pour les sujets d'exposition potentiels.

RECOMMANDATION 12

Afin qu'il conçoive et sélectionne des expositions qui répondent le mieux à ses objectifs et qui attirent des visiteurs au musée, le Musée des beaux-arts de l'Ontario devrait :

- utiliser les critères de sélection établis pour évaluer et choisir les expositions qu'il présentera;
- évaluer l'intérêt du public à l'égard des expositions retenues.

RÉPONSE DU MBO

Nous souscrivons à cette recommandation. Le MBO utilisera ses critères existants et en consignera systématiquement l'utilisation pour déterminer le calendrier des expositions et formuler un plan de recherche et de collecte de données qui éclairera la prise de décisions. Dans le cadre de sa mission, le MBO met en équilibre la présentation d'expositions d'artistes mondiaux bien connus et la présentation d'artistes nouveaux, émergents et sous-représentés. Compte tenu de ces priorités concurrentes, le MBO évaluera néanmoins l'intérêt du public pour les expositions qu'il choisit de présenter.

4.3.2 Le MBO n'évalue pas la raison pour laquelle ses expositions sont souvent en deçà des objectifs de fréquentation

Nous avons examiné un échantillon des expositions du MBO tenues ces trois dernières années pour lesquelles le musée a exigé des frais d'admission distincts. Nous avons constaté que le MBO n'avait pas atteint ses objectifs de fréquentation dans 40 % des expositions que nous avons examinées et qu'il n'avait pas analysé ses résultats de fréquentation pour déterminer pourquoi il n'avait pas atteint ses objectifs à cet égard. Dans ces cas, la fréquentation variait entre 69 % et 90 % du total ciblé. En outre, nous avons constaté que la capacité du MBO d'analyser pourquoi ses objectifs de fréquentation n'avaient pas été atteints était compromise parce que le MBO n'avait pas établi qui était son public cible – comme l'exigent ses critères de sélection (décrits à la **section 4.3.1**) – dans n'importe quelle exposition de notre échantillon.

Nous avons également analysé les données du MBAO et constaté qu'au cours des cinq dernières années, 60 % des expositions ayant fait l'objet de frais d'admission distincts n'avaient pas atteint leurs objectifs de fréquentation. La fréquentation variait entre 56 % et 90 % de la fréquentation totale ciblée. Bien que le MBAO nous ait dit qu'il surveillait et analysait de façon informelle la fréquentation – y compris lorsqu'il n'atteignait pas ses objectifs – il ne consignait pas ces analyses et ne pouvait nous les fournir pour notre examen.

4.3.3 Le MBAO n'évalue pas la rentabilité de ses expositions

Nous avons examiné un échantillon des expositions du MBAO au cours des trois dernières années pour lesquelles il exige une admission distincte. Nous avons constaté que le MBAO avait dépassé son budget pour les dépenses liées à l'exposition dans près de 40 % des expositions de notre échantillon. Dans ces cas, les dépenses prévues au budget ont été dépassées par le MBAO dans des proportions variant entre 12 % et 26 %. De plus, bien que le MBAO nous ait informés qu'il projette des revenus de différentes sources pour chaque exposition, il n'enregistre pas le total des revenus projetés. Par conséquent, nous avons constaté que le MBAO ne projette pas le profit ou la perte pour chaque exposition et qu'il est donc incapable de déterminer si ses expositions ont atteint leurs objectifs financiers.

RECOMMANDATION 13

Pour améliorer la rentabilité de ses expositions, le Musée des beaux-arts de l'Ontario devrait :

- établir le public cible de chacune des expositions qu'il choisit de présenter et établir des cibles de fréquentation en fonction du public cible;
- lorsque les objectifs de fréquentation ne sont pas atteints, analyser la fréquentation réelle pour en déterminer les raisons et appliquer

les leçons retenues aux objectifs fixés pour les expositions futures;

- établir les objectifs en matière de profits ou de pertes qu'il s'attend à réaliser pour chaque exposition;
- lorsque les objectifs de profits ou de pertes des expositions ne sont pas atteints, analyser les résultats pour en déterminer les raisons et appliquer les leçons retenues aux objectifs fixés pour les expositions futures.

RÉPONSE DU MBAO

Nous souscrivons à cette recommandation.

Le MBAO améliorera son processus actuel d'établissement des publics cibles, des objectifs de fréquentation et des budgets. Le MBAO évaluera et analysera régulièrement les résultats relatifs à ces objectifs aux fins d'apprentissage et d'amélioration continus.

4.3.4 L'efficacité des expositions n'est pas toujours mesurée

Selon les pratiques exemplaires, les expositions ont pour but d'accroître la compréhension qu'a le public d'un sujet donné et d'améliorer l'expérience des visiteurs. Pour déterminer l'efficacité des expositions, il est courant de les évaluer afin de savoir si elles ont atteint leurs objectifs. Nous avons examiné un échantillon des expositions présentées par le MBAO au cours des trois dernières années. Nous avons constaté que 88 % des expositions de notre échantillon avaient été évaluées à la fin de l'exposition et que 63 % de ces expositions comprenaient une évaluation de la conception de l'exposition peu après son lancement afin de s'assurer qu'elle répond aux besoins du public visé et d'apporter des ajustements lorsqu'elle ne le faisait pas.

Toutefois, nous avons également analysé les données d'ensemble du MBAO et constaté que seulement 35 % des expositions tenues par le MBAO au cours des 5 dernières années avaient

été évaluées. Par contre, comme il est exposé à la **section 4.2.3 du chapitre 3**, le Musée royal de l'Ontario avait évalué plus de 85 % des expositions qu'il a tenues ces 5 dernières années.

RECOMMANDATION 14

Afin de hausser l'efficacité de ses expositions pour ce qui est d'accroître la compréhension qu'a le public d'un sujet donné et d'améliorer l'expérience des visiteurs, le Musée des beaux-arts de l'Ontario devrait :

- établir une politique qui précise les critères d'évaluation d'une exposition;
- évaluer les expositions, y compris leur conception et les premières étapes de leur mise en oeuvre, conformément à sa politique;
- mettre en place des processus pour examiner les leçons tirées des évaluations d'expositions passées et les appliquer aux plans de sélection et de conception d'expositions futures.

RÉPONSE DU MBAO

Nous souscrivons à cette recommandation. Le MBAO élargira son processus d'évaluation des expositions afin d'inclure une plus grande proportion de ses expositions, y compris de plus petites expositions. Bien que le MBAO dispose actuellement d'un processus pour évaluer périodiquement l'efficacité de la conception de ses expositions, on examinera la façon de consigner les décisions tactiques et les apprentissages pour les mettre de l'avant aux fins de planification.

4.4 Études

La législation qui régit le MBAO prévoit l'obligation d'offrir des programmes didactiques sur l'origine, le développement, la compréhension et les techniques des arts visuels.

Comme il est indiqué à la **figure 10**, au cours des trois derniers exercices (de 2017-2018 à 2019-2020), le MBAO a consacré en moyenne environ 6,5 % (4,1 millions de dollars) de son budget annuel à la prestation de programmes didactiques et publics. La **figure 11** montre que la fréquentation annuelle moyenne de ces programmes au cours des trois derniers exercices était légèrement supérieure à 191 000 personnes. La majeure partie de la fréquentation, soit environ 112 000 visiteurs (59 %), était liée à l'estimation par le MBAO du nombre de participants à des activités gratuites avec l'entrée à la galerie. Cela comprend les visites de la galerie, des conférences artistiques et la visite du centre interactif du MBAO. De plus, environ 32 000 visites, soit 17 % de la fréquentation, étaient liées aux programmes didactiques et au perfectionnement professionnel des écoles et des enseignants.

4.4.1 L'efficacité des programmes didactiques n'est pas toujours mesurée pour s'assurer de l'atteinte des objectifs

Nous avons constaté que le MBAO n'évalue pas toujours l'efficacité de ses programmes didactiques. En outre, dans la plupart des cas, il n'a pas été en mesure de démontrer comment il utilisait ces résultats pour cerner et corriger les points à améliorer. En outre, nous avons constaté que le MBAO ne disposait pas d'une politique décrivant le processus à suivre pour évaluer ses programmes didactiques.

Selon les pratiques exemplaires d'évaluation des programmes didactiques, le processus d'évaluation devrait inclure la collecte, l'analyse et l'interprétation des données d'évaluation, comme les résultats des sondages auprès des participants. En outre, toujours selon les pratiques exemplaires, les établissements devraient produire une conclusion et un résumé des constatations pour éclairer les décisions futures et les changements éventuels aux programmes, et cerner les limites du

processus d'évaluation qui touchent les conclusions (comme des échantillons de petite taille).

Nous avons analysé un échantillon de programmes didactiques du MBO et constaté que, pour 20 % des programmes examinés, le MBO n'avait effectué aucune partie du processus d'évaluation pour déterminer si ses programmes favorisaient l'atteinte de ses objectifs. En ce qui concerne les autres programmes que nous avons examinés, nous avons constaté que pour 63 % de ces programmes, le MBO n'avait effectué que la partie du processus d'évaluation consistant à recueillir des données. Nous avons constaté que le MBO avait sondé les participants pour recueillir des données sur l'âge, le sexe et le statut d'abonné et pour déterminer s'ils étaient satisfaits du programme. Toutefois, nous avons constaté que même si le MBO avait compilé les résultats de ces sondages, dans la plupart des cas, il n'avait pas interprété les résultats et produit des résumés de son analyse, de ses constatations et de ses recommandations pour faciliter l'amélioration. Cela comprend, par exemple, un programme dans le cadre duquel nous avons constaté que les résultats compilés des sondages indiquaient que 25 % des participants ne trouvaient pas le programme très intéressant. Toutefois, il n'était pas établi clairement si le problème précis avait été cerné. De plus, aucun dossier n'indiquait que des mesures avaient été prises pour régler le problème.

RECOMMANDATION 15

Pour que ses programmes didactiques atteignent leurs objectifs et répondent aux attentes en matière d'apprentissage de ceux qui y participent, le Musée des beaux-arts de l'Ontario devrait :

- mettre en place une politique qui détermine le moment auquel les programmes doivent être évalués et la méthode d'évaluation devant être utilisée;
- veiller à ce que sa méthode d'échantillonnage des évaluations produise

des résultats représentatifs de l'expérience des participants à ses programmes didactiques;

- produire des rapports d'évaluation de ses programmes didactiques qui peuvent être utilisés pour cerner les aspects à améliorer et déterminer les mesures à prendre.

RÉPONSE DU MBO

Nous souscrivons à cette recommandation. Un aspect clé de la mission du MBO consiste à offrir de l'éducation et des programmes pour tous les âges. Les évaluations des programmes didactiques ont été essentiellement informelles grâce aux taux de participation, à l'engagement communautaire positif, aux témoignages et à la rétroaction constructive. Le MBO s'engage à élaborer une politique écrite solide qu'il mettra en oeuvre pour s'assurer que l'efficacité de ces programmes est évaluée, communiquée et utilisée pour cerner les points à améliorer et y remédier.

4.4.2 Le MBO manque de stratégie et des données requises pour superviser ses programmes didactiques

Nous avons constaté que le MBO ne disposait pas d'une stratégie pour ses programmes didactiques et publics définissant les objectifs du MBO pour ces programmes et comment ils sont censés remplir le mandat législatif du MBO d'offrir des programmes didactiques. Nous avons également constaté que le MBO manque de données importantes sur ses programmes didactiques. Comme l'illustre la **figure 11**, le nombre annuel de visites scolaires au cours des trois dernières années s'élevait en moyenne à environ 32 000. Le MBO nous a toutefois informés qu'en raison des limites de son système de réservation, il ne peut fournir une ventilation exacte du nombre d'écoles ou d'élèves fréquentant chacun de ses programmes pour les élèves du primaire et du secondaire. Ces

programmes comprennent des visites guidées et une gamme de programmes en studio, comme Mélanger les mathématiques et l'art et Le changement social par l'art.

En l'absence d'une stratégie pour ses programmes didactiques et publics, de limites dans les données sur la fréquentation de ces programmes et en l'absence d'un processus efficace d'évaluation de ses programmes individuels (description à la **section 4.4.1**), le Comité de l'éducation du MBOA, qui relève du conseil d'administration, ne dispose pas des renseignements dont il a besoin pour surveiller l'efficacité des programmes didactiques du MBOA et déterminer si le MBOA atteint ses objectifs de programme.

RECOMMANDATION 16

Pour aider à améliorer la surveillance par le conseil d'administration des programmes didactiques et publics du Musée des beaux-arts de l'Ontario (MBOA) et pour stimuler l'amélioration et la croissance dans ce domaine, le MBOA devrait :

- élaborer une stratégie pour ses programmes didactiques et publics définissant les objectifs du MBOA et les mesures nécessaires pour atteindre ces objectifs;
- établir un processus pour saisir des données sur la fréquentation pour ses programmes didactiques et publics;
- examiner et améliorer les renseignements fournis à son conseil d'administration au sujet des programmes didactiques et publics.

RÉPONSE DU MBOA

Nous souscrivons à cette recommandation. Le Comité de l'éducation et de la programmation du MBOA a récemment été rétabli en tant que comité permanent du conseil doté d'un nouveau mandat et d'une structure hiérarchique régulière. Le directeur et directeur général du MBOA et le chef de l'éducation et de la programmation collaboreront pour s'assurer

qu'il existe une stratégie écrite qui peut être partagée publiquement. Cette stratégie devra comporter des objectifs clairs et des mesures qui seront prises pour atteindre ces objectifs. Le MBOA mettra également en place des processus de suivi des données sur la fréquentation de tous les programmes. De plus, le MBOA fera régulièrement le point auprès du conseil et du comité sur les programmes didactiques du MBOA, y compris sur la fréquentation de tous les programmes et sur leur efficacité.

4.5 Revenus autogénérés

Les revenus du MBOA comprennent sa subvention annuelle de fonctionnement de plus de 21 millions de dollars provenant du Ministère, d'autres subventions et des revenus autogénérés comme ceux qui sont tirés des dons, des droits d'entrée, des droits d'adhésion, des aliments et boissons et des ventes au détail. La **figure 12** montre les revenus totaux et autogénérés du MBOA réalisés au cours des cinq derniers exercices.

Revenus tirés des admissions et des abonnements

Les ventes d'admission et d'abonnements constituent des sources de revenus importantes pour le MBOA. Elles représentent 7,8 millions de dollars, soit 15 % des revenus autogénérés du MBOA en 2019-2020. Les ventes d'admission et d'abonnements ont également une incidence sur plusieurs autres sources de revenus du MBOA, y compris les ventes de nourriture et de boissons et les ventes au détail. En outre, elles constituent un indicateur important de la mesure dans laquelle le MBOA s'acquitte de son mandat prévu par la loi de stimuler l'intérêt du public pour sa collection.

Pour aider à accroître sa vente d'abonnements, le MBOA échange des listes de membres avec d'autres musées et galeries, comme le MRO, afin de cibler les personnes les plus susceptibles d'acheter un abonnement. Nous avons constaté que le

MBAO surveille également quelles expositions ses membres visitent.

4.5.1 Malgré les incitatifs, les visites au MBAO, les revenus d'admission et les ventes d'abonnements de membres ont diminué

Nous avons constaté qu'en 2019-2020, après avoir introduit un nouveau modèle de tarification visant à accroître l'accès et les visites au MBAO, la fréquentation du MBAO a diminué. Les revenus d'admission et de vente d'abonnement ont diminué de 27 %, passant de 10,7 millions de dollars en 2018-2019 à 7,8 millions de dollars en 2019-2020.

En 2019-2020, le MBAO a instauré deux laissez-passer annuels – un pour les 25 ans et moins, qui a été fourni gratuitement – et un pour les plus de 25 ans, au coût de 35 \$. Même si le MBAO s'attendait à ce que ces laissez-passer augmentent le nombre de visites, nous avons constaté, comme le montre la **figure 1**, que la fréquentation de la galerie a diminué de 11 %, passant d'environ 833 000 en 2018-2019 à environ 743 000 en 2019-2020. Nous avons constaté que l'exercice 2019-2020 a été touché par la pandémie de COVID-19, qui a nécessité la fermeture du MBAO deux semaines avant la fin de son exercice financier. Toutefois, même après avoir tenu compte des répercussions de la pandémie, nous avons constaté que la fréquentation était inférieure à celle de 2018-2019. Comme il est mentionné à la **section 3.0**, la direction du MBAO a attribué la baisse de fréquentation aux expositions qui n'ont pas atteint leurs objectifs de fréquentation.

La direction du MBAO s'attendait à ce qu'en 2019-2020, les revenus combinés des droits d'entrée, des abonnements et des laissez-passer annuels totalisent 11,6 millions de dollars, soit une augmentation de plus de 8 % par rapport à 2018-2019. Toutefois, comme le montre la **figure 13**, les revenus réels provenant de ces sources ont diminué considérablement (de 27 %), passant de 10,7 millions de dollars en 2018-2019 à 7,8 millions de dollars en 2019-2020.

Les dons pour financer des laissez-passer annuels gratuits pourraient ne pas être viables

Le MBAO a reçu des dons totalisant environ 2 millions de dollars d'un groupe de donateurs pour soutenir le coût de l'introduction du laissez-passer annuel gratuit pour les moins de 25 ans en 2019-2020. Nous avons toutefois constaté qu'à ce jour, il n'avait reçu des engagements que de 422 000 \$ pour l'exercice 2020-2021 et de 373 000 \$ pour 2021-2022 pour aider à financer ces laissez-passer. Si les revenus d'autres sources n'augmentent pas, il n'est donc pas clair si ce modèle de tarification est viable.

4.5.2 Diminution des abonnements et de la fréquentation des abonnés

Nous avons constaté qu'avec l'instauration des laissez-passer annuels, le nombre d'abonnements et la fréquentation des abonnés ont diminué considérablement en 2019-2020. La **figure 14** montre le nombre d'abonnés et de détenteurs d'un laissez-passer annuel, ainsi que leurs visites connexes au cours des 10 dernières années.

Bien que la direction du MBAO ne s'attendait pas à ce que l'instauration des laissez-passer annuels ait une incidence importante sur les abonnements, comme le montre la **figure 14**, le nombre d'abonnements a diminué d'environ 10 000 en 2019-2020, soit 19 %, passant de 54 000 en 2018-2019 à 44 000 en 2019-2020. De plus, le nombre de visites par les abonnés a également baissé de 28 %, passant d'environ 286 000 en 2018-2019 à environ 207 000 en 2019-2020.

Bien que la baisse du nombre d'abonnements ait été plus que compensée par le nombre de détenteurs d'abonnements annuels payés, on ne sait pas de façon précise combien de ces laissez-passer ont été vendus en remplacement des abonnements par rapport aux droits d'entrée à billet unique. Toutefois, comme le montre la **figure 1**, la fréquentation globale a diminué de 11 % en 2019-2020, et comme il est indiqué à la **section 4.5.1**, les revenus combinés des droits

d'entrée, des abonnements et des laissez-passer annuels ont baissé de 27 % en 2019-2020.

4.5.3 Le MBO ne recueille pas de données démographiques pour faciliter l'augmentation des ventes d'abonnements et mieux répondre aux attentes des abonnés

Même si le MBO avait embauché un gestionnaire spécialisé en analyse des données pour élaborer des stratégies d'augmentation des revenus, nous avons constaté que le MBO ne recueille pas de données démographiques auprès de ses abonnés pour mieux comprendre qui ils sont afin d'améliorer sa capacité d'augmenter les ventes d'abonnements et les visites des abonnés.

Les pratiques exemplaires recommandent l'utilisation des données pour augmenter les revenus en offrant des expériences personnalisées fondées sur les caractéristiques démographiques et les comportements de ses visiteurs. Nous avons toutefois constaté que le MBO ne recueille pas de données démographiques sur ses abonnés, comme leur âge, leur niveau de revenu, leur origine ethnique, leur sexe, leur état matrimonial et la taille de leur famille. Par conséquent, le MBO n'a pas élaboré de stratégies ciblées pour mieux servir ses abonnés et accroître les ventes d'abonnements et la fréquentation des abonnés.

Nous avons constaté, par exemple, que le nombre moyen de visites annuelles par abonné en 2019-2020 était de seulement 4,7, comparativement à 6,7 en 2013-2014.

RECOMMANDATION 17

Pour atteindre ses objectifs de revenus et augmenter les ventes de laissez-passer et d'abonnements annuels, le Musée des beaux-arts de l'Ontario (MBO) devrait :

- examiner l'incidence des laissez-passer annuels sur les revenus du MBO et déterminer s'ils sont durables;

- recueillir et utiliser les données démographiques de ses abonnés pour peaufiner ses initiatives en matière de ventes d'abonnements;
- examiner et déterminer les raisons pour lesquelles les visites des abonnés et le nombre d'abonnements ont diminué, et prendre des mesures pour traiter ces raisons.

RÉPONSE DU MBO

Nous souscrivons à cette recommandation. Pour s'acquitter de sa mission qui consiste à offrir à tous de grandes oeuvres d'art, le MBO a lancé le laissez-passer annuel afin d'offrir gratuitement à la galerie un accès élargi sans frais ou à un coût beaucoup moins élevé que les abonnements, et d'élargir et de diversifier l'auditoire pour mieux refléter la population de l'Ontario. Les laissez-passer annuels font partie d'une stratégie à long terme. Au cours des prochaines années, nous examinerons leur incidence sur les revenus et réévaluerons leur viabilité s'ils ne produisent pas les résultats souhaités. En misant sur notre stratégie intégrée axée sur la clientèle, nous prendrons des mesures pour en apprendre davantage sur nos abonnés, les détenteurs de laissez-passer annuels et les acheteurs de billets uniques. Nous continuerons également de peaufiner notre stratégie axée sur la clientèle afin de mieux communiquer avec nos publics et d'en apprendre davantage sur leurs intérêts dans les expositions et la programmation, ainsi que d'examiner les raisons des changements apportés au nombre d'abonnés et de visites d'abonnés et y remédier.

4.6 Dépenses de fonctionnement

Les dépenses les plus importantes du MBO comprennent les salaires et les avantages sociaux, les dépenses liées à la conservation et aux expositions, ainsi que les frais associés au

fonctionnement et à la sécurité des installations. La **figure 15** montre les dépenses totales du MBAO pour chacun des cinq derniers exercices.

4.6.1 Les salaires représentent les dépenses les plus importantes du MBAO, mais n'évaluent pas l'efficacité de la majorité de son personnel

Bien que les salaires et les avantages sociaux constituent la plus grande catégorie de dépenses du MBAO, comme le montre la **figure 15**, nous avons constaté qu'à l'exception de son équipe de direction, composée de 8 à 12 employés, le MBAO n'a pas mis en place un processus pour évaluer le rendement de ses quelque 350 employés à temps plein. Il importe de disposer d'un système de gestion du rendement pour s'assurer que le personnel répond aux attentes en matière de rendement et que les objectifs de l'organisation sont atteints.

RECOMMANDATION 18

Pour que le Musée des beaux-arts de l'Ontario puisse surveiller et améliorer l'efficacité de son personnel et aider à atteindre ses objectifs organisationnels, il devrait préparer et mettre en oeuvre un système d'examen du rendement pour l'ensemble de son personnel.

RÉPONSE DU MBAO

Nous souscrivons à cette recommandation. Le MBAO complétera ses examens informels du rendement par un processus officiel d'évaluation du rendement pour l'ensemble de son personnel qui est conforme aux pratiques exemplaires actuelles.

4.6.2 Les primes versées sont indépendantes du nombre de visiteurs et des revenus

Nous avons constaté que, lorsqu'il s'agit de déterminer si son équipe de direction est admissible

à une prime au rendement annuelle, le MBAO n'exige pas l'atteinte d'objectifs institutionnels comme des objectifs fondés sur le nombre total de visiteurs ou de revenus, ou d'autres objectifs liés à son mandat général. Le seul objectif institutionnel à atteindre consiste à déterminer si le MBAO respecte son budget de fonctionnement net prévu. En supposant que cet objectif est atteint, le directeur général détermine les primes des membres de l'équipe de direction en fonction de son examen de leur rendement par rapport à leurs objectifs individuels. Les évaluations du directeur général sont ensuite examinées par le Comité des personnes, un comité du conseil d'administration du MBAO.

À la lumière de notre examen des résultats financiers du MBAO, nous avons constaté que le respect par le MBAO de son budget de fonctionnement net prévu ne constitue peut-être pas la mesure la plus utile au niveau institutionnel de la réalisation globale du MBAO au cours d'une année donnée. Nous avons constaté que ce facteur peut masquer un mauvais rendement. Par exemple, si les revenus du MBAO sont inférieurs aux prévisions en raison d'une faible performance dans les expositions, qui entraîne une baisse des revenus de fréquentation et d'admission, le MBAO réduira ses dépenses et, par conséquent, atteindra son résultat de fonctionnement net prévu.

Nous avons constaté que le MBAO avait versé des primes aux membres de son équipe de direction entre 2015-2016 et 2018-2019 à un taux annuel moyen de 11 % de leur salaire de base.

RECOMMANDATION 19

Pour maximiser l'efficacité de son équipe de direction, le Musée des beaux-arts de l'Ontario (MBAO) devrait :

- examiner sa cible institutionnelle actuelle qui doit être atteinte pour que son équipe de direction soit admissible à la rémunération au rendement et déterminer s'il y a lieu d'établir d'autres cibles institutionnelles qui

mesurent l'efficacité générale du MBAO à atteindre ses objectifs prévus par la loi;

- tenir compte de l'atteinte de ces cibles institutionnelles additionnelles au moment de déterminer la rémunération au rendement des membres de son équipe de direction.

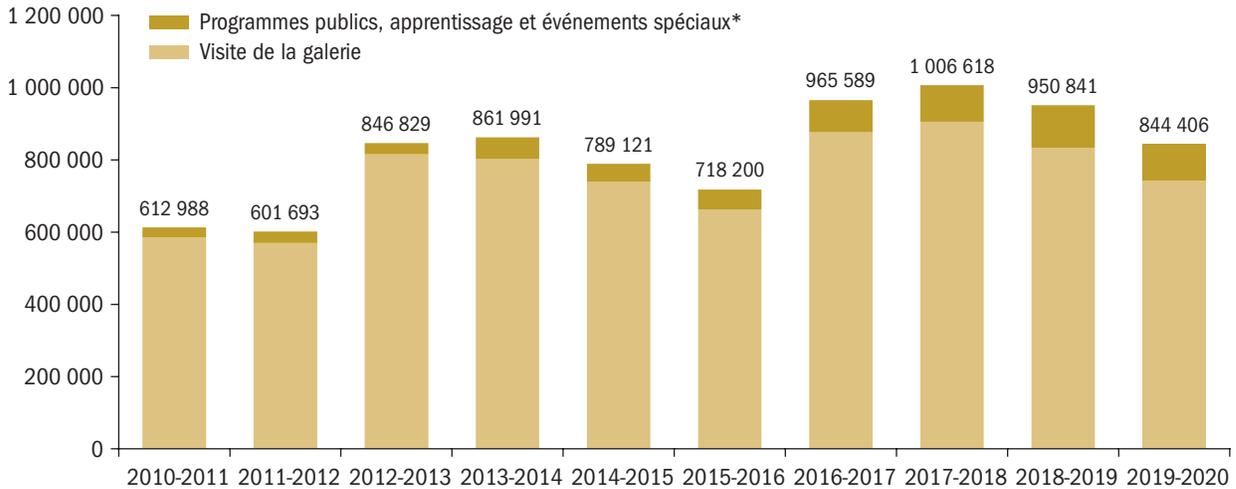
RÉPONSE DU MBAO

Le rendement de l'équipe de direction du MBAO est mesuré en fonction d'un éventail d'objectifs individuels, comme exposer de l'art, donner

un accès et faciliter l'apprentissage, ainsi que recueillir des fonds et mobiliser le public. Il est examiné deux fois l'an par le Comité des personnes du conseil d'administration. En plus de parvenir à une situation financière équilibrée, le MBAO examinera et déterminera s'il est possible d'établir d'autres cibles institutionnelles qui peuvent aider à mieux démontrer si le MBAO atteint efficacement ses objectifs. Il utilisera ces cibles pour établir la rémunération au rendement de son équipe de la haute direction.

Figure 1 : Fréquentation annuelle, 2010-2011 à 2019-2020

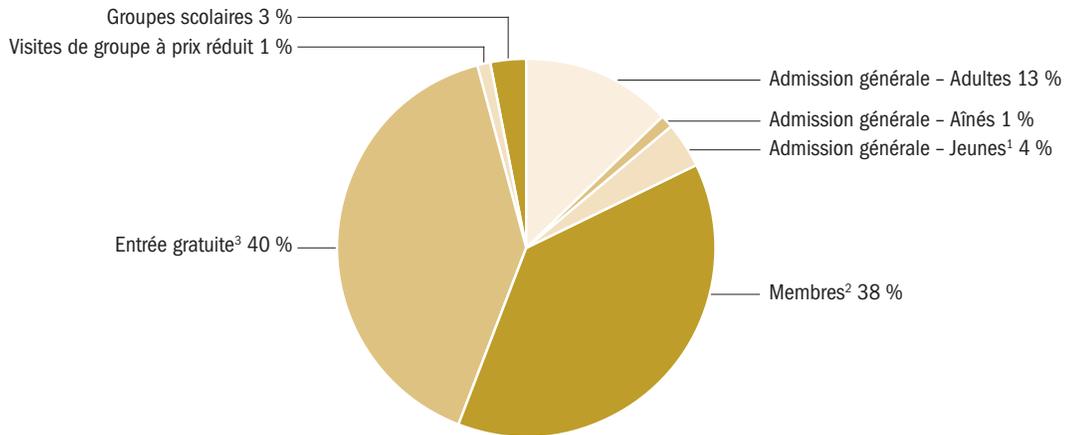
Source des données : Musée des beaux-arts de l'Ontario



* Les programmes publics, l'apprentissage et les événements spéciaux se rapportent à des activités comme des cours éducatifs, des camps d'été et des événements telle la Nuit blanche, un événement annuel gratuit qui dure toute la nuit. Les chiffres de fréquentation dans cette catégorie sont des estimations et ils reposent sur une combinaison de méthodes d'estimation, comme le nombre de clics manuels pour les activités et des formules pour calculer la participation aux cours en fonction de la durée. Il convient de noter qu'à partir de 2013-2014, la méthode de dénombrement des présences aux camps et aux cours éducatifs a été modifiée pour compter chaque entrée dans l'immeuble pour un cours comme une seule visite.

Figure 2 : Type de billet acheté pour la visite du Musée des beaux-arts de l'Ontario, 2019-2020

Source des données : Musée des beaux-arts de l'Ontario



1. L'admission générale - Jeunes comprend les visiteurs âgés de 6 à 17 ans.
2. Les membres comprennent les 206 773 visites des membres du Musée des beaux-arts de l'Ontario et 71 663 visites des personnes qui ont acheté un laissez-passer annuel pour visiter le Musée en 2019-2020.
3. L'entrée gratuite comprend 134 616 visites de personnes âgées de 25 ans et moins qui détenaient un laissez-passer annuel gratuit, et environ 90 100 visites lorsque l'entrée au Musée des beaux-arts de l'Ontario est gratuite les mercredis soirs. Les autres visites gratuites concernent principalement l'accès gratuit par l'entremise du MAP, un laissez-passer d'art pour musées de la bibliothèque publique de Toronto et des étudiants de l'université de l'EADO.

Figure 3 : Croissance des collections du Musée des beaux-arts de l'Ontario par méthode d'acquisition, 1900-2020

Source des données : Musée des beaux-arts de l'Ontario

	Dons	Achat	Total des acquisitions	Total cumulatif	Croissance sur 10 ans (%)
1900-1910	148	2	150	150	—
1911-1920	340	33	373	523	249
1921-1930	757	333	1 090	1 613	208
1931-1940	226	297	523	2 136	32
1941-1950	283	238	521	2 657	24
1951-1960	245	434	679	3 336	26
1961-1970	1 215	765	1 980	5 316	59
1971-1980	3 068	933	4 001	9 317	75
1981-1990	5 577	1 570	7 147	16 464	77
1991-2000	9 644	678	10 322	26 786	62
2001-2010	67 507	639	68 146	94 932	255
2011-2020	17 817	8 262	26 079	121 011	27
Total	106 827	14 184	121 011	—	—

Figure 4 : Comparaison de l'incidence de l'impôt sur le revenu des particuliers sur les dons attestés et non attestés par la Commission canadienne d'examen des exportations de biens culturels (CCEEBC)

Préparée par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

	Attesté par la CCEEBC	Non attesté par la CCEEBC
Juste valeur marchande des oeuvres d'art	1 000 000 \$	1 000 000 \$
Coût d'achat des oeuvres d'art	500 000 \$	500 000 \$
Gains en capital imposables sur les dons d'oeuvres d'art	0	250 000 \$ ¹
Impôt sur les gains en capital ²	0	133 824 \$
Reçus aux fins de l'impôt sur les dons	1 000 000 \$	1 000 000 \$
Limite de reçus aux fins de l'impôt	Jusqu'à 100 % du revenu net	Jusqu'à 75 % du revenu net
Économies d'impôt sur les dons ³	504 096 \$	504 096 \$
Moins : Impôt sur les gains en capital	0	133 824 \$
Économies nettes d'impôt sur les dons	504 096 \$	370 272 \$

1. Le gain en capital se chiffre à 500 000 \$, soit la différence entre la valeur des dons à la juste valeur marchande et leur prix d'achat (1 000 000 \$ - 500 000 \$) et 50 % du gain en capital est imposable si le don n'est pas attesté par la CCEEBC.
2. Les dons attestés comme biens culturels par la CCEEBC ne sont pas assujettis à l'impôt sur les gains en capital; l'impôt sur les gains en capital est calculé comme le gain en capital imposable sur 250 000 \$ multiplié séparément par le taux de l'impôt fédéral de 33 % et le taux de l'impôt provincial (surtaxe comprise) de 20,53 %.
3. Les économies d'impôt sont calculées en fonction des taux d'imposition du revenu des particuliers de 2019 pour un particulier assujetti au taux d'imposition le plus élevé qui a fait des dons supérieures à 200 \$, y compris 33 % pour l'impôt fédéral et 11,16 % pour l'impôt provincial, et 56 % pour la surtaxe provinciale.

Figure 5 : Croissance des collections du Musée des beaux-arts de l'Ontario, 2015-2016 à 2019-2020

Source des données : Musée des beaux-arts de l'Ontario

Nombre d'oeuvres d'art au 1^{er} avril 2015	98 126
Plus : Achats	7 678
Plus : Dons	15 478
Moins : Articles désarchivés	271
Nombre d'oeuvres d'art au 31 mars 2020	121 011
% d'augmentation	23

Figure 6 : Dons d'oeuvres d'art par des membres du conseil d'administration ou des comités, des employés du Musée des beaux-arts de l'Ontario, ou des membres de la famille, 2015-2016 à 2019-2020

Préparée par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

	Membres du conseil d'administration	Membres de comités ¹	Employés	Total
Nombre de dons ²	14	9	3	26
Valeur totale des reçus d'impôt pour dons de bienfaisance émis (en millions de dollars)	10,5 ¹	6,93	0,08	17,52

1. Les membres de comités désignent des personnes qui font partie des comités de conservation du MBAO. Ces comités avaient le pouvoir d'approuver les acquisitions du MBAO jusqu'au 31 mars 2017. Depuis avril 2017, les comités de travail soumettent les acquisitions à l'approbation du Comité des collections, un comité du conseil.
2. Ne comprend que les dons attestés comme biens culturels par la Commission canadienne d'examen des exportations de biens culturels (CCEEBC).

Figure 7 : Juste valeur marchande (JVM) des demandes approuvées par la Commission canadienne d'examen des exportations de biens culturels (CCEEBC), 2015-2016 à 2019-2020

Sources des données : CCEEBC, Musée des beaux-arts de l'Ontario, Musée royal de l'Ontario (ROM) et Collection McMichael d'art canadien

	JVM totale déterminée par la CCEEBC - Canada (en millions de dollars)	Collection McMichael		ROM		MBAO			
		JVM (en millions de dollars)	%	JVM (en millions de dollars)	%	JVM (en millions de dollars)	%	Impôt fédéral non perçu (en millions de dollars) ¹	Impôt provincial non perçu (en millions de dollars) ²
2015-2016	109	0,2	0,2	0,9	0,8	29,2	27	8,5	5,1
2016-2017	122	0,5	0,4	0,2	0,2	16,6	14	5,5	2,9
2017-2018	132	0,5	0,4	1,9	1,4	38,9	29	12,8	6,8
2018-2019	47	1,2	2,6	0,7	1,5	2,3	5	0,8	0,4
2019-2020	43	0,7	1,6	0,1	0,2	14,0	33	4,6	2,4
Total	453	3,1	0,7	3,8	0,8	101,0	22	32,2	17,6

1. Selon le taux marginal de l'impôt fédéral sur le revenu des particuliers (de 2016 à 2019 - 33 %, de 2014 à 2015 - 29 %).
2. Selon le taux marginal de l'impôt provincial sur le revenu des particuliers applicable aux dons (11,16 % plus la surtaxe provinciale de 56 %).

Figure 8 : Nombre de dons au Musée des beaux-arts de l'Ontario attestés biens culturels exposés ou prêtés depuis l'acquisition, 2015-2016 à 2019-2020

Préparée par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

Exercice	Nombre de dons attestés comme biens culturels par la Commission canadienne d'examen des exportations de biens culturels (CCEEBC)	Total des reçus aux fins de l'impôt émis aux donateurs selon la JVM déterminée par la CCEEBC (en millions de dollars)	Dons comprenant au moins une oeuvre d'art exposée ou prêtée depuis l'acquisition*		Dons ne comprenant aucune oeuvre d'art exposée ou prêtée depuis l'acquisition*	
			Nombre	%	Nombre	%
2015-2016	24	29,1	9	38	15	62
2016-2017	27	16,5	10	37	17	63
2017-2018	30	38,9	11	37	19	63
2018-2019	24	2,9	9	38	15	62
2019-2020	21	13,3	7	33	14	67
Total	126	100,7	46	37	80	63

* Période comprise entre la date d'acquisition de l'oeuvre d'art et le 30 septembre 2020.

Figure 9 : Critères de sélection des expositions du Musée des beaux-arts de l'Ontario

Source des données : Musée des beaux-arts de l'Ontario

Nouvelle idée	L'exposition présente des perspectives nouvelles et novatrices sur le plan des idées ou de la présentation (p. ex., bourse d'études, nouvelle recherche, concept original). Le point de vue est clair et convaincant. Il s'agit d'un sujet d'actualité ou qui établit un lien avec les idées et les enjeux actuels. (Pourquoi tenir cette exposition maintenant?)
Expérience du visiteur	il existe des possibilités de participation exceptionnelle du public (à la galerie, par l'entremise de la programmation, en ligne, etc.).
Publics cibles	L'exposition vise à stimuler la participation à partir de l'un des cinq objectifs suivants : les adultes, les jeunes cosmopolites, les familles (avec enfants de moins de 14 ans), les élèves et les enseignants, et les touristes celle fournira les données de fréquentation requises.
Marque MBOA	L'exposition soutient et renforce la marque MBOA en augmentant sa portée et sa réputation à l'échelle internationale, en offrant des occasions d'élargir son auditoire et en permettant d'être une plateforme pour l'art et les artistes de la ville.
Effet de levier	L'exposition atteint d'autres objectifs stratégiques ou institutionnels globaux et/ou offre des occasions de solides partenariats.
Potentiel de financement	L'exposition offre des occasions de collecte de fonds auprès de fondations, de parrainage d'entreprises et de particuliers, de partenariats et de collaborations entre les sources de revenus (avec les détaillants, le secteur de l'alimentation et des boissons, les membres, etc.).

Figure 10 : Dépenses annuelles moyennes en éducation et programmes publics, 2017-2018 à 2019-2020

Source des données : Musée des beaux-arts de l'Ontario

	Dépenses moyennes
Dépenses budgétaires totales (en millions de dollars)	63,5
Dépenses budgétaires des programmes d'éducation (en millions de dollars)	4,1
% des dépenses budgétaires des programmes d'éducation	6,5

Figure 11 : Éducation et programmes publics par groupe démographique et fréquentation annuelle moyenne, 2017-2018 à 2019-2020

Source des données : Musée des beaux-arts de l'Ontario

Programme	Description	Fréquentation moyenne	% du total de fréquentation
Enfants		69 754	36
Cours en studio ¹	Cours et ateliers d'un jour pour les enfants, y compris la peinture, le dessin et l'impression.	4 149	
Camp d'art du MBAO (camp d'été) ¹	Camp d'une et deux semaines pour les enfants de 5 à 13 ans leur permettant d'explorer les galeries, les collections et les expositions du MBAO.	5 965	
Ateliers artistiques ²	Une activité de composition artistique aux galeries du MBAO qui permet aux participants de s'adonner à diverses activités pratiques comme le dessin et la peinture.	11 582	
Centre pratique ²	Un centre désigné où les visiteurs peuvent participer à des activités interactives, dont la création artistique et la narration d'histoires.	48 058	
Jeunes		5 173	3
Gratuit après 15 h ²	Programme pour les jeunes offrant l'entrée gratuite les jours de la semaine après 15 h et des ateliers gratuits qui explorent une gamme de médias avec des artistes émergents.	5 173	
Écoles		32 259	17
Visites guidées et programmes de studio	Programmes d'apprentissage et possibilités de perfectionnement professionnel pour les écoles et les enseignants.	32 259	
Adultes		9 861	5
Cours en studio ¹	Cours et ateliers d'une journée pour les adultes, portant sur la peinture, le dessin, l'impression et plus encore.	8 977	
Les arts et les aînés	Programmes d'une journée pour les aînés, y compris une visite de la galerie et des activités de création artistique.	186	
Accès à l'art	Visites interactives pour les participants non-voyants, les participants atteints de diverses formes de maladie mentale et les participants atteints de la maladie d'Alzheimer ou de démence.	697	
Tous âges		74 244	39
Causeries (payantes et gratuites)	Diverses discussions avec des artistes, des écrivains et des conservateurs pour discuter de l'art de façon pertinente et significative.	11 174	
Conversations à la galerie (visites – gratuites et payantes) ²	Visites de la galerie et discussions éclair de 10 minutes qui amènent les visiteurs à participer à des conversations sur l'art pour développer leurs compétences en communication et la littératie visuelle dans un environnement d'apprentissage informel.	61 889	
Programmes de la bibliothèque	Programmes publics gratuits offerts à la bibliothèque, où les visiteurs apprennent à connaître les collections spécialisées et le personnel.	1 181	
Total		191 292	100
Programmes gratuits (Causeries gratuites, Gratuit après 15 h, Les arts et les aînés)		11 500	6
Programmes gratuits avec admission (Ateliers artistiques, Centre pratique, Conversations à la galerie)		112 375	59
Total		123 875	65

1. La fréquentation est calculée en fonction du nombre de jours de présence, p. ex. un enfant qui participe à un camp d'une semaine compte pour cinq jours de présence.

2. Les nombres de présences sont des estimations fondées sur le nombre de clics manuels.

Figure 12 : Sources de revenus du Musée des beaux-arts de l'Ontario, 2015-2016 à 2019-2020 (en milliers de dollars)

Source des données : États financiers audités du Musée des beaux-arts de l'Ontario

	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Province de l'Ontario	21 837	21 722	21 047	21 340	21 082
Autres subventions gouvernementales	930	992	1 119	1 211	1 471
Musée des beaux-arts de l'Ontario ¹	1 932	2 368	2 021	3 954	5 445
Amortissement des apports en capital reportés ²	8 914	8 951	9 165	9 699	9 750
Total des subventions	33 613	34 033	33 352	36 204	37 748
Dons - en nature	24 638	16 878	39 364	4 717	13 544
Dons	10 148	10 189	10 504	13 858	12 297
Aliments et boissons	8 904	11 392	10 986	11 111	8 448
Frais d'adhésion	4 699	4 636	5 850	5 753	5 428
Boutique de la galerie	4 330	5 333	5 383	4 803	4 020
Revenus divers	1 577	1 216	1 292	1 699	2 597
Droits d'entrée	3 172	5 183	5 687	4 950	2 407
Éducation, sensibilisation et programmes	1 647	1 910	1 708	1 682	1 672
Revenu de placements	326	232	295	376	302
Total partiel autogénééré	59 441	56 969	81 069	48 949	50 715
Total	93 054	91 002	114 421	85 153	88 463

1. Le Musée des beaux-arts de l'Ontario (MBAO) dispose d'une fondation non gouvernementale qui a pour but de recevoir et de verser des fonds pour appuyer le Musée. Les montants correspondent aux transferts approuvés de la fondation au Musée.
2. Les apports en capital reportés sont des subventions et des dons de donateurs gouvernementaux et privés pour l'achat d'immobilisations. Les revenus sont comptabilisés pour correspondre aux coûts d'amortissement des actifs achetés, car ils sont utilisés chaque année.

Figure 13 : Revenus d'admission, d'adhésion et de laissez-passer annuels payés, 2010-2011 à 2019-2020 (en millions de dollars)

Source des données : États financiers audités du Musée des beaux-arts de l'Ontario

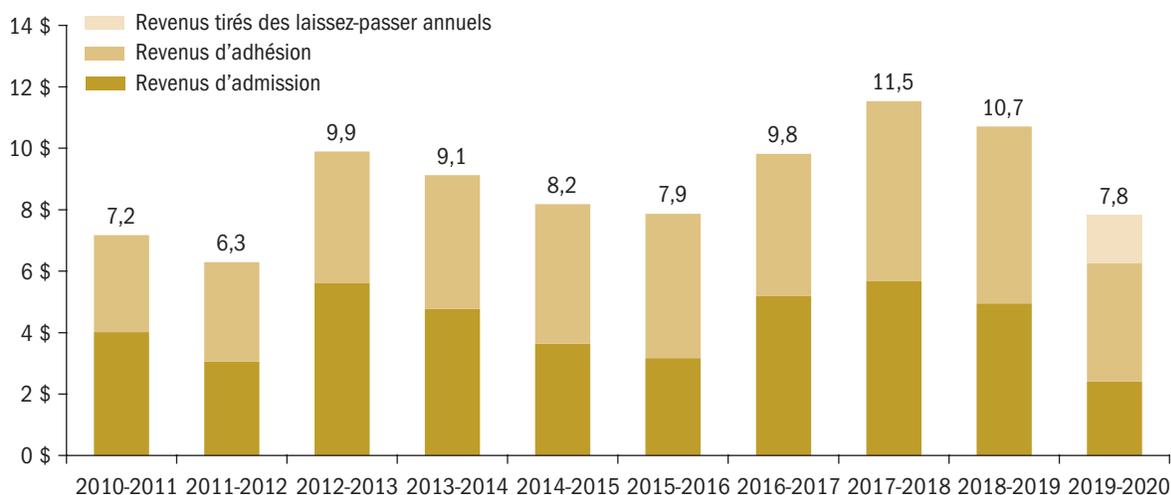
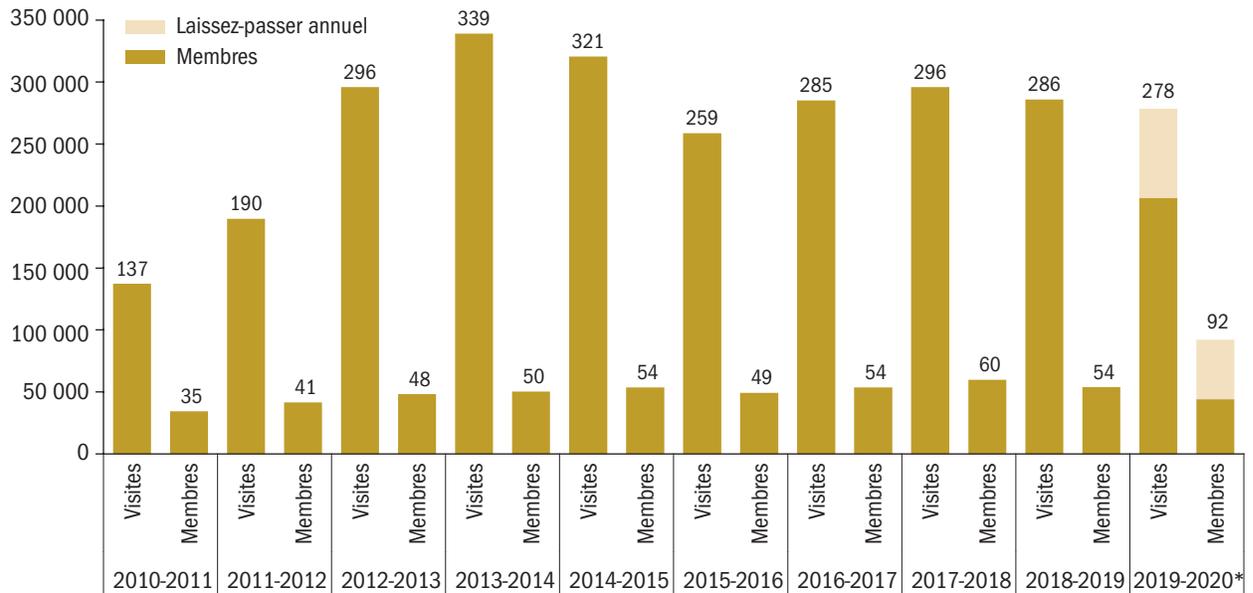


Figure 14 : Nombre de membres et de détenteurs de laissez-passer annuels, et visites connexes, 2010-2011 à 2019-2020 (en milliers de dollars)

Source des données : Musée des beaux-arts de l'Ontario



* En 2019-2020, le MBAO a instauré un laissez-passer annuel pour les personnes de plus de 25 ans qui peut être utilisé pour visiter le MBAO.

Figure 15 : Dépenses du Musée des beaux-arts de l'Ontario, 2015-2016 à 2019-2020 (en milliers de dollars)

Source des données : Présentation des états financiers audités et du plan d'activités annuel du Musée des beaux-arts de l'Ontario

	2015-2016		2016-2017		2017-2018		2018-2019		2019-2020	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
Salaires et avantages sociaux	33 892	50	35 701	48	37 302	50	38 031	47	36 456	48
Restaurant/Services alimentaires	4 425	7	5 523	7	5 264	7	5 310	6	6 309	8
Prestation des programmes	6 558	10	7 231	10	5 944	8	6 136	8	6 266	8
Achat d'œuvres d'art	742	1	1 344	2	1 280	2	3 855	5	4 031	5
Boutique de cadeaux/détail	2 726	4	3 191	4	3 145	4	2 801	3	2 908	4
Entretien/services publics	2 803	4	2 956	4	3 041	4	3 043	4	3 286	4
Marketing et communications	2 951	4	3 716	5	3 432	4	3 017	4	2 953	4
Collecte de fonds et recrutement de membres	1 902	3	1 940	3	2 249	3	2 117	3	2 313	3
Autres dépenses ¹	1 959	3	3 179	4	3 795	5	5 903	7	2 126	3
Amortissement des immobilisations	9 248	14	9 314	13	9 589	13	10 195	13	10 269	13
Dépenses de fonctionnement:	67 206	100	74 095	100	75 041	100	80 408	100	76 917	100
Don d'œuvres d'art ²	24 638		16 878		39 364		4 717		13 544	
Dépenses totales³	91 844		90 973		114 405		85 125		90 461	

1. Les autres dépenses comprennent toutes les autres dépenses comme l'administration, la technologie de l'information, le parc automobile et la sécurité, les intérêts, les services médiatiques et les dépenses de location.
2. À de fins comptables, le MBAO choisit d'inscrire les dons d'œuvres d'art comme revenus avec une dépense égale et compensatoire dans les états financiers annuels audités. Par conséquent, les dons d'œuvres d'art n'ont pas d'incidence sur le résultat financier net déclaré par le MBAO chaque année. C'est pourquoi nous excluons les dons d'œuvres d'art des dépenses de fonctionnement.
3. Le total correspond aux états financiers audités du MBAO.

Annexe 1 : Critères d'audit

Préparée par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

1. Des processus efficaces de surveillance du ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture sont en place pour que les activités des musées et des galeries d'art respectent les mandats législatifs, et soient conformes aux exigences et aux lignes directrices gouvernementales applicables, et aux pratiques exemplaires. Des mesures correctives sont appliquées en temps opportun lorsque des problèmes sont décelés.
2. Les musées et les galeries d'art acquièrent, préservent et désarchivent efficacement les objets et les oeuvres d'art conformément à leurs exigences législatives et stratégiques, ainsi qu'aux pratiques exemplaires.
3. Les musées et les galeries préparent et tiennent de façon économique et efficiente des expositions, y compris des oeuvres d'art et des objets qui mobilisent et éduquent efficacement le public et augmentent les visites et la fréquentation.
4. Les musées et les galeries offrent des programmes éducatifs efficaces dans leurs domaines d'activité respectifs.
5. Les musées et les galeries régissent et gèrent leurs activités et leurs installations de façon efficace, efficiente et économique.
6. Des indicateurs de rendement significatifs et des cibles pour les musées et les galeries d'art sont établis, surveillés et comparés aux résultats réels afin de respecter les objectifs, les exigences législatives et autres, les lignes directrices et les pratiques exemplaires. Les résultats sont rendus publics, et des mesures correctives sont prises en temps opportun.

Annexe 2 : Composition du conseil d'administration et comités, juin 2020

Source des données : Musée des beaux-arts de l'Ontario

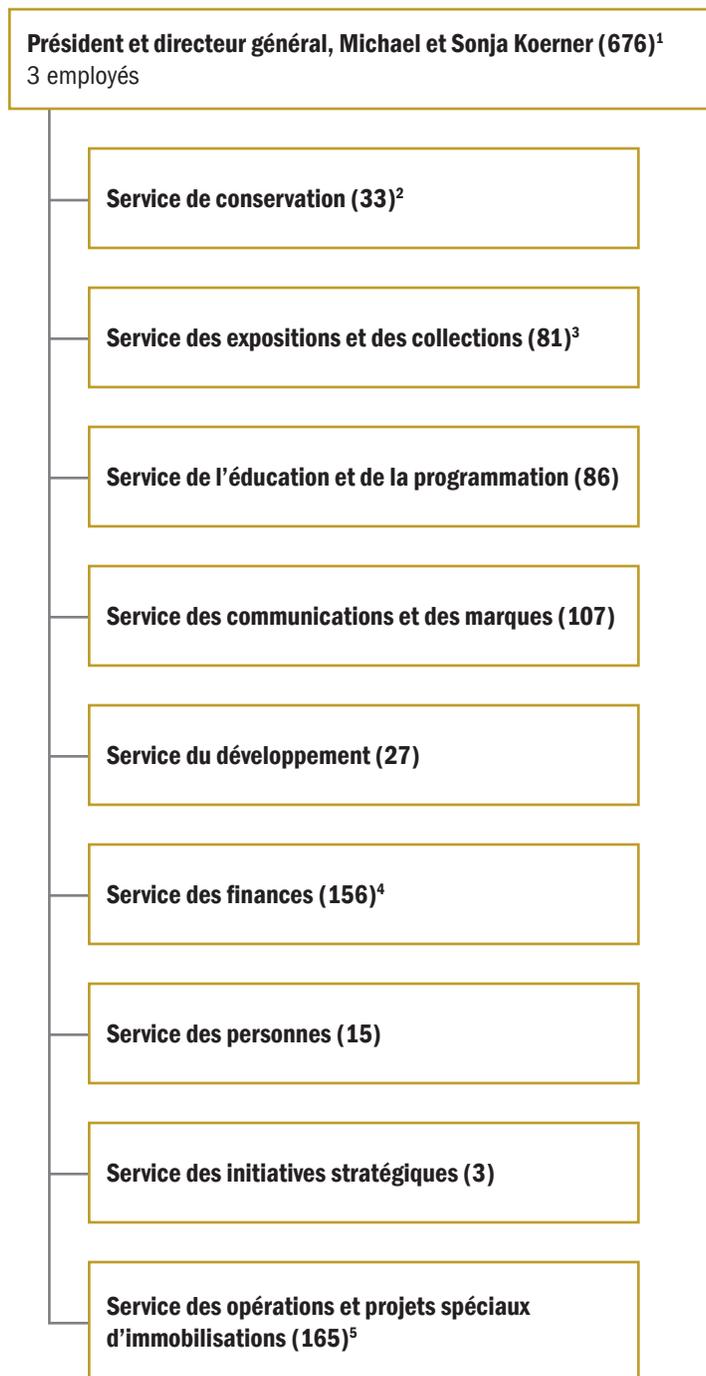
Musée des beaux-arts de l'Ontario	Type d'organisme	Nombre total d'administrateurs	Nombre requis d'administrateurs nommés par la province	Nombre d'administrateurs nommés par la province au conseil en juin 2020	Quorum	Comités du conseil
	Entité de paiement de transfert	27 ¹ + 15 administrateurs émérites à vie	10	10	10	<ul style="list-style-type: none"> • Finances • Gouvernance et de mises en candidature • Avancement • Personnes • Immeuble • Collections • Éducation • Cadres

1. L'Ordre des fondateurs du Musée des beaux-arts de l'Ontario nomme cinq membres du conseil d'administration, le conseil de la ville de Toronto nomme deux membres du conseil d'administration (dont l'un sera également membre du conseil) et les membres du Musée (par exemple, les membres du public qui sont rémunérés) élisent 10 membres.

2. Le conseil d'administration peut, sur recommandation du comité de gouvernance et des mises en candidature, nommer tout membre sortant ou ancien membre sortant ou ancien membre du conseil d'administration de la Fondation du Musée des beaux-arts de l'Ontario à titre d'administrateur émérite à vie du conseil en reconnaissance des services distingués rendus au MBAO.

Annexe 3 : Organigramme du Musée des beaux-arts de l'Ontario, mars 2020

Sources des données : Musée des beaux-arts de l'Ontario



1. Le total de 676 employés comprend 327 employés à temps partiel.

2. Voir l'annexe 4 pour obtenir la structure détaillée du service de conservation.

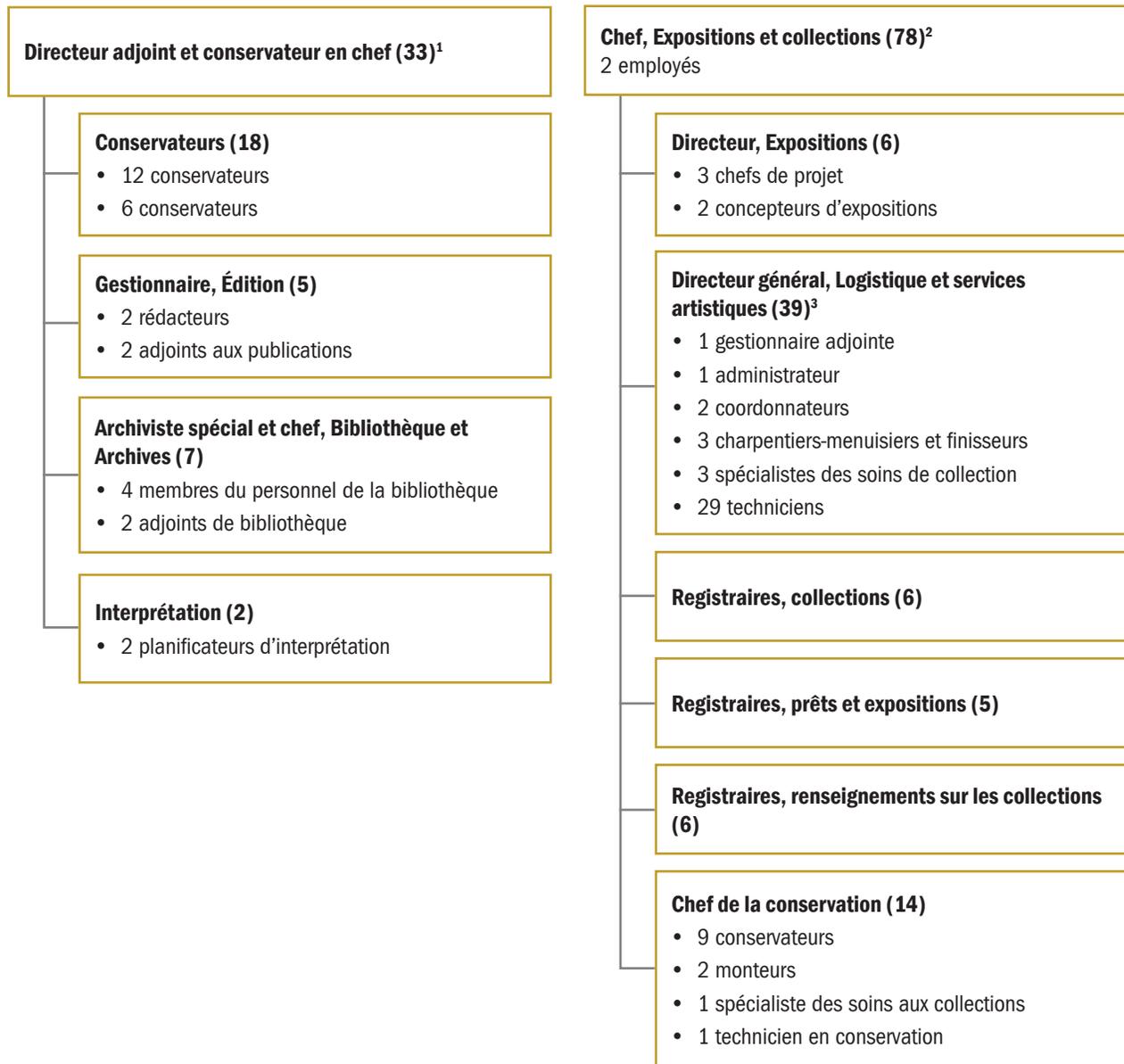
3. Voir l'annexe 4 pour obtenir la structure détaillée du service des expositions et des collections.

4. Comprend 137 membres du personnel affecté au service des aliments et boissons (p. ex., serveur/serveuse, lave-vaisselle, etc.)

5. Comprend 40 employés affectés à la sécurité, 17 employés affectés à l'entretien et aux installations et 16 employés affectés au service à la clientèle.

Annexe 4 : Service de conservation, et des expositions et collections du Musée des beaux-arts de l'Ontario, mars 2020

Source des données : Musée des beaux-arts de l'Ontario



1. Au total, 33 employés du service de conservation comprennent 6 employés à temps partiel.

2. Au total, 78 employés du service des expositions et des collections comprennent 29 employés à temps partiel.

3. Comprend 20 techniciens à temps partiel.

Musées et galeries d'art

Musée royal de l'Ontario

1.0 Résumé

Le Musée royal de l'Ontario (ROM) est un musée d'art, de culture et d'histoire naturelle situé à Toronto. À titre d'organisme provincial, il reçoit chaque année du ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture (Ministère) un financement de 27 millions de dollars environ. Sa loi habilitante, la *Loi sur le Musée royal de l'Ontario de 1990* (la Loi), énonce son mandat. Conformément au rôle traditionnel des musées et galeries d'art, il a pour mandat notamment de collectionner et d'exposer des objets d'art, des artefacts culturels et des spécimens de l'histoire naturelle, d'offrir des programmes éducatifs liés à ses collections et de susciter l'intérêt du public à l'égard de ses collections et expositions. En 2019-2020, il a accueilli environ 1 160 000 visiteurs.

Le ROM est administré par un conseil d'administration (conseil) composé de 21 administrateurs, dont 15 sont nommés par le gouvernement provincial. En tant qu'organisme de bienfaisance, il dresse chaque année un budget équilibré dans lequel les revenus budgétés sont égaux aux dépenses budgétées.

Dans l'ensemble, nous avons constaté que le ROM a fait du bon travail pour ce qui est d'entreposer en toute sécurité les objets et

les artefacts faisant partie de ses collections, conformément aux pratiques exemplaires. Il a mis en place des contrôles environnementaux adéquats et a maintenu dans ses chambres fortes des niveaux de température et d'humidité appropriés. En outre, il a offert à la population un éventail de programmes éducatifs liés à ses collections.

Nous avons cependant constaté que le ROM n'estimait pas systématiquement la valeur financière de ses collections afin de maintenir une protection d'assurance suffisante. Nous avons constaté également qu'il ne tenait pas de registre électronique pour le gros de sa collection d'histoire naturelle et qu'il n'avait pas de politique prévoyant la prise d'inventaires réguliers afin de confirmer l'existence des objets et des artefacts faisant partie de ses collections. En outre, il a fait des acquisitions qui n'étaient pas toujours compatibles avec son plan de développement de la collection et il n'a pas pu démontrer dans tous les cas que ses acquisitions étaient destinées à lui permettre d'atteindre ses objectifs en cette matière.

Bien que la direction du ROM ait indiqué qu'il était important que ses expositions soient courues afin d'attirer l'attention sur l'établissement et d'assurer l'assiduité des visiteurs, nous avons constaté qu'elle ne pouvait pas démontrer comment elle sélectionnait les expositions les plus susceptibles de remporter du succès étant donné l'absence d'un processus documenté d'évaluation et de sélection.

Voici quelques-unes de nos préoccupations particulières en ce qui concerne le ROM :

- **Les recherches sur la provenance des acquisitions ne sont pas toujours complètes ou documentées.** Nous avons constaté que le ROM a approuvé l'acquisition de pièces qui ne répondaient pas toujours aux exigences de ses politiques d'établissement de la provenance, y compris en ce qui concerne la propriété et l'authenticité de ces pièces. Nous avons examiné un échantillon de pièces que le ROM a achetées ou dont on lui a fait don au cours des trois derniers exercices financiers. Nous avons constaté que, pour le tiers des pièces que nous avons examinées, le ROM n'avait pas satisfait à toutes les exigences de ses politiques prévoyant que la propriété des pièces doit être démontrée, que l'assurance doit être obtenue qu'elles ont été légalement obtenues et que leur authenticité doit être établie.
- **Les acquisitions ne sont pas toujours compatibles avec le plan de développement de la collection du ROM.** Nous avons examiné un échantillon d'acquisitions effectuées par le ROM au cours des trois dernières années et avons constaté que près de la moitié des pièces relevaient, selon le plan d'acquisition du ROM, de champs dans lesquels sa collection était déjà suffisante ou de champs dans lesquels seules des pièces spéciales ou certains types de pièces devaient être acceptées. L'acquisition de pièces peu prioritaires compromet la capacité limitée d'entreposage du ROM et vient hausser les coûts liés à la conservation et à l'entreposage à long terme des pièces.
- **Le ROM ne dispose d'aucun registre électronique pour le gros de sa collection d'histoire naturelle, notamment en ce qui concerne son emplacement.** Nous avons constaté que le total de 11 millions de spécimens que le ROM compte dans sa collection d'histoire naturelle est une estimation et qu'il dispose d'un catalogue électronique d'environ 3,5 millions de ces spécimens seulement dans son système de gestion des collections. En l'absence de registres électroniques, l'utilité de la collection du ROM est limitée, y compris son accessibilité aux fins de la recherche. À titre de comparaison, le Natural History Museum de Londres nous a indiqué que tous les spécimens qui viennent en possession du musée sont consignés par lot dans sa base de données (par exemple, une collection de moustiques), ce qui comprend l'endroit où chaque spécimen est entreposé.
- **Le ROM n'estime pas systématiquement la valeur financière de sa collection.** Nous avons constaté que le système de gestion des collections du ROM indique que la valeur de sa collection d'art et culture est de 455 millions de dollars. Or, il s'agit là d'une évaluation obsolète et incomplète. Aucune valeur n'avait été attribuée à plus de 95 % des objets et artefacts faisant partie de sa collection et, pour ceux auxquels une valeur avait été attribuée, celle-ci remontait à plus de 20 ans dans près de 40 % des cas, et cela inclut l'objet le plus précieux du ROM, dont la valeur a été fixée à 9,4 millions de dollars la dernière fois en 1998. Sans une évaluation plus complète et actuelle de sa collection, y compris de ses pièces les plus précieuses, l'on ne peut dire avec certitude si la protection d'assurance de 150 millions de dollars du ROM est suffisante par rapport à la valeur financière de cette collection.
- **Le ROM ne procède pas systématiquement à la prise d'inventaires pour confirmer l'existence de sa collection.** Il est d'usage pour les musées de tenir des informations à jour détaillant l'emplacement de toutes les pièces de leurs collections et de procéder périodiquement à la prise d'inventaires pour confirmer la présence de ces pièces. Nous avons constaté que, s'il a procédé en 2019 à

un inventaire aléatoire portant sur 900 objets et artefacts issus de l'ensemble des champs de ses collections d'art et culture, le ROM ne dispose pas cependant d'une politique prévoyant la prise d'inventaires périodiques. Il ne dispose pas non plus de lignes directrices sur la manière de procéder à ces inventaires de façon qu'ils soient des plus efficaces.

- **Il existe des possibilités de retirer des objets et des artefacts de l'inventaire et de les prêter à d'autres musées et galeries d'art de l'Ontario.** Nous avons constaté que, bien qu'il ait dressé une longue liste de pièces à retirer de l'inventaire dans son plan de développement de la collection de 2012, le ROM n'a retiré que peu de pièces faisant partie de sa collection d'art et culture depuis cette date. Ainsi, en ce qui concerne la collection chinoise du ROM, le plan renvoie à des lots d'articles en porcelaine et de pierres architecturales qui sont de haute qualité, mais qu'il possède en double et qui pourraient donc être retirés de l'inventaire, car ils ne seraient pas exposés, étant donné que le ROM dispose de nombreuses pièces plus représentatives. 91 % des musées et galeries d'art de petite et moyenne taille en Ontario à qui nous avons posé la question ont indiqué qu'ils souhaiteraient acquérir des objets et des artefacts auprès du ROM si ce dernier leur en faisait don ou les leur vendait à faible coût.
- **Aucun processus d'évaluation documenté pour la sélection des expositions les plus susceptibles de répondre aux objectifs du ROM.** Nous avons constaté que, bien qu'il mène des enquêtes pour mesurer l'intérêt du public à l'égard de sujets d'exposition potentiels, le ROM ne dispose d'aucun processus d'évaluation documenté lui permettant de sélectionner des expositions. Un tel processus consisterait par exemple à pondérer les résultats de ses enquêtes mesurant l'intérêt du public par rapport aux autres objectifs des expositions du

ROM. Nous avons constaté qu'en l'absence d'un processus documenté d'évaluation des expositions potentielles, il était difficile de savoir exactement pourquoi l'une des expositions que nous avons examinées avait été sélectionnée. L'exposition en question n'a pas atteint ses objectifs de fréquentation et de revenus, loin de là, et elle a entraîné des pertes totalisant plus de 1 million de dollars.

- **Malgré des salaires et avantages sociaux représentant près de la moitié de ses dépenses, le ROM n'évalue pas l'efficacité de la grande majorité de son personnel.** Le ROM verse chaque année environ 35 millions de dollars en salaires et en avantages sociaux. Or, nous avons constaté que, sauf pour son équipe de direction et de ses conservateurs, le ROM ne disposait pas d'un régime de gestion du rendement permettant d'évaluer son effectif de près de 350 employés à temps plein. Sans un tel régime, le ROM n'est pas en mesure de surveiller et d'améliorer l'efficacité de son personnel.

Le présent rapport contient 16 recommandations assorties de 31 mesures à prendre pour donner suite aux constatations de l'audit effectué par le Bureau.

RÉPONSE GLOBALE DU ROM

Le Musée royal de l'Ontario (ROM) tient à remercier le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario d'avoir préparé ce rapport et d'avoir mené un examen approfondi du rapport quali-prix que le ROM offre à la population de l'Ontario. Le ROM est d'accord avec les recommandations du présent rapport et apportera des améliorations à ses activités en conséquence.

Dans le nouveau plan stratégique, approuvé par le conseil d'administration du Musée à l'automne de 2018, le ROM se fixe l'objectif de devenir un musée toujours plus central et pertinent dans la vie de la population qu'il

dessert. Le musée abritant la plus grande collection d'œuvres d'art, d'objets culturels et de spécimens d'histoire naturelle au Canada – environ 13 millions – les collections sont au cœur de ses activités. Le ROM est déterminé à accroître l'accès aux collections dont il est le gardien pour le compte de la population de l'Ontario et à en améliorer la gestion. Les expositions et les programmes éducatifs comptent parmi les activités les plus importantes des musées, et le ROM est déterminé à devenir mondialement connu pour élargir les frontières du savoir, de l'innovation dans la présentation de ce savoir et de la pertinence pour le public dans les mondes interreliés de l'art, de la culture et de la nature.

Pour réaliser la vision stratégique du ROM, le musée améliore ses installations, rehausse ses capacités numériques, investit dans les talents et met en place une base financière résiliente et durable. Malgré les récents défis attribuables à la COVID-19, le musée demeure dévoué à sa direction stratégique. Ce travail est combiné à des efforts axés sur les données et les preuves pour accroître davantage l'efficacité, l'efficacité et le rapport qualité-prix pour les contribuables. Les recommandations de la vérificatrice générale ont été examinées et reçues dans cette perspective, et le musée est reconnaissant de l'occasion qui lui est donnée d'améliorer davantage ses opérations et d'accroître son impact institutionnel.

2.0 Objectif et étendue de l'audit

Notre objectif d'audit était de déterminer si le ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture (Ministère) ainsi que les musées et les galeries d'art disposent de systèmes et de procédures efficaces pour :

- répondre aux principales exigences législatives et politiques et aux pratiques exemplaires pour l'exploitation rentable des musées et des galeries d'art;
- mesurer et évaluer l'efficacité des musées et des galeries d'art et en rendre compte au public.

L'**annexe 1** énumère les critères d'audit que nous avons utilisés pour atteindre notre objectif d'audit. La haute direction du Ministère a examiné les objectifs de notre audit et les critères s'y rapportant et a convenu qu'ils étaient pertinents. Nous avons ensuite communiqué notre objectif et nos critères à la haute direction du musée et des galeries d'art visés par l'audit, y compris le Musée royal de l'Ontario (ROM), objet du présent chapitre.

Nous nous sommes concentrés sur les activités du ROM au cours de la période de cinq ans se terminant en mars 2020 et avons effectué notre audit entre janvier 2020 et octobre 2020. Nous avons obtenu de la direction du ROM une déclaration écrite selon laquelle, au 13 novembre 2020, elle avait fourni à notre Bureau toute l'information qui, à sa connaissance, pourrait avoir une incidence importante sur les constatations ou la conclusion du présent rapport.

Dans le cadre de notre audit du ROM, nous avons notamment fait une analyse des politiques et des procédures et avons tenu des discussions avec la haute direction et les membres du personnel chargés de la gestion globale des opérations, de la gestion des collections, de l'organisation d'expositions, de la prestation de programmes éducatifs et de la mesure du rendement de l'organisation et de la production de rapports sur celle-ci. Nous avons fait l'analyse de données et des tests d'échantillons pour déterminer si le ROM se conforme aux exigences et aux pratiques exemplaires applicables, et pour cerner les tendances liées à son efficacité et à sa conformité aux exigences législatives, aux directives gouvernementales, à ses propres politiques et aux pratiques exemplaires pertinentes.

Dans le cadre de notre audit, nous avons également retenu les services d'un expert pour examiner nos procédures liées à l'entreposage et à la conservation des objets et des artefacts au ROM – ce qui n'incluait pas les lieux d'entreposage hors site du ROM. De plus, nous avons mené une enquête auprès de 197 musées et galeries d'art de petite et moyenne taille en Ontario (taux de réponse de 64 %) pour connaître leur point de vue sur l'accessibilité des collections du ROM. Nous avons également effectué des recherches dans d'autres administrations afin de cerner les pratiques exemplaires. En outre, nous avons mené des discussions avec des représentants de la direction d'associations de musées et de galeries d'art et de groupes d'intervenants en Ontario, au Canada, aux États-Unis et en Europe afin d'obtenir leur point de vue sur les questions liées à la gestion des musées et des galeries d'art, y compris les pratiques exemplaires opérationnelles. Nous avons examiné les rapports d'audit pertinents publiés par la Division de la vérification interne de la province de l'Ontario afin de déterminer la portée et l'étendue de nos travaux d'audit.

3.0 Contexte

Le Musée royal de l'Ontario (ROM) est un musée d'art, de culture et d'histoire naturelle situé à Toronto. À titre d'organisme provincial, il reçoit chaque année du ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture (Ministère) un financement de 27 millions de dollars environ. Sa loi habilitante, la *Loi sur le Musée royal de l'Ontario, 1990* (la Loi), énonce son mandat du ROM dans les termes suivants :

- collectionner et exposer des objets, documents et livres de toutes sortes, afin d'illustrer et de faire connaître au public l'histoire naturelle de l'Ontario, du Canada et du monde;

- collectionner et exposer des objets, documents et livres de toutes sortes, afin d'illustrer et de faire connaître au public l'histoire de l'humanité à toutes les époques;
- encourager l'éducation, l'enseignement, la recherche et la publication d'ouvrages dans les domaines reliés à la mission du ROM.

En tant qu'organisme de bienfaisance, il dresse chaque année un budget équilibré dans lequel les revenus budgétés sont égaux aux dépenses budgétées. En 2019-2020, les recettes et dépenses budgétées du ROM se sont élevées à environ 67 millions de dollars. En plus du financement provincial annuel qu'il obtient du Ministère, le ROM jouit d'un soutien financier du secteur privé, celui de la Fondation du Musée royal de l'Ontario (Fondation ROM). La Fondation ROM a été constituée en société en 1992; elle a pour objectifs de coordonner toutes les activités de collecte de fonds qui sont entreprises dans le secteur privé pour le compte du ROM afin de recueillir des fonds et ainsi d'améliorer les expositions et les programmes publics, la recherche, les acquisitions et les projets d'investissement. En 2019-2020, la Fondation ROM a versé 9 millions de dollars au ROM.

Le ROM est administré par un conseil d'administration (conseil) composé de 21 membres, dont 15 sont nommés par le gouvernement provincial—voir l'**annexe 2** pour prendre connaissance de la composition du conseil d'administration du ROM et d'une liste de ses comités. Le conseil rend des comptes au Ministère et assure la supervision et la gouvernance du ROM. Cela consiste notamment à :

- établir l'orientation stratégique du ROM dans le cadre de son mandat;
- établir des mesures du rendement, des objectifs et des systèmes de gestion pour surveiller et évaluer le rendement du ROM;
- commander la prise de mesures correctives sur le fonctionnement ou les opérations du ROM;

- s'assurer de la gestion efficace et efficiente du ROM et de l'utilisation intègre et honnête des fonds publics.

Un directeur général, nommé par le conseil, assure la gestion du ROM, qui emploie plus de 300 personnes à temps plein et environ 150 personnes à temps partiel, en plus d'obtenir l'aide de 1 200 bénévoles. Le ROM est un lieu de travail syndiqué, la majorité de ses employés étant représentés par trois syndicats. Voir l'**annexe 3** pour connaître la structure organisationnelle du ROM.

Visiteurs

Dans le cadre du rôle qui lui est confié, de présenter sa collection au public et de contribuer à atteindre les objectifs du gouvernement pour ce qui est d'accroître le tourisme en Ontario, le ROM accueille des visiteurs sur son site. Au cours de l'année 2019-2020, il a accueilli environ 1,2 million de visiteurs qui, soit ont visité le musée et ses expositions, soit ont participé aux programmes éducatifs du ROM, soit ont assisté à des événements tels que des mariages ou des activités organisées par des entreprises. La **figure 1** montre la fréquentation annuelle du ROM des exercices 2010-2011 à 2019-2020 pour ces trois catégories de visiteurs.

La fréquentation globale du ROM a augmenté de 44 %, passant d'environ 808 000 visiteurs en 2010-2011 à 1 163 000 visiteurs en 2019-2020. Nous avons cependant remarqué que, depuis 2017-2018, la fréquentation est en baisse, ce que la direction du ROM attribue aux moyens de pression exercés par les enseignants en 2019-2020 et à une fréquentation moins importante que prévu des expositions temporaires. En outre, en 2019-2020, la fréquentation totale du ROM a subi l'impact de la pandémie de COVID-19, qui a entraîné la fermeture du ROM deux semaines avant la clôture de son exercice financier.

La majorité des personnes qui vont au ROM souhaitent visiter la galerie; en 2019-2020, il y

a eu au total 1 021 000 visites environ, ce qui a représenté 88 % de la fréquentation totale. Ainsi que l'illustre la **figure 2**, 54 % des gens qui se sont rendus au ROM pour visiter la galerie ont payé le coût du billet d'entrée (jeunes, adultes et aînés), 21 % ont payé le coût de l'adhésion, ce qui leur a permis de faire la visite, et 16 % ont visité gratuitement. Les écoles et les visites de groupe ont représenté respectivement 7 % et 2 % du reste des visiteurs.

4.0 Constatations détaillées de l'audit

4.1 Gestion des collections

Le ROM collectionne des objets d'art et archéologiques et scientifiques importants afin d'explorer le monde naturel et le passé culturel de l'humanité. Il offre deux collections distinctes : histoire naturelle et art et culture. Ce rapport porte principalement sur la collection d'art et culture du ROM.

Les collections du ROM ont été créées à l'origine à partir de collections de l'Université de Toronto et ont été montées par la voie d'achats, de dons et de collectes sur le terrain, comme des fouilles archéologiques. La **figure 3** montre comment la collection d'art et culture du ROM s'est élargie au cours de chaque décennie depuis 1950.

Acquisitions d'objets et d'artéfacts

Le ROM emploie dans sa division d'art et culture (voir l'**annexe 4**) 12 conservateurs, qui sont chargés de superviser et de gérer ses collections d'art et culture. L'un des rôles du conservateur est de proposer l'acquisition de nouveaux objets et artéfacts conformément aux politiques du ROM. Celles-ci énoncent les exigences relatives à l'acquisition de nouveaux objets et artéfacts par la voie soit de dons, soit d'achats, à savoir notamment que les objets ou artéfacts :

- doivent être compatibles avec la mission du ROM et pertinents relativement à celle-ci;
- doivent être accompagnés de titres de propriété en ordre;
- doivent être accompagnés d'un document valide sur la provenance et être authentifiés— les conservateurs doivent démontrer qu'ils ont fait preuve de diligence raisonnable lorsqu'ils proposent des acquisitions dont le dossier sur la provenance est incomplet;
- doivent être libres et exempts de conditions et de restrictions imposées par les donateurs concernant l'utilisation par le ROM des objets et artefacts;
- ne sont pas volés ou par ailleurs acquis ou obtenus illégalement : l'acquisition de biens culturels ayant séjourné dans des pays étrangers doit être conforme à la *Loi sur l'exportation et l'importation de biens culturels*, et les acquisitions effectuées après le 14 novembre 1970 nécessitent une preuve détaillée de la provenance.

Toutes les acquisitions proposées par les conservateurs nécessitent au minimum l'approbation du chef de service concerné, celles qui sont supérieures à 50 000 \$ nécessitent l'approbation du directeur général, tandis que celles qui s'élèvent à plus de 1 000 000 \$ doivent être approuvées par le conseil d'administration. Voir l'**annexe 5** pour prendre connaissance des exigences du ROM relatives à l'approbation des acquisitions.

4.1.1 Les recherches sur la provenance des acquisitions ne sont pas toujours complètes ou documentées

Nous avons constaté que le ROM a approuvé l'acquisition de pièces qui ne répondaient pas toujours aux exigences de ses politiques d'établissement de la provenance, notamment en ce qui concerne la propriété et l'authenticité des pièces.

Les politiques du ROM indiquent que les conservateurs doivent acquérir des documents qui démontrent la provenance d'un objet. Les exigences à cet égard varient et peuvent inclure des permis d'exportation, des publications, des testaments, une correspondance pertinente, des catalogues d'enchères, des photographies et des actes de vente. En outre, pour les pièces considérées comme étant des biens culturels qui proviennent de l'étranger, les politiques stipulent que le ROM n'acquerra que des objets et artefacts qui ont été exportés légalement de leur pays d'origine, à moins qu'ils n'aient été à l'extérieur de leur pays avant le 14 novembre 1970. Les politiques précisent également qu'en l'absence d'une preuve documentaire, le ROM doit faire preuve de diligence raisonnable pour ce qui est d'établir les faits entourant l'historique de la propriété et de l'exportation d'un objet, notamment obtenir et évaluer de façon critique une déclaration faite sous serment par le vendeur ou le donateur précisant la provenance ou l'historique de l'exportation de l'objet.

L'examen d'un échantillon de pièces acquises par le ROM au cours des trois derniers exercices financiers (2017-2018 à 2019-2020) par la voie d'achats et de dons nous a permis de constater que, pour le tiers des pièces examinées, le ROM n'a pas satisfait à toutes les exigences de ses politiques visant à établir la provenance des pièces afin de prouver leur propriété, de s'assurer que les pièces n'ont pas été obtenues illégalement et d'établir leur authenticité. Par exemple :

- Le ROM a accepté un pendentif en jade de la dynastie Qing dont il lui a été fait don. Or, le donateur ne disposait pas de preuves suffisantes étayant l'authenticité et la propriété du pendentif, notamment la manière dont il en était devenu le propriétaire et la date à laquelle celui-ci avait été exporté de la Chine, ou son historique. La diligence raisonnable du conservateur s'est limitée à tenir des conversations avec le donateur et à s'en remettre à ses propres connaissances générales et à son expertise. Sur ce seul

fondement, le conservateur a conclu qu'il n'y avait aucune raison de douter de la légalité de l'exportation de la pièce au Canada et que le ROM pouvait accepter la pièce en don. En outre, ni le chef du département de la conservation ni la sous-directrice des collections et de la recherche n'ont demandé de renseignements avant d'approuver l'acceptation du don.

- Le ROM a accepté un ensemble de douze lettres de fonctionnaires associés au roi coréen Sukchong (de la fin du XVII^e au début du XVIII^e siècle) dont il lui a été fait don. Ces lettres étaient prêtées au ROM depuis 1997. Le don a été accepté sans que l'on suive la procédure relative à la provenance, notamment pour vérifier l'authenticité.

RECOMMANDATION 1

Le Musée royal de l'Ontario devrait mettre en oeuvre des processus afin que les étapes requises par ses politiques pour établir la provenance des objets et artefacts qu'il acquiert soient suivies, documentées et passées en revue.

RÉPONSE DU ROM

Nous sommes d'accord avec cette recommandation. Les exigences de la Politique sur les collections du Musée d'obtenir la documentation nécessaire sur la provenance et l'authenticité constituent une priorité et nous sommes conscients de la nécessité de veiller à ce qu'il y soit satisfait systématiquement. À l'avenir, il faudra donc insister sur l'importance des exigences de la politique auprès des conservateurs et des parties responsables de l'examen et de l'approbation et des processus applicables afin de voir s'il est satisfait à ces exigences.

4.1.2 Les acquisitions ne sont pas toujours compatibles avec le plan de développement de la collection du ROM

Nous avons constaté que la raison pour laquelle le ROM a acquis de nombreuses pièces que nous avons examinées n'était pas claire, car soit celles-ci ne correspondaient pas au plan de développement de la collection du ROM, soit elles étaient considérées comme étant peu prioritaires selon le plan.

Les pratiques exemplaires communiquées par les associations professionnelles dont le ROM est membre recommandent que les musées aient une stratégie écrite de développement de la collection et un plan énonçant ce que le musée collectionnera. En outre, ces plans doivent être compatibles avec la mission de l'organisation, inclure une analyse des forces de la collection existante et cerner les champs prioritaires pour la croissance de la collection ainsi que les champs dans lesquels il y a lieu d'envisager un retrait d'inventaire.

Nous avons constaté que le plan de développement de la collection du ROM a été rédigé en 2012. Nous avons examiné le plan et constaté qu'il était détaillé et comprenait les types exacts de pièces que le ROM souhaitait acquérir dans chacun de ses domaines de collection, ainsi que le niveau de priorité de ces acquisitions.

Nous avons examiné un échantillon des acquisitions du ROM au cours des trois derniers exercices financiers et avons constaté qu'elles étaient toutes globalement conformes à la mission du ROM. Nous avons cependant constaté que le ROM ne s'était pas fondé sur son plan de développement de la collection dans ses décisions d'acquisition. Nous avons comparé les acquisitions avec le plan de développement de la collection du ROM et avons constaté que près de la moitié des pièces acquises que nous avons examinées relevaient, selon le plan, de champs dans lesquels la collection du ROM était déjà suffisante ou de champs dans lesquels seuls des pièces spéciales ou certains types de pièces devaient être acceptées, alors que la documentation justifiant l'acquisition

de ces pièces n'indiquait pas clairement qu'elles satisfaisaient aux critères du plan. Le ROM nous a informés qu'il acquiert souvent des pièces comme celles faisant partie de notre échantillon en raison de leur rareté ou de la valeur qu'elles représentent pour le ROM dans son ensemble, ou parce qu'elles se trouvent dans un domaine de collection émergent qui a changé depuis la conception du plan de la collection. Or, l'acquisition de pièces peu prioritaires compromet la capacité d'entreposage limitée du ROM et ajoute aux coûts associés à la conservation et à l'entreposage des pièces à long terme.

RECOMMANDATION 2

Afin d'acquérir des objets et des artéfacts qui répondent le mieux à ses priorités et à ses besoins en matière de collection, et afin de ne pas engager de coûts inutiles d'entreposage et de conservation, le Musée royal de l'Ontario devrait mettre en place des processus pour :

- déterminer et démontrer au moyen de documents si les acquisitions proposées d'objets et d'artéfacts correspondent aux priorités de son plan de développement de la collection;
- exiger qu'une justification écrite soit préparée et examinée pour approbation lorsque l'on propose d'acquérir des pièces qui ne sont pas compatibles avec les priorités de son plan de développement de la collection.

RÉPONSE DU ROM

Nous sommes d'accord avec cette recommandation. À noter cependant qu'il n'est pas rare que les musées donnent suite à des occasions que leur plan de collection existant ne prévoit pas ou n'aurait pas pu prévoir. Le ROM a subi diverses modifications au cours de la dernière décennie; entre autres choses, notons l'adoption en 2018 d'un plan stratégique dont l'impact se fait ressentir sur notre plan de développement de la collection. La révision et la

mise à jour de notre plan de développement de la collection de 2012 en fonction des priorités actuelles et de l'orientation stratégique sont de mise. Une nouvelle procédure sera également mise en oeuvre; les conservateurs devront justifier par écrit les acquisitions proposées qui ne sont pas compatibles avec le plan révisé.

Inscription et catalogage

Dans le cadre de leurs activités et conformément à la pratique courante, les musées et galeries d'art tiennent des registres et des renseignements exacts sur les objets et artéfacts faisant partie de leurs collections. Les informations de base et essentielles sur les objets et les artéfacts sont notamment la date et la méthode d'acquisition, le numéro d'identification unique, la description, les informations sur la provenance et l'emplacement. Le ROM utilise The Museum System (TMS), un système de gestion électronique des documents, pour consigner des informations sur les objets et les artéfacts qui font partie de sa collection.

4.1.3 Le ROM n'a pas de registre électronique indiquant entre autres choses l'emplacement de la majorité de sa collection d'histoire naturelle

Nous avons constaté que la taille et l'emplacement de la collection d'histoire naturelle du ROM ne sont pas clairement documentés. Le ROM estime que sa collection d'histoire naturelle compte près de 11 millions de spécimens. Bien qu'il ne soit pas d'usage de cataloguer chaque spécimen d'une collection d'histoire naturelle, nous avons constaté que le ROM compte environ 1,5 million de fiches dans TMS, dont environ 3,5 millions de spécimens, ce qui représente seulement 32 % de l'ensemble des spécimens de sa collection. En outre, nous avons constaté que l'emplacement est consigné dans moins de 340 000 de ces 1,5 million de fiches.

Nous avons également constaté que le ROM n'a adopté aucune pratique courante de suivi

de la majorité des spécimens qui ne sont pas catalogués électroniquement, et dont le nombre s'élève à environ 7,5 millions. Il a plutôt pour pratique d'estimer simplement le nombre de spécimens faisant partie de la collection; ainsi, un représentant de l'un des secteurs du département d'histoire naturelle nous a dit que son estimation du nombre de spécimens non catalogués est fondée sur le nombre de bocaux, qu'il a multiplié par le nombre estimatif de spécimens que contient chaque bocal.

À titre de comparaison, le Natural History Museum de Londres, au Royaume-Uni, nous a dit qu'il consigne dans sa base de données tous les spécimens dont le musée entre en possession, y compris l'endroit où le spécimen est entreposé, par lot de spécimens (par exemple, une collection de moustiques prélevée à un seul endroit).

RECOMMANDATION 3

Afin de pouvoir tirer le meilleur parti de sa collection d'histoire naturelle et d'accroître son accessibilité à la recherche, le Musée royal de l'Ontario devrait élaborer et exécuter un plan de catalogage des spécimens de la collection, y compris leur emplacement.

RÉPONSE DU ROM

Nous sommes d'accord avec la recommandation et nous élaborerons et exécuterons un plan visant à achever le processus de consignation de nos documents papier et d'autres types de registres des spécimens dans TMS, y compris l'emplacement de chaque lot de spécimens, conformément à la pratique adoptée relativement à d'autres collections d'histoire naturelle.

4.1.4 Contrôles inadéquats pour empêcher la suppression de pièces de l'inventaire du ROM

Nous avons constaté que des pièces pouvaient être supprimées du système de gestion des collections (TMS) du ROM sans autorisation, et qu'aucun processus n'était en place au sein du ROM pour examiner les fiches supprimées afin de s'assurer qu'elles l'ont été aux seules fins autorisées.

Le ROM nous a informés qu'il n'avait pas pour pratique de supprimer des pièces de son système de gestion des collections, même dans les cas où il s'était départi d'une pièce. Il nous a dit que, dans de telles circonstances, le statut de la pièce serait plutôt modifié tout simplement. Le ROM nous a informés que, de manière générale, une pièce n'est supprimée que parce qu'elle a été enregistrée par erreur initialement.

Nous avons noté que TMS permet aux utilisateurs ayant certains niveaux de droits d'accès de supprimer des pièces. Nous avons été informés qu'au sein du ROM, 11 personnes ont les droits d'accès nécessaires pour supprimer des pièces, dont deux qui ont également accès aux chambres fortes du ROM. Nous avons cependant constaté que le ROM n'avait mis en place aucun processus d'examen des rapports de pièces supprimées. Le ROM nous a indiqué que TMS n'a pas la capacité de produire des rapports faisant état des pièces supprimées.

Néanmoins, à notre demande, le service informatique du ROM a pu extraire un rapport des pièces supprimées d'une base de données dorsale qui stocke toutes les données TMS. Ce rapport a révélé que, depuis 2016, environ 2 700 fiches de pièces ont été supprimées. Nous avons examiné cette liste et constaté que certaines de ces fiches avaient été supprimées par des personnes ayant également accès aux chambres fortes du ROM, ce qui soulève des préoccupations en ce qui concerne la sécurité du stock de pièces du ROM. Nous avons évalué un échantillon de ces fiches de pièces supprimées, et le ROM a été en mesure de fournir

des explications raisonnables pour les suppressions et une preuve démontrant que les pièces existaient encore dans TMS.

RECOMMANDATION 4

Afin de protéger les pièces de la collection du Musée royal de l'Ontario (ROM), la direction devrait :

- séparer les responsabilités en matière de suppression de fiches, d'approbation de la suppression de fiches et d'accès aux chambres fortes du ROM;
- examiner périodiquement la liste des fiches de pièces supprimées et s'assurer que les pièces ont été supprimées aux seules fins autorisées.

RÉPONSE DU ROM

Nous sommes d'accord avec la recommandation et nous élaborerons et mettrons en oeuvre des changements de politique et de système pour améliorer la conservation et l'entreposage des collections grâce à un examen et à une supervision accrues de la suppression des fiches, y compris une séparation accrue des responsabilités en matière de suppression des fiches et d'examen périodique des fiches supprimées.

4.1.5 Le ROM n'estime pas systématiquement la valeur financière de sa collection

Nous avons constaté que le ROM n'estime pas systématiquement la valeur financière de la grande majorité des objets et artefacts de sa collection d'art et culture, et qu'il n'examine pas ni ne révisé périodiquement les évaluations des pièces qu'il a évaluées. Par conséquent, il est impossible de dire avec certitude si le ROM dispose d'informations suffisantes pour déterminer si sa protection d'assurance est suffisante.

Nous avons analysé les dossiers du ROM pour déterminer la valeur de sa collection d'art et culture. Nous avons noté que ses dossiers faisaient état d'une valeur de 455 millions de dollars; nous avons toutefois constaté que l'évaluation de la collection du ROM était incomplète et obsolète.

Nous avons constaté qu'aucune valeur n'avait été attribuée dans TMS à plus de 95 % des pièces faisant partie de la collection du ROM. Pour la majorité des pièces auxquelles une valeur avait été attribuée, cette valeur n'était pas fondée sur une évaluation récente, mais plutôt sur des valeurs attachées par des conservateurs à des objets et artefacts prêtés à d'autres établissements à des fins d'assurance. La valeur de ces pièces représentait 450 millions de dollars sur la valeur totale de la collection de 455 millions de dollars. En outre, près de 40 % de ces valeurs attribuées, représentant 143 millions de dollars, remontaient à plus de 20 ans, y compris l'article le plus précieux du ROM, évalué la dernière fois en 1998 à des fins d'assurance à près de 9,4 millions de dollars.

Le ROM souscrit une assurance de 150 millions de dollars pour sa collection. Bien qu'il ne soit pas d'usage pour un musée ou une galerie d'art de souscrire une assurance basée sur la valeur totale de sa collection, en l'absence d'une évaluation plus complète et actuelle de sa collection, y compris de ses objets les plus précieux, l'on ne peut pas dire avec certitude si la protection d'assurance du ROM est suffisante compte tenu de la valeur commerciale de sa collection. Nous avons noté que le Comité des finances et de l'audit du ROM (un comité du conseil d'administration du ROM) a examiné la protection d'assurance du ROM en septembre 2020. Cependant, le Comité n'a pas pu démontrer qu'il avait tenu compte de la valeur de la collection du ROM pour évaluer le caractère adéquat de sa protection d'assurance, ni n'a-t-il pu démontrer la proportion de la valeur de la collection que sa protection d'assurance est destinée à couvrir.

RECOMMANDATION 5

Afin de connaître la valeur financière de sa collection et de déterminer si sa protection d'assurance est suffisante, le Musée royal de l'Ontario devrait :

- examiner les pièces auxquelles aucune valeur n'est attribuée pour déterminer celles qui doivent être évaluées;
- mettre en oeuvre un processus de mise à jour périodique de l'évaluation de ses pièces les plus précieuses;
- évaluer les risques de perte potentielle de sa collection et obtenir la protection d'assurance jugée nécessaire sur la base de l'évaluation actualisée de la collection.

RÉPONSE DU ROM

Nous sommes d'accord avec cette recommandation. Nous examinerons et obtiendrons une évaluation des pièces de notre collection ayant la valeur financière la plus importante, et mettrons à jour périodiquement l'évaluation de nos pièces les plus précieuses. Nous utiliserons ces informations lorsque nous évaluerons la suffisance de notre protection d'assurance.

Prise d'inventaire

Il est considéré comme étant d'usage pour les musées et galeries d'art de procéder périodiquement à un inventaire et d'énoncer dans leurs politiques l'obligation de procéder à de tels inventaires. Ces derniers permettent aux musées et galeries d'art de confirmer la présence de leurs objets et artefacts, ce qui est essentiel au maintien de leur responsabilité.

4.1.6 Le ROM ne procède pas systématiquement à des inventaires complets pour confirmer l'existence de sa collection

Nous avons constaté que le ROM procède à la prise d'inventaires ponctuels pour confirmer l'existence des objets et artefacts de sa collection, mais qu'il n'a en place aucune politique officielle d'inventaires réguliers de tous les champs de sa collection.

Nous avons constaté qu'au cours des cinq dernières années, le ROM avait effectué plusieurs inventaires dans différents champs de sa collection, dont un en 2019 portant sur 900 objets et artefacts choisis au hasard et provenant de tous les champs de sa collection d'art et culture. Selon le ROM, les 900 pièces ont été comptabilisées, bien que, dans certains cas, elles aient été retrouvées à un endroit différent de celui consigné dans TMS, son système de gestion des collections.

Nous avons également effectué un contrôle ponctuel de l'inventaire du ROM sur la base d'un échantillon et retrouvé chacune des pièces que nous avons sélectionnées pour examen. Cependant, comme dans le cas de l'examen que le ROM a effectué lui-même en 2019, nous avons constaté que près de 20 % des pièces ne se trouvaient pas à l'endroit consigné dans TMS ou étaient mal étiquetées.

Bien qu'il effectue certains contrôles de l'inventaire pour des raisons précises, comme photographier une collection ou la préparer aux fins d'une exposition, le ROM n'a en place aucune politique exigeant la prise d'inventaires périodiques et systématiques ni ne précise qui doit s'en charger.

RECOMMANDATION 6

Pour protéger les objets et artefacts de sa collection, le Musée royal de l'Ontario devrait :

- établir une politique de prise d'inventaires prévoyant notamment la fréquence et la méthodologie de ces inventaires;
- procéder à des inventaires conformément à cette politique.

RÉPONSE DU ROM

Nous sommes d'accord avec cette recommandation. Nous mettrons à jour nos pratiques en matière de collections pour exiger la prise d'inventaires périodiques, y compris la méthodologie, la fréquence et la communication des résultats. Notre politique en matière de collections sera mise à jour afin qu'elle inclue un renvoi à la prise d'inventaires requis dans la pratique.

Conservation et entreposage

Les politiques du ROM énoncent les responsabilités que ce dernier assume au chapitre de la conservation de sa collection d'art et culture. Il s'agit à la fois de la conservation préventive et du traitement de restauration des pièces de la collection. La conservation préventive consiste à s'assurer que les objets et artefacts sont correctement entreposés dans les conditions environnementales appropriées et protégés contre les incendies, les inondations, les ravageurs, le vol et le vandalisme. Cela s'applique à la fois aux objets et artefacts exposés au public dans le musée et à ceux qui sont entreposés, à la fois sur place dans ses chambres fortes ou ses salles d'entreposage (généralement sous le niveau du sol) et dans des unités d'entreposage louées à l'extérieur, dans le secteur privé. L'entreposage sur place du ROM consiste en 56 espaces de collection totalisant 63 000 pieds carrés. Le ROM dispose de deux sites d'entreposage hors site totalisant 47 000 pieds carrés, qui coûtent au ROM environ 500 000 \$ par année.

Les politiques du ROM sur la conservation de ses collections renvoient à un certain nombre d'organismes reconnus et de pratiques exemplaires, y compris les directives de l'Institut canadien de conservation (un organisme du ministère du Patrimoine canadien) pour la conservation des pièces et des collections. Ces directives expliquent dans le détail pour chaque type de pièce (par exemple, la céramique et le verre, les beaux-arts,

les textiles et les costumes), les vulnérabilités des pièces et les façons dont celles-ci peuvent se détériorer, ainsi que les techniques de manipulation et d'entreposage appropriées. Par exemple, selon les directives, les musées doivent exposer ou entreposer les peintures sur toile ou sur bois à une humidité relative stable se situant entre 40 % et 60 %. Le ROM gère des systèmes de contrôle et de surveillance de l'environnement destinés à maintenir le climat qui convient à ses collections.

Le ROM emploie huit conservateurs (tel qu'illustré à l'**annexe 4**) qui se spécialisent dans divers matériaux et qui sont chargés d'évaluer la conservation et de procéder à des traitements pour restaurer les objets et les artefacts.

4.1.7 Les conditions d'entreposage se sont révélées conformes aux pratiques exemplaires

Dans le cadre de la prise d'inventaire aléatoire que nous avons effectuée, ainsi qu'il est décrit à la **section 4.1.6**, nous avons également examiné les conditions dans lesquelles les objets et artefacts étaient entreposés.

Nous avons constaté que, pour l'entreposage sur place, le ROM utilisait soit des armoires modernes conçues pour l'entreposage, soit des chambres fortes faites sur mesure, soit de vieilles armoires dans des espaces de travail à accès limité. Les salles sont également désignées aux fins d'environnements spécialisés, y compris l'entreposage frigorifique, et les salles « humides » et « sèches ».

Il a été démontré que les membres du personnel du ROM respectaient les pratiques exemplaires pour la conservation des collections dans tous les espaces. Ainsi, ils placent les artefacts de façon à en réduire la manipulation, revêtent les surfaces de matériaux de conservation, privilégient un rangement compact pour réduire l'exposition à la lumière et à la poussière et pour maximiser l'espace, protègent les artefacts au moyen de pochettes de Mylar et de couvertures en mousse Volara, revêtent

les contenants et autres matériaux de conservation de feutre, et ont recours à un mode de gestion intégrée des ravageurs. Les niveaux d'éclairage et d'humidité sont également gérés conformément aux Lignes directrices relatives à la conservation des collections.

4.1.8 Le ROM n'évalue pas systématiquement l'état de ses pièces

Le ROM nous a informés que ses conservateurs ne procèdent pas régulièrement à l'inspection de la collection du ROM afin d'évaluer et de documenter l'état d'un objet ou d'un artéfact. Il nous a dit que ses efforts en matière de conservation reposent plutôt sur les besoins et qu'il donne priorité à l'évaluation et au traitement des pièces qu'il expose ou prête à d'autres établissements. Le ROM a signalé que, par ce processus, il surveille activement les besoins de traitement de sa collection et y répond.

Nous avons testé un échantillon d'expositions et de prêts de pièces pour déterminer si des évaluations de leur état ont été effectuées et documentées. Nous avons constaté que le ROM ne remplit pas d'évaluation écrite de l'état des pièces avant de les exposer dans le musée; nous n'avons donc pas pu déterminer si leur état a été évalué. En outre, nous avons constaté que pour 17 % des pièces prêtées à d'autres établissements, le ROM n'a pas pu produire de documentation démontrant qu'il avait évalué leur état ou que l'établissement concerné l'avait fait après que les pièces prêtées eurent été retournées.

Dans sa politique, le ROM affirme se vouer à la préservation de ses collections. Afin d'assurer la préservation adéquate de sa collection, conformément aux pratiques exemplaires d'autres galeries d'art et musées au Canada, il faut évaluer et documenter l'état d'une pièce avant et après une exposition ou un prêt.

4.1.9 Les traitements de conservation restaurative ne font l'objet d'aucun suivi ni d'aucun examen pour s'assurer de leur pertinence

Nous avons constaté que le ROM ne dispose pas d'un processus de suivi du nombre de traitements de conservation qu'il effectue ni d'un processus d'examen des traitements de conservation effectués par les conservateurs pour restaurer des objets et des artéfacts.

Le ROM ne dispose pas d'un registre consignait le nombre de traitements de conservation effectués au total ou par département, et nous avons été informés que parce que les besoins en traitement des artéfacts varient, le nombre de traitements de conservation effectués chaque année peut également varier considérablement.

Les conservateurs du ROM se spécialisent dans le traitement de types particuliers de matériaux. Ils sont chargés d'élaborer des plans de traitement de conservation en consultation avec le personnel de la conservation et de procéder à des traitements de conservation. Les conservateurs du ROM jouissent d'une grande indépendance. Bien que le ROM nous ait informés que les conservateurs rendent bien compte de leur travail au responsable de la conservation et répondent aux questions du responsable, ces discussions sont informelles et elles ne sont pas documentées. Ni le conservateur principal ni le responsable de la conservation n'examine ou n'approuve les plans de traitement des conservateurs. La qualité du travail de traitement n'est pas non plus examinée une fois qu'il est achevé. Nous avons été informés que le responsable de la conservation n'intervient généralement que dans les projets à grande échelle et dans ceux dont l'exécution nécessite l'obtention d'un financement.

À titre de comparaison, ainsi qu'il en est question au **chapitre 2, section 4.1.7**, « Conservation et entreposage », les politiques du MBO exigent que les traitements de conservation soient approuvés par le conservateur qui en a la garde et qu'ils se

déroulent en collaboration régulière entre les experts en conservation et autres au besoin. En outre, les politiques du MBOA indiquent que les grands projets de conservation nécessitent l'approbation du directeur des expositions, des collections et de la conservation et du conservateur principal. Nous avons également noté que le Musée des beaux-arts du Canada dispose de politiques qui exigent que le conservateur en chef et le conservateur concerné cosignent les traitements proposés pour les grands travaux de traitements de conservation. Bien que la collection d'objets et d'artéfacts du ROM diffère des collections du MBOA et du Musée des beaux-arts du Canada, une partie importante de la collection du ROM est suffisamment comparable pour justifier des processus de surveillance similaires pour les traitements de conservation.

RECOMMANDATION 7

Pour que les objets et les artéfacts qui doivent être restaurés fassent l'objet des traitements de conservation dont ils ont besoin, le Musée royal de l'Ontario devrait mettre en place des processus lui permettant :

- d'évaluer et de documenter l'état des objets et des artéfacts avant de les exposer et de les prêter et par la suite;
- s'il y a lieu, d'examiner et d'approuver les traitements de conservation proposés par les conservateurs avant qu'ils ne soient effectués;
- d'évaluer la qualité du travail de traitement après qu'il est effectué.

RÉPONSE DU ROM

Nous sommes d'accord avec cette recommandation et nous modifierons nos pratiques en matière de conservation et de documentation en conséquence, afin de nous assurer que nous évaluons et documentons l'état de tous les objets et artéfacts avant et après leur exposition ou leur prêt, ce qui

consiste notamment à faire le suivi de ces rapports d'évaluation de l'état dans notre base de données. L'examen en bonne et due forme de la qualité du traitement après qu'il est effectué nécessitera l'embauche d'un nouveau responsable du département de la conservation, et nous nous efforcerons par conséquent d'établir les fonds qui sont requis pour donner suite à la recommandation.

Retrait d'inventaire

Dans ses politiques, le ROM indique qu'il est possible que des objets et des artéfacts soient retirés de l'inventaire pour l'une ou l'autre des raisons suivantes :

- une pièce n'est plus pertinente au sein de la collection, de l'exposition ou des programmes de recherche du ROM;
- une pièce a été acquise illégalement ou de façon contraire à l'éthique;
- une pièce n'a pu conserver son intégrité physique ou son authenticité ou elle ne peut être préservée, entreposée et utilisée convenablement;
- aux fins d'améliorer les collections du ROM et la conservation de celles-ci.

Le ROM prévoit également dans ses politiques le moyen par lequel il doit se départir des objets et artéfacts retirés de l'inventaire, ce qui inclut la vente, l'échange avec un autre musée ou un organisme caritatif ou le don à celui-ci; la vente aux enchères; dans le cas d'un rapatriement, le retour des pièces à la collectivité autochtone inscrite au dossier.

4.1.10 Il existe des possibilités de retirer des objets et des artéfacts de l'inventaire et de les prêter à d'autres musées et galeries d'art de l'Ontario

Nous avons constaté que, bien qu'il ait dressé une longue liste de pièces à retirer de l'inventaire dans son plan de développement de la collection

de 2012, le ROM n'a retiré que peu de pièces faisant partie de sa collection d'art et culture depuis cette date.

Le ROM compte plus de 525 000 pièces dans ses collections d'art et culture. En 2012, le ROM a dressé son plan de développement de la collection (décrit à la **section 4.1.2**), dans lequel il a cerné des possibilités de retirer des pièces de l'inventaire de trois de ses champs de collection, y compris la collection chinoise, sud asiatique et un sous-groupe des collections grecque et romaine. Ainsi, en ce qui concerne la collection chinoise du ROM, le plan a cerné des lots d'articles en porcelaine et de pierres architecturales qui sont de grande qualité, mais qu'il possède en double et qui pourraient donc être retirés de l'inventaire parce qu'ils ne seraient jamais exposés étant donné qu'il dispose de nombreuses autres pièces plus représentatives. Le plan prévoyait en outre que le musée pourrait tenter d'échanger des pièces avec des musées qui en avaient besoin par la voie d'échanges permanents ou de prêts. Toutefois, depuis l'élaboration du plan en 2012, nous avons constaté que les seules pièces que le ROM a retirées de sa collection d'art et culture étaient des pièces qui avaient été rapatriées vers des communautés autochtones, une collection de 1 517 pièces de monnaie de la collection grecque et romaine en 2014, et 91 pièces, dont certaines en métal, une crèche et divers personnages, et deux fusils en 2012.

En plus d'examiner le plan de développement de la collection du ROM, nous avons examiné la collection du musée et constaté qu'environ 99 000 objets et artefacts, ou 19 % de sa collection d'art et culture, avaient été inactifs depuis plus de 20 ans, c'est-à-dire qu'ils n'avaient pas été exposés ou prêtés à d'autres établissements ou qu'il n'y avait pas été accédé à des fins telles les recherches. Quarante-et-un pour cent (41 %) des musées et galeries d'art de petite et moyenne taille en Ontario à qui nous avons posé la question ont indiqué qu'ils souhaiteraient acquérir des objets et des artefacts auprès du ROM si ce dernier leur en faisait don ou les leur vendait à faible coût.

RECOMMANDATION 8

Afin d'accroître la qualité de ses collections et de donner aux Ontariens un accès accru à celle-ci, plus particulièrement aux objets et artefacts canadiens et importants sur le plan culturel, le Musée royal de l'Ontario devrait :

- retirer de l'inventaire les pièces que son plan de développement de la collection désigne comme étant susceptibles d'être retirées de l'inventaire;
- envisager de faire don des pièces qu'il prévoit de retirer de l'inventaire à d'autres établissements publics en Ontario.

RÉPONSE DU ROM

Nous sommes d'accord avec cette recommandation. À noter que le retrait d'inventaire est un processus complexe qui nécessite beaucoup de travail et une vaste expertise. Nous allons prendre des mesures pour donner suite à la recommandation et chercherons des sources de financement et consacrerons les ressources nécessaires afin de réaliser des progrès dans ce domaine. Nous allons également songer, lorsque cela est possible, à offrir les pièces que nous prévoyons de retirer de l'inventaire à d'autres établissements publics en Ontario par la voie de dons ou de ventes.

Accès aux collections et prêts

Le ROM donne accès à sa collection d'objets et d'artefacts par divers moyens, notamment par la voie de ses expositions publiques et grâce à l'accès qu'il accorde plus particulièrement aux enseignants, aux étudiants diplômés, aux collectivités patrimoniales et à d'autres parties intéressées; et en communiquant des renseignements sur ses collections en ligne, notamment par son association avec la bibliothèque de l'Université de Toronto.

En outre, le ROM prête des objets et des artefacts de ses collections à d'autres établissements, dont

des musées et des galeries d'art, de sorte qu'ils puissent être exposés, faire l'objet de recherches ou être utilisés à des fins de programmes, notamment éducatifs, à l'intention du public. Selon les politiques du ROM, les prêts permettent à ce dernier de s'acquitter de son mandat et permettent qu'un public plus vaste ici et à l'étranger utilise sa collection et en jouisse. Le ROM facture aux établissements intéressés un montant fixe de 100 \$ pour chaque pièce empruntée. Il leur facture des frais également pour les travaux de conservation, la mise en caisse, l'emballage des matériaux, les cadres, les supports et l'expédition.

En plus des objets et des artefacts qu'il prête, jusqu'en 2019-2020, le ROM avait aussi organisé 10 expositions itinérantes de petite envergure qu'il prêtait habituellement aux musées communautaires de partout au Canada. Ces expositions consistaient en une série d'objets, d'artefacts et de spécimens préemballés qu'il disposait dans des présentoirs et auxquels il joignait des renseignements contextuels. Ces expositions avaient une superficie allant de 500 à 2 500 pieds carrés et couvraient divers thèmes, tels les arts de la Chine et l'exploration de la biodiversité. Le coût d'emprunt de ces expositions se situait entre 1 800 \$ et 5 500 \$, frais d'expédition en sus, pour une période de huit semaines. Le ROM nous a informés qu'il a annulé ses expositions itinérantes de petite envergure en 2020-2021, après avoir conclu que les frais qu'il devait engager pour en maintenir la pertinence pour les musées communautaires étaient trop élevés.

4.1.11 Le ROM ne peut démontrer que l'accès qu'il offre à sa collection répond aux besoins des Ontariens

Le ROM n'a pas déterminé si l'accès qu'il offre à sa collection d'objets et d'artefacts, y compris un accès spécial aux professeurs, aux étudiants diplômés et aux communautés patrimoniales, répond aux besoins de ceux qui en font la demande, notamment pour ce qui est de savoir si l'accès à toutes les pièces

demandées est suffisant, le temps qu'il faut pour obtenir l'accès, et si la période pendant laquelle l'accès est accordé le cas échéant est suffisante. Le ROM n'a pas déterminé non plus si l'accès à sa collection qu'il offre en ligne, notamment par l'entremise de l'Université de Toronto, répond aux besoins de ceux qui y accèdent.

4.1.12 Il existe des possibilités de prêter beaucoup plus d'objets et d'artefacts à d'autres musées et galeries d'art ontariens

Bien que le ROM possède une importante collection d'objets et d'artefacts et que d'autres musées paraissent souhaiter emprunter des pièces auprès du ROM, nous avons constaté que ce dernier prête peu de pièces à d'autres établissements.

La collection d'art et culture du ROM compte plus de 525 000 pièces. Or, nous avons constaté qu'au cours des trois derniers exercices financiers (2017-2018 à 2019-2020), le ROM a effectué 34 prêts seulement à d'autres établissements, consistant au total à approximativement 780 pièces.

Nous avons aussi constaté que, bien qu'il ait une politique permettant à d'autres établissements d'emprunter des pièces de sa collection, le ROM ne fait pas la promotion de son programme de prêt. En outre, il ne fait le suivi et ne tient un registre que des prêts qu'il a approuvés, de sorte que l'on ne peut déterminer avec exactitude le nombre de demandes d'emprunt qu'il a rejetées, et si ces décisions ont été prises en conformité avec ses politiques.

Nous avons remarqué qu'en revanche, le MBO, qui s'enorgueillit d'une collection beaucoup plus modeste comptant approximativement 121 000 pièces, en a prêté plus de 5 300 à d'autres établissements au cours des trois derniers exercices financiers. De plus, le McMichael, dont la collection compte 6 700 pièces, a prêté au total 55 pièces faisant partie de sa collection permanente à d'autres établissements au cours de la même période.

Ainsi qu'il est indiqué à la **section 4.1.10**, nous avons examiné la collection du ROM et avons

constaté qu'environ 99 000 objets et artefacts, ou 19 % de sa collection d'art et culture, étaient inactifs depuis plus de 20 ans, c'est-à-dire qu'ils n'avaient pas été exposés ni prêtés à d'autres établissements, ou encore qu'aucun accès n'y avait été accordé à des fins de recherches ou autres. Soixante-seize pour cent (76 %) des musées et galeries d'art de petite et moyenne taille de l'Ontario à qui nous avons posé la question ont indiqué qu'ils souhaitaient emprunter des objets et artefacts du ROM. Environ 60 % de ceux qui ont indiqué qu'ils souhaitaient emprunter des objets et artefacts ont cependant ajouté que le coût d'emprunt de pièces auprès du ROM peut être prohibitif. Plus de 40 % des établissements qui ont répondu à notre sondage ont indiqué que leur budget annuel s'établissait au plus à 400 000 \$.

RECOMMANDATION 9

Afin de répondre aux besoins des Ontariens en ce qui concerne l'accès à ses collections, le ROM devrait :

- examiner et déterminer le caractère suffisant de l'accès qu'il offre à ses collections;
- prendre des mesures pour améliorer cet accès au besoin.

RÉPONSE DU ROM

Le ROM est d'accord avec cette recommandation. Nous sommes déterminés à accroître l'accès à notre collection et évaluerons la suffisance de celui-ci par la voie notamment de discussions avec les intervenants concernés et de la mise en oeuvre de mesures visant à l'accroître.

RECOMMANDATION 10

Pour accroître l'accès qu'il offre à sa collection aux Ontariens, et plus particulièrement aux objets et artefacts canadiens, le Musée royal de l'Ontario devrait :

- cerner les possibilités de promouvoir davantage son programme de prêt auprès d'autres établissements en Ontario;
- faire la promotion du prêt de pièces à d'autres établissements de l'Ontario qu'il n'exposera probablement pas parce qu'il possède de meilleures pièces et des pièces qui sont plus représentatives;
- revoir les frais qu'il facture aux établissements ontariens qui empruntent des pièces de sa collection et cerner les possibilités de réduire ces frais afin de hausser le nombre de pièces qu'il leur prête.

RÉPONSE DU ROM

Le ROM est d'accord avec cette recommandation. Nous convenons d'élargir notre programme de prêt afin d'offrir aux Ontariens un accès accru aux collections du ROM, notamment en examinant la manière dont nous pouvons faire davantage la promotion du programme et offrir davantage de collections à titre de prêts à d'autres musées, et en examinant et cernant des possibilités de rendre plus abordable notre barème de tarification actuel le cas échéant. Nous allons rechercher des sources de financement supplémentaires afin de pouvoir réaliser des progrès dans ce domaine.

4.2 Expositions

Une exposition consiste à mettre en montre une collection d'objets, d'artefacts et de spécimens. Certains expositions sont permanentes, tandis que d'autres sont temporaires et sont présentées à tour de rôle de façon périodique. Les expositions ont pour objectif notamment de permettre au public de mieux comprendre un sujet donné et d'améliorer l'expérience des visiteurs. La direction du ROM a indiqué que les expositions qui remportent du succès représentent le moyen le plus important de hausser le nombre de visiteurs et d'attirer de nouveaux membres.

Une équipe du ROM est chargée de planifier, de concevoir, de mettre en place et de gérer les expositions qu'il présente dans sa galerie. Les expositions peuvent provenir dans leur totalité d'autres musées (prêts) ou encore être préparées par le personnel du musée, et inclure des objets, des artefacts et des spécimens tirés de la collection même du ROM, ainsi que des objets et des artefacts empruntés auprès d'autres établissements.

4.2.1 Aucun processus d'évaluation documenté pour sélectionner les expositions les plus susceptibles de répondre aux objectifs du ROM

Nous avons constaté que le fondement sur lequel le ROM s'appuie pour sélectionner les expositions qu'il choisit de présenter n'est pas clair. Selon les pratiques exemplaires relatives à la conception des expositions, les musées doivent établir des critères écrits et se servir de ces critères pour guider le processus de sélection des expositions. Nous avons examiné le processus de sélection des expositions qu'utilise le ROM et avons constaté que ce dernier n'a mis en place aucun processus documenté de l'évaluation des expositions proposées afin de sélectionner celles qui satisferont le plus vraisemblablement à ses objectifs et attireront le plus probablement des visiteurs supplémentaires.

Le ROM ne se fonde pas toujours sur les résultats de ses évaluations des sujets d'expositions pour sélectionner des expositions

Nous avons constaté que le ROM a mis en place un processus valable dans le cadre duquel il évalue annuellement l'intérêt du public à l'égard de sujets d'expositions éventuels. Ce processus consiste notamment à mener des sondages auprès de publics potentiels sur des sujets sur lesquels le ROM songe à présenter une exposition. Voici certaines des questions qui sont posées :

- la probabilité que ces personnes fréquentent l'exposition;

- la mesure dans laquelle elles seraient disposées à payer des frais supplémentaires (en plus du prix d'entrée au ROM) pour voir l'exposition;
- l'intérêt à l'égard de thèmes en particulier se rapportant au sujet de l'exposition;
- le public cible pour chaque sujet d'exposition.

Toutefois, il n'est pas toujours évident que le ROM prend en considération les résultats de ces enquêtes pour en arriver à une décision finale sur les expositions à présenter. En outre, en l'absence d'une procédure documentée d'évaluation des expositions, l'on ne peut dire avec certitude le poids qu'il accorde ou qu'il devrait accorder à ces enquêtes. Ainsi, le ROM a sélectionné une exposition même après que son évaluation des sujets lui eut permis de constater que l'intérêt à l'égard de cette exposition proposée figurait dans la moitié inférieure de la liste de tous les sujets. Le ROM a subséquemment présenté l'exposition, mais nous avons constaté que celle-ci n'a pas atteint ses objectifs de fréquentation, loin de là, la moitié moins de visiteurs que prévu l'ayant fréquentée. En conséquence, le ROM a subi pour cette exposition des pertes totalisant plus d'un million de dollars.

RECOMMANDATION 11

De façon qu'il puisse concevoir et sélectionner des expositions qui répondent davantage à ses objectifs, le Musée royal de l'Ontario devrait :

- établir un processus d'évaluation documenté et fondé sur les pratiques exemplaires dans l'industrie et se servir de ce processus pour évaluer et sélectionner les expositions qu'il présentera;
- déterminer et accorder le poids qui convient aux résultats des évaluations qu'il effectue des sujets d'expositions dans la sélection de ces dernières.

RÉPONSE DU ROM

Nous sommes d'accord avec cette recommandation. Un processus d'évaluation

davantage documenté, qui accorde le poids qui convient à une évaluation des sujets dans la sélection des expositions, guiderait et améliorerait la sélection ainsi que l'évaluation continue du rendement du programme de chaque exposition et des expositions dans leur ensemble.

4.2.2 Le ROM n'évalue pas le rapport coût-efficacité de ses expositions

Nous avons examiné un échantillon d'expositions que le ROM a présentées au cours des trois dernières années et pour lesquelles il a facturé des frais d'entrée distincts et avons conclu que le ROM n'a pas atteint ses objectifs au chapitre des bénéfices qu'il s'attendait à tirer de 50 % des expositions faisant partie de notre échantillon. Dans ces cas, les bénéfices du ROM ont représenté entre 13 000 \$ et 1 351 000 \$ de moins que les bénéfices qu'il avait prévus dans son budget. Nous avons cependant constaté que, dans ces cas, le ROM n'avait pas analysé les résultats lui permettant de déterminer pourquoi il n'avait pas atteint ses objectifs.

RECOMMANDATION 12

Dans les cas où les bénéfices attendus sur les expositions ne sont pas atteints, et pour accroître le rapport coût-efficacité de ses expositions, le Musée royal de l'Ontario devrait analyser les résultats afin d'en déterminer les raisons et appliquer les leçons tirées aux objectifs établis dans les expositions à venir.

RÉPONSE DU ROM

Nous sommes d'accord avec cette recommandation. Nous allons analyser en bonne et due forme les résultats des expositions qui n'atteignent pas leurs objectifs afin d'en déterminer les raisons et de documenter celles-ci et ainsi de pouvoir véritablement utiliser ces résultats dans la planification future.

4.2.3 L'efficacité des expositions n'est pas toujours mesurée

Selon les pratiques exemplaires, l'objectif des expositions est de permettre au public de mieux comprendre un sujet donné et d'améliorer l'expérience des visiteurs. Aux fins de mesurer l'efficacité des expositions, il est d'usage d'évaluer celles-ci afin de déterminer si elles ont atteint leurs objectifs. À cet égard, nous avons constaté que le ROM avait évalué 87 % des expositions qu'il avait présentées au cours des cinq dernières années. Toutefois, au terme de l'examen d'un échantillon des expositions, nous avons constaté que toutes les évaluations sauf une ont été effectuées une fois seulement l'exposition terminée. Par opposition, ainsi qu'il est décrit au **chapitre 2, section 4.3.4**, plus de 60 % des expositions du MBO que nous avons examinées avaient été évaluées au chapitre de la conception peu de temps après avoir été lancées afin de s'assurer qu'elles répondent aux besoins du public cible et d'apporter des modifications dans les cas où elles n'y répondaient pas.

RECOMMANDATION 13

Afin de rehausser l'efficacité de ses expositions pour ce qui est de permettre au public de mieux comprendre un sujet donné et d'améliorer l'expérience des visiteurs, le Musée royal de l'Ontario devrait :

- évaluer toutes les expositions principales, dont leur conception et les premières étapes de leur mise en oeuvre;
- mettre en place des processus d'examen des leçons tirées des évaluations des expositions passées et les appliquer aux plans de sélection et de conception des expositions à venir.

RÉPONSE DU ROM

Nous sommes d'accord avec cette recommandation. Nous allons évaluer toutes

nos grandes expositions, y compris à l'étape de leur conception et aux premières étapes de leur mise en oeuvre. Les évaluations viseront à déterminer notamment si les objectifs relatifs à l'expérience des visiteurs ont été atteints. Nous allons également mieux documenter notre analyse de l'efficacité des expositions de façon que nous puissions nous en servir plus facilement et efficacement afin d'améliorer de façon formative nos expositions et la planification future.

4.3 Programmes éducatifs

La loi habilitante du ROM impose à ce dernier l'obligation de promouvoir l'éducation et l'enseignement dans les domaines liés à ses collections. Le ROM a mis en place une stratégie d'apprentissage qui décrit les programmes, les ressources et les expériences d'apprentissage qu'il offre. Par la voie de cette stratégie ainsi que de sa collection d'objets, d'artéfacts et de spécimens, le ROM cherche à promouvoir la curiosité, les découvertes, l'apprentissage et la pensée critique au moyen de méthodologies pédagogiques progressives, ainsi que des connaissances et d'une expertise sur le contenu.

Ainsi que l'illustre la **figure 4**, au cours des trois derniers exercices financiers (2017-2018 à 2019-2020), le ROM a consacré environ 3,3 % (2,1 millions de dollars) de son budget annuel à la prestation de programmes éducatifs. La **figure 5** montre qu'au cours des trois derniers exercices financiers, la fréquentation moyenne de ces programmes s'est élevée à près de 864 000. Le ROM estime que la majorité de ces visiteurs, approximativement 698 000, ou 81 %, ont participé à des activités comprises dans le prix d'entrée au musée; cela inclut les visites guidées du musée et la visite des galeries interactives du ROM. De plus, plus de 92 000 ou 11 % de la participation se rapporte à des visites guidées et à des programmes destinés aux élèves.

4.3.1 L'efficacité des programmes éducatifs n'est pas toujours mesurée pour s'assurer que les objectifs sont atteints

Nous avons constaté que le ROM n'évalue pas dans tous les cas l'efficacité de ses programmes éducatifs et que, lorsqu'il en a fait l'évaluation, il n'a pu démontrer dans certains cas la façon dont il s'est servi des résultats obtenus pour cerner des secteurs de chaque programme nécessitant des améliorations et pour apporter ces améliorations. Nous avons également constaté que le ROM n'avait adopté aucune politique énonçant le processus qu'il doit suivre pour évaluer ses programmes éducatifs.

Selon les pratiques exemplaires relatives à l'évaluation des programmes éducatifs, le processus d'évaluation doit inclure la collecte, l'analyse et l'interprétation des données de l'évaluation, comme les résultats des sondages menés auprès des participants. En outre, les établissements doivent produire une conclusion et un résumé des constatations afin d'éclairer les décisions futures et les modifications qui pourraient être apportées au programme, et cerner les limites du processus d'évaluation qui pourraient avoir une incidence sur les conclusions tirées (comme la taille d'un petit échantillon).

Nous avons examiné un échantillon des programmes éducatifs offerts par le ROM et avons constaté que ce dernier n'avait effectué aucune évaluation en bonne et due forme de 20 % des programmes que nous avons examinés, en dépit du fait que ces derniers existaient depuis plus de cinq ans. Pour le reste des programmes que nous avons passés en revue, nous avons constaté que le ROM avait mené un sondage auprès des participants afin de recueillir des données comme leur âge, leur sexe et leur qualité de membres et de déterminer s'ils étaient satisfaits du programme auquel ils avaient participé. Nous avons aussi constaté que le ROM avait analysé les résultats de ces sondages et dressé des résumés de son analyse, de ses constatations et de ses recommandations en matière d'améliorations à apporter. Toutefois, plus de la moitié des

programmes évalués par le ROM avaient été évalués collectivement et non individuellement. Il était donc difficile de savoir comment le ROM pourrait utiliser ces résultats pour cerner des problèmes dans chaque programme éducatif afin d'y apporter des améliorations. Ainsi, l'évaluation a indiqué que la stagnation du contenu du programme d'apprentissage du ROM peut avoir une profonde incidence sur l'efficacité du programme; toutefois, la mesure dans laquelle le contenu de chaque programme doit être renouvelé demeure peu claire.

RECOMMANDATION 14

Afin que ses programmes éducatifs répondent à leurs objectifs et aux attentes d'apprentissage des participants à ces programmes, le Musée royal de l'Ontario devrait :

- mettre en place une politique énonçant à quel moment les programmes doivent être évalués et la méthode d'évaluation à privilégier;
- produire, pour ses programmes éducatifs, des rapports d'évaluation qui sont suffisamment détaillés pour permettre de cerner les domaines qui nécessitent des améliorations et d'apporter celles-ci.

RÉPONSE DU ROM

Nous sommes d'accord avec cette recommandation. Nous avons lancé une réorganisation complète du secteur de l'apprentissage en 2020. Lorsque cette réorganisation sera terminée et qu'il y sera donné suite à tous égards, nos politiques énonceront en des termes clairs les programmes qui doivent être évalués ainsi que la méthode d'évaluation à privilégier, et il y aura une évaluation continue de chaque catégorie importante de programmes éducatifs. Nous nous servons également des résultats de ces évaluations et les intégrerons à notre flux de travail habituel pour améliorer les secteurs qui en ont besoin.

4.4 Recettes autogénérées

Les recettes du ROM consistent en la subvention de fonctionnement annuelle que lui verse le Ministère, en d'autres subventions et en des recettes autogénérées, telles les entrées, les adhésions et les ventes au détail. Ainsi que l'illustre la **figure 6**, les fonds autogénérés les plus importants sont les droits d'entrée, les activités et les concessions et le produit de la vente d'adhésions, qui se sont élevés collectivement à 23,7 millions de dollars au total en 2019-2020 et ont représenté 85 % des recettes autogénérées.

Recettes provenant des adhésions

Les recettes tirées de la vente des adhésions sont l'une des sources principales de recettes autogénérées du ROM; elles représentent près de 4 millions de dollars ou 14 % des recettes autogénérées en 2019-2020. La direction du ROM nous a informés que les ventes d'adhésions sont également un facteur important contribuant à sa capacité de générer d'autres recettes, puisque les membres tendent à participer davantage aux activités du musée et sont plus susceptibles de faire la promotion de celui-ci auprès d'autrui. Qui plus est, les membres représentent une source de revenus stable compte tenu des achats qu'ils effectuent dans la boutique du ROM et son restaurant. Le ROM mène un certain nombre d'activités et d'initiatives visant à hausser les ventes d'adhésions, notamment :

- il annonce la vente de ses adhésions en ligne, notamment sur Facebook;
- il mène des campagnes de publicité par télémarketing et les jours fériés dans le cadre desquelles il fait la promotion de la vente d'adhésions;
- il échange des listes de membres avec d'autres musées et galeries d'art, comme le MBO, afin de cibler des personnes qui sont plus susceptibles de devenir membres.

4.4.1 Le ROM ne recueille aucune donnée démographique contribuant à augmenter les ventes d'adhésions et à répondre aux attentes des membres

Nous avons constaté que le ROM ne recueille aucune donnée démographique auprès de ses membres pour mieux comprendre qui ils sont et ainsi accroître sa capacité de hausser les recettes qu'il tire de la vente d'adhésions à de nouveaux membres.

Les pratiques exemplaires recommandent de se servir des données pour hausser les recettes en offrant des expériences personnalisées fondées sur les données démographiques et les comportements des visiteurs. Nous avons toutefois constaté que le ROM ne recueille aucune donnée démographique sur ses membres, comme leur âge, leur niveau de revenu, leur ethnicité, leur sexe, leur situation familiale et la taille de leur famille. Il n'est donc pas en mesure de concevoir des stratégies ciblées pour mieux servir ses membres et hausser ses ventes d'adhésions et la fréquentation du musée par ses membres.

4.4.2 Les adhésions au ROM et les visites effectuées par les membres sont en baisse

Nous avons constaté que le nombre d'adhésions a diminué au cours de la dernière année et que les visites au ROM par ses membres ont diminué au cours des deux dernières années.

Ainsi qu'il est indiqué dans la **figure 7**, les recettes provenant de la vente d'adhésions sont passées de façon générale de 2,6 millions de dollars en 2015-2016 à 4,1 millions de dollars en 2018-2019, avant de diminuer légèrement et d'être ramenées à 4,0 millions de dollars en 2019-2020, en partie en raison de la pandémie de COVID-19.

Nous avons toutefois observé que, de 2017-2018 à 2019-2020, le nombre de visites effectuées au ROM par les membres a constamment diminué de 26 %, passant de 293 000 environ en 2017-2018 à 216 000 environ en 2019-2020. Nous avons

également remarqué qu'en 2019-2020, le nombre de membres a également diminué constamment après avoir augmenté constamment chaque année de 2015-2016 à 2018-2019.

La direction du ROM a attribué cette diminution au fait que certaines expositions n'ont pas suscité l'intérêt de ses membres et, dans une certaine mesure, à l'impact du virus de la COVID-19, qui a entraîné la fermeture du ROM deux semaines avant la clôture de son exercice financier en mars 2020. Le ROM a indiqué qu'il a cerné les mesures qu'il prendra pour accroître les ventes d'adhésions et qu'entre autres choses, il formera un groupe de travail ayant pour mandat de concevoir un plan visant à accroître la participation des membres. Les mesures que le ROM prévoit de prendre ne règlent cependant pas entièrement les problèmes concernant ses expositions. Plus particulièrement, ainsi qu'il est indiqué dans la **section 4.2.1**, et compte tenu de notre examen du processus que le ROM suit pour sélectionner des expositions, nous avons constaté qu'il n'a mis en place aucun processus lui permettant d'évaluer les expositions proposées afin de sélectionner celles qui sont les plus susceptibles d'atteindre les objectifs du ROM et d'attirer un nombre accru de visiteurs.

RECOMMANDATION 15

Afin de pouvoir atteindre ses objectifs en matière de recettes et d'accroître les ventes d'adhésions, le Musée royal de l'Ontario devrait :

- essayer de recueillir et d'utiliser des données démographiques sur ses membres afin de pouvoir peaufiner ses activités de vente d'adhésions;
- intégrer ses plans visant à hausser les ventes d'adhésions et les visites par les membres à ses plans visant à améliorer le processus de sélection de ses expositions.

RÉPONSE DU ROM

Nous sommes d'accord avec cette recommandation. Le ROM mènera un sondage

auprès de ses membres pour mesurer la volonté de ces derniers de fournir des données démographiques détaillées et cerner les types de données qu'ils seraient disposés à lui fournir. Nous allons ensuite déterminer comment ces données sont reliées aux activités d'acquisition et de maintien des adhésions et prendre des mesures pour utiliser cette information afin de peaufiner nos initiatives de ventes d'adhésions. Nous allons également intégrer nos plans visant à hausser les ventes d'adhésions et les visites par les membres à nos plans visant à améliorer nos processus de sélection des expositions.

4.5 Dépenses de fonctionnement

Les dépenses les plus importantes du ROM incluent les salaires et avantages sociaux, les frais d'administration ainsi que le marketing et les promotions. La **figure 8** illustre les dépenses totales du ROM pour chacun des cinq plus récents exercices financiers.

4.5.1 En dépit du fait que les salaires et les avantages sociaux représentent près de la moitié de ses dépenses, le ROM n'évalue pas l'efficacité de la vaste majorité des membres de son personnel

Bien que les salaires et les avantages sociaux aient représenté au moins 45 % des dépenses de

fonctionnement annuelles du ROM dans chacune des cinq dernières années (voir la **figure 8**), nous avons constaté que, sauf pour l'équipe de haute direction (directeur général, sous-directrice, Collections, sous-directrice, Opérations, et sous-directrice, Engagement des publics) et ses conservateurs, le ROM n'a adopté aucun processus d'évaluation du rendement de ses employés à temps plein, qui sont près de 350. Cela inclut également certains dirigeants qui assument d'importantes responsabilités au sein du ROM. C'est souvent par son régime de gestion du rendement que se démarque l'organisation qui obtient des résultats exceptionnels, et le Ministère exige que le ROM mette en place un tel régime.

RECOMMANDATION 16

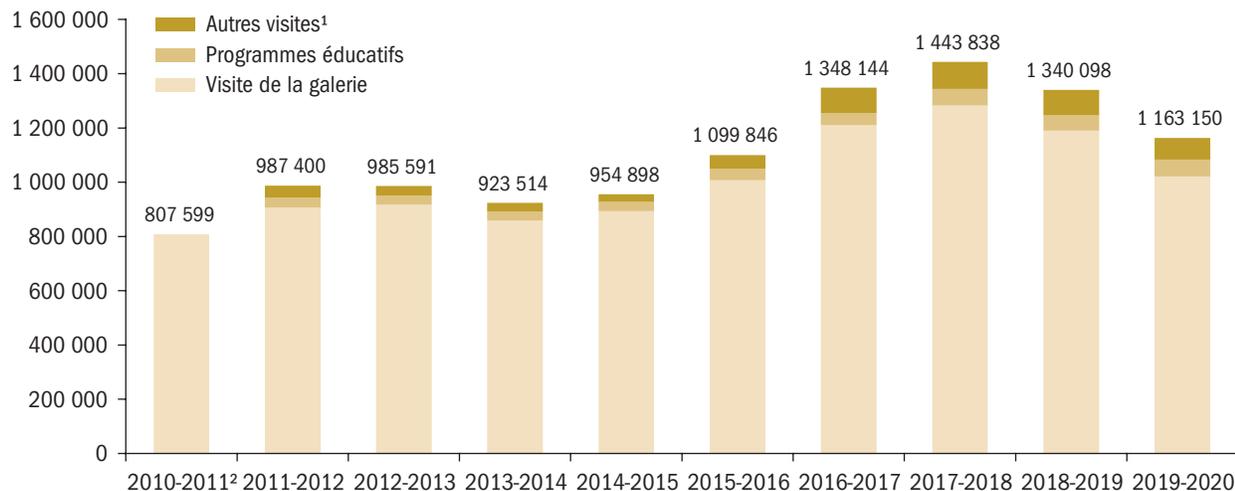
Afin de pouvoir surveiller et améliorer l'efficacité de son personnel et satisfaire aux exigences du Ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture, le Musée royal de l'Ontario devrait établir et mettre en oeuvre un régime d'examen du rendement de tout son personnel.

RÉPONSE DU ROM

Nous sommes d'accord avec cette recommandation et nous nous efforcerons de mettre en oeuvre un régime d'examen du rendement élargi qui inclura tout le personnel.

Figure 1 : Fréquentation annuelle, 2010-2011 à 2019-2020

Source des données : Musée royal de l'Ontario

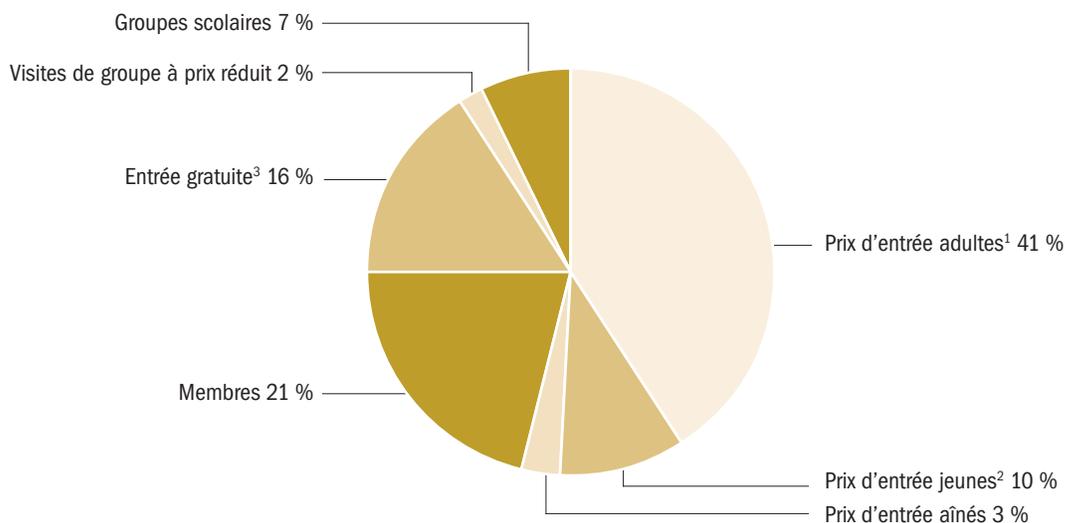


Remarques : Le Musée royal de l'Ontario n'a pas réparti la fréquentation totale en catégories pour l'exercice 2010-2011.

1. Les autres visites ont trait au nombre de visiteurs qui ont assisté à des mariages, à des réunions d'entreprise ou à d'autres activités externes organisées au Musée royal de l'Ontario.
2. La fréquentation pour l'exercice 2010-2011 comprend uniquement le nombre de visiteurs qui se sont rendus au ROM pour visiter la galerie.

Figure 2 : Type de billet acheté pour visiter le Musée royal de l'Ontario, 2019-2020

Source des données : Musée royal de l'Ontario



1. Dans le prix d'entrée pour adultes sont inclus environ 142 000 billets CityPASS et 73 000 billets à prix réduit.
2. Le prix d'entrée pour les jeunes renvoie aux visiteurs âgés de 4 à 19 ans.
3. L'entrée gratuite inclut environ 105 000 billets gratuits du programme d'accès communautaire du ROM et 53 000 billets gratuits de la soirée gratuite du troisième mardi du mois au ROM.

Figure 3 : Acquisitions, art et culture, 1950 à 2020

Source des données : Musée royal de l'Ontario

	Don	Achat	Échange	Excavation*	Nombre d'acquisitions	Total cumulatif	Croissance sur 10 ans (%)
1950 et avant	149 613	59 041	1 358	3 143	213 155	213 155	
1951 à 1960	46 561	6 150	97	5 752	58 560	271 715	27
1961 à 1970	18 940	6 217	622	18 996	44 775	316 490	16
1971 à 1980	42 527	8 437	3	18 813	69 780	386 270	22
1981 à 1990	34 673	3 357	—	18 717	56 747	443 017	15
1991 à 2000	30 595	2 705	1	3 785	37 086	480 103	8
2001 à 2010	16 389	5 258	—	60	21 707	501 810	5
2011 à 2020	21 692	2 678	—	—	24 370	526 180	5
Total	360 990	93 843	2 081	69 266	526 180		
% du total	69	18	—	13	100		

* L'excavation se rapporte aux acquisitions pour lesquelles les conservateurs du ROM se rendent dans d'autres pays pour recueillir des matériaux archéologiques en vue de leur acquisition par le musée.

Figure 4 : Dépenses annuelles moyennes des programmes éducatifs et publics, 2017-2018 à 2019-2020

Source des données : Musée royal de l'Ontario

	Dépenses moyennes
Total des dépenses prévues au budget (en millions de dollars)	63,9
Dépenses prévues au budget du programme éducatif (en millions de dollars)	2,1
% des dépenses prévues au budget pour les programmes éducatifs	3,3

Figure 5 : Programmes éducatifs et publics par groupe démographique et fréquentation annuelle moyenne, 2017-2018 à 2019-2020

Source des données : Musée royal de l'Ontario

Programme	Description	Fréquentation moyenne	% de la fréquentation totale
Enfants	32 410	4	4
ROMJeunes – Les tout-petits	Programme sensoriel de huit semaines avec des moniteurs et monitrices pour explorer la galerie et participer à des activités ludiques créatives.	4 128	
Club du samedi	Cours d'une journée ou d'une demi-journée donnés le samedi; activités pratiques supervisées, projets artistiques et expériences scientifiques.	3 229	
Camp de jour ROMJeunes (camp de jour lors d'une journée pédagogique)	Camps de jour tenus lors des journées pédagogiques, offrant des activités éducatives encadrées, des projets artistiques et des expériences scientifiques.	843	
Camp de la semaine de relâche/Camp des Fêtes du ROM ¹	Camps de la semaine de relâche offrant une gamme de programmes axés sur des activités avec des moniteurs et monitrices qualifiés.	2 227	
Club d'été ¹	Des camps d'été qui offrent une gamme de programmes axés sur les activités, inspirés des collections et de la recherche du ROM.	21 983	
Écoles	92 477	11	11
Visites guidées et programmes de laboratoire	Visites d'écoles avec circuits et apprentissage pratique en laboratoire.	92 477	
Adultes	21 834	2	2
Bébé et moi	Visite guidée d'une durée de six semaines qui permet aux adultes et aux fournisseurs de soins de profiter de l'apprentissage et de la conversation entre adultes dans un environnement qui convient aux bébés.	1 366	
Les Conférences du ROM et les Conférences ROM Adultes	Les Conférences du ROM : Série de conférences sur des sujets stimulants qui provoquent la réflexion, offertes tout au long de l'année. Les Conférences ROM Adultes : Ateliers d'une journée pour adultes, animés par des experts du ROM qui offrent des conférences, des activités interactives et des visites en galeries.	7 883	
ROM de jour et ROM branché	Programmes conçus pour offrir des conférences et des documentaires de jour et de soir mettant l'accent sur le contenu du ROM lié à l'art, à la culture et à la nature.	8 167	
pROMenades (Accès gratuit et payant) ²	Visites guidées de Toronto qui se font à pied et qui font découvrir les divers aspects des quartiers de la ville présentant un intérêt historique, architectural, artistique, éducatif et autre.	4 418	

Programme	Description	Fréquentation moyenne	% de la fréquentation totale
Tous les âges	717 127	83	83
Galeries interactives ³	La galerie de la biodiversité interactive, la galerie des découvertes et le studio Earth Ranger offrent des expériences et des ateliers interactifs et pratiques d'apprentissage par objets avec des animateurs qualifiés.	665 398	
Visites quotidiennes gratuites ²	Des guides bénévoles qualifiés offrent des visites quotidiennes au public, y compris des visites générales du ROM, des visites de certaines galeries et des visites d'expositions spéciales.	30 856	
Visites de groupe (accès payant)	Les visites de groupe comprennent les visites VIP, les visites culturelles des gouverneurs du ROM et les visites de groupes des clients payées. Ces visites peuvent comprendre un accès en coulisse et des visites d'expositions à l'affiche.	20 576	
ROMBus	Excursions d'une journée sur un thème historique, architectural, culturel ou muséal à divers endroits à Toronto et dans les environs.	297	
Total	863 848	100	100
Programmes gratuits (pROMenade, ROM branché)		10 180	1
Programmes inclus dans le prix d'entrée (galeries interactives, visites publiques quotidiennes gratuites, ROM le jour)		698 278	81
Total	708 458	82	82

1. Le nombre de participants à ces programmes est une estimation basée sur des formules de calcul de la participation aux cours en fonction de la durée; par exemple, un enfant qui participe à un camp d'une semaine compte pour cinq participations.
2. Les bénévoles du ROM consignent le nombre de participants par dénombrement manuel; dans le cas des promenades payées, le nombre d'inscriptions détermine le nombre de participants.
3. Le nombre de participants est une estimation fondée sur un calcul effectué manuellement ou sur le nombre de personnes dénombrées par les bénévoles qui déambulent dans la galerie chaque demi-heure.

Figure 6 : Sources de revenus du Musée royal de l'Ontario, 2015-2016 à 2019-2020 (en milliers de dollars)

Source des données : États financiers audités du Musée royal de l'Ontario

	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Province de l'Ontario	27 398	27 868	26 841	27 590	27 307
Fondation du Musée royal de l'Ontario ¹	7 648	7 176	7 359	8 979	9 179
Autre	90	418	224	345	688
Amortissement des apports en capital reportés ²	11 694	11 106	10 825	11 857	12 562
Total partiel des subventions	46 830	46 568	45 249	48 771	49 736
Prix d'entrée	9 254	12 916	14 747	12 523	11 056
Activités et concessions ³	8 350	8 411	9 558	9 562	8 622
Frais d'adhésion	2 572	3 016	3 693	4 129	3 999
Programmes et éducation	2 572	2 313	2 619	2 838	2 559
Autre	942	1 627	1 492	1 945	1 001
Dons	1 670	1 129	2 410	1 607	512
Total partiel des recettes autogénérées	25 360	29 412	34 519	32 604	27 749
Total	72 190	75 980	79 768	81 375	77 485

1. Le ROM a une fondation non gouvernementale qui a pour mission de recueillir des fonds pour soutenir l'organisation.
2. Les apports en capital reportés sont des subventions et des dons de donateurs gouvernementaux et privés pour l'achat d'immobilisations. Les recettes sont établies comme correspondant aux coûts d'amortissement des immobilisations achetées à mesure qu'elles sont utilisées chaque année.
3. Les recettes tirées des concessions comprennent les ventes au détail et les ventes d'aliments et de boissons.

Figure 7 : Adhésions au Musée royal de l'Ontario, visites des membres et recettes tirées des adhésions, 2015-2016 à 2019-2020

Source des données : Musée royal de l'Ontario

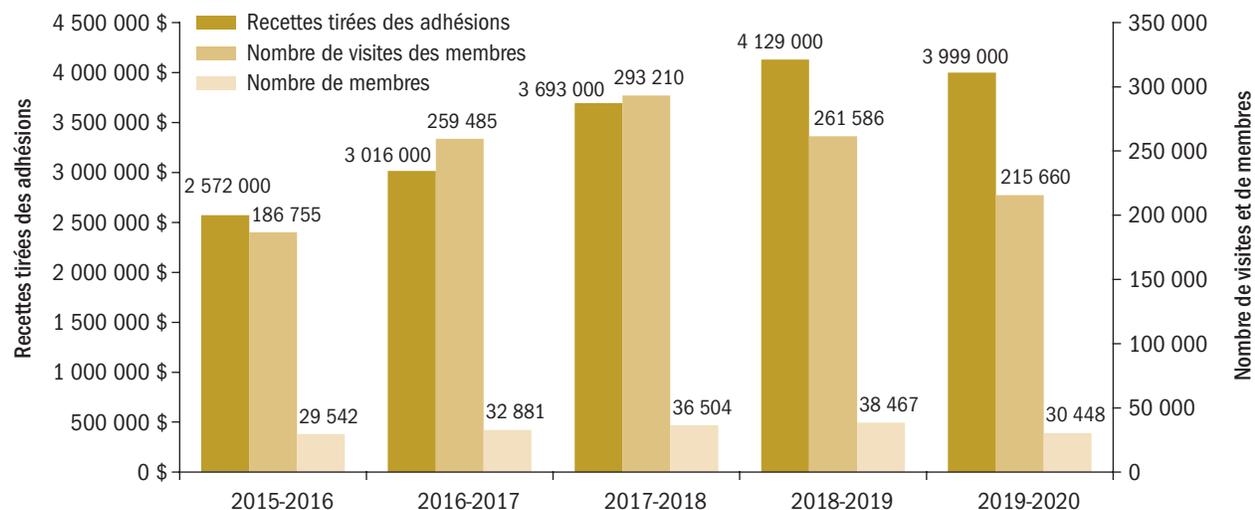


Figure 8 : Dépenses du Musée royal de l'Ontario, 2015-2016 à 2019-2020 (en milliers de dollars)

Source des données : États financiers audités du Musée royal de l'Ontario

	2015-2016		2016-2017		2017-2018		2018-2019		2019-2020	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
Salaires et avantages sociaux	31 515	46	33 939	46	35 455	45	37 206	47	34 926	45
Services publics, réparations, entretien, aménagement d'expositions	5 851	8	6 625	9	6 199	8	6 783	9	6 636	8
Administration	3 273	5	4 004	5	5 481	7	5 136	6	5 114	7
Marketing et promotions	3 646	5	3 689	5	4 277	5	4 086	5	4 390	6
Fournitures et coût des biens vendus	3 855	6	4 643	6	4 960	6	4 207	5	3 971	5
Amortissement des biens immobilisés	12 373	18	12 106	16	11 601	15	12 432	16	12 944	17
Objets et spécimens	1 613	2	2 296	3	942	1	1 546	2	607	1
Autres dépenses ¹	7 073	10	7 415	10	9 785	13	8 267	10	8 383	11
Dépenses de fonctionnement	69 199	100	74 717	100	78 700	100	79 663	100	76 971	100
Dons en nature ²	1 518		980		2 262		1 363		433	
Total des dépenses³	70 717		75 697		80 962		81 026		77 404	

1. Les autres dépenses comprennent toutes les autres dépenses comme le fret et les frais de transport, le téléphone et l'équipement et les frais de location.
2. À des fins comptables, le ROM choisit de consigner les dons d'objets, d'artefacts et de spécimens à titre de recettes et de consigner une dépense égale et compensatoire dans ses états financiers annuels audités. Par conséquent, les dons d'objets, d'artefacts et de spécimens n'ont pas d'incidence sur les résultats financiers nets déclarés chaque année par le ROM. C'est pourquoi nous excluons les dons d'objets, d'artefacts et de spécimens des dépenses de fonctionnement.
3. Le total correspond aux états financiers audités du ROM.

Annexe 1 : Critères d'audit

Préparés par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

1. Des processus de surveillance efficaces du ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture sont en place afin que les activités des musées et des galeries d'art permettent à ces derniers de réaliser leurs mandats législatifs, de respecter les exigences et les lignes directrices applicables du gouvernement et de respecter les pratiques exemplaires. Des mesures correctives sont prises en temps opportun au besoin.
2. Dans les faits, les musées et les galeries d'art acquièrent et préservent des objets et des oeuvres d'art et les retirent de l'inventaire conformément à leurs exigences législatives et stratégiques ainsi qu'aux pratiques exemplaires.
3. Les musées et les galeries d'art élaborent et présentent de façon économique et efficace des expositions, y compris des oeuvres d'art et des objets, qui mobilisent et renseignent véritablement le public et augmentent les visites et la fréquentation.
4. Les musées et les galeries d'art offrent des programmes éducatifs efficaces dans leurs domaines respectifs.
5. Les musées et les galeries d'art régissent et gèrent leurs activités et leurs installations de façon efficiente, efficace et économique.
6. Des indicateurs de rendement et des objectifs valables pour les musées et les galeries d'art sont établis, surveillés et comparés aux résultats réels afin d'atteindre les objectifs et de satisfaire aux exigences législatives et autres, aux lignes directrices et aux pratiques exemplaires. Les résultats sont rendus publics, et des mesures correctives sont prises en temps opportun.

Annexe 2 : Composition du conseil d'administration et comités, juin 2020

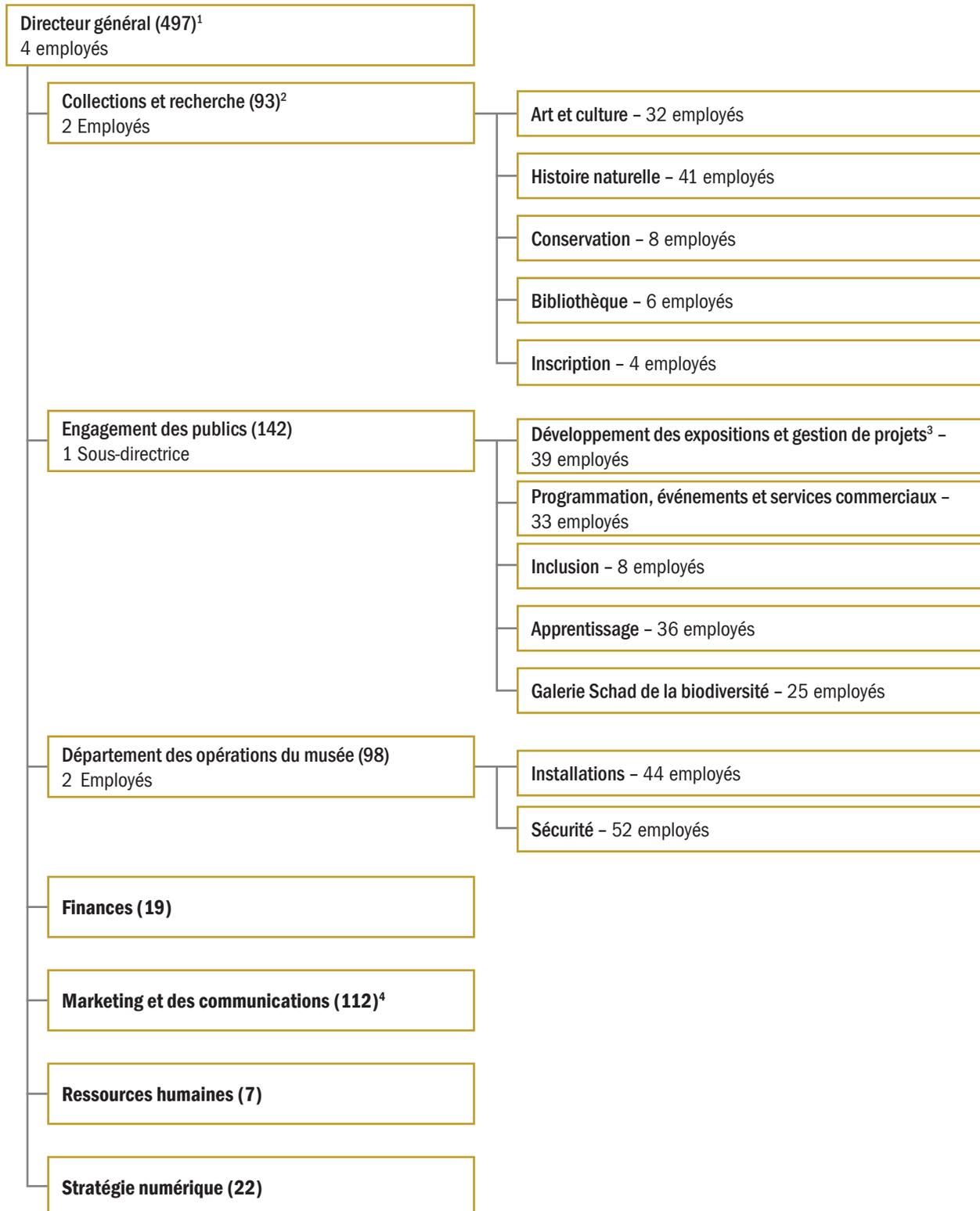
Sources des données : Musée royal de l'Ontario

Type d'organisme	Nombre total d'administrateurs et d'administratrices	Nombre requis d'administrateurs et d'administratrices nommés par la province	Nombre d'administrateurs et d'administratrices nommés par la province au sein du conseil d'administration au mois de juin 2020	Quorum	Comités du conseil d'administration
Musée royal de l'Ontario Organisme provincial administré par un conseil d'administration	21*	15	13	7	<ul style="list-style-type: none"> • Finances et audit; • Collections, engagement des publics et recherche • Ressources humaines et rémunération • Gouvernance

* Les membres du musée élisent trois membres du conseil d'administration, et trois sont membres du conseil d'administration en vertu de leurs fonctions (les postes de directeur général du musée, de président de l'Université de Toronto et de président du conseil des gouverneurs de l'Université de Toronto).

Annexe 3 : Structure organisationnelle du Musée royal de l'Ontario, mars 2020

Sources des données : Musée royal de l'Ontario



1. Au total, 497 employés, dont 149 employés à temps partiel et 11 employés contractuels.

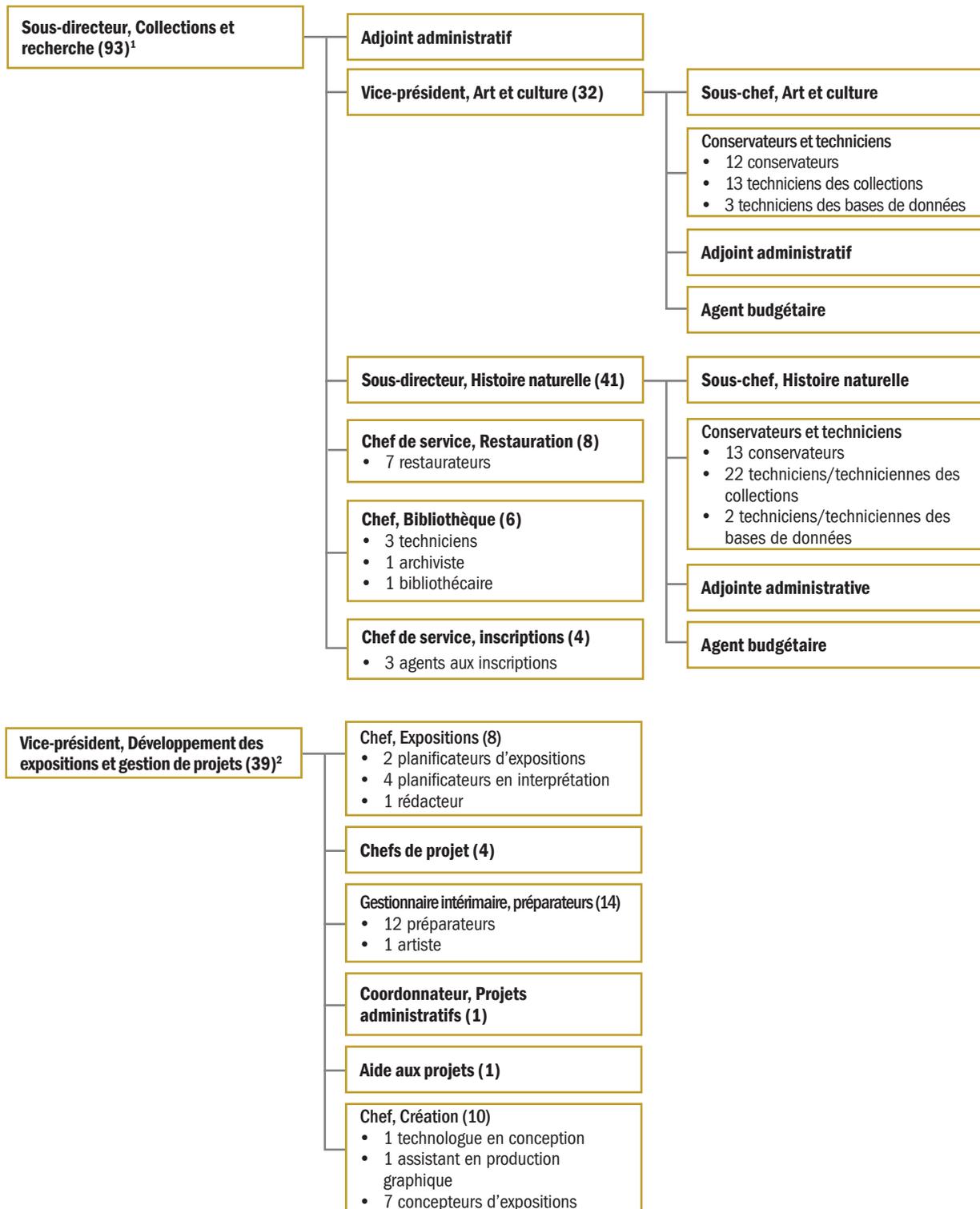
2. Voir l'annexe 4 pour connaître la structure détaillée du département des collections et de la recherche.

3. Voir l'annexe 4 pour connaître la structure détaillée du département de développement d'expositions et de gestion de projets.

4. Comprend 65 guides à temps partiel.

Annexe 4 : Structures du Service des collections et de la recherche du Musée royal de l'Ontario et du développement des expositions et de la gestion de projets, mars 2020

Source des données : Musée royal de l'Ontario



1. Le total de 93 employés du département des collections et de la recherche compte 7 employés à temps partiel et 3 employés contractuels.

2. Au total, 39 employés du département de développement des expositions et de la gestion de projets, dont 1 employé à temps partiel et 4 employés contractuels.

Annexe 5 : Autorisation et approbation requises pour les achats et les dons

Sources des données : Musée royal de l'Ontario

Niveaux d'approbation et de déclaration des collections	Approbation du chef de département	Sous-directeur, Approbation des collections et des recherches	Approbation du directeur et du directeur général	Le Comité des collections, de l'engagement des publics et de la recherche et le conseil d'administration sont informés	Approbation du Comité des collections, de l'engagement des publics et de la recherche	Approbation du conseil d'administration
Jusqu'à 10 000 \$	X					
Entre 10 000 \$ et 50 000 \$	X	X				
Entre 50 000 \$ et 250 000 \$	X	X	X*	X*		
Entre 250 000 \$ et 1 000 000 \$	X	X	X	X	X	
Plus de 1 000 000 \$	X	X	X	X	X	X

* L'approbation du directeur et du Comité des collections, de l'engagement des publics et de la recherche n'est requise que pour les dons de plus de 100 000 \$ qui nécessitent la certification de la Commission canadienne d'examen des exportations de biens culturels (CCEEBC).

Collection McMichael d'art canadien

1.0 Résumé

La Collection McMichael d'art canadien (la Collection McMichael) est une galerie d'art publique axée sur l'art canadien et autochtone située dans le village de Kleinburg, à Vaughan. Il s'agit d'un organisme provincial qui reçoit environ 3 millions de dollars par année du ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture (le Ministère). La Collection McMichael a été établie en vertu de la *Loi de 1990 sur la Collection McMichael d'art canadien* (la Loi), qui énonce son mandat. Conformément au rôle traditionnel des musées et des galeries d'art, son mandat consiste notamment à recueillir des oeuvres d'art, à les exposer et à susciter l'intérêt du public à l'égard de ses collections et expositions. En 2019-2020, la Collection McMichael a accueilli environ 119 000 visiteurs. La Collection McMichael est régie par un conseil d'administration (le Conseil) composé d'un maximum de 23 membres, tous nommés par le gouvernement provincial. En tant que société à fin charitable, elle prépare chaque année un budget équilibré, dans lequel les revenus prévus correspondent aux dépenses prévues. Dans l'ensemble, nous avons constaté que la Collection McMichael avait fait du bon travail pour entreposer les oeuvres d'art dans ses collections en toute sécurité conformément aux

pratiques exemplaires. La Collection McMichael effectuait une régulation adéquate des conditions ambiantes et maintenait des niveaux appropriés de température et d'humidité dans ses chambres d'entreposage. Elle offrait également au public divers programmes didactiques liés à ses collections.

Nous avons toutefois constaté que la Collection McMichael n'avait pas d'évaluation exacte de ses collections pour s'assurer qu'elle maintenait une protection d'assurance suffisante, et qu'elle n'avait pas de politique en place pour effectuer des vérifications régulières de l'inventaire afin de vérifier l'existence des oeuvres dans ses collections. En outre, nous avons observé que la Collection McMichael ne pouvait pas toujours démontrer que les acquisitions effectuées étaient nécessaires pour atteindre ses objectifs relatifs à ses collections. Bien que la direction de la Collection McMichael ait indiqué qu'il était important d'avoir des expositions réussies pour attirer l'attention sur son établissement et inciter les gens à s'y rendre, nous avons constaté qu'elle ne pouvait pas montrer comment elle choisissait les expositions les plus susceptibles de connaître du succès. Voici quelques-unes de nos préoccupations particulières concernant la Collection McMichael :

- **La recherche sur la provenance des acquisitions n'est pas toujours effectuée ou consignée.** Dans les dossiers d'acquisition que nous avons examinés,

nous avons constaté qu'à l'exception des dons d'oeuvres d'art qui avaient été soumis à la Commission canadienne d'examen des exportations de biens culturels (CCEEBC) en vue d'être attestées aux fins de l'impôt, la recherche sur la provenance effectuée par la Collection McMichael consistait uniquement à envoyer un courriel aux donateurs pour leur demander comment ils avaient obtenu les oeuvres d'art et s'ils avaient des renseignements sur les propriétaires antérieurs ou sur l'historique des expositions. La Collection McMichael n'avait pas effectué de suivi pour vérifier les renseignements fournis par les donateurs ou n'avait pas consigné les raisons pour lesquelles son degré de certitude quant à la véracité des renseignements était tel qu'il n'était pas nécessaire de vérifier ceux-ci. Des préoccupations concernant l'authenticité de trois tableaux n'ont pas fait l'objet d'un suivi en temps opportun. Nous avons constaté que la Collection McMichael n'avait pas pris de mesures pour régler les préoccupations concernant l'authenticité de trois des tableaux que nous avons examinés et qui avaient été donnés à la galerie. Pour l'un de ces tableaux, une spécialiste a fait part à deux reprises à la Collection McMichael de ses préoccupations quant à son authenticité. Malgré les préoccupations non réglées de la spécialiste, la Collection McMichael a soumis le tableau à la CCEEBC pour qu'il soit attesté aux fins de l'impôt et a signé une déclaration selon laquelle, d'après la provenance de l'oeuvre et la recherche entreprise sur son historique, le tableau était une oeuvre originale de l'artiste. Nous avons porté ce problème à l'attention de la Collection McMichael, qui a ensuite fait un suivi et obtenu une lettre du directeur d'une galerie qui avait représenté l'artiste et qui a affirmé reconnaître l'écriture de l'artiste sur l'oeuvre.

- **Il est peu probable que les priorités relatives aux collections soient réalisées.** En septembre 2019, la Collection McMichael a mis la dernière main à une stratégie relative à ses collections qui énonçait sept domaines d'intérêt pour les acquisitions futures. Nous avons toutefois constaté que la Collection McMichael n'avait pas fondé sa stratégie sur une analyse des points forts et des points faibles de ses collections actuelles et sur une analyse des dons qu'elle reçoit habituellement pour savoir si la stratégie est réalisable. Nous avons analysé les acquisitions de la Collection McMichael et déterminé que celle-ci n'attire pas un éventail et un volume suffisants de dons – le principal moyen par lequel elle acquiert des oeuvres – pour soutenir une stratégie aussi générale relative à ses collections. Depuis 2012, la plupart des ajouts d'oeuvres ont été liés à ses collections inuites, des Premières Nations et métisses; dans les autres domaines d'intérêt, la Collection McMichael a reçu peu de dons.
- **La Collection McMichael ne connaît pas la valeur financière de ses collections en vue de s'assurer du maintien d'une protection d'assurance adéquate.** Nous avons remarqué que, selon les dossiers dans le système de gestion des collections de la Collection McMichael, TMS, la valeur des collections est de 258 millions de dollars. Or, nous avons constaté qu'aucune valeur n'était attribuée à 30 % des oeuvres d'art de ses collections et que, lorsque des valeurs étaient indiquées, elles étaient généralement désuètes. Nous avons observé que pour 81 % des oeuvres auxquelles une valeur était attribuée, qui représentaient 230 millions de dollars, l'évaluation avait été effectuée il y a plus de 20 ans. Par exemple, pour un tableau d'un membre du Groupe des sept que la Collection McMichael évalue à plus de 10 millions, une valeur 130 000 \$ était indiquée dans TMS à partir d'une évaluation effectuée en 1979.

La Collection McMichael a une protection d'assurance de 150 millions de dollars pour ses collections. Bien qu'il ne soit pas pratique courante pour un musée ou une galerie d'obtenir une assurance fondée sur la valeur totale de ses collections, sans une évaluation plus actuelle, on ne peut savoir avec certitude si la protection d'assurance de la Collection McMichael est suffisante. Nous avons également été informés que ni le conseil d'administration de la Collection McMichael ni aucun de ses comités n'ont examiné ou évalué le caractère adéquat de la protection d'assurance relative aux collections au cours des cinq dernières années.

- **Les vérifications de l'inventaire effectuées par la Collection McMichael sont peu fréquentes et ne règlent pas en temps opportun les problèmes relevés dans les vérifications.** La Collection McMichael nous a informés que même si elle effectue des vérifications ponctuelles de l'inventaire pour certaines parties de ses collections, elle n'a pas mis en place de politique officielle pour effectuer des vérifications périodiques de l'inventaire complet. Elle a effectué la dernière vérification de l'inventaire de toutes les oeuvres de ses collections en 2012. Selon la Collection McMichael, 11 oeuvres n'ont pas été trouvées lors de cette vérification. Nous avons remarqué que, même si la valeur combinée de ces oeuvres était négligeable, au moment de notre audit, huit ans après la vérification de l'inventaire, la Collection McMichael n'avait pas encore trouvé ces oeuvres ni confirmé qu'elles avaient bel et bien été perdues. Lors de notre examen de l'une des installations d'entreposage hors site de la Collection McMichael, nous avons trouvé la majorité de ces oeuvres (8 sur 11) et les avons portées à l'attention de la Collection McMichael, qui a confirmé qu'il s'agissait des oeuvres manquantes. La Collection McMichael nous a informés qu'elle avait

également trouvé deux des autres oeuvres dans le même lieu d'entreposage hors site. Une oeuvre est toujours manquante.

- **Des problèmes de sécurité ont été relevés dans l'un des lieux d'entreposage hors site de la Collection McMichael.** Nous avons remarqué que le contrat conclu par la Collection McMichael avec le fournisseur de services d'entreposage prévoyait une sécurité accrue. Or, nous avons constaté que dans l'une des salles où des caisses de la Collection McMichael étaient entreposées, la caméra de sécurité était obstruée, ce qui nuisait à son efficacité. Nous avons observé que certaines caisses dans cette salle d'entreposage contenaient des oeuvres plus petites, comme des paniers en piquants de porc-épic et des bijoux des Premières Nations, qui pouvaient facilement être subtilisées par un employé ou un entrepreneur du fournisseur d'entreposage sans que ce soit détecté en l'absence d'une caméra de sécurité fonctionnelle. La Collection McMichael n'était pas au courant de cette situation préoccupante parce qu'elle n'avait pas visité l'entrepôt hors site pour vérifier ses collections depuis plusieurs années.
- **La Collection McMichael n'a pas établi de plans pour retirer de son inventaire les oeuvres qui ne sont pas exposées ou prêtées ou qui n'ajoutent pas de valeur à ses collections.** La Collection McMichael n'examine pas ses collections pour repérer les oeuvres d'art qu'elle pourrait retirer de son inventaire au motif qu'elles ne sont pas exposées ou prêtées ou qu'elles sont peu susceptibles de l'être. Elle n'identifie pas non plus les oeuvres d'art qui n'ajoutent pas de valeur significative à ses collections et dont elle pourrait se départir afin d'acquérir des oeuvres qui ajouteraient de la valeur. Nous avons analysé les collections de la Collection McMichael et constaté qu'environ 3 420 oeuvres (51 % des oeuvres comprises

dans ses collections) n'avaient pas été exposées ou prêtées depuis plus de 20 ans.

- **La Collection McMichael ne mesure pas le rapport coût-efficacité des expositions qu'elle choisit de présenter ou ne tient pas compte de ce rapport.** Nous avons constaté que le tiers des expositions de la Collection McMichael dépassaient les coûts prévus de 80 %, mais celle-ci n'avait pas cherché à déterminer les raisons de ces dépassements. Nous avons également observé que la Collection McMichael n'établit pas le profit ou la perte qu'elle s'attend à réaliser avec chacune de ses expositions.
- **Les revenus tirés des droits d'entrée que perçoit la Collection McMichael sont faibles.** En 2019-2020, la Collection McMichael a enregistré son taux de fréquentation le plus élevé des 10 dernières années. Néanmoins, nous avons remarqué que les droits d'entrée pour visiter la Collection McMichael, l'une de ses principales sources de revenus pour soutenir ses activités, ne représentaient que 19 % de ses revenus autogénérés, comparativement à 40 % des revenus autogénérés pour le Musée royal de l'Ontario (ROM). Nous avons également constaté que seulement 24 % des visiteurs à la Collection McMichael en 2019-2020 avaient été des adultes ayant payé le plein prix d'entrée.
- **Les revenus provenant de la vente d'abonnements sont peu élevés, et la Collection McMichael a des stratégies limitées pour les augmenter.** Les revenus tirés des ventes d'abonnements représentaient seulement 6 % des revenus autogénérés de la Collection McMichael en 2019-2020, comparativement à 14 % pour le ROM et à 11 % pour le Musée des beaux-arts de l'Ontario (MBAO). Nous avons relevé plusieurs facteurs pouvant expliquer les ventes d'abonnements proportionnellement plus faibles de la Collection McMichael,

notamment le marketing numérique générique qui ne ciblait pas les membres de groupes démographiques particuliers susceptibles d'être intéressés par un abonnement, un suivi inefficace auprès des anciens abonnés afin de savoir pourquoi ils n'ont pas renouvelé leur abonnement, et l'absence d'échange de listes d'abonnés avec d'autres musées et galeries d'art pour identifier des personnes susceptibles d'être intéressées par un abonnement – une pratique utilisée par le ROM et le MBAO.

- **Les salaires et les avantages sociaux représentent la dépense la plus importante de la Collection McMichael, mais celle-ci n'évalue pas l'efficacité de la majorité de son personnel comme l'exige le Ministère.** Bien que la Collection McMichael soit tenue, en vertu de son protocole d'entente avec le Ministère, d'évaluer le rendement de son personnel, nous avons constaté qu'au cours des 5 dernières années (de 2015 à 2019), elle a évalué de 0 % à 19 % de son personnel.

Le présent rapport renferme 19 recommandations préconisant 34 mesures à prendre pour donner suite aux constatations de notre audit.

RÉPONSE GLOBALE DE LA COLLECTION MCMICHAEL

Nous accueillons favorablement le rapport d'optimisation des ressources de la vérificatrice générale portant sur les activités de la Collection McMichael d'art canadien (la Collection McMichael). Nous apprécions et acceptons les recommandations de la vérificatrice générale contenues dans le présent rapport, et apporterons des améliorations pour y donner suite.

La Collection McMichael se décrit comme le foyer de l'art du Canada. Elle acquiert, conserve, recherche et expose d'importantes oeuvres d'art canadiennes, y compris des

oeuvres contemporaines, en mettant l'accent sur les membres du Groupe des sept et leurs contemporains ainsi que sur l'art des peuples autochtones du Canada, et compte sur des atouts particuliers dans ses collections de Norval Morrisseau et de l'école de Woodland et d'oeuvres d'art inuit. La Collection McMichael présente des expositions et des programmes publics qui offrent aux visiteurs de la galerie des occasions d'en apprendre davantage sur l'art et les artistes canadiens et d'explorer ceux-ci. À cette fin, la Collection McMichael organise des expositions afin d'améliorer la compréhension qu'a le public des oeuvres d'art et des artistes canadiens, en changeant régulièrement les sélections d'oeuvres d'art de sa propre collection permanente et en présentant d'importantes expositions d'oeuvres d'art empruntées auprès de multiples prêteurs, institutionnels et privés. Ces expositions sont souvent produites en collaboration avec des établissements frères et sont régulièrement destinées à voyager.

Nous sommes déterminés à servir notre public et nous prendrons des mesures pour donner suite aux recommandations de la vérificatrice. Nous améliorerons la documentation relative aux mesures que nous prenons pour établir la provenance et l'authenticité des oeuvres d'art que nous acquérons et pour accroître nos efforts visant à cataloguer les détails importants sur les oeuvres d'art de nos collections dans notre système électronique de gestion des collections. Pour aider à donner suite à nos priorités relatives à nos collections, nous établirons également des objectifs d'acquisition clairement définis à court, moyen et long terme. En outre, nous prendrons des mesures additionnelles pour obtenir et tenir à jour des évaluations de nos oeuvres d'art les plus importantes afin de nous aider à évaluer le caractère adéquat de notre protection d'assurance. Par ailleurs, pour protéger nos collections, nous mettrons à jour nos politiques et effectuerons des vérifications

périodiques de l'inventaire. Pour mieux répondre aux besoins de la population ontarienne, nous prendrons d'autres mesures pour améliorer l'accès à nos collections. Pour nous aider à renforcer notre rôle de chef de file des producteurs d'expositions à contenu canadien, nous établirons un ensemble écrit de critères qui nous aideront à peaufiner le processus de sélection des expositions les plus susceptibles de favoriser l'atteinte de nos objectifs et d'attirer un nombre accru de visiteurs, et nous effectuerons des évaluations documentées de l'efficacité de nos principales expositions. Nous améliorerons également nos évaluations des programmes didactiques que nous offrons au public.

2.0 Objectif et étendue de l'audit

Notre audit visait à déterminer si le ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture (le Ministère) ainsi que les musées et les galeries d'art ont mis en place des systèmes et des procédures efficaces pour :

- satisfaire aux exigences législatives et stratégiques clés ainsi qu'aux pratiques exemplaires relatives au fonctionnement économique des musées et des galeries;
- mesurer et évaluer l'efficacité des musées et des galeries et en rendre compte publiquement.

L'**annexe 1** énumère les critères d'audit que nous avons utilisés pour atteindre notre objectif d'audit. La haute direction du Ministère a examiné l'objectif de notre audit et les critères s'y rapportant et a convenu qu'ils étaient pertinents. Nous avons ensuite communiqué l'objectif et les critères à la haute direction du musée et des galeries visés par l'audit, y compris la Collection McMichael d'art canadien (la Collection McMichael), qui fait l'objet du présent chapitre.

Nous nous sommes concentrés sur les activités de la Collection McMichael au cours de la période quinquennale se terminant en mars 2020 et nous avons effectué notre audit entre janvier et octobre 2020. Nous avons obtenu une déclaration écrite de la direction de la Collection McMichael selon laquelle, au 13 novembre 2020, elle nous avait fourni toute l'information qui, à sa connaissance, pourrait avoir une incidence importante sur les constatations ou la conclusion du présent rapport. Notre travail d'audit à la Collection McMichael comprenait une analyse des politiques et des procédures, ainsi que des discussions avec la haute direction et le personnel responsable de la gestion des opérations générales, de la gestion des collections, de l'organisation des expositions, de l'exécution des programmes didactiques, et de la mesure du rendement de l'organisme et de la production de rapports à ce sujet. Des analyses de données et d'échantillons ont été effectuées pour déterminer si la Collection McMichael se conforme aux exigences et aux pratiques exemplaires applicables et pour cerner les tendances liées à son efficacité, à son efficacité et à son respect des exigences législatives, des directives gouvernementales, de ses propres politiques et des pratiques exemplaires applicables.

Dans le cadre de notre audit, nous avons également retenu les services d'un expert pour examiner nos procédures relatives à l'entreposage et à la conservation des oeuvres d'art à la Collection McMichael, y compris les lieux d'entreposage hors site de l'organisme. De plus, nous avons mené un sondage auprès de 197 musées et galeries de petite et moyenne taille en Ontario (taux de réponse de 64 %) pour connaître leurs points de vue sur l'accessibilité des collections de la Collection McMichael. Nous avons également effectué des recherches dans d'autres administrations pour cerner les pratiques exemplaires. En outre, nous avons tenu des discussions avec des représentants principaux d'associations de musées et de galeries d'art et avec des groupes d'intervenants en Ontario, au Canada, aux États-Unis et en Europe afin de

recueillir leurs points de vue sur les enjeux liés à la gestion des musées et des galeries d'art, y compris les pratiques exemplaires opérationnelles. Nous avons également examiné les rapports d'audit pertinents publiés par la Division de la vérification interne du gouvernement de l'Ontario afin de déterminer la portée et l'étendue de ses travaux d'audit.

3.0 Contexte

La Collection McMichael d'art canadien (la Collection McMichael) est une galerie d'art publique axée sur l'art canadien et autochtone située dans le village de Kleinburg, à Vaughan. Il s'agit d'un organisme provincial qui reçoit environ 3 millions de dollars par année du ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture (le Ministère). La Collection McMichael a été établie en vertu de la *Loi de 1990 sur la Collection McMichael d'art canadien* (la Loi), qui énonce son mandat, comme suit :

- acquérir et préserver, pour la collection, des oeuvres 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 oeuvres d'art et des objets ainsi que du matériel documentaire, notamment la collection;
- effectuer des recherches sur la collection et fournir de la documentation pour celle-ci;
- stimuler l'intérêt pour la collection;
- organiser des activités afin de mettre en valeur et d'enrichir la collection;
- préserver, entretenir et utiliser les biens-fonds comme site permanent d'un musée public et d'installations connexes pour la collection;

- préserver et entretenir la parcelle de bien-fonds sur laquelle un cimetière a été créé, conformément à la *Loi de 2002 sur les services funéraires et les services d'enterrement et de crémation* et à toute autre loi applicable.

En tant que société à fin charitable, elle prépare chaque année un budget équilibré, dans lequel les revenus prévus correspondent aux dépenses prévues. En 2019-2020, les revenus et les dépenses prévus à son budget se sont élevés à environ 8,7 millions de dollars. Outre le financement provincial annuel du Ministère, la Collection McMichael bénéficie du soutien financier de la Fondation McMichael d'art canadien (la Fondation), qui fait partie du secteur privé. La Fondation est une entité juridique distincte qui a été constituée en 1995; son objectif est de recueillir des fonds pour soutenir la Collection McMichael. En 2019-2020, la Fondation a versé 1,5 million de dollars à la Collection McMichael.

La Collection McMichael est régie par un conseil d'administration (le Conseil) composé d'un maximum de 23 membres, tous nommés par le gouvernement provincial – voir l'**annexe 2** pour la composition du Conseil et la liste de ses comités. Le Conseil relève du Ministère et est responsable de la surveillance et de la gouvernance de la Collection McMichael. Cela comprend ce qui suit :

- établir l'orientation stratégique de la Collection McMichael dans le cadre de son mandat;
- établir des mesures, des cibles et des systèmes de gestion du rendement pour surveiller et évaluer le rendement de la Collection McMichael; ordonner la prise de mesures correctives concernant le fonctionnement ou les activités de la Collection McMichael;
- veiller à ce que la Collection McMichael soit régie de façon efficace et efficiente, notamment en utilisant les fonds publics avec intégrité et honnêteté. Un directeur général, nommé par le Conseil, est responsable de la gestion de la Collection McMichael, qui compte environ 41 employés à temps plein

et 70 employés à temps partiel, et reçoit l'aide de 142 bénévoles. Voir l'**annexe 3** pour connaître la structure organisationnelle de la Collection McMichael.

Fréquentation

Dans le cadre de son mandat visant à stimuler l'intérêt pour ses collections et à aider le gouvernement à atteindre ses objectifs d'augmentation de la fréquentation et du tourisme en Ontario, la Collection McMichael accueille des visiteurs sur son site. Au cours de l'exercice 2019-2020, elle a reçu environ 119 000 visiteurs qui se sont rendus sur place pour visiter ses galeries et ses expositions, pour participer à ses programmes didactiques, ou pour prendre part à des événements comme des mariages ou simplement accéder à son terrain.

Le **figure 1** montre la fréquentation globale de la Collection McMichael entre 2010-2011 et 2019-2020 pour les trois catégories de visiteurs. Au cours des 10 derniers exercices, la fréquentation globale de la Collection McMichael a augmenté de 33 %, passant d'environ 89 000 visiteurs en 2010-2011 à environ 119 000 en 2019-2020. La majorité des personnes qui se rendent à la Collection McMichael le font pour visiter la galerie – en 2019-2020, ces visites ont totalisé environ 87 000 personnes et ont représenté 73 % de la fréquentation totale. Le **figure 2** présente une ventilation des types de billets achetés pour visiter la galerie en 2019-2020.

4.0 Constatations détaillées de l'audit

4.1 Gestion des collections

La Collection McMichael recueille des oeuvres d'art et 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.

La Collection McMichael acquiert des oeuvres d'art par l'entremise de dons, d'achats ou de legs. Ses collections remontent à 1965, lorsque Robert et Signe McMichael ont conclu une entente avec le gouvernement de l'Ontario pour faire don de leur collection d'art personnelle, ainsi que de leur maison, dans le but d'établir une galerie publique. Au moment où Robert et Signe McMichael ont fait don de leur collection, celle-ci comprenait 194 tableaux du Groupe des Sept et de leurs contemporains. Les collections se sont élargies au fil du temps et comprenaient environ 6 700 oeuvres d'art en août 2020. La figure 3 montre l'historique des acquisitions depuis l'établissement de la galerie.

Acquisitions d'oeuvres d'art

La Collection McMichael a une conservatrice en chef qui est chargée de superviser et de gérer ses collections. (Voir l'**annexe 4** pour la structure du service de conservation et de gestion des collections.) La conservatrice en chef a notamment pour rôle de proposer l'acquisition de nouvelles oeuvres d'art conformément aux politiques de gestion des collections de la Collection McMichael. Celles-ci énoncent les principaux critères suivants qui doivent être pris en compte lors de l'acquisition de nouvelles oeuvres d'art par l'entremise de dons ou d'achats :

- **Pertinence et caractère approprié pour les collections** – Il s'agit notamment de déterminer si l'oeuvre s'inscrit dans les priorités relatives aux collections, si elle est authentique, si elle constitue un exemple important du travail de l'artiste ou du groupe culturel en particulier, si elle comble une lacune dans les collections et si elle peut être utilisée dans les expositions et la programmation.
- **État et entretien** – Il s'agit notamment de déterminer si l'oeuvre d'art est en bon

état, si un traitement de conservation est nécessaire pour l'exposer en toute sécurité et si elle présente des problèmes en matière d'entreposage ou d'exposition.

- **Provenance** – Il s'agit notamment de s'assurer que toutes les acquisitions proposées appartiennent aux détenteurs actuels sur le plan juridique et éthique et, lorsqu'une acquisition est importée d'un pays étranger, de s'assurer que l'importation à partir de cet État n'est pas illégale.
- **Absence de restrictions quant à son utilisation** – La Collection McMichael peut accepter ou acheter uniquement des oeuvres d'art offertes sans condition, à moins que les conditions particulières soient approuvées par le Conseil.

Toutes les acquisitions proposées par la conservatrice en chef doivent être examinées par le comité consultatif sur les arts de la Collection McMichael (le comité), un comité du Conseil. Le comité recommande ensuite au Conseil d'accepter ou de rejeter l'acquisition.

Dans le cas des dons, une fois que le Conseil a accepté l'acquisition, le donateur est invité à signer un contrat de don, qui transfère le titre juridique de l'oeuvre d'art à la Collection McMichael. Une fois cela fait, la Collection McMichael remet un reçu fiscal pour activités de bienfaisance au donateur jusqu'à concurrence de la juste valeur marchande de l'oeuvre d'art, déterminée par une évaluation indépendante.

Dans certains cas, un donateur peut demander à la Collection McMichael de soumettre une demande à la Commission canadienne d'examen des exportations de biens culturels (CCEEBC), un tribunal indépendant du ministère du Patrimoine canadien, pour examiner le don et déterminer s'il peut être attesté comme présentant un intérêt exceptionnel. Au sens de la loi, cela signifie que l'oeuvre d'art doit présenter un intérêt exceptionnel en raison de son rapport étroit avec l'histoire du Canada ou la société canadienne, de son esthétique ou de son utilité pour l'étude des arts ou des

sciences. Dans les cas où la CCEEBC atteste que les oeuvres d'art présentent un intérêt exceptionnel, elle délivre un certificat fiscal qui offre au donateur plus d'avantages fiscaux qu'un reçu fiscal remis uniquement par la Collection McMichael en tant qu'organisme sans but lucratif enregistré.

4.1.1 La recherche sur la provenance des acquisitions n'est pas toujours effectuée ou consignée

Selon les pratiques exemplaires, la recherche de la provenance (le contexte et l'historique de propriété d'une oeuvre d'art) fait partie intégrante du processus d'acquisition, car il est essentiel de comprendre les contextes culturels, sociaux et économiques entourant la création des oeuvres, ainsi que ceux entourant leur histoire ultérieure. Il s'agit également d'une première étape importante pour établir l'authenticité d'une oeuvre. Bien que les politiques de la Collection McMichael exigent que des recherches soient effectuées pour établir la provenance et l'authenticité des oeuvres d'art nouvellement acquises, elles ne précisent pas les procédures qui devraient être entreprises dans le cadre de ces travaux. Dans les dossiers d'acquisition que nous avons examinés, nous avons constaté qu'à l'exception des dons soumis à la CCEEBC aux fins d'évaluation (comme il est que décrit à la **section 4.1**), les activités de recherche sur la provenance effectuées par la Collection McMichael consistaient seulement en l'envoi d'un courriel aux donateurs pour leur demander comment ils avaient obtenu les oeuvres d'art et s'ils avaient des renseignements sur les propriétaires précédents ou les antécédents en matière d'exposition. Nous avons constaté que la Collection McMichael n'avait pas effectué de suivi pour vérifier les renseignements fournis par les donateurs ou n'avait pas consigné les raisons pour lesquelles son degré de certitude quant à la véracité des renseignements était tel qu'il n'était pas nécessaire de vérifier ceux-ci. Selon les pratiques exemplaires, il est impératif de conserver

la provenance connue, notamment en assurant la sécurité et l'accessibilité de toute la documentation.

Les préoccupations concernant l'authenticité de trois tableaux n'ont pas fait l'objet d'un suivi en temps opportun

Nous avons constaté que la Collection McMichael n'avait pas pris de mesures pour remédier aux préoccupations concernant l'authenticité d'oeuvres qui devaient lui être données, ou pour signaler ces préoccupations au comité consultatif sur les arts en vue de la formulation d'une recommandation éclairée au Conseil sur la question de savoir s'il convenait de procéder à l'acquisition.

L'un des dossiers d'acquisition que nous avons examinés portait sur le don de 47 tableaux de plusieurs artistes, effectué en 2019-2020. Lors de notre examen de la documentation, nous avons repéré un courriel qui laissait entendre qu'une spécialiste d'un peintre avait exprimé des préoccupations quant à l'authenticité de deux des tableaux (évalués à 66 000 \$ et 45 000 \$) de cet artiste qui faisaient partie du don. À deux reprises, la spécialiste a déclaré qu'elle avait de réelles préoccupations au sujet de l'une des toiles, soulignant qu'elle ne correspondait pas du tout au style de l'artiste, et qu'elle avait aussi des doutes concernant l'une des autres toiles.

Les politiques de gestion des collections de la Collection McMichael stipulent que l'authenticité d'une oeuvre doit être prise en compte au moment de l'acquisition, et que l'information doit être présentée au comité consultatif sur les arts afin que celui-ci puisse en tenir compte au moment de décider s'il convient de recommander l'acquisition au Conseil. Nous avons toutefois constaté que cette information n'était pas incluse dans la justification du rapport d'acquisition. Lorsque le don des 47 tableaux a été recommandé aux fins d'approbation au Conseil de la Collection McMichael, il restait des questions non résolues concernant l'authenticité de ces oeuvres. Or, rien

ne prouve que ces préoccupations ont été portées à l'attention du Conseil pour qu'il en tienne compte.

Nous avons également constaté que malgré les préoccupations non résolues de la spécialiste au sujet de ces deux tableaux, la Collection McMichael a soumis les 47 oeuvres faisant partie du don, y compris les deux toiles en question, à la CCEEBC aux fins d'attestation, et a signé une déclaration selon laquelle tous les tableaux étaient des oeuvres originales des artistes d'après leur provenance et la recherche effectuée sur leur histoire. Il convient toutefois de noter qu'après que nous ayons porté cette question à l'attention de la Collection McMichael, celle-ci a fait un suivi et obtenu une lettre du directeur d'une galerie qui avait représenté l'artiste. La lettre indiquait qu'il connaissait bien les oeuvres et affirmait expressément qu'une des deux toiles était authentique et que le titre de l'autre portait l'écriture de l'artiste.

Un autre dossier d'acquisition que nous avons examiné à la Collection McMichael portait sur un don de quatre toiles en 2018. Pour l'un de ces tableaux, évalué à 28 000 \$, nous avons trouvé dans le dossier une note manuscrite de l'artiste datée de 1967 indiquant qu'il ne pouvait confirmer avec certitude qu'il avait peint l'oeuvre. La note se lit comme suit : [*traduction*] « Je suis allé à Brockville un certain nombre de fois, habituellement en septembre, et un groupe d'entre nous allait peindre tous les jours. Votre esquisse en est peut-être une que j'ai peinte à cette époque, au début des années 1930, ou je me souviens avoir peint un champ de maïs quelques années plus tard, sur la route de Richmond qui se rend à Kingston. J'ai peint des champs de maïs à la pointe du jour, mais je ne me souviens d'aucune toile en particulier. Je suis désolé de ne pouvoir vous aider davantage. » D'après notre examen du dossier d'acquisition, la Collection McMichael n'a effectué aucune enquête de suivi sur l'authenticité du tableau, comme une évaluation de la conservation visant à relever d'éventuelles préoccupations concernant l'authenticité et à déterminer les mesures qu'elle devrait prendre ensuite.

RECOMMANDATION 1

Pour que la provenance et l'authenticité des oeuvres qu'elle acquière soient établies dans toute la mesure du possible, la Collection McMichael d'art canadien devrait :

- mettre à jour ses politiques de gestion des collections afin de préciser les procédures à suivre pour établir la provenance et l'authenticité;
- élaborer et mettre en oeuvre un processus visant à assurer le respect de ces procédures.

RÉPONSE DE LA COLLECTION MCMICHAEL

Nous souscrivons à la recommandation et convenons de la nécessité de préciser et d'examiner les procédures que nous suivons actuellement pour établir la provenance et l'authenticité dans le cadre d'une politique de gestion des collections mise à jour. Un document de politique modifié fondé sur les pratiques exemplaires sera présenté au comité consultatif sur les arts aux fins de recommandation au conseil d'administration. Ce document précisera également le processus de documentation conforme aux normes établies à inclure dans les rapports au comité consultatif sur les arts. À l'avenir, nous veillerons à ce que les procédures entreprises pour établir la provenance et l'authenticité soient entièrement consignées.

4.1.2 Les justifications des acquisitions n'étaient pas toujours claires

Nous avons constaté que les présentations au comité consultatif sur les arts de la Collection McMichael concernant les acquisitions proposées ne décrivaient pas toujours toutes les raisons pour lesquelles elle devait acquérir les oeuvres pour ses collections, comme l'exigent les critères d'acquisition décrits dans ses politiques de gestion des collections. Par exemple, dans l'échantillon d'acquisitions que nous avons examiné, nous avons

constaté que le motif de l'acquisition de l'oeuvre ne comprenait pas la justification de la façon dont elle comblait une lacune particulière des collections ou de la manière dont elle pouvait être utilisée dans les expositions et les programmes – deux des critères de la Collection McMichael qui doivent être satisfaits. La **figure 4** énumère les critères d'acquisition et présente l'évaluation que nous avons effectuée pour déterminer si ces critères ont été pris en compte dans le motif de conservation.

En outre, nous avons constaté que des rapports détaillés sur l'état des oeuvres n'avaient pas été soumis au comité, comme l'exigent les politiques de la Collection McMichael.

RECOMMANDATION 2

Pour que les membres du comité consultatif sur les arts disposent des renseignements nécessaires en vue de formuler des recommandations au conseil d'administration concernant l'acquisition d'oeuvres qui améliorent les collections, la Collection McMichael d'art canadien devrait :

- communiquer de nouveau aux membres du comité les critères d'acquisition énoncés dans ses politiques de gestion des collections;
- modifier la présentation de ses rapports justifiant l'acquisition d'oeuvres afin que les critères soient expressément pris en compte;
- indiquer expressément, pour chaque acquisition proposée, les critères qui sont respectés et ceux qui ne le sont pas.

RÉPONSE DE LA COLLECTION MCMICHAEL

Nous souscrivons à cette recommandation. Plus particulièrement, les critères d'acquisition seront inclus dans chaque ensemble de recommandations en matière d'acquisition présenté au comité consultatif sur les arts. De plus, les rapports justifiant l'acquisition d'oeuvres tiendront expressément compte des

critères d'acquisition et indiqueront ceux qui sont satisfaits et ceux qui ne le sont pas. Le rôle du comité consultatif sur les arts sera également précisé de telle sorte que sa responsabilité consistera à examiner (plutôt qu'à approuver) les recommandations faites par la conservatrice en chef et le directeur général et, après examen, à les présenter au Conseil aux fins d'approbation.

4.1.3 Il est peu probable que les priorités relatives aux collections soient réalisées

En septembre 2019, la Collection McMichael a mis la dernière main à une stratégie relative à ses collections qui énonçait sept domaines d'intérêt pour les acquisitions futures. Nous avons toutefois constaté que la Collection McMichael n'avait pas fondé sa stratégie sur une analyse des points forts et des points faibles de ses collections actuelles et sur une analyse des dons qu'elle reçoit habituellement pour savoir si la stratégie est réalisable.

La Collection McMichael a commandé une analyse de ses collections qui a été réalisée par un conservateur externe en 2012, et celui-ci a constaté que la force de l'organisme était sa collection du Groupe des Sept et de ses contemporains ainsi que la collection des Premières Nations et des Inuits, qui pouvaient constituer des collections uniques en leur genre au Canada. La Collection McMichael nous a informés que cette analyse avait été effectuée par l'une des principales autorités canadiennes en matière d'art canadien.

En ce qui concerne les autres collections, l'analyse concluait qu'elles étaient loin d'être des représentations importantes et exhaustives de l'art canadien du XXe siècle et qu'il était essentiel que les priorités de la Collection McMichael relatives à ses collections soient clairement et étroitement ciblées. Nous avons remarqué que la Collection McMichael continue généralement d'accorder la priorité aux mêmes parties de ses collections, qui englobent maintenant sept domaines d'intérêt, comme suit :

- l'enrichissement soutenu de la collection du Groupe des Sept par l'ajout d'oeuvres de la meilleure qualité;
- une représentation sélective et de la meilleure qualité des précurseurs artistiques du Groupe des Sept;
- un accent accru sur les femmes contemporaines du Groupe des Sept, y compris les artistes du Groupe Beaver Hall et Emily Carr;
- l'enrichissement soutenu des collections du Groupe des peintres canadiens et des oeuvres d'art d'après-guerre;
- l'enrichissement continu des collections d'oeuvres inuites, des Premières Nations et métisses de partout au Canada;
- l'acquisition d'oeuvres d'art contemporaines et historiques provenant de toutes les régions du Canada actuellement sous-représentées dans les collections;
- le fait d'envisager des acquisitions de bibliothèques clés, lorsque l'accent mis sur l'art canadien et la qualité le justifient;
- l'inclusion d'oeuvres d'art réalisées par des Néo-Canadiens.

Bien que la Collection McMichael ait énoncé ces domaines d'intérêt dans sa stratégie relative aux collections, lorsque nous avons analysé ses acquisitions depuis 2012, nous avons constaté qu'elle n'attire pas suffisamment de dons – le principal moyen par lequel elle acquiert des oeuvres – pour appuyer une stratégie aussi générale relative à ses collections.

Comme le montre la **figure 5**, depuis 2012, la Collection McMichael a reçu de 4 à 16 dons par année totalisant entre 39 et 265 oeuvres d'art. Les dons consistent souvent en plusieurs oeuvres d'art. La **figure 5** montre également que, chaque année depuis 2012, un don important a généralement représenté en moyenne 65 % de toutes les oeuvres d'art obtenues cette année-là. Ces dons importants ont dicté les secteurs dans lesquels la Collection McMichael a enrichi ses collections. Depuis 2012, grâce aux dons qu'elle a reçus, elle

a principalement enrichi ses collections d'oeuvres inuites, des Premières Nations et métisses. Dans les autres domaines d'intérêt, comme les précurseurs artistiques du Groupe des Sept, la Collection McMichael a fait peu d'ajouts.

RECOMMANDATION 3

Pour qu'elle puisse réaliser ses priorités relatives à ses collections, la Collection McMichael d'art canadien devrait établir des objectifs réalistes d'acquisition à court, moyen et long terme.

RÉPONSE DE LA COLLECTION MCMICHAEL

Nous souscrivons à la recommandation et intégrerons dans notre plan d'acquisition (collections) existant des objectifs clairement définis à court, moyen et long terme fondés sur les forces de nos collections. Ces objectifs seront présentés au comité consultatif sur les arts aux fins de ratification.

Enregistrement et catalogage

En ce qui concerne l'exploitation de musées et de galeries, il est de pratique courante de tenir des dossiers et des renseignements exacts sur les oeuvres comprises dans les collections. Les renseignements de base et essentiels sur les oeuvres comprennent notamment la date et la méthode d'acquisition, le numéro d'identification unique, la description, l'information sur la provenance et l'emplacement. La Collection McMichael utilise The Museum System (TMS), un système de gestion des dossiers électroniques, pour consigner l'information sur les oeuvres comprises dans ses collections.

4.1.4 Les contrôles visant à empêcher la suppression d'oeuvres de l'inventaire de la Collection McMichael sont inadéquats

Nous avons constaté que des enregistrements pouvaient être supprimés du système de gestion

des collections (TMS) de la Collection McMichael sans autorisation et qu'aucun processus n'avait été mis en place pour examiner les enregistrements supprimés afin de s'assurer qu'ils n'étaient supprimés qu'aux fins autorisées.

La Collection McMichael nous a informés qu'elle ne supprime des enregistrements que dans deux circonstances : lorsqu'elle a créé des enregistrements à l'avance pour des oeuvres qu'elle envisage d'acquérir ou d'emprunter et que l'acquisition ou le prêt ne se concrétisent pas, et lorsqu'elle a créé plusieurs enregistrements pour la même oeuvre par erreur.

Nous avons remarqué que le TMS permet aux utilisateurs ayant certains niveaux de droits d'accès de supprimer des enregistrements d'oeuvres. Nous avons été informés que six personnes à la Collection McMichael disposaient du niveau de droit d'accès nécessaire pour supprimer des enregistrements. En outre, on nous a dit que ces personnes avaient pleinement accès aux chambres d'entreposage sur place. Or, nous avons constaté que la Collection McMichael n'avait pas mis en place de processus pour examiner les rapports sur les enregistrements supprimés afin de s'assurer de la pertinence de ces suppressions.

La Collection McMichael nous a informés que le TMS n'a pas la capacité de produire des rapports sur les enregistrements d'oeuvres supprimés. Toutefois, à notre demande, le service des TI de la Collection McMichael a pu extraire un rapport des enregistrements d'oeuvres supprimés à partir d'une base de données dorsale qui stocke toutes les données du TMS. Ce rapport indique que depuis 2009, quelque 870 enregistrements d'oeuvres ont été supprimés. Nous avons examiné cette liste et constaté qu'environ 580 enregistrements avaient été supprimés par des personnes qui avaient également accès aux chambres d'entreposage de la Collection McMichael, ce qui soulève des préoccupations concernant la sécurité des oeuvres comprises dans son inventaire. Nous avons analysé un échantillon de ces enregistrements d'oeuvres supprimés et avons constaté que, pour 40 % des cas

que nous avons examinés, la Collection McMichael avait supprimé les enregistrements parce qu'elle n'arrivait pas à localiser les oeuvres en question. Nous avons remarqué que la personne qui a supprimé les enregistrements pour ces oeuvres manquantes avait également accès aux chambres d'entreposage de la Collection McMichael.

RECOMMANDATION 4

Pour assurer la protection des oeuvres détenues par la Collection McMichael d'art canadien (la Collection McMichael), la direction devrait :

- séparer les responsabilités concernant la suppression des enregistrements, l'approbation de la suppression des enregistrements et l'accès aux chambres d'entreposage de la Collection McMichael;
- examiner périodiquement la liste des enregistrements d'oeuvres supprimés et s'assurer que ceux-ci ont été supprimés uniquement aux fins autorisées.

RÉPONSE DE LA COLLECTION MCMICHAEL

Nous souscrivons à la recommandation et prenons très au sérieux les préoccupations de la vérificatrice générale concernant la suppression d'enregistrements et l'accès aux chambres d'entreposage, ainsi que la nécessité d'examiner périodiquement la liste des enregistrements supprimés pour nous assurer qu'ils ont été supprimés uniquement aux fins autorisées. À l'heure actuelle, les ressources limitées font en sorte qu'il est impossible de séparer complètement la responsabilité relative à l'accès aux chambres d'entreposage et celle concernant la suppression d'enregistrements dans le TMS, le système de gestion des collections que nous utilisons. Toutefois, nous mettrons au point un système exigeant qu'un deuxième membre de la haute direction approuve les suppressions d'enregistrements dans le TMS et instaurerons une politique d'examen périodique des

enregistrements supprimés, deux mesures qui amélioreront la sécurité de nos collections et de l'accès à notre base de données.

4.1.5 La Collection McMichael ne connaît pas la valeur financière de sa collection

Nous avons constaté que la Collection McMichael n'examine ni ne révisé périodiquement les évaluations qu'elle a consignées pour les oeuvres d'art comprises dans ses collections; par conséquent, on ne peut déterminer avec certitude si elle dispose de renseignements suffisants pour évaluer le caractère adéquat de sa protection d'assurance. Nous avons également été informés que ni le Conseil de la Collection McMichael ni aucun de ses comités n'ont examiné ou évalué le caractère adéquat de la protection d'assurance relative aux collections au cours des cinq dernières années.

Nous avons analysé les dossiers de la Collection McMichael pour déterminer la valeur de ses collections et constaté que ceux-ci indiquaient une valeur de 258 millions de dollars en fonction des évaluations, des prix d'achat ou de la valeur assurée. Nous avons toutefois constaté que ces évaluations étaient désuètes; environ 81 % des oeuvres d'art, représentant 230 millions de dollars, avaient été évaluées il y a plus de 20 ans. Un exemple digne de mention concerne une oeuvre de l'un des membres du Groupe des Sept qui, selon la Collection McMichael, est l'un des 5 tableaux les plus précieux détenus par l'organisme, sa valeur étant estimée à plus de 10 millions de dollars; or, une valeur de 130 000 \$ lui était attribuée à partir d'une évaluation effectuée en 1979.

En outre, nous avons constaté qu'aucune valeur n'était consignée pour environ 30 % des oeuvres comprises dans les collections de la Collection McMichael. Dans les cas où aucune valeur n'était consignée dans le TMS, la Collection McMichael nous a informés que c'était parce qu'aucune évaluation n'avait été demandée, parce que les donateurs n'avaient pas eu besoin qu'un reçu fiscal

leur soit remis, ou parce qu'il y avait eu une erreur administrative.

La Collection McMichael a une protection d'assurance de 150 millions de dollars pour ses collections. Bien qu'il ne soit pas courant pour un musée ou une galerie d'obtenir une assurance fondée sur la valeur totale de ses collections, sans une évaluation plus actuelle, notamment pour ses oeuvres les plus précieuses, on ne peut savoir avec certitude si la protection d'assurance de la Collection McMichael est suffisante relativement à la valeur marchande de ses collections.

RECOMMANDATION 5

Pour qu'elle connaisse la valeur financière complète de ses collections et puisse déterminer si sa protection d'assurance est suffisante, la Collection McMichael d'art canadien devrait :

- examiner les oeuvres d'art auxquelles aucune valeur n'est attribuée pour déterminer celles auxquelles une valeur devrait être attribuée;
- établir un processus pour mettre à jour périodiquement l'évaluation de ses oeuvres les plus précieuses;
- évaluer les risques de perte relatifs à ses collections et obtenir la protection d'assurance jugée nécessaire selon l'évaluation à jour des collections.

RÉPONSE DE LA COLLECTION MCMICHAEL

Nous souscrivons à cette recommandation. Nous consulterons d'autres musées et effectuerons également des recherches sur la façon d'aborder cette question. Le processus visant à obtenir des évaluations significatives pour toutes les oeuvres comprises dans des collections d'une telle taille aurait des répercussions importantes au titre des coûts, et nous devons donc être sélectifs quant aux oeuvres que nous retenons en vue d'une évaluation et de l'obtention d'une valeur actualisée. Nous adhérons à l'idée

d'entreprendre une évaluation plus fréquente de nos oeuvres d'art les plus précieuses, d'adapter notre protection d'assurance en conséquence et d'élaborer nos stratégies en consultation avec d'autres établissements.

4.1.6 La Collection McMichael ne procède pas à un catalogage suffisant de ses oeuvres, ce qui entraîne un risque de perte de renseignements essentiels

Nous avons constaté que, même si la Collection McMichael utilise The Museum System (TMS), un logiciel perfectionné de gestion des collections, depuis près de 10 ans, son personnel consigne très peu de renseignements sur une oeuvre dans son dossier électronique autres que les données descriptives de base requises pour la gestion physique de la collection.

Lors de notre examen des dossiers électroniques, nous avons observé que ceux-ci ne contenaient pas de détails comme la question de savoir si la Collection McMichael avait obtenu les droits d'auteur d'une oeuvre d'art ou si elle devait communiquer avec l'artiste avant de l'exposer, ainsi que des renseignements importants sur la recherche qu'elle avait effectuée, y compris l'historique d'exposition de l'oeuvre. En outre, les dossiers électroniques de la Collection McMichael n'indiquaient pas où de tels détails étaient conservés.

Par exemple, l'information découlant de la recherche sur les trois toiles suscitant des doutes quant à leur authenticité dont il est question à la **section 4.1.1** n'était pas consignée systématiquement dans leur dossier électronique respectif. Les renseignements étaient plutôt dispersés dans une série de courriels entre la Collection McMichael et un entrepreneur (qui avait effectué la recherche pour la Collection McMichael), dans un dossier papier contenant de nombreux autres courriels. Étant donné que l'information ne se trouve pas dans le dossier électronique de l'oeuvre, il existe un risque que les

renseignements relatifs à cette recherche soient perdus.

RECOMMANDATION 6

Pour faire en sorte que l'information sur la recherche et les autres renseignements importants soient accessibles et demeurent dans le dossier permanent d'une oeuvre d'art, et ainsi préserver l'héritage et l'histoire de chaque oeuvre comprise dans ses collections, la Collection McMichael d'art canadien devrait :

- mettre en place des politiques et des procédures pour établir des normes rigoureuses et uniformes de consignation de l'information sur les oeuvres d'art;
- allouer du temps et des ressources pour cataloguer toutes les oeuvres d'art de la manière la plus complète possible, conformément à ses politiques et procédures.

RÉPONSE DE LA COLLECTION MCMICHAEL

Nous souscrivons à cette recommandation. Nous mettrons en place des politiques et des procédures qui établissent des normes rigoureuses et uniformes pour consigner l'information sur les oeuvres d'art. En outre, l'ajout d'un registraire adjoint supplémentaire en 2020 renforce notre capacité d'allouer plus de temps et de ressources au catalogage de nos oeuvres pour donner suite à la recommandation.

Vérifications de l'inventaire

Il est de pratique courante pour les musées et les galeries d'art de procéder périodiquement à une vérification de l'inventaire et d'établir la nécessité de ces vérifications dans leurs politiques. De telles vérifications permettent aux musées et aux galeries de s'assurer de la présence de leurs oeuvres, ce qui est essentiel au maintien des obligations redditionnelles.

4.1.7 Les vérifications de l'inventaire effectuées par la Collection McMichael sont peu fréquentes et ne règlent pas en temps opportun les problèmes relevés dans les vérifications

Bien que la vérification régulière de l'inventaire soit considérée comme une pratique de base pour l'exploitation d'un musée ou d'une galerie, nous avons constaté que les vérifications effectuées par la Collection McMichael sont peu fréquentes et ne permettent pas de régler rapidement les problèmes relevés durant les vérifications.

Nous avons constaté que la Collection McMichael effectue des vérifications ponctuelles de l'inventaire, par exemple lorsque des chambres d'entreposage sont rénovées ou réorganisées et lorsque des oeuvres sont demandées à des fins de prêt, d'exposition ou de recherche, pour s'assurer de la présence des oeuvres. Toutefois, elle n'a pas de politique officielle en place pour effectuer régulièrement des vérifications de l'inventaire dans toutes les parties de ses collections.

En 2012, la Collection McMichael a effectué une vérification de l'inventaire des 5 900 oeuvres comprises dans ses collections à l'époque. Selon elle, 11 oeuvres n'ont pas été trouvées lors de la vérification. Nous avons remarqué que la valeur combinée de ces oeuvres était négligeable. Toutefois, nous avons constaté un retard important dans la résolution des problèmes constatés. Au moment de notre vérification, huit ans après la vérification de l'inventaire, la Collection McMichael n'avait pas encore trouvé ces oeuvres ou confirmé qu'elles avaient effectivement été perdues. Lors de notre examen de l'une des installations d'entreposage hors site de la Collection McMichael, nous avons trouvé la majorité de ces oeuvres (8 sur 11) et les avons portées à l'attention de la Collection McMichael, qui a confirmé qu'il s'agissait des oeuvres manquantes. La Collection McMichael nous a informés qu'elle avait également trouvé deux des autres oeuvres dans le même lieu d'entreposage hors site. Une oeuvre est toujours manquante.

Entre novembre 2018 et avril 2019, la Collection McMichael a également effectué une vérification de l'inventaire des oeuvres d'art entreposées dans des tiroirs dans l'une de ses chambres d'entreposage qui abritaient environ 1 400 oeuvres. Le rapport sommaire sur la vérification de l'inventaire indiquait qu'une oeuvre était manquante et que plusieurs oeuvres trouvées ne figuraient pas dans le TMS ou se trouvaient à un emplacement différent de celui consigné dans le TMS. Des problèmes liés aux conditions d'entreposage de certaines oeuvres ont également été relevés. Bien que la majorité des problèmes aient été réglés, la Collection McMichael n'a pas mis à jour son dossier sur l'oeuvre manquante dans le TMS avant que nous ayons effectué un suivi de la situation la concernant en septembre 2020.

Nous avons effectué une vérification ponctuelle de l'inventaire de la Collection McMichael à partir d'un échantillon et avons repéré chacune des oeuvres que nous avons sélectionnées pour examen. Toutefois, comme dans le cas de l'examen effectué par la Collection McMichael en 2019, nous avons constaté que 13 % des oeuvres que nous avons vérifiées se trouvaient dans un autre emplacement que celui consigné dans le TMS.

Bien que la Collection McMichael effectue certaines vérifications de l'inventaire, elle n'a pas de politique en place exigeant des vérifications périodiques et régulières de l'inventaire, et elle ne précise pas qui devrait effectuer les vérifications. Depuis sa dernière vérification de l'inventaire de toutes les oeuvres comprises dans ses collections en 2012, la Collection McMichael a ajouté à celles-ci environ 800 oeuvres.

RECOMMANDATION 7

Pour protéger les oeuvres comprises dans ses collections, la Collection McMichael d'art canadien devrait :

- établir une politique pour l'exécution des vérifications de l'inventaire qui précise

la fréquence et la méthodologie de ces vérifications;

- effectuer des vérifications de l'inventaire conformément à cette politique;
- résoudre en temps opportun les problèmes relevés durant les vérifications de l'inventaire.

RÉPONSE DE LA COLLECTION MCMICHAEL

Nous souscrivons à cette recommandation. Nous consulterons nos collègues du secteur afin d'établir une politique tenant compte des pratiques exemplaires pour l'exécution des vérifications de l'inventaire qui précise la fréquence et la méthodologie de ces vérifications, et qui indique qui doit les effectuer. Nous nous engageons à effectuer des vérifications de l'inventaire conformément à cette politique et à résoudre en temps opportun tous les problèmes identifiés durant les vérifications d'inventaire.

Conservation et entreposage

Les politiques de la Collection McMichael précisent ses responsabilités concernant la gestion de ses collections. Cela comprend la conservation préventive et le traitement pour restaurer les oeuvres comprises dans ses collections. La conservation préventive consiste à s'assurer que les oeuvres d'art sont correctement entreposées dans des conditions ambiantes appropriées et protégées contre les incendies, les inondations, les organismes nuisibles, le vol et le vandalisme. Cela s'applique aux oeuvres d'art exposées au public dans la galerie et à celles qui sont entreposées, tant dans les chambres ou salles d'entreposage sur place (habituellement sous le niveau du sol) que dans des locaux privés hors site. L'entreposage sur place à la Collection McMichael consiste en des chambres d'entreposage d'une superficie totale d'environ 1 800 pieds carrés et deux emplacements

d'entreposage hors site d'une superficie totale d'environ 3 000 pieds carrés.

La Collection McMichael suit les lignes directrices de l'Institut canadien de conservation (un organisme du ministère du Patrimoine canadien) concernant la conservation des objets et des collections. Ces directives décrivent en détail chaque type d'oeuvres (par exemple, beaux-arts et textiles), les vulnérabilités des oeuvres et les façons dont elles peuvent se détériorer, ainsi que les techniques appropriées de manutention et d'entreposage. Par exemple, selon les lignes directrices, les galeries devraient exposer ou entreposer des peintures sur toile ou sur bois à un taux d'humidité relative stable se situant entre 40 % et 60 %. La Collection McMichael emploie des systèmes de contrôle et de surveillance des conditions ambiantes visant à maintenir les conditions appropriées pour ses collections.

Elle recourt aux services d'une restauratrice (comme il est indiqué à l'**annexe 4**) qui est responsable de l'évaluation de la conservation et du traitement pour restaurer les oeuvres d'art.

4.1.8 Les conditions d'entreposage se sont révélées conformes aux pratiques exemplaires

Dans le cadre de la vérification ponctuelle de l'inventaire que nous avons effectuée à la Collection McMichael (décrite à la **section 4.1.7**), nous avons également examiné les conditions dans lesquelles les oeuvres d'art étaient entreposées.

Nous avons constaté que l'entreposage sur place à la Collection McMichael comprend des locaux d'entreposage modernes qui conviennent bien aux oeuvres d'art bidimensionnelles et tridimensionnelles plus petites. Les chambres d'entreposage semblaient être remplies, mais pas de manière excessive.

Nous avons constaté que la température et le taux d'humidité étaient uniformes dans les multiples chambres d'entreposage de la Collection McMichael, et que les niveaux correspondaient à

des valeurs sécuritaires, conformément aux lignes directrices de l'Institut canadien de conservation, pour les types d'oeuvres comprises dans les collections.

L'éclairage est une préoccupation importante en ce qui concerne la conservation préventive, et, dans les chambres d'entreposage de la Collection McMichael, des mesures conformes aux pratiques exemplaires étaient en place pour réduire les risques de dommages causés par la lumière. Il s'agit notamment d'éteindre les lumières lorsque personne ne travaille dans une pièce, d'utiliser des cartons à dessin et des classeurs à tiroirs pour mettre les oeuvres d'art à l'abri de la lumière, d'employer des étagères compactes qui bloquent la lumière, et de se servir d'étagères étroites et de panneaux coulissants verticaux qui réduisent le niveau de lumière à la surface des oeuvres.

Nous avons également visité les deux installations d'entreposage hors site que la Collection McMichael utilise et avons constaté que les oeuvres d'art y étaient entreposées efficacement et conservées dans des chambres dotées de contrôles des conditions ambiantes conformes aux lignes directrices de l'Institut canadien de conservation en matière de conservation préventive.

4.1.9 La sécurité et la surveillance sont inefficaces dans les lieux d'entreposage hors site

Des problèmes de sécurité ont été constatés à l'un des lieux d'entreposage hors site de la Collection McMichael

Nous avons constaté que l'une des installations d'entreposage hors site utilisées par la Collection McMichael ne disposait pas de mesures de sécurité adéquates pour protéger les oeuvres contre le vol.

Nous avons remarqué que le contrat conclu par la Collection McMichael avec le fournisseur de services d'entreposage prévoyait une sécurité accrue. Nous avons toutefois observé que, dans l'une des salles où des caisses de la Collection

McMichael étaient entreposées, la caméra de sécurité était obstruée par de hautes étagères et des caisses, ce qui limitait l'efficacité de cette mesure de sécurité. Nous avons observé que certaines caisses dans cette salle d'entreposage contenaient des oeuvres plus petites, comme des paniers en piquants de porc-épic et des bijoux des Premières Nations, qui pouvaient facilement être subtilisées par un employé ou un entrepreneur du fournisseur d'entreposage sans que ce soit détecté en l'absence d'une caméra de sécurité fonctionnelle. La Collection McMichael n'était pas au courant de cette situation préoccupante parce qu'elle n'avait pas visité l'entrepôt hors site (comme il est décrit dans la section suivante) pour vérifier ses collections depuis plusieurs années.

La Collection McMichael ne visite pas l'un des lieux d'entreposage hors site qu'elle utilise pour vérifier ses collections

Nous avons constaté que la Collection McMichael n'avait pas visité depuis plusieurs années l'un des lieux d'entreposage hors site qu'elle utilise pour vérifier les oeuvres qu'elle y a entreposées et veiller à leur conservation.

Lors de notre visite à ce lieu d'entreposage hors site, nous avons observé qu'il semblait y avoir une décoloration ou une mauvaise coloration d'une section conservée d'une toile de Norval Morrisseau, un artiste autochtone canadien important. À la suite de notre visite, nous avons fourni des photos à la restauratrice de la Collection McMichael, qui a indiqué qu'elle aimerait revoir l'oeuvre et entreprendre un traitement de conservation. Toutefois, au moment de notre vérification, il n'était pas prévu que le tableau soit retourné à la Collection McMichael pour un traitement de conservation.

Nous avons également observé qu'une série de sept guitares artisanales, chacune créée en l'honneur de l'un membre du Groupe des Sept, étaient entreposées dans l'un des lieux d'entreposage hors site de la Collection McMichael.

La Collection McMichael a commandé la création de ces guitares, au coût de 210 000 \$, pour une de ses expositions. Or, l'Institut canadien de conservation recommande que l'on joue fréquemment des instruments de musique dans le cadre de leur conservation, mais la Collection McMichael ne veille pas à ce que cela soit fait, car elle visite rarement l'entrepôt et ne les prête pas à des musiciens. Par conséquent, l'entreposage de ces guitares dans un lieu hors site n'est peut-être pas un moyen efficace d'assurer leur conservation et de prévenir leur détérioration.

RECOMMANDATION 8

Pour que les oeuvres comprises dans ses collections soient adéquatement protégées, et afin de surveiller et de préserver leur état, la Collection McMichael d'art canadien devrait :

- mettre à jour ses politiques de gestion des collections afin d'y inclure l'exigence de visiter périodiquement les installations d'entreposage hors site;
- examiner les oeuvres entreposées hors site pour déterminer si l'entreposage dans un tel emplacement est approprié en fonction de leur état et des exigences relatives à leur conservation.

RÉPONSE DE LA COLLECTION MCMICHAEL

Nous souscrivons à cette recommandation. Nous mettrons à jour nos politiques de gestion des collections afin d'y inclure l'obligation de visiter régulièrement nos installations d'entreposage hors site à des fins d'inspection. Nous examinerons également les oeuvres entreposées hors site pour déterminer si cette méthode d'entreposage est appropriée en fonction de leur état et des exigences relatives à leur conservation, mais il convient de noter que bon nombre de ces oeuvres sont entreposées hors site uniquement parce que nous ne disposons pas des éléments permettant de les

entreposer sur place (par exemple, le mobilier requis) ou parce que la taille d'une oeuvre d'art est incompatible avec la capacité de nos installations sur place – une situation à laquelle nous espérons pouvoir remédier à l'avenir. Nous avons également effectué un suivi auprès de notre fournisseur de services d'entreposage hors site et corrigé le problème concernant la caméra de sécurité obstruée que les auditeurs ont relevé lors de leur visite.

4.1.10 La Collection McMichael n'évalue pas régulièrement l'état de ses oeuvres

La Collection McMichael ne mène pas d'enquêtes régulières sur ses collections pour évaluer et consigner l'état actuel d'une oeuvre d'art. Selon les politiques de la Collection McMichael, un restaurateur examine l'état de toutes les oeuvres d'art avant leur acquisition et rédige un rapport les concernant, et il ne les examine pas ultérieurement sauf si elles font l'objet d'une demande pour une exposition ou un prêt. La Collection McMichael nous a également informés que les traitements de conservation sont effectués uniquement lorsque le temps le permet ou lorsque des oeuvres font l'objet d'une demande pour une exposition ou un prêt.

Pour assurer la préservation adéquate des collections, les pratiques exemplaires des galeries et musées partout au Canada stipulent que l'état d'une oeuvre doit être évalué et consigné avant de l'exposer ou de la prêter.

Nous avons examiné un échantillon d'oeuvres prêtées ou exposées pour déterminer si des évaluations de leur état avaient été effectuées et consignées. En ce qui concerne les oeuvres exposées à l'interne, nous avons constaté que la Collection McMichael ne procédait pas à l'évaluation écrite de leur état avant de les exposer; par conséquent, nous n'avons pas pu déterminer si l'évaluation avait été effectuée. Nous avons également observé que la Collection McMichael n'effectue pas d'évaluation de l'état et ne produit pas un rapport

écrit lorsqu'une oeuvre est retirée d'une exposition, à moins qu'un incident se soit produit.

En ce qui concerne les prêts, nous avons constaté que la Collection McMichael avait effectué et consigné des évaluations de l'état avant d'envoyer les oeuvres à l'établissement emprunteur. Toutefois, pour environ les trois quarts des prêts que nous avons examinés, la Collection McMichael n'avait pas consigné l'évaluation de l'état des oeuvres après leur retour, même si ses politiques exigent qu'elle le fasse. Nous avons constaté que la Collection McMichael s'était fondée sur l'évaluation de l'établissement emprunteur et qu'elle n'avait réévalué l'oeuvre que si l'établissement avait relevé un problème.

RECOMMANDATION 9

Pour que les oeuvres d'art qui doivent être restaurées reçoivent les traitements de conservation appropriés, la Collection McMichael d'art canadien devrait mettre en place des processus pour évaluer et consigner l'état des oeuvres avant et après leur exposition et leur prêt.

RÉPONSE DE LA COLLECTION MCMICHAEL

Nous souscrivons à la recommandation et consignerons notre évaluation de l'état des oeuvres avant et après leur exposition et leur prêt. Le fait de consigner cette évaluation constitue une pratique exemplaire, que des changements de l'état aient été constatés ou non.

Retrait d'inventaire

Le retrait d'inventaire s'entend du fait de retirer une oeuvre des collections. En juin 2019, la Collection McMichael a présenté à son comité consultatif sur les arts (un comité du Conseil) une politique de retrait d'inventaire mise à jour. La politique stipule

que le retrait d'inventaire sera envisagé dans les circonstances suivantes :

- lorsqu'un ouvrage a été acquis illégalement;
- lorsque l'oeuvre s'est détériorée ou lorsqu'il a été déterminé que l'oeuvre est un faux et qu'elle ne peut servir à des fins d'exposition ou d'étude;
- lorsqu'il a été décidé de se départir de la collection d'oeuvres parce qu'elles sont d'une qualité manifestement inférieure ou parce qu'elles ne s'inscrivent pas dans le mandat de la Collection McMichael prévu par la Loi;
- lorsque l'oeuvre est une copie exacte d'une autre oeuvre comprise dans une collection de la Collection McMichael (comme des impressions identiques du même état d'un imprimé ou des photographies en double);
- lorsque l'oeuvre ne s'inscrit pas dans les objectifs des collections de la Collection McMichael et qu'il y a absence de contexte dans une collection;
- lorsque les modalités d'acquisition sont devenues irréalisables pour la Collection McMichael ou préjudiciables à celle-ci.

4.1.11 La Collection McMichael n'a pas établi de plans pour retirer de son inventaire les oeuvres qui ne sont pas exposées ou prêtées ou qui n'ajoutent pas de valeur à ses collections

Nous avons constaté que la Collection McMichael n'examine pas ses collections pour repérer les oeuvres d'art qu'elle pourrait retirer de son inventaire parce qu'elles ne sont pas exposées ou prêtées ou sont peu susceptibles de l'être. Elle n'identifie pas non plus les oeuvres d'art qui n'ajoutent pas de valeur significative à ses collections et dont elle pourrait se départir afin d'acquérir des oeuvres qui ajouteraient de la valeur.

La Collection McMichael nous a informés qu'elle ne retire pas d'oeuvres de ses collections et qu'elle ne l'a pas fait auparavant. En outre, nous avons constaté que la Collection McMichael avait

modifié sa politique sur le retrait d'inventaire en 2019 d'une manière qui limite considérablement sa capacité de repérer les oeuvres à retirer de l'inventaire. Plus précisément, elle a supprimé la disposition qui permettait de retirer de l'inventaire une oeuvre n'ajoutant pas une valeur significative à ses collections afin d'acquérir une autre oeuvre d'art qui ajouterait une valeur significative – une disposition qui figure dans les politiques du Musée des beaux-arts de l'Ontario (MBAO) et du Musée royal de l'Ontario (ROM) et que le MBAO utilise.

Nous avons également remarqué que, selon les lignes directrices sur le retrait d'inventaire de l'Association des musées canadiens, un autre motif valable de retrait est la sous-utilisation des oeuvres. Il peut s'agir par exemple d'une oeuvre qui n'a jamais été exposée ou qui est peu susceptible de l'être un jour.

Nous avons analysé les collections de la Collection McMichael et constaté qu'environ 3 420 oeuvres (51 % des oeuvres comprises dans ses collections) n'avaient pas été exposées ou prêtées depuis plus de 20 ans.

RECOMMANDATION 10

Pour accroître la force et la valeur de ses collections, la Collection McMichael d'art canadien devrait revoir sa politique de retrait d'inventaire et examiner les oeuvres d'art comprises dans ses collections pour repérer les oeuvres non exposées et non prêtées qui pourraient être retirées de l'inventaire et être vendues ou données à un autre établissement.

RÉPONSE DE LA COLLECTION MCMICHAEL

Nous souscrivons à cette recommandation. Il convient toutefois de préciser que le musée a pour double mission d'exposer des oeuvres d'art et de préserver celles-ci pour l'avenir; lorsque des oeuvres sont « inutilisées », cela ne signifie pas qu'elles n'ont aucune valeur pour la compréhension de l'évolution de l'art canadien.

Néanmoins, nous croyons qu'il pourrait y avoir lieu de retirer de l'inventaire des oeuvres que nous ne prévoyons pas exposer un jour ou dans un lointain avenir, et qui pourraient être exposées par un autre établissement canadien. En tenant compte de la taille de nos collections, nous examinerons notre politique pour nous assurer qu'il y a des mécanismes en place pour repérer les oeuvres qui sont peu susceptibles d'être exposées à long terme, et envisagerons de les retirer de l'inventaire et de les céder à d'autres établissements publics.

Accès aux collections et prêts

La Collection McMichael a pour mandat de rendre ses collections d'oeuvres d'art accessible au public. La galerie donne accès à ses collections d'oeuvres d'art par l'entremise de ses expositions et de prêts à d'autres établissements, ainsi que sur le Web au moyen du musée virtuel. En outre, les chercheurs, les conservateurs et les érudits peuvent demander l'accès à des documents ou à des oeuvres des collections entreposées à la Collection McMichael.

Contrairement au MBAO, la Collection McMichael ne facture pas de frais pour l'emprunt d'oeuvres comprises dans ses collections. Toutefois, elle facture aux établissements intéressés les coûts directs qu'elle engage pour prêter ses oeuvres, notamment ceux liés à l'expédition, aux travaux de conservation, à la mise en caisse et aux assurances.

4.1.12 La Collection McMichael ne sait pas si l'accès qu'elle offre à ses collections répond aux besoins des Ontariens

Bien que la Collection McMichael donne accès à ses collections d'oeuvres d'art aux chercheurs, aux conservateurs et aux érudits sur demande, elle n'a pas évalué si cet accès répond aux besoins de ceux qui en ont besoin. De plus, elle n'a pas déterminé si l'accès à ses collections qu'elle fournit par l'entremise de son musée virtuel sur le Web répond aux besoins de ceux qui cherchent à y accéder.

4.1.13 La Collection McMichael ne fait pas de publicité concernant la possibilité d'emprunter des oeuvres comprises dans ses collections

La Collection McMichael a une politique qui permet à d'autres établissements d'emprunter des oeuvres de ses collections, mais nous avons constaté qu'il ne fait pas de publicité à ce sujet. Cela limite le nombre d'oeuvres faisant l'objet de demandes d'emprunt par d'autres établissements et nuit à la capacité de la Collection McMichael d'atteindre son objectif consistant à rendre sa collection accessible au public.

La Collection McMichael compte environ 6 700 oeuvres dans ses collections. Comme il est mentionné à la **section 4.1.11**, nous avons examiné les collections de la Collection McMichael et constaté qu'environ 3 420 oeuvres (51 % des oeuvres comprises dans ses collections) n'avaient pas été exposées ou prêtées à d'autres établissements depuis plus de 20 ans.

Nous avons observé qu'au cours des trois derniers exercices (2017-2018 à 2019-2020), elle a effectué seulement 9 prêts à d'autres établissements, pour un total de 55 oeuvres comprises dans ses collections permanentes. La Collection McMichael a également effectué 2 prêts comprenant 48 oeuvres sur papier provenant d'une collection détenue en fiducie. En outre, nous avons constaté que la Collection McMichael fait un suivi et tient des dossiers uniquement pour les prêts qu'elle a approuvés. Par conséquent, on ne sait pas exactement combien de demandes d'emprunt d'oeuvres présentées à la Collection McMichael ont été rejetées et si ces décisions ont été prises conformément aux politiques de l'organisme.

RECOMMANDATION 11

Pour s'assurer qu'elle répond aux besoins des Ontariens en ce qui concerne l'accès à ses collections, la Collection McMichael d'art canadien devrait :

- examiner et évaluer la mesure dans laquelle l'accès qu'elle offre à ses collections est suffisant;
- prendre des mesures correctives pour améliorer l'accès.

RÉPONSE DE LA COLLECTION MCMICHAEL

Nous souscrivons à cette recommandation. Nous sommes conscients que l'accès physique des chercheurs, des conservateurs et des érudits aux collections proprement dites est limité par des restrictions d'espace et l'absence d'installations clés. L'an dernier, nous avons commandé un rapport portant sur ces questions et d'autres problèmes d'accessibilité, qui servira de fondement aux plans à long terme visant à les corriger.

Nous reconnaissons également que l'impossibilité d'accéder aux données sur le nombre de visites de notre musée virtuel sur le Web nous empêche de savoir si celui-ci répond aux besoins des parties intéressées. Le règlement de ce problème fait partie de la stratégie numérique de la Collection McMichael. Notre stratégie numérique en cours visant à accroître l'enregistrement visuel de nos collections et à améliorer la bande passante du musée sera un projet à long terme.

RECOMMANDATION 12

Pour améliorer l'accès de la population ontarienne à ses collections, la Collection McMichael d'art canadien devrait déterminer des possibilités de mieux faire connaître son programme de prêts d'oeuvres d'art à d'autres établissements en Ontario.

RÉPONSE DE LA COLLECTION MCMICHAEL

Nous souscrivons à la recommandation et prendrons des mesures pour mieux faire

connaître notre programme de prêts d'oeuvres d'art. Une présence accrue dans des expositions à l'extérieur de notre établissement est un élément clé de notre stratégie de diffusion de l'image de marque de la Collection McMichael en tant que foyer de l'art du Canada. Grâce à notre base de données en ligne sur nos collections, le public a accès à l'information sur chacune des oeuvres comprises dans celles-ci. Toutefois, seulement 40 % des entrées de notre base de données sont accompagnées d'images. L'un des moyens par lesquels nous prévoyons faire connaître la possibilité d'emprunter les oeuvres d'art que nous détenons est de rendre nos collections accessibles à tous en enrichissant activement notre banque d'images numériques de grande qualité des oeuvres, tout en veillant à obtenir les licences de droit d'auteur requises. Parmi les autres mesures de marketing que nous envisagerons pour mieux faire connaître notre programme de prêts d'oeuvres d'art, mentionnons la mise en place de lignes de crédit particulières destinées aux expositions auxquelles nous avons prêté des oeuvres – cela consisterait, par exemple, à demander une facturation spéciale à titre de « prêteur principal » si nous prêtons plus qu'un certain nombre d'oeuvres – ainsi que le fait d'informer de manière plus proactive le public au sujet des prêts importants.

4.2 Expositions

Une exposition s'entend de la présentation d'oeuvres d'art comprises dans des collections. Certaines expositions sont permanentes, tandis que d'autres sont temporaires et font l'objet d'un roulement périodique. Les expositions ont pour objectif d'accroître la compréhension qu'a le public d'un sujet donné et d'améliorer l'expérience des visiteurs. La direction de la Collection McMichael indique que les expositions réussies constituent le principal moyen d'augmenter le nombre de visiteurs et d'attirer de nouveaux abonnés.

La Collection McMichael compte une équipe qui est responsable de la planification, de l'élaboration, de la mise en oeuvre et de la gestion des expositions dans sa galerie. Les expositions peuvent être constituées entièrement d'oeuvres empruntées à d'autres musées, ou elles peuvent être conçues à l'interne et inclure des oeuvres comprises dans les collections de la Collection McMichael ainsi que des oeuvres prêtées par d'autres établissements.

4.2.1 Il n'y a pas de critères documentés en place pour sélectionner les expositions les plus susceptibles d'être efficaces

Nous avons constaté que les éléments sur lesquels la Collection McMichael s'appuie pour choisir les expositions qu'elle présente ne sont pas clairement établis. Selon les pratiques exemplaires relatives à la conception des expositions, les galeries doivent élaborer des critères écrits et les utiliser pour orienter le processus de sélection des expositions. Nous avons examiné le processus de sélection des expositions en place à la Collection McMichael et constaté qu'il n'y a pas de critères établis pour évaluer les expositions proposées afin de sélectionner celles qui sont les plus susceptibles de favoriser l'atteinte des objectifs de l'organisme et d'attirer des visiteurs supplémentaires. À titre de comparaison, nous avons observé que le MBO (décrit à la **section 4.3.1** du **chapitre 2**) a mis en place de tels critères pour évaluer les expositions proposées. Nous avons également constaté qu'un autre musée canadien, le Royal British Columbia Museum, avait aussi mis en place des critères qu'il nous a dit utiliser pour évaluer et sélectionner les expositions proposées importantes.

RECOMMANDATION 13

Afin qu'elle conçoive et sélectionne des expositions qui répondent le mieux à ses objectifs et qui attirent des visiteurs à la galerie, la Collection McMichael d'art canadien devrait établir des critères de sélection fondés sur

les pratiques exemplaires de l'industrie et s'appuyer sur ceux-ci pour évaluer et choisir les expositions qu'elle présentera.

RÉPONSE DE LA COLLECTION MCMICHAEL

Nous souscrivons à cette recommandation. Nous élaborerons un ensemble de critères de sélection écrits, en nous inspirant notamment des autres modèles utilisés dans le secteur, le cas échéant, et nous documenterons notre utilisation de ces critères pour évaluer et sélectionner les expositions que nous présenterons.

4.2.2 La Collection McMichael ne mesure pas le rapport coût-efficacité de ses expositions

Nous avons constaté que la Collection McMichael ne tient pas compte du rapport coût-efficacité des expositions qu'elle choisit de présenter. Elle ne s'interroge pas sur les raisons pour lesquelles elle dépasse les coûts d'exposition prévus au budget et n'établit pas le profit ou la perte qu'elle s'attend à réaliser avec chacune de ses expositions.

Aucune cible n'est établie en ce qui concerne le nombre de visiteurs des expositions et les revenus générés par celles-ci

Nous avons constaté que la Collection McMichael n'établit pas de cibles de fréquentation pour l'une ou l'autre de ses expositions, notamment parce qu'elle ne facture pas de supplément aux visiteurs pour voir ses expositions. En outre, bien qu'elle établisse des budgets pour le coût de ses expositions, elle ne fixe pas d'objectifs de revenus et ne détermine pas le profit ou la perte net qu'elle s'attend à réaliser.

Les expositions de la Collection McMichael dépassent souvent les coûts prévus au budget

Nous avons constaté qu'au cours des cinq derniers exercices, la Collection McMichael a dépassé les coûts prévus pour 33 % des expositions qu'elle a présentées. Dans ces cas, les dépenses prévues au budget ont été dépassées dans des proportions allant de 6 % à 80 %. Or, la direction de la Collection McMichael nous a dit ne pas avoir analysé les raisons pour lesquelles ses expositions avaient dépassé les coûts prévus.

RECOMMANDATION 14

Pour améliorer la rentabilité de ses expositions, la Collection McMichael d'art canadien devrait :

- établir des objectifs en matière de fréquentation, de revenus, de coûts et de profits ou pertes pour chaque exposition;
- lorsque les objectifs des expositions ne sont pas atteints, analyser les résultats pour en déterminer les raisons et appliquer les leçons retenues aux objectifs fixés pour les expositions futures.

RÉPONSE DE LA COLLECTION MCMICHAEL

Nous souscrivons à cette recommandation. À l'avenir, nous établirons des objectifs relativement à chacune de nos expositions, notamment en ce qui concerne la fréquentation et le profit ou la perte que nous nous attendons à réaliser pour chaque exposition. Dans les cas où les objectifs ne sont pas atteints, nous analyserons les résultats pour en déterminer les raisons et nous utiliserons cette information pour planifier nos prochaines expositions.

4.2.3 L'efficacité des expositions n'est pas toujours mesurée

Selon les pratiques exemplaires, les expositions ont pour but d'accroître la compréhension qu'a le public d'un sujet donné et d'améliorer l'expérience

des visiteurs. Pour déterminer l'efficacité des expositions, il est courant de les évaluer afin de savoir si elles ont atteint leurs objectifs. Or, nous avons constaté que la Collection McMichael n'avait évalué aucune des 50 expositions qu'elle a tenues au cours des 5 dernières années pour déterminer si les objectifs prévus avaient été atteints. À titre de comparaison, comme il est décrit à la **section 4.2.3 du chapitre 3**, le MBAO a évalué plus de 85 % de ses expositions au cours de la même période. De plus, comme il est mentionné à la **section 4.3.4 du chapitre 2**, plus de 60 % des expositions du MBAO que nous avons examinées comprenaient une évaluation de la conception de l'exposition peu après son lancement pour s'assurer qu'elle répondait aux besoins du public visé et pour apporter des ajustements lorsqu'elle ne le faisait pas.

RECOMMANDATION 15

Afin de hausser l'efficacité de ses expositions pour ce qui est d'accroître la compréhension qu'a le public d'un sujet donné et d'améliorer l'expérience des visiteurs, la Collection McMichael d'art canadien devrait :

- évaluer toutes les expositions clés, y compris leur conception et les premières étapes de leur mise en oeuvre;
- mettre en place des processus pour examiner les leçons tirées des évaluations d'expositions passées et les appliquer aux plans de sélection et de conception d'expositions futures.

RÉPONSE DE LA COLLECTION MCMICHAEL

Nous souscrivons à cette recommandation. Nous évaluerons officiellement chaque exposition clé à divers stades de son déroulement (habituellement juste après le lancement, à mi-parcours si l'exposition est de longue durée, et après la fin de l'exposition), en tenant compte de mesures qui comprennent le nombre de

visiteurs, la participation à l'événement et au programme, la couverture médiatique, les réactions des visiteurs (cartes de commentaires, courriels sur le site Web, mobilisation et commentaires en ligne, anecdotes d'éducateurs et de guides, etc.) et les ventes au détail (publications et marchandises liées à l'exposition). Nous produirons des rapports sur les résultats de nos expositions et sur la façon dont elles ont atteint les objectifs fixés, le cas échéant. Nous examinerons également les résultats des évaluations afin d'appliquer, s'il y a lieu, les leçons retenues à nos plans de sélection et de conception des expositions futures.

4.3 Programmes didactiques

La Collection McMichael offre des programmes didactiques liés à ses expositions et collections ainsi qu'aux programmes-cadres du ministère de l'Éducation.

Comme il est indiqué à la **figure 6**, au cours des trois derniers exercices (2017-2018 à 2019-2020), la Collection McMichael a consacré en moyenne environ 7,9 % (0,66 million de dollars) de son budget annuel à l'offre de programmes didactiques. La **figure 7** montre qu'en moyenne, près de 36 900 personnes ont participé chaque année à ces programmes au cours des trois derniers exercices. La majorité de ces visiteurs, soit environ 31 500 (86 %), ont pris part à des visites guidées, à des ateliers et à des programmes destinés aux élèves. En outre, environ 1 900 (5 %) des visiteurs à la Collection McMichael ont participé à des activités comprises dans le prix d'entrée à la galerie, notamment des événements officiels, des causeries sur les expositions, des spectacles et des expositions communautaires. La Collection McMichael offre également des visites guidées de la galerie comprises dans le prix d'entrée, mais ne fait pas de suivi ni d'estimation de la fréquentation de ces visites.

4.3.1 L'efficacité des programmes didactiques n'est pas toujours mesurée pour s'assurer de l'atteinte des objectifs

Nous avons constaté que la Collection McMichael effectuait rarement des évaluations de ses programmes didactiques pour déterminer leur efficacité. Nous avons également constaté qu'elle n'avait pas de politique décrivant le processus à suivre pour évaluer ses programmes didactiques.

Selon les pratiques exemplaires d'évaluation des programmes didactiques, le processus d'évaluation devrait inclure la collecte, l'analyse et l'interprétation des données d'évaluation, comme les résultats des sondages auprès des participants. En outre, toujours selon les pratiques exemplaires, les établissements devraient produire une conclusion et un résumé des constatations pour éclairer les décisions futures et les changements éventuels aux programmes, et cerner les limites du processus qui influent sur les conclusions (comme des échantillons de petite taille).

Nous avons analysé un échantillon de programmes didactiques de la Collection McMichael et constaté que, pour 20 % des programmes examinés, l'organisme n'avait effectué aucune partie du processus d'évaluation pour déterminer si ses programmes favorisaient l'atteinte de ses objectifs. En ce qui concerne les autres programmes que nous avons examinés, nous avons constaté que la Collection McMichael n'avait effectué que la partie du processus d'évaluation consistant à recueillir des données. La Collection McMichael avait sondé les participants pour recueillir des données sur l'âge, le sexe et le statut d'abonné et pour déterminer s'ils étaient satisfaits du programme, mais avait mis en ordre et analysé les résultats de ces sondages pour seulement 10 % des programmes que nous avons examinés. De même, elle avait produit des résumés de ses analyses, des conclusions et des recommandations aux fins d'amélioration pour seulement 10 % des programmes que nous avons examinés. Nous avons été informés que l'une des raisons pour lesquelles

si peu de programmes de la Collection McMichael avaient été évalués était que les sondages étaient sur papier, ce qui faisait en sorte que la mise en ordre et l'analyse des résultats étaient fastidieuses.

Nous avons également constaté que, pour 50 % des programmes que nous avons examinés, les participants avaient reçu un sondage commun et que la Collection McMichael ne pouvait distinguer les réponses au sondage propres à un programme. Par conséquent, même si la Collection McMichael avait tenté de mettre en ordre et d'analyser les résultats, ceux-ci n'auraient pas fourni de renseignements utiles pour déterminer les aspects à améliorer dans chaque programme particulier.

RECOMMANDATION 16

Pour que ses programmes didactiques atteignent leurs objectifs et répondent aux attentes en matière d'apprentissage de ceux qui y participent, la Collection McMichael d'art canadien devrait :

- mettre en place une politique qui détermine le moment auquel les programmes doivent être évalués et la méthode d'évaluation devant être utilisée;
- produire des rapports d'évaluation de ses différents programmes didactiques qui peuvent être utilisés pour cerner les aspects à améliorer et déterminer les mesures à prendre.

RÉPONSE DE LA COLLECTION MCMICHAEL

Nous souscrivons à la recommandation et officialiserons l'évaluation de nos programmes didactiques. Nous prévoyons produire une politique d'évaluation exhaustive précisant les processus et le calendrier d'évaluation des programmes propres à nos divers volets de programmation. Nous produirons des rapports d'évaluation de nos différents programmes didactiques, que nous utiliserons pour cerner les points à améliorer et faciliter la prise de mesures

concernant ceux-ci. Nous produirons également un aperçu trimestriel des évaluations qui sera présenté à notre conseil d'administration, ainsi qu'un rapport annuel détaillé comprenant une analyse des résultats de chaque bloc de programmes (programmes scolaires, classes d'adultes, programmes communautaires et autres).

En raison de notre système d'inscription désuet, les évaluations de nos programmes par le public ont été faites sur papier. Nous mettons actuellement à l'essai diverses plateformes logicielles pour sonder les participants aux programmes, comme Survey Monkey et Google Forms, afin de déterminer quel format est le plus efficace sur le plan de la capacité d'analyse, ainsi que sur celui de l'optimisation des ressources.

4.4 Revenus autogénérés

Les revenus de la Collection McMichael comprennent les subventions de fonctionnement annuelles du Ministère, les autres subventions et les revenus autogénérés, comme ceux provenant des ventes au détail, des droits d'entrée et des abonnements. La **figure 8** montre les revenus totaux et autogénérés de la Collection McMichael pour chacun des cinq derniers exercices.

Droits d'entrée

Les droits d'entrée constituent la deuxième source de revenus autogénérés en importance de la Collection McMichael, après les revenus provenant de ses activités de vente au détail, qui dépendent eux-mêmes du nombre de personnes qui visitent l'organisme. Comme le montre la **figure 8**, les revenus tirés des droits d'entrée ont augmenté de 36 % au cours des 5 dernières années, passant de 541 000 \$ en 2015-2016 à 735 000 \$ en 2019-2020.

4.4.1 Les revenus provenant des droits d'entrée payés à la Collection McMichael sont faibles

Nous avons constaté que les revenus tirés des droits d'entrée, qui constituent l'une des principales sources de revenus dont dispose la Collection McMichael pour soutenir ses activités, étaient proportionnellement nettement inférieurs à ceux du ROM, ce qui a eu une incidence sur sa capacité d'atteindre ses objectifs financiers.

Comme le montre la **figure 1**, en 2019-2020, la Collection McMichael a enregistré son taux de fréquentation le plus élevé des 10 dernières années, ce qui comprend les visites guidées de la galerie. Néanmoins, nous avons remarqué que les revenus provenant des visites guidées de la galerie ont représenté seulement 19 % des revenus autogénérés de l'organisme en 2019-2020. À titre de comparaison, nous avons constaté que les droits d'entrée ont constitué 40 % des revenus autogénérés du ROM en 2019-2020.

La direction de la Collection McMichael a indiqué qu'elle examinait les possibilités d'accroître la fréquentation et les revenus connexes, notamment par la sensibilisation des voyageurs et l'élargissement des options de transport pour faciliter les déplacements jusqu'à la galerie. Toutefois, la Collection McMichael n'a pas pu démontrer qu'elle avait comparé ses activités génératrices de revenus liées à la fréquentation à d'autres galeries et musées comme le ROM pour déterminer des occasions d'augmenter les revenus associés à la fréquentation.

Il y a une faible proportion de visiteurs de la Collection McMichael qui paient le plein prix d'entrée

Nous avons analysé les données sur la fréquentation de la Collection McMichael selon le type de billet acheté (**figure 2**) et constaté que les élèves participant à des sorties scolaires, pour lesquels les droits d'entrée sont peu élevés, ont représenté 25 % de tous les visiteurs de la galerie en 2019-2020.

À titre de comparaison, les sorties scolaires représentaient seulement 7 % de la fréquentation du ROM. Nous avons également observé que seulement 24 % des visiteurs de la Collection McMichael en 2019-2020 avaient été des adultes ayant payé le plein prix d'entrée.

RECOMMANDATION 17

Pour aider à augmenter ses revenus et à maintenir ses activités, la Collection McMichael d'art canadien devrait comparer ses initiatives génératrices de revenus liées à la fréquentation à celles d'autres musées et galeries afin de cerner et de mettre en oeuvre des initiatives prometteuses visant à générer de tels revenus.

RÉPONSE DE LA COLLECTION MCMICHAEL

Nous souscrivons à cette recommandation. Nous comparerons nos initiatives génératrices de revenus avec celles d'autres musées et galeries en Ontario et partout au Canada afin de cerner et de mettre en oeuvre des initiatives qui augmenteront les revenus liés à la fréquentation, notamment en ce qui concerne le paiement de billets à plein prix pour les adultes. Ces comparaisons tiendront compte du fait que la Collection McMichael se situe au milieu d'une terre protégée de 100 acres, le long de la vallée de la rivière Humber, ce qui distingue son argument de vente de celui d'autres organismes qui se trouvent dans un centre-ville ou ayant pignon sur rue.

Revenus tirés des abonnements

La Collection McMichael tire des revenus de ventes d'abonnements à la galerie. Les ventes d'abonnements ont représenté 6 % de ses revenus autogénérés en 2019-2020. Selon la direction de la Collection McMichael, les abonnés tendent à montrer un niveau d'engagement supérieur à l'égard de l'organisme et sont plus susceptibles de faire

connaître celui-ci à autrui. En outre, ils représentent une source constante de revenus grâce aux achats qu'ils effectuent à la boutique de cadeaux et au restaurant de la Collection McMichael.

4.4.2 La Collection McMichael ne recueille pas de données démographiques pour augmenter les ventes d'abonnements et répondre aux attentes des abonnés

Nous avons constaté que la Collection McMichael ne recueille ni données démographiques sur ses abonnés pour mieux comprendre qui ils sont ni information sur leurs types d'interactions avec la galerie pour améliorer sa capacité de tirer des revenus de la vente de nouveaux abonnements.

Les pratiques exemplaires recommandent l'utilisation des données pour accroître les revenus en offrant des expériences personnalisées fondées sur les caractéristiques démographiques et les comportements des visiteurs. Bien que la majorité de ses abonnés soient des aînés, la Collection McMichael ne recueille pas de données démographiques précises sur ceux-ci, comme leur âge, leur niveau de revenu, leur origine ethnique, leur sexe, leur état matrimonial et la taille de leur famille. Par conséquent, elle ne peut élaborer de stratégies ciblées pour mieux servir ses abonnés et accroître les ventes d'abonnements et la présence des abonnés.

Nous avons également constaté que la Collection McMichael ne surveille pas les comportements de ses abonnés pendant leurs visites. Par exemple, elle ne fait pas le suivi des expositions que ses abonnés ont vues pour évaluer leur intérêt à l'égard des expositions passées et utiliser cette information pour éclairer ses décisions quant aux expositions futures.

Malgré les faibles revenus provenant des ventes d'abonnements, la Collection McMichael a des stratégies limitées pour augmenter celles-ci

Nous avons constaté que, bien que ses revenus provenant des abonnements soient proportionnellement beaucoup moins élevés que ceux du ROM et du MBO, la Collection McMichael avait des stratégies limitées pour augmenter ces revenus et ne collaborait pas avec des établissements comme le ROM et le MBO pour partager de l'information afin d'augmenter les ventes d'abonnements.

Comme le montre la **figure 9**, en 2019-2020, la Collection McMichael a enregistré ses meilleurs résultats au cours des cinq dernières années, le nombre d'abonnés, les visites d'abonnés et les revenus provenant des abonnements ayant augmenté.

Bien que les revenus de la Collection McMichael provenant des ventes d'abonnements aient atteint un sommet en 2019-2020, totalisant près de 250 000 \$, nous avons constaté qu'ils représentaient seulement 6 % de ses revenus autogénérés. À titre de comparaison, nous avons constaté qu'au ROM et au MBO, les ventes d'abonnements représentaient respectivement 14 % et 11 % des revenus autogénérés.

Nous avons relevé plusieurs facteurs ayant contribué au fait que les ventes d'abonnements de la Collection McMichael soient proportionnellement inférieures, notamment les suivants :

- **Stratégie générique de marketing numérique.** Contrairement au ROM, par exemple, qui utilise les médias sociaux comme Facebook pour promouvoir ses abonnements auprès de groupes démographiques clés, la Collection McMichael utilise généralement les médias sociaux pour cibler les personnes qui vivent à proximité du lieu où elle est située. Elle ne cible pas expressément les aînés – son groupe démographique principal – ni d'autres groupes démographiques, comme les jeunes

adultes, pour diversifier la composition de ses abonnés. La stratégie de marketing générique de la Collection McMichael et le fait qu'elle compte sur les aînés pour vendre des abonnements pourraient mettre en péril les revenus futurs provenant des abonnements, étant donné que la COVID-19 présente un risque accru pour les aînés et que cela pourrait influencer sur leur désir de renouveler leurs abonnements et de visiter la galerie.

- **Absence d'échange de listes d'abonnés avec d'autres musées et galeries.** Nous avons constaté que le ROM et le MBO échangent leurs listes d'abonnés pour les aider à cibler d'éventuels abonnés, mais la Collection McMichael n'a communiqué avec aucun de ces deux établissements pour participer à un tel échange.
- **Suivi inefficace auprès des anciens abonnés.** Bien que nous ayons constaté que la Collection McMichael effectue régulièrement un suivi auprès des anciens abonnés qui n'ont pas renouvelé leur abonnement, elle nous a dit que plusieurs années se sont écoulées depuis la dernière fois où elle leur a demandé pourquoi ils n'avaient pas renouvelé leur abonnement afin de l'aider à déterminer les principales raisons de non-renouvellement et à effectuer une planification en vue de mieux répondre aux attentes des abonnés.

RECOMMANDATION 18

Pour favoriser l'atteinte de ses objectifs et l'augmentation des ventes d'abonnements, la Collection McMichael d'art canadien devrait :

- recueillir auprès de ses abonnés des données sur leurs caractéristiques démographiques et leurs types d'interactions avec la galerie;
- examiner ses stratégies et mettre en oeuvre des changements qui peuvent aider à accroître les ventes d'abonnements.

RÉPONSE DE LA COLLECTION MCMICHAEL

Nous souscrivons à cette recommandation. Nous effectuerons des sondages annuels sur la satisfaction des abonnés afin de recueillir des données volontaires sur leurs caractéristiques démographiques et leurs types d'interactions avec la galerie. Nous mettrons également en place un processus de sondage annuel auprès des abonnés qui ne renouvellent pas leur abonnement afin de déterminer les raisons de non-renouvellement. Nous examinerons également nos stratégies afin de mettre en oeuvre des changements qui peuvent favoriser l'augmentation des ventes d'abonnements, ce qui comprend l'affectation de ressources accrue aux activités de marketing pour entreprendre des campagnes numériques ciblées d'abonnement sur une base semestrielle.

4.5 Dépenses de fonctionnement

Les dépenses les plus importantes de la Collection McMichael comprennent les salaires et les avantages sociaux, les dépenses liées à la conservation et aux expositions, ainsi que les frais associés au fonctionnement et à la sécurité des installations. La **figure 10** montre les dépenses totales de la Collection McMichael pour chacun des cinq derniers exercices.

4.5.1 Les salaires et les avantages sociaux représentent la dépense la plus importante de la Collection McMichael, mais celle-ci n'évalue pas l'efficacité de la majorité de son personnel

Bien que les salaires et les avantages sociaux aient constitué la plus importante dépense de la Collection McMichael au cours de chacun des cinq derniers exercices, nous avons constaté qu'elle n'évaluait pas l'efficacité de la grande majorité de

son personnel comme l'exige le protocole d'entente conclu avec le Ministère.

Comme le montre la **figure 10**, les salaires et les avantages sociaux ont représenté entre 38 % et 45 % des dépenses de la Collection McMichael au cours des cinq derniers exercices, soit la part la plus importante des dépenses pour chacun de ces exercices.

Selon le protocole d'entente conclu par la Collection McMichael et le Ministère, dans lequel sont énoncées les responsabilités de la Collection McMichael, le directeur général de l'organisme doit mettre en place un système d'évaluation du rendement de son personnel. Bien que la Collection McMichael nous ait informés qu'elle avait mis en place un système d'évaluation du rendement pour son équipe de direction, composée de 5 membres du personnel, et pour ses 105 autres employés, lorsque nous avons demandé des copies des évaluations du rendement pour les 5 dernières années, nous avons constaté que peu d'évaluations avaient été effectuées. La **figure 11** montre le pourcentage d'employés qui ont fait l'objet d'une évaluation du rendement au cours de chacune des cinq dernières années.

Nous avons constaté que le service des ressources humaines de la Collection McMichael ne fixe pas de délais pour la réalisation des évaluations du rendement et ne prend pas de mesures pour s'assurer qu'elles ont été effectuées. En outre, nous avons observé que, pour les nouveaux employés qui viennent de se joindre à la Collection McMichael, on n'établit pas d'objectifs par rapport auxquels leur rendement pourrait être évalué.

RECOMMANDATION 19

Pour surveiller et améliorer l'efficacité de son personnel et satisfaire aux exigences du ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture, la Collection McMichael d'art canadien devrait examiner et renforcer ses procédures afin de s'assurer qu'elle évalue le rendement de l'ensemble de son personnel.

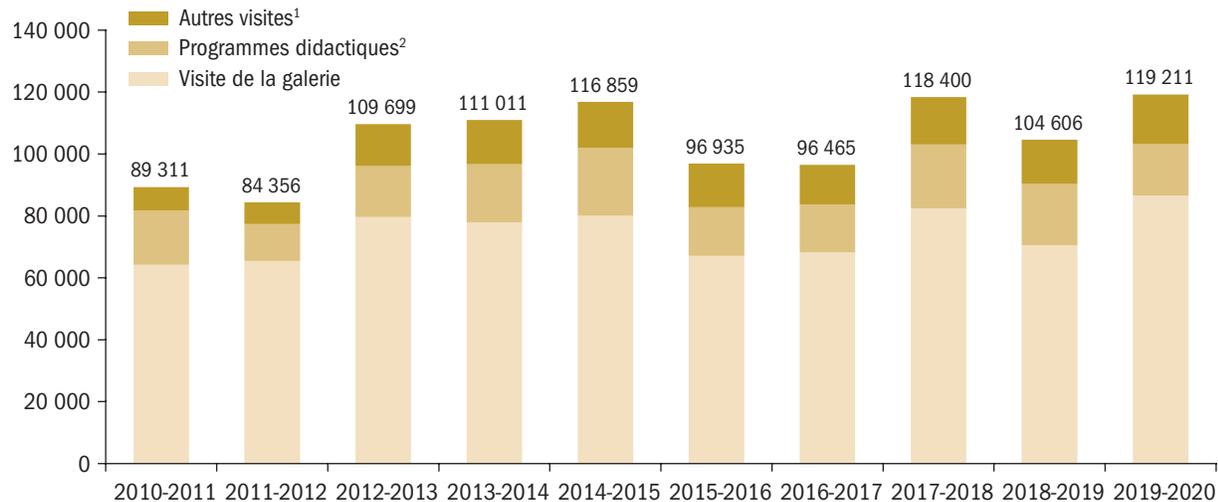
RÉPONSE DE LA COLLECTION MCMICHAEL

Nous souscrivons à cette recommandation. Nous reconnaissons l'importance d'évaluer officiellement le rendement de notre personnel et nous prendrons des mesures pour nous améliorer dans ce domaine. Nous avons récemment fixé au 1er février 2021 la date limite pour que tous les employés aient une

évaluation du rendement à jour dans leur dossier des ressources humaines. Nous avons également nommé un chef de l'exploitation dont les responsabilités de gestion englobent les ressources humaines, et qui doit notamment accorder la priorité à la mise en oeuvre de notre politique d'évaluation du rendement afin que les évaluations du rendement soient effectuées pour tout le personnel.

Figure 1 : Fréquentation annuelle, 2010-2011 à 2019-2020

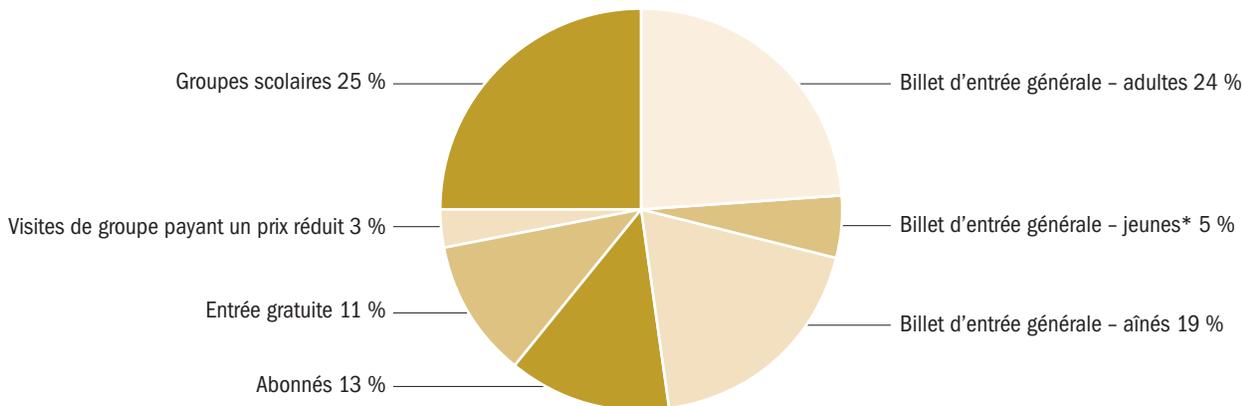
Source des données : Collection McMichael d'art canadien



1. Les visiteurs qui participent à des programmes didactiques peuvent également visiter la galerie parce qu'une visite est incluse dans le coût du programme.
2. Par « autres visites », on entend le nombre de visiteurs qui participent à des mariages, à des réunions d'entreprise ou à d'autres activités organisées à la Collection McMichael d'art canadien. Les visiteurs peuvent également visiter la galerie parce qu'une visite est incluse dans le coût de la réservation.

Figure 2 : Type de billet acheté pour visiter la Collection McMichael d'art canadien, 2019-2020

Source des données : Collection McMichael d'art canadien



* En ce qui concerne les jeunes, l'admission générale englobe les visiteurs âgés de 5 à 18 ans.

Figure 3 : Acquisitions de la Collection McMichael d'art canadien au moyen de dons et d'achats, 1965 à mars 2020

Source des données : Collection McMichael d'art canadien

	Dons	Achats	Total	Total cumulatif	Augmentation sur 5 ans (%)
1965*	–	–	194	194	–
1966 à 1970	305	27	332	526	171
1971 à 1975	503	184	687	1 213	131
1976 à 1980	613	168	781	1 994	64
1981 à 1985	865	356	1 221	3 215	61
1986 à 1990	1 274	288	1 562	4 777	49
1991 à 1995	668	70	738	5 515	15
1996 à 2000	69	30	99	5 614	2
2001 à 2005	100	2	102	5 716	2
2006 à 2010	110	2	112	5 828	2
2011 à 2015	500	5	505	6 333	9
2016 à 2020	322	17	339	6 672	5
Total	5 329	1 149	6 672		

* Le 18 novembre 1965, Robert et Signe McMichael ont signé une entente officielle pour faire don de leur collection privée de 194 œuvres d'art ainsi que de leurs bâtiments et de leurs terres à la province de l'Ontario.

Figure 4 : Propositions d'acquisitions ne tenant pas compte des critères clés

Préparée par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

Critères d'acquisition*	Critères non pris en compte (%)
L'œuvre d'art ou l'objet s'inscrit-il dans la portée des collections et respecte-t-il les priorités relatives aux collections?	18
Est-il authentique?	47
Représente-t-il un exemple significatif du travail de l'artiste, de l'école ou du groupe culturel en particulier?	18
Complète-t-il et renforce-t-il la compréhension des œuvres d'art ou des objets déjà présents dans la collection?	47
Comble-t-il une lacune dans les collections, qu'il s'agisse de la profondeur ou de l'étendue de la représentation du travail d'un artiste, d'une école ou d'une culture en particulier, ou d'un support, d'une période historique ou d'un genre précis?	47
Peut-il être utilisé dans les expositions et les programmes de la Collection McMichael? Dans le cas des objets sensibles sur le plan culturel ou ethnique, existe-t-il des restrictions qui limiteront comment, quand et où ils peuvent être exposés?	76

* Les critères d'acquisition sont élaborés par la Collection McMichael d'art canadien conformément à sa politique de gestion des collections.

Figure 5 : Dons et achats d'œuvres d'art, 2012 à 2019

Préparée par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

	N ^{bre} de dons	N ^{bre} d'œuvres d'art	N ^{bre} d'œuvres d'art comprises dans le don le plus important	% du total des œuvres d'art que représente le don le plus important	N ^{bre} d'achats
2012	4	83	56 imprimés et dessins de Sorel Etrog, artiste, écrivain et philosophe israélien d'origine roumaine (1933-2014)	67	—
2013	6	46	30 photographies d'Edward Burtynsky, un photographe canadien né en 1955 en Ontario	65	3
2014	8	59	49 objets (masques, imprimés et tableaux) provenant de 10 Premières Nations différentes	83	—
2015	16	265	189 imprimés et dessins inuits	71	2
2016	15	81	33 dessins inuits	41	—
2017	9	39	28 imprimés de divers artistes contemporains donnés par un éditeur canadien	72	13
2018	12	73	48 imprimés et dessins inuits	66	2
2019	8	128	69 sculptures, tapisseries et échantillons de tissus par divers artistes inuits	54	2
Total	78	774	502	65	22

Figure 6 : Dépenses annuelles moyennes liées aux programmes didactiques et aux programmes destinés au public, 2017-2018 à 2019-2020

Source des données : Collection McMichael d'art canadien

Dépenses moyennes	
Total des dépenses prévues au budget (en millions de dollars)	8,39
Dépenses prévues au budget pour les programmes didactiques (en millions de dollars)	0,66
Pourcentage des dépenses prévues au budget pour les programmes didactiques	7,90

Figure 7 : Programmes didactiques et programmes destinés au public par groupe démographique et participation annuelle moyenne, 2017-2018 à 2019-2020

Source des données : Collection McMichael d'art canadien

Programme	Description	Fréquentation moyenne	% de la fréquentation totale
Children		765	2
ArtVenture Summer Club/Camps de la relâche du mois de mars	Camp d'une journée offrant des activités artistiques, une visite de la galerie et des activités extérieures.	659	
Saturdays at the McMichael (SAM)	Programme artistique en studio pour enfants, qui comprend une visite de la galerie.	106	
Écoles		31 537	86
Visites et ateliers	Programmes interactifs d'interprétation dans la galerie, qui comprennent des visites guidées de la galerie et des activités extérieures, ainsi que des ateliers de création artistique.	30 204	
VOICES	Programme gratuit de cinq semaines comprenant des activités artistiques et des discussions sur l'art, conçu pour les enfants éprouvant des difficultés financières ou sociales.	1 333	
Adultes		4 467	12
Journée d'activité professionnelle et événements pour les enseignants	Programmes d'activités et de perfectionnement professionnel pour les enseignants.	123	
Artwell	Programme destiné aux personnes atteintes de démence visant à leur permettre de participer à des activités artistiques favorisant la mémoire.	240	
Cours en studio	Cours continus d'art pour personnes ayant divers niveaux de compétence, de débutant à avancé, en fonction d'un support particulier (aquarelle, peinture acrylique, dessin, etc.).	87	
Cours de maîtres et ateliers d'artistes	Cours d'art destinés aux personnes ayant des niveaux de compétence allant d'intermédiaire à avancé pour qu'ils peaufinent leurs techniques artistiques, et ateliers animés par les artistes qui exposent actuellement à la Collection McMichael afin qu'ils présentent leurs techniques aux artistes intermédiaires et avancés.	54	
Méditations sur l'art et la nature	Atelier comprenant une promenade de méditation dirigée par un instructeur sur le terrain de la Collection McMichael, des activités artistiques et une visite des expositions.	21	
Événements officiels	Lancement d'expositions comprenant des allocutions officielles, des causeries sur la conservation et des occasions d'accueillir des artistes.	958	
Causeries dans la galerie (y compris les matinées francophones)	Conférences d'artistes et de conservateurs sur les expositions présentées.	300	
Séries de conférences	Discussions spéciales avec des artistes, des érudits et des conservateurs établis.	317	
Série de concerts/spectacles dans la galerie	Spectacles musicaux, drames et événements d'écrivains offerts en même temps que les expositions.	759	

Programme	Description	Fréquentation moyenne	% de la fréquentation totale
Visites guidées pour les adultes et les aînés	Visites guidées avec billets pour les adultes et les aînés, ce qui comprend les expositions spéciales et les visites extérieures.	1 608	
Tous les âges		113	<1
Programme d'art familial accessible	Un programme en studio conçu pour les enfants et les jeunes ayant des besoins particuliers afin qu'ils participent à des activités artistiques avec leur famille.	23	
Expositions communautaires	Exposition d'œuvres des participants aux classes d'adultes de la Collection McMichael et aux projets spéciaux pour les école et la communauté, à côté de l'espace didactique.	90	
Total		36 882	100
Programmes gratuits (Artwell, programme d'art familial accessible et événements pour les enseignants, VOICES)		1 638	4
Programmes compris dans le prix d'entrée* (événements officiels, causeries dans la galerie, séries de conférences, spectacle dans la galerie, expositions communautaires)		1 916	5
Total		3 554	9

* La Collection McMichael offre également des visites guidées de la galerie comprises dans le prix d'entrée, mais la participation à ces visites n'est pas estimée ni suivie.

Figure 8 : Sources de revenus de la Collection McMichael d'art canadien, 2015-2016 à 2019-2020 (en milliers de dollars)

Source des données : États financiers audités de la Collection McMichael d'art canadien

	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Province de l'Ontario	4 049	3 480	3 789	3 379	3 452
Autres subventions gouvernementales	71	180	279	138	228
Collection McMichael d'art canadien ¹	577	586	325	1 060	1 532
Amortissement des apports en capital reportés ²	1 858	1 811	2 039	2 160	2 502
Total partiel des subventions	6 555	6 056	6 432	6 737	7 714
Activités de vente au détail	653	698	909	719	880
Droits d'entrée	541	562	737	601	735
Activités spéciales	370	498	655	504	535
Programmes et activités didactiques	435	437	492	504	519
Dons – en nature	0	479	332	371	361
Services d'alimentation, location d'installations et services de traiteur	233	221	306	298	309
Abonnements	217	207	214	201	246
Autres revenus ³	134	195	298	262	254
Total partiel des revenus autogénérés	2 583	3 297	3 943	3 460	3 839
Total	9 138	9 353	10 375	10 197	11 553

1. La Collection McMichael a recours à une fondation privée pour recueillir et recevoir des fonds afin de soutenir l'organisme.

2. Les apports en capital reportés sont des subventions et des dons de donateurs gouvernementaux et privés pour l'acquisition d'immobilisations. Les revenus sont constatés de manière à correspondre aux charges d'amortissement des immobilisations acquises puisque celles-ci sont utilisées chaque année.

3. Les autres sources de revenus comprennent les expositions itinérantes, les revenus d'intérêts, les dons en argent, les revenus divers et les commandites.

Figure 9 : Nombre d'abonnements à la Collection McMichael d'art canadien, visites par les abonnés et revenus tirés des abonnements, 2015-2016 à 2019-2020

Source des données : Collection McMichael d'art canadien

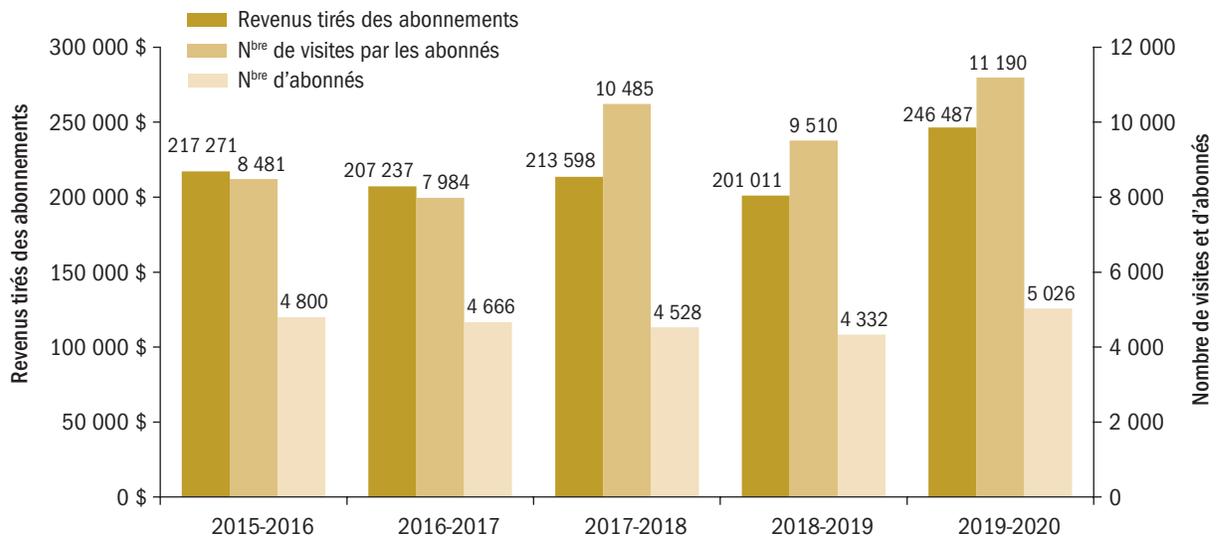


Figure 10 : Dépenses de la Collection McMichael d'art canadien, 2015-2016 à 2019-2020 (en milliers de dollars)

Source des données : États financiers audités de la Collection McMichael d'art canadien

	2015-2016		2016-2017		2017-2018		2018-2019		2019-2020	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
Salaires et avantages sociaux	4 093	45	3 658	41	3 837	38	4 016	40	4 302	39
Conservation et expositions	244	3	546	6	781	8	687	7	840	8
Exploitation et sécurité des installations	780	9	822	9	833	8	853	9	825	7
Marketing et promotion	477	5	442	5	618	6	541	5	534	5
Coût des ventes	326	4	366	4	438	4	345	3	428	4
Amortissement des immobilisations	1 836	20	1 785	20	2 002	20	2 142	22	2 492	22
Autres dépenses ¹	1 296	14	1 410	16	1 524	15	1 353	14	1 687	15
Dépenses de fonctionnement	9 052	100	9 029	100	10 033	100	9 937	100	11 108	100
Dons en nature ²	0		480		331		371		361	
Total des dépenses³	9 052		9 509		10 364		10 308		11 469	

1. Les autres dépenses comprennent toutes les autres dépenses comme celles liées aux abonnements et à la collecte de fonds, à la gestion des collections et à l'administration.

2. Les dons en nature s'entendent des dons non monétaires, autres que les œuvres d'art, à l'appui du gala annuel de collecte de fonds de la Collection McMichael qui sont comptabilisés à titre de revenus et de dépenses dans les états financiers de l'organisme à des fins comptables seulement, sans incidence sur le résultat financier net chaque année. Par conséquent, les dons en nature ont été exclus des dépenses de fonctionnement parce qu'ils ne représentent pas une charge pour la Collection McMichael.

3. Le total correspond aux états financiers audités de la Collection McMichael.

Figure 11 : Pourcentage d'évaluations du rendement effectuées, 2015-2019

Préparée par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

	2015	2016	2017	2018	2019
Équipe de direction	0	20	0	0	0
Autres membres du personnel	1	0	19	0	12

Annexe 1 : Critères d'audit

Préparée par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

1. Le ministère du Patrimoine, du Sport, du Tourisme et de la Culture a mis en place des processus de surveillance efficaces pour veiller à ce que les activités des musées et des galeries permettent à ceux-ci de s'acquitter de leurs mandats prévus par la loi, respectent les exigences et les lignes directrices gouvernementales applicables et soient conformes aux pratiques exemplaires. Des mesures correctives sont prises en temps opportun au besoin.
2. Les musées et les galeries acquièrent et préservent efficacement des objets et des œuvres d'art et retirent ceux-ci de leur inventaire, le cas échéant, conformément à leurs exigences législatives et stratégiques ainsi qu'aux pratiques exemplaires.
3. Les musées et les galeries élaborent et présentent de façon économique et efficace des expositions, ce qui comprend des œuvres d'art et des objets qui mobilisent et éduquent efficacement le public et favorisent une augmentation des visites et de la fréquentation.
4. Les musées et les galeries offrent des programmes didactiques efficaces dans leurs domaines respectifs.
5. Les musées et les galeries régissent et gèrent leurs activités et installations de manière efficace, efficiente et économique.
6. Des indicateurs et des objectifs de rendement significatifs pour les musées et les galeries sont établis, surveillés et comparés aux résultats réels afin de s'assurer du respect des objectifs, des exigences législatives et autres, des lignes directrices et des pratiques exemplaires. Les résultats sont rendus publics, et des mesures correctives sont prises en temps opportun.

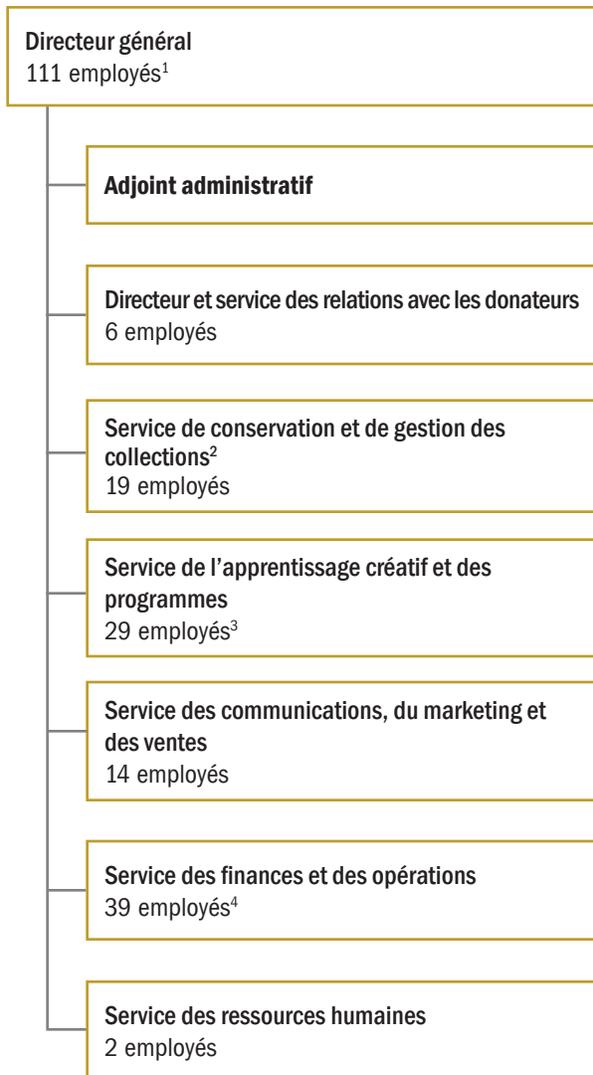
Annexe 2 : Composition du conseil d'administration et comités, juin 2020

Sources des données : Collection McMichael d'art canadien

Collection	Type d'organisme	N ^{bre} total d'administrateurs	N ^{bre} requis d'administrateurs nommés par la province	N ^{bre} d'administrateurs nommés par la province siégeant au conseil d'administration en juin 2020	Quorum	Comités du conseil d'administration
McMichael d'art canadien	Organisme provincial régi par un conseil d'administration	Jusqu'à 23	Tous	5	Le quorum est constitué de la majorité des administrateurs	<ul style="list-style-type: none"> • Finances et audit • Comité consultatif sur les arts • Propriété et immeubles • Gouvernance et nomination • Ressources humaines

Annexe 3 : Structure organisationnelle de la Collection McMichael d'art canadien, mars 2020

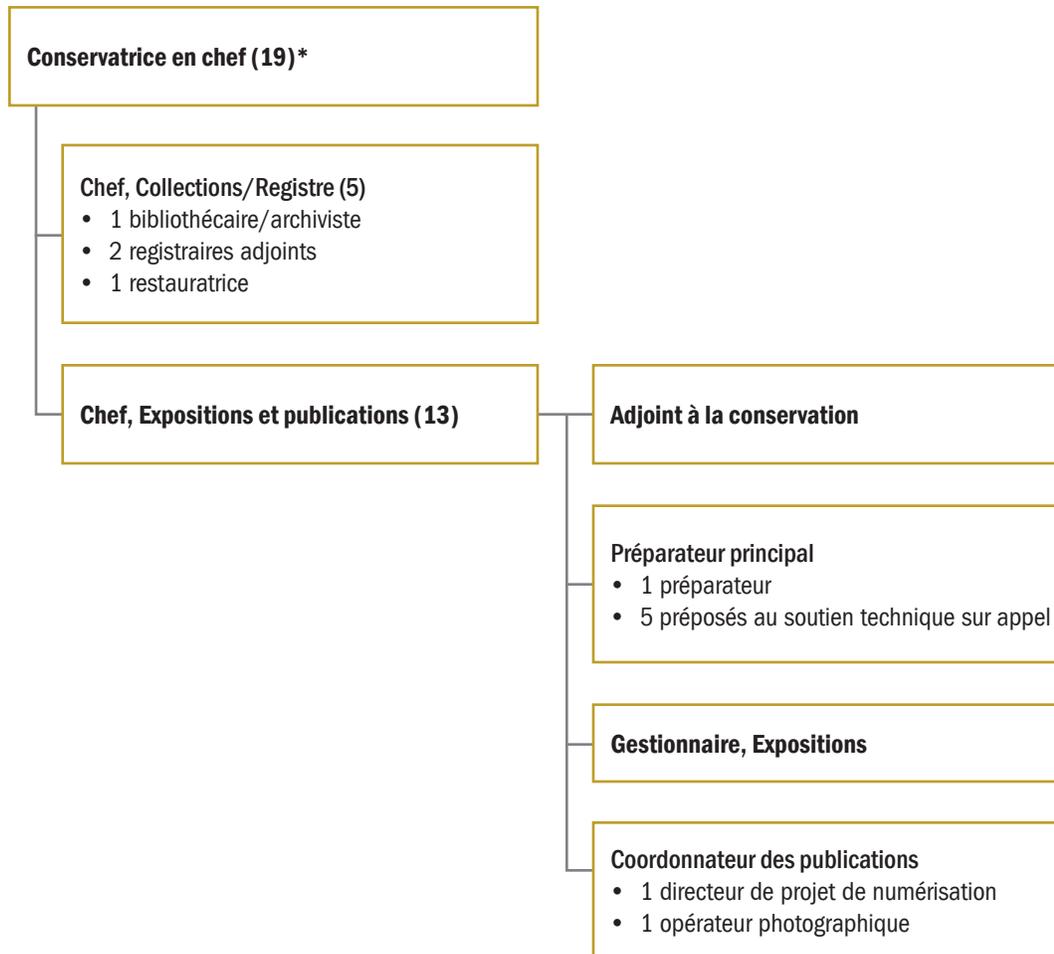
Sources des données : Collection McMichael d'art canadien



1. L'effectif total de 111 employés comprend 70 employés à temps partiel (ceux-ci englobent les employés contractuels et occasionnels, et ceux qui sont sur appel).
2. Voir l'annexe 4 pour connaître la structure détaillée du service de conservation et de gestion des collections.
3. Comprend 15 éducateurs à temps partiel sur appel, 10 employés occasionnels affectés aux programmes et 1 employé de soutien à l'éducation.
4. Comprend 20 guides de galerie à temps partiel, 6 préposés à l'entretien à temps partiel et 1 employé du service des finances à temps partiel.

Annexe 4 : Structure du service de conservation et de gestion des collections de la Collection McMichael d'art canadien, mars 2020

Source des données : Collection McMichael d'art canadien



* Le total de 19 employés sous le service de conservation et de gestion des collections comprend 8 employés à temps partiel (ce qui inclut les employés ayant des contrats d'une durée déterminée).



Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

20, rue Dundas Ouest, bureau 1530
Toronto (Ontario)
M5G 2C2
www.auditor.on.ca

ISSN 1911-7078 (En ligne)
ISBN 978-1-4868-4911-6 (PDF, 2020 ed.)

Photos en couverture :
en haut : Archie Wisco
en bas : Christine Pedias