

Chapitre 1

Section 1.13

Ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport

Suivi de l'audit de l'optimisation des ressources de 2020

Musées et galeries d'art : Collection McMichael d'art canadien

APERÇU DE L'ÉTAT DES RECOMMANDATIONS

	Nombre de mesures recommandées	État des mesures recommandées				
		Pleinement mise en oeuvre	En voie de mise en oeuvre	Peu ou pas de progrès	Ne sera pas mise en oeuvre	Ne s'applique plus
Recommandation 1	2	2				
Recommandation 2	3	1		2		
Recommandation 3	1	1				
Recommandation 4	2	2				
Recommandation 5	3	1	1	1		
Recommandation 6	2	1	1			
Recommandation 7	3	1	2			
Recommandation 8	2	2				
Recommandation 9	1	1				
Recommandation 10	1			1		
Recommandation 11	2			2		
Recommandation 12	1			1		
Recommandation 13	1	1				
Recommandation 14	2			2		
Recommandation 15	2			2		
Recommandation 16	2	1	1			
Recommandation 17	1		1			
Recommandation 18	2		1	1		
Recommandation 19	1	1				
Total	34	15	7	12	0	0
%	100	44	21	35	0	0

Conclusion globale

Au 27 septembre 2022, la Collection McMichael d'art canadien (ci-après la « Collection McMichael ») a pleinement mis en oeuvre 44 % des mesures que nous avons recommandées dans notre *Rapport annuel 2020*. La Collection McMichael a également fait des progrès dans la mise en oeuvre de 21 % des recommandations.

La Collection McMichael a pleinement mis en oeuvre des recommandations telles que la mise à jour des politiques relatives à sa collection afin d'y inclure l'obligation de visiter ses installations d'entreposage hors site une fois par année pour examiner l'état et l'entreposage actuels des oeuvres qui s'y trouvent. Afin que les oeuvres de sa collection soient sécurisées, la Collection McMichael a instauré une politique de suppression des enregistrements d'oeuvres d'art de son système de gestion des collections; à cet égard, il confie les responsabilités relatives à la suppression des enregistrements, à l'approbation de la suppression des enregistrements et à l'accès aux chambres d'entreposage des oeuvres d'art de la Collection McMichael à des parties distinctes. La Collection McMichael a également mis en place un processus d'évaluation et de documentation de l'état des oeuvres d'art avant de les exposer et de les prêter à d'autres établissements et par la suite pour que les oeuvres d'art à restaurer fassent l'objet de traitements appropriés de conservation appropriés. De plus, la Collection McMichael a établi des objectifs d'acquisition à court, moyen et long terme qui tiennent compte des points forts et des points faibles de sa collection actuelle. Par exemple, la Collection McMichael a établi des objectifs d'acquisition d'un nombre accru d'oeuvres d'art qui témoignent de la diversité culturelle et d'oeuvres d'artistes féminines pour agir à l'égard de la diversité peu représentée dans sa collection actuelle.

La Collection McMichael a réalisé des progrès dans la mise en place de recommandations comme l'allocation de temps et de ressources au catalogage des oeuvres d'art de sa collection en phase avec ses politiques, et la vérification de l'inventaire de sa collection complète, dont il entrevoit l'achèvement d'ici décembre 2022. En outre, pour permettre l'accroissement

des ventes d'abonnements, la Collection McMichael a sondé ses abonnés pour recueillir leurs données démographiques, comme leur âge et le revenu de leur ménage, ainsi que des données sur leurs échanges et leur mode préféré de communication avec elle.

Toutefois, la Collection McMichael a fait peu de progrès à l'égard de 35 % des recommandations, notamment passer en revue les oeuvres d'art de sa collection pour discerner celles à déclasser qui sont inactives et qui pourraient être vendues ou offertes en cadeau à d'autres établissements. Elle n'a pas non plus pris de mesures pour examiner et évaluer combien l'accès qu'elle donne à sa collection est suffisant, ni discerné les occasions de promouvoir davantage son programme de prêt d'oeuvres d'art à d'autres établissements en Ontario.

L'état des mesures prises en réponse à chacune de nos recommandations est exposé ci-après.

Contexte

La Collection McMichael d'art canadien (ci-après la « Collection McMichael ») est une galerie d'art publique axée sur l'art canadien et autochtone située dans le village de Kleinburg, à Vaughan. À titre d'organisme provincial, elle reçoit chaque année du ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport (naguère le ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture) un financement de quelque 3 millions de dollars. La Collection McMichael a été constituée en vertu de la *Loi sur la Collection McMichael d'art canadien* (ci-après la « Loi »), laquelle énonce son mandat.

Son mandat, en phase avec le rôle joué de coutume par les musées et galeries d'art, est de recueillir des oeuvres d'art, de les exposer et de susciter l'intérêt du public à l'égard de ses collections et expositions.

En 2020-2021, la Collection McMichael a accueilli quelque 49 000 visiteurs, nombre en forte baisse par rapport aux quelque 119 000 visiteurs en 2019-2020 à cause des restrictions sanitaires pendant la pandémie de COVID-19.

La Collection McMichael est régie par un conseil d'administration (ci-après le « conseil ») composé de 23 membres au maximum, tous nommés par le gouvernement provincial. En tant qu'organisme de bienfaisance, 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 accompli du bon travail pour entreposer les oeuvres d'art dans ses collections en toute sécurité, conformément aux pratiques exemplaires. Elle effectuait une régulation adéquate des conditions ambiantes et maintenait des niveaux appropriés de température et d'humidité dans ses chambres d'entreposage. Elle proposait également au public divers programmes didactiques liés à ses collections.

Nous avons toutefois constaté que la Collection McMichael ne disposait pas d'une évaluation exacte de sa collection pour lui permettre de maintenir une protection d'assurance adéquate, ni de politiques pour effectuer à intervalles réguliers des vérifications de l'inventaire permettant de confirmer l'existence des oeuvres dans sa collection.

En outre, nous avons observé que la Collection McMichael n'a pas pu faire systématiquement la démonstration que ses acquisitions étaient nécessaires pour lui permettre d'atteindre ses objectifs en matière de collection.

La direction de la Collection McMichael a fait valoir l'importance de présenter des expositions couronnées de succès afin de faire connaître la galerie d'art et d'en favoriser la fréquentation; toutefois, nous avons constaté qu'elle était incapable de faire état de son mode de sélection des expositions vraisemblablement appelées à remporter du succès.

Voici quelques-unes de nos réserves relatives à la Collection McMichael en particulier :

- La recherche sur la provenance des acquisitions n'était pas systématiquement effectuée ni documentée. Dans les dossiers d'acquisition que nous avons passés en revue, nous avons constaté que 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 à propos des anciens propriétaires ou des antécédents des expositions. La seule exception à ce chapitre se rapportait aux dons d'oeuvres d'art, lesquels avaient été soumis à la Commission canadienne d'examen des exportations de biens culturels (CCEEBC) en vue d'une attestation aux fins de l'impôt.

- Des inquiétudes concernant l'authenticité de trois tableaux n'avaient pas fait l'objet d'un suivi rapide. Nous avons constaté que la Collection McMichael n'avait pas pris de mesures pour apaiser les inquiétudes liées à l'authenticité de trois des tableaux que nous avons examinés et qu'elle avait reçus en cadeau. À deux reprises, un spécialiste a fait part à la Collection McMichael de ses inquiétudes quant à l'authenticité de l'un de ces tableaux. Or, sans pour autant apaiser les inquiétudes de ce spécialiste, la Collection McMichael a soumis le tableau à la CCEEBC en vue d'une attestation aux fins de l'impôt puis signé une déclaration comme quoi, d'après la provenance de l'oeuvre et la recherche menée sur ses antécédents, le tableau était une oeuvre originale de l'artiste. Nous avons signalé ce problème à la Collection McMichael, après quoi celle-ci a fait un suivi auprès du directeur d'une galerie qui avait représenté l'artiste et obtenu de ce dernier une lettre dans laquelle il disait reconnaître la signature de l'artiste sur l'oeuvre.

Nous avons formulé 19 recommandations, assorties de 34 mesures à prendre, pour donner suite aux constatations de notre audit.

La Collection McMichael d'art canadien s'est engagée à donner suite à nos recommandations.

État des mesures prises en réponse aux recommandations

Nous avons effectué des travaux d'assurance entre avril et septembre 2022. Nous avons obtenu de la

Collection McMichael une déclaration écrite selon laquelle, au 11 novembre 2022, elle avait fourni à notre Bureau une mise à jour complète sur l'état des recommandations que nous avons formulées dans notre audit à l'origine, il y a deux ans.

Gestion des collections

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 qu'il faudrait suivre pour établir la provenance et l'authenticité;*
- *concevoir et mettre en oeuvre un processus afin que ces procédures soient respectées.*

État : Pleinement mise en oeuvre.

Détails

Dans notre audit en 2020, nous avons constaté que les politiques en matière de collection de la Collection McMichael exigent que des recherches soient effectuées pour établir la provenance et l'authenticité des oeuvres d'art nouvellement acquises, mais qu'elles ne précisent pas les procédures qu'il faudrait suivre dans le cadre de ces travaux. Après avoir passé en revue les dossiers d'acquisition, nous avons constaté qu'à l'exception des dons soumis à l'évaluation de la Commission canadienne d'examen des exportations de biens culturels, les activités de recherche sur la provenance effectuées par la Collection McMichael consistaient seulement à envoyer un courriel aux donateurs pour leur demander comment ils avaient obtenu les oeuvres d'art et s'ils avaient des renseignements à propos des anciens propriétaires ou des antécédents des expositions. Nous avons également constaté que la Collection McMichael n'avait pas effectué de suivi pour confirmer les renseignements fournis par les donateurs, ni documenté les motifs pour lesquels elle avait la certitude qu'il n'était pas nécessaire de procéder à la vérification des renseignements parce que ceux-ci étaient exacts. De plus, nous avons constaté que la

Collection McMichael n'avait ni pris de mesures pour apaiser les inquiétudes liées à l'authenticité d'oeuvres qui devaient lui être données, ni signalé ces inquiétudes au comité consultatif sur les arts en vue de la formulation d'une recommandation éclairée au conseil d'administration quant à l'opportunité de procéder à l'acquisition.

Lors de notre suivi, nous avons constaté qu'en mai 2021, la Collection McMichael a révisé sa politique sur les collections afin de tirer au clair les procédures à suivre pour établir la provenance et l'authenticité des acquisitions d'oeuvres d'art proposées. Aux termes de cette politique, outre la nécessité de joindre l'artiste, le donateur ou le fournisseur, il faudrait prendre des mesures pour joindre des spécialistes reconnus dans le domaine en particulier et vérifier les documents sources (publiés ou inédits) tels que les catalogues d'expositions, les documents d'archives et les journaux privés, afin de confirmer l'authenticité et la provenance d'un don ou d'un achat proposé. Il faudrait également tenir un registre des sources consultées dans les dossiers d'enregistrement ainsi que la correspondance et les réponses subséquentes des particuliers ou des organismes joints. En outre, il faut présenter au comité consultatif sur les arts de la Collection McMichael un dossier relatif à cette recherche, lequel sera pris en considération au stade de la recommandation formulée au conseil d'administration quant à l'acceptation ou au rejet des acquisitions.

Dans le cadre de notre suivi, nous avons aussi observé qu'en septembre 2022, la Collection McMichael avait mis en oeuvre un processus selon lequel son directeur général et son conservateur en chef doivent examiner les procédures nécessaires pour établir la provenance et l'authenticité d'une acquisition et confirmer qu'elles ont été appliquées avant que l'acquisition proposée soit présentée au comité consultatif sur les arts.

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

à propos des acquisitions qui revitalisent la collection, la Collection McMichael d'art canadien devrait :

- leur faire part de nouveau des critères d'acquisition énoncés dans ses politiques de gestion de la collection; État : Pleinement mise en oeuvre.
- modifier la présentation de ses rapports justifiant l'acquisition d'oeuvres afin de montrer que les critères sont expressément pris en compte;
- préciser, pour chaque acquisition proposée, les critères qui sont respectés et ceux qui ne le sont pas.
État : Peu ou pas de progrès.

Détails

Dans notre audit en 2020, nous avons constaté que les présentations au comité consultatif sur les arts de la Collection McMichael concernant les acquisitions proposées ne décrivaient pas systématiquement tous les motifs pour lesquels elle devait acquérir les oeuvres pour enrichir sa collection, comme l'exigent les critères d'acquisition décrits dans ses politiques de gestion de la collection. À titre d'exemple, dans l'échantillon d'acquisitions que nous avons examiné, nous avons constaté que le motif de conservation ayant trait à l'acquisition de l'oeuvre ne permettait pas de justifier en quoi l'oeuvre comblait une lacune particulière de la collection, ni en quoi cette oeuvre pouvait se révéler utile dans les expositions et les programmes, deux des critères de la Collection McMichael à prendre en compte. Nous avons également constaté que des rapports détaillés sur l'état des oeuvres n'avaient pas été soumis au comité consultatif sur les arts, suivant ce qui est exigé dans les politiques de la Collection McMichael.

Lors de notre suivi, nous avons constaté qu'en septembre 2021, la Collection McMichael avait fait part de nouveau à son comité consultatif sur les arts des critères d'acquisition énoncés dans ses politiques de gestion de la collection. Toutefois, nous avons constaté que la Collection McMichael n'avait pas pris de mesures pour modifier la présentation de ses rapports justifiant l'acquisition d'oeuvres afin de montrer que les critères d'acquisition sont expressément pris en compte. Notre examen d'un spécimen de rapport d'acquisition a

également révélé que les critères d'acquisition n'étaient pas tous respectés.

Recommandation 3

Pour qu'elle puisse concrétiser les priorités relatives à sa collection, la Collection McMichael d'art canadien devrait établir des objectifs réalistes d'acquisition à court, moyen et long terme.

État : Pleinement mise en oeuvre.

Précisions

Lors de notre audit en 2020, nous avons constaté que la Collection McMichael avait depuis peu mis au point définitivement une stratégie liée à sa collection et dans laquelle sont décrits sept domaines d'intérêt quant aux futures acquisitions. Nous avons toutefois constaté que cette stratégie ne reposait ni sur une analyse des points forts et des points faibles de sa collection actuelle, ni sur une analyse des dons qu'elle reçoit habituellement, ce qui aurait permis de savoir si la stratégie est réalisable. Après avoir analysé les acquisitions de la Collection McMichael, nous avons déterminé que celle-ci ne parvient pas à obtenir des dons assez diversifiés et considérables qui lui permettraient d'appuyer une stratégie aussi vaste relativement à sa collection.

Dans notre suivi, nous avons constaté qu'en mars 2022, la Collection McMichael a établi des objectifs d'acquisition à court, moyen et long terme qui tiennent compte des points forts et des points faibles de sa collection actuelle. Par exemple, la Collection McMichael a établi des objectifs d'acquisition d'un nombre accru d'oeuvres d'art qui témoignent de la diversité culturelle et d'oeuvres d'artistes féminines pour agir à l'égard de la diversité peu représentée dans sa collection actuelle.

Recommandation 4

Pour que les oeuvres d'art de la Collection McMichael d'art canadien (la Collection McMichael) 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 de la Collection McMichael;

- *examiner périodiquement la liste des enregistrements d'oeuvres supprimés et voir à ce qu'ils soient supprimés aux seules fins autorisées.*

État : Pleinement mise en oeuvre.

Précisions

Dans notre audit en 2020, selon ce que nous avons constaté à la Collection McMichael, des enregistrements du système de gestion de la collection pouvaient être supprimés sans autorisation et elle ne comptait aucun processus d'examen afin que la suppression des enregistrements soit conforme aux seules fins autorisées. Nous avons remarqué que son système de gestion de la collection permet aux utilisateurs ayant certains niveaux de droits d'accès de supprimer des enregistrements d'oeuvres. Nous avons appris qu'à la Collection McMichael, six particuliers ont les droits d'accès nécessaires pour supprimer des enregistrements. Nous avons également appris que ces mêmes particuliers avaient pleinement accès aux chambres d'entreposage de la collection sur place. Toutefois, selon nos constatations, il n'y avait pas à la Collection McMichael de processus pour examiner les rapports afin de voir à la pertinence de la suppression des enregistrements.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que la Collection McMichael avait instauré un processus dans le cadre duquel son service des enregistrements fournit au conservateur en chef la liste des oeuvres d'art dont il recommande la suppression de l'enregistrement dans le système de gestion de la collection. Le conservateur en chef est chargé d'examiner et d'approuver la liste des oeuvres d'art dont on demande la suppression de l'enregistrement. Une fois que le conservateur en chef a donné son approbation en la matière, seul l'adjoint à la conservation, qui n'a pas accès aux chambres d'entreposage de la Collection McMichael, a le pouvoir de supprimer les enregistrements des oeuvres dans le système de gestion de la collection.

La Collection McMichael a également instauré un processus lui permettant, d'une part, de compiler un rapport trimestriel des enregistrements d'oeuvres supprimés du système de gestion de la collection et, d'autre part, de rapprocher les enregistrements

supprimés dont fait état le rapport avec la liste des enregistrements d'oeuvres dont la suppression est approuvée par le conservateur en chef.

Recommandation 5

Pour que la Collection McMichael d'art canadien connaisse la valeur financière complète de sa collection et puisse évaluer si sa protection d'assurance est adéquate, il devrait :

- *examiner les oeuvres d'art auxquelles aucune valeur n'est attribuée pour déterminer celles auxquelles une valeur devrait être attribuée; État : Peu ou pas de progrès.*
- *mettre en place un processus de mise à jour périodique de l'évaluation de ses oeuvres d'art les plus précieuses;*

État : Pleinement mise en oeuvre.

Précisions

Lors de notre audit en 2020, nous avons constaté que la Collection McMichael n'examinait ni ne révisait l'évaluation consignée des oeuvres d'art de sa collection. Nous avons également constaté que l'évaluation était désuète et qu'en ce qui touche quelque 81 % des oeuvres d'art, la valeur s'y rapportant datait de plus de 20 ans. En outre, d'après nos constatations, il n'y avait aucune valeur consignée relativement à quelque 30 % des oeuvres comprises dans la collection. Selon ce que la Collection McMichael nous avait appris, cet état de choses s'était produit soit parce qu'aucune estimation n'avait été demandée, dans les cas où les donateurs n'ont pas nécessité un reçu aux fins de l'impôt, soit parce qu'une erreur administrative s'était produite.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que la Collection McMichael ne pouvait faire état des progrès qu'elle avait réalisés dans l'examen des oeuvres d'art pour lesquelles aucune valeur n'était attribuée afin de déterminer les oeuvres d'art qui devraient être évaluées. Néanmoins, nous avons constaté qu'elle avait instauré une politique visant l'actualisation continue de la valeur financière de ses oeuvres d'art. Selon ce qu'elle a indiqué, le pire risque de perte éventuelle en lien avec sa collection se produit lorsque les oeuvres

d'art sont en cours de transport ou exposées, que ce soit en son sein ou à un établissement emprunteur. Par conséquent, aux termes de la politique de la Collection McMichael, les oeuvres d'art exposées en son sein doivent faire l'objet d'une évaluation tous les cinq ans et celles exposées chez un établissement emprunteur, tous les deux ans.

Il est également précisé dans cette politique que la valeur de l'assurance des 10 oeuvres d'art les plus précieuses de sa collection sur le plan financier doit être actualisée tous les deux ans. De plus, dans la politique de la Collection McMichael, il est indiqué qu'en raison des coûts importants qu'occasionnerait le processus d'obtention d'une évaluation de la collection complète des oeuvres d'art de la Collection McMichael, celle-ci choisira stratégiquement et à intervalles réguliers les oeuvres d'art qui nécessitent une actualisation.

- *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.*

État : En voie de mise en œuvre d'ici janvier 2023.

Lors de notre audit en 2020, nous avons constaté que la Collection McMichael n'examinait ni ne révisait l'évaluation consignée des oeuvres d'art de sa collection; il était donc impossible de déterminer avec certitude si elle disposait de renseignements suffisants pour évaluer le caractère adéquat de sa protection d'assurance. Nous avons également appris que ni le conseil d'administration ni aucun de ses comités n'avaient examiné ou évalué le caractère adéquat de la protection d'assurance relative à sa collection au cours des cinq dernières années.

Lors de notre suivi, nous avons constaté qu'après avoir tenu compte de la valeur actualisée de sa collection, la Collection McMichael avait obtenu une estimation pour faire passer sa protection d'assurance de 150 à 200 millions de dollars. La Collection McMichael prévoit accroître sa protection d'assurance d'ici janvier 2023.

Recommandation 6

Afin que les renseignements importants, dont ceux sur la recherche, soient accessibles et demeurent dans le dossier

permanent des oeuvres d'art, de façon à préserver le patrimoine et l'histoire propres à chaque oeuvre comprise dans sa collection, la Collection McMichael d'art canadien devrait :

- *mettre en place des politiques et procédures permettant d'établir des normes rigoureuses et cohérentes d'enregistrement des renseignements sur les oeuvres d'art;*

État : Pleinement mise en œuvre.

Détails

Dans notre audit en 2020, nous avons constaté que, même si la Collection McMichael avait recours depuis presque 10 ans à un logiciel perfectionné pour gérer sa collection, son personnel enregistrait très peu de renseignements sur les oeuvres dans son dossier électronique, hormis les données descriptives de base requises dans la gestion matérielle de la collection. Notre examen avait révélé que les dossiers électroniques de la Collection McMichael faisaient abstraction de précisions telles que son obtention des droits d'auteur des oeuvres d'art ou la nécessité continue de joindre l'artiste d'une oeuvre avant d'exposer celle-ci. Ses dossiers électroniques faisaient également abstraction des renseignements importants de recherche qu'elle avait obtenus, notamment l'historique d'exposition de l'oeuvre. En outre, les dossiers électroniques de la Collection McMichael n'indiquaient pas où ces précisions se trouvaient.

Lors de notre suivi, nous avons constaté qu'en novembre 2021, la Collection McMichael avait instauré une politique sur le catalogage et la saisie des données en lien avec l'ensemble des oeuvres d'art dans le système de gestion de sa collection.

- *consacrer temps et ressources au catalogage le plus complet possible de l'ensemble des oeuvres d'art, en phase avec ses politiques et procédures.*

État : En voie de mise en œuvre d'ici janvier 2024.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que la Collection McMichael avait embauché deux employés à temps plein en 2021 pour prêter main-forte à la gestion des dossiers des nouvelles oeuvres d'art.

La Collection McMichael a également embauché un employé à temps partiel pour collaborer avec son registraire adjoint à l'achèvement du catalogage des oeuvres d'art qu'elle possède actuellement, en phase avec sa politique. La Collection McMichael nous a dit que selon ses prévisions, le catalogage des oeuvres d'art de sa collection sera achevé d'ici janvier 2024.

Recommandation 7

Pour protéger les oeuvres de sa collection, la Collection McMichael d'art canadien devrait :

- *instaurer une politique d'exécution des vérifications de l'inventaire qui en précise la fréquence et la méthodologie;*

État : Pleinement mise en oeuvre.

- *effectuer des vérifications de l'inventaire conformément à cette politique;*
- *résoudre rapidement les difficultés décelées dans les vérifications de l'inventaire.*

État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2022.

Détails

Dans notre audit en 2020, selon ce que nous avons remarqué, même si la vérification de l'inventaire à intervalles réguliers est assimilée à une pratique fondamentale dans le fonctionnement d'un musée ou d'une galerie d'art, nous avons constaté que les vérifications de l'inventaire effectuées par la Collection McMichael sont peu fréquentes et ne permettent pas de résoudre rapidement les difficultés qui y sont décelées. Nous avons constaté que la Collection McMichael procédait à des vérifications circonstanciées de l'inventaire, comme lorsqu'il y avait rénovation ou restructuration des chambres d'entreposage de la collection et lorsqu'il y avait des demandes de prêt, d'exposition ou de recherche d'oeuvres pour confirmer l'existence de celles-ci. Toutefois, elle n'avait pas instauré de politique en bonne et due forme pour effectuer des vérifications de l'inventaire à intervalles réguliers de l'ensemble des domaines de ses collections.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que la Collection McMichael a instauré en novembre 2021

une politique sur les vérifications trimestrielles de l'inventaire à partir d'un échantillon aléatoire de 10 à 20 oeuvres d'art. Dans la politique, les membres du personnel qui effectueront les vérifications de l'inventaire sont précisés et les procédures à suivre dans le cadre de ces vérifications sont décrites.

La Collection McMichael nous a appris que les membres de son personnel n'avaient pas encore effectué de vérifications trimestrielles de l'inventaire parce qu'ils procèdent actuellement à la vérification de l'inventaire de sa collection complète, laquelle devrait prendre fin d'ici décembre 2022. Par la suite, ils se mettront à effectuer les vérifications trimestrielles de l'inventaire. En août 2022, la Collection McMichael en était à 3 278 oeuvres d'art examinées dans le cadre de la vérification de l'inventaire de sa collection complète.

Recommandation 8

Pour que les oeuvres comprises dans sa collection soient adéquatement protégées, et qu'elle puisse assurer le suivi et la conservation de 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 à un tel emplacement est approprié en fonction de leur état et des exigences relatives à leur conservation.*

État : Pleinement mise en oeuvre.

Détails

Dans notre audit en 2020, 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 ses oeuvres contre le vol. Nous avons remarqué que dans le contrat conclu par la Collection McMichael avec le fournisseur de services d'entreposage, il était indiqué que la sécurité serait renforcée. Or, selon ce que nous avons constaté, dans l'une des salles d'entreposage des grandes caisses de la Collection McMichael, la caméra de sécurité était obstruée par de hautes étagères et

de grandes caisses, de sorte que l'efficacité de cette mesure de sécurité s'en trouvait amoindrie. La Collection McMichael n'était pas au courant de cette situation inquiétante parce qu'elle n'avait pas visité l'entrepôt hors site pour vérifier ses collections depuis plusieurs années.

Lors de notre suivi, nous avons constaté qu'en mai 2021, la Collection McMichael a mis à jour sa politique relative à sa collection afin d'y inclure l'obligation pour les membres de son personnel de visiter ses installations d'entreposage hors site une fois par année en vue d'examiner l'état et l'entreposage actuels des oeuvres qui s'y trouvent. En juillet et en août 2021, les membres du personnel de la Collection McMichael ont visité deux installations d'entreposage hors site. Au cours de ces visites, selon ce que les membres du personnel de McMichael ont relevé, il y avait 24 grandes caisses d'entreposage à remplacer et six autres grandes caisses d'entreposage à mettre à niveau pour soutenir les oeuvres qui s'y trouvaient.

Recommandation 9

Pour que les oeuvres d'art à restaurer fassent l'objet de traitements appropriés de conservation, la Collection McMichael d'art canadien devrait mettre en place des processus lui permettant d'évaluer et de documenter l'état des oeuvres avant de les exposer et de les prêter et par la suite.

État : Pleinement mise en oeuvre.

Détails

Lors de notre audit de 2020, nous avons constaté que selon les politiques de la Collection McMichael, le restaurateur devait examiner l'état des oeuvres d'art demandées en vue d'une exposition ou d'un prêt et en faire rapport. Après avoir testé un échantillon d'oeuvres prêtées ou exposées, nous avons constaté, en ce qui concerne les oeuvres exposées à l'interne, que la Collection McMichael ne procédait pas à l'évaluation écrite de leur état avant de les exposer; nous n'avons donc pas été en mesure de déterminer si l'évaluation avait eu lieu. En ce qui concerne les prêts, nous avons constaté que la Collection McMichael avait effectué et documenté les évaluations de l'état des oeuvres d'art avant d'envoyer celles-ci aux établissements emprunteurs.

Toutefois, en ce qui touche environ les trois quarts des prêts que nous avons examinés, la Collection McMichael n'avait pas documenté l'évaluation de l'état des oeuvres après leur retour.

Lors de notre suivi, nous avons constaté qu'en janvier 2022, la Collection McMichael a instauré une politique d'évaluation et de documentation de l'état des oeuvres avant de les exposer et de les prêter et par la suite.

Recommandation 10

Pour revitaliser sa collection et en accroître la valeur, la Collection McMichael d'art canadien devrait revoir sa politique de déclassement et passer en revue les oeuvres d'art de sa collection pour discerner celles à déclasser qui sont inactives et qui pourraient être vendues ou offertes en cadeau à d'autres établissements.

État : Peu ou pas de progrès.

Détails

Dans notre audit en 2020, nous avons constaté que la Collection McMichael ne passait pas en revue les oeuvres d'art de sa collection pour discerner celles à déclasser qui sont inactives et dont la probabilité d'exposition est faible ou nulle. Nous avons remarqué qu'elle ne repérait pas non plus les oeuvres d'art qui ne bonifient pas considérablement la valeur de sa collection et qu'elle pourrait aliéner afin d'acquérir des oeuvres d'art qui en bonifieraient la valeur. En outre, nous avons constaté que la Collection McMichael avait modifié en 2019 sa politique sur le déclassement, de telle sorte que sa capacité de repérer les oeuvres à déclasser s'en trouvait passablement restreinte.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que la Collection McMichael n'avait pas mis à jour sa politique sur le déclassement afin d'en expurger les grandes contraintes importantes qui nuisent à sa capacité de repérer les oeuvres à déclasser. De plus, il lui restait à passer en revue les oeuvres de sa collection afin de repérer les oeuvres à déclasser qui n'ont pas fait l'objet d'une exposition ou d'un prêt depuis un certain temps. La Collection McMichael a toutefois précisé que depuis l'audit, elle avait repéré trois objets dont elle pourrait

envisager le déclassement, notamment un qu'elle pourrait prêter à un musée en Colombie-Britannique.

Recommandation 11

Afin de répondre aux besoins des Ontariens en matière d'accès à ses collections, la Collection McMichael d'art canadien devrait :

- *examiner et évaluer la mesure dans laquelle l'accès qu'il offre à sa collection est suffisant;*
- *prendre des mesures correctives pour améliorer l'accès.*

État : Peu ou pas de progrès.

Détails

Lors de notre audit de 2020, nous avons constaté que même si la Collection McMichael donnait accès à sa collection d'œuvres d'art aux chercheurs, aux conservateurs et aux universitaires, et au moyen de son site Web de cybermusées, elle n'avait pas évalué si cet accès comble les besoins des personnes qui cherchent à l'obtenir.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que la Collection McMichael n'avait pas encore pris de mesures pour donner suite à ces recommandations.

Recommandation 12

Pour améliorer l'accès des Ontariens à sa collection, la Collection McMichael d'art canadien devrait discerner les occasions de promouvoir davantage son programme de prêt d'œuvres d'art à d'autres établissements en Ontario.

État : Peu ou pas de progrès.

Précisions

Dans notre audit de 2020, nous avons constaté que la Collection McMichael a une politique permettant à d'autres établissements d'emprunter des œuvres d'art de sa collection, mais qu'elle n'en faisait pas la promotion. Par conséquent, le nombre d'œuvres dont les autres établissements demandent l'emprunt s'en trouve restreint et la capacité de la Collection McMichael d'atteindre son objectif consistant à rendre sa collection accessible au public s'en trouve amoindrie.

En outre, nous avons constaté que la Collection McMichael s'en tenait strictement au suivi et à la tenue de dossiers des prêts qu'elle a approuvés. Il est donc impossible de déterminer avec exactitude le nombre de demandes d'emprunt d'œuvres présentées à la Collection McMichael qui ont été rejetées et si les décisions prises en la matière étaient conformes aux politiques du MBO.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que la Collection McMichael a mis à jour son site Web pour y inclure des directives de présentation d'une demande d'emprunt d'objets de sa collection. Toutefois, elle n'a pas pris de mesures pour discerner les occasions de promouvoir davantage son programme de prêt d'œuvres d'art.

Expositions

Recommandation 13

Afin qu'elle conçoive et choisisse des expositions qui répondent le mieux à ses objectifs et favorisent son achalandage, la Collection McMichael d'art canadien devrait établir des critères de sélection fondés sur les pratiques exemplaires du secteur d'activité puis s'en servir pour évaluer et sélectionner les expositions qu'elle présentera.

État : Pleinement mise en oeuvre.

Détails

Dans notre audit en 2020, nous avons constaté que les éléments sur lesquels la Collection McMichael s'appuyait pour choisir les expositions qu'elle présentait étaient flous. D'après nos constatations, la Collection McMichael n'avait pas mis en place de critères afin d'évaluer les expositions proposées et de sélectionner celles qui, selon toute vraisemblance, répondraient à ses objectifs et favoriseraient son achalandage.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que la Collection McMichael a instauré des critères de sélection pour évaluer et sélectionner les expositions qu'elle présentera. Ces critères consistent, entre autres, à évaluer la fréquentation attendue et le potentiel de revenus et à déterminer si les expositions sont en phase avec la mission fondamentale et les objectifs

stratégiques énoncés dans le plan d'activités de la Collection McMichael.

Recommandation 14

Pour améliorer la rentabilité de ses expositions, la Collection McMichael d'art canadien devrait :

- *déterminer les objectifs de fréquentation, de revenus et de coûts, ainsi que les profits ou les pertes qui sont à prévoir, en lien avec chaque exposition;*
- *analyser les résultats en lien avec les expositions si, au bout du compte, les objectifs en la matière ne sont pas atteints afin d'en déceler les raisons, puis appliquer les leçons tirées aux objectifs fixés pour les futures expositions.*

État : Peu ou pas de progrès.

Précisions

Dans notre audit en 2020, nous avons constaté que la Collection McMichael ne tenait pas compte de la rentabilité des expositions qu'elle choisissait de présenter. Elle ne se penchait ni sur les raisons pour lesquelles les coûts d'exposition prévus au budget étaient dépassés, ni sur les profits ou les pertes qui étaient à prévoir relativement à chacune de ses expositions. Nous avons constaté qu'au cours des cinq derniers exercices, la Collection McMichael avait dépassé les coûts prévus dans 33 % des expositions qu'elle avait présentées. Nous avons constaté que la Collection McMichael n'établissait pas d'objectifs de fréquentation relativement à ses expositions, en partie parce qu'elle n'exige pas de supplément aux visiteurs pour y avoir accès.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que la Collection McMichael n'avait pas pris de mesures pour déterminer des objectifs particuliers de fréquentation, de revenus et de coûts, ainsi que les profits ou les pertes qui sont à prévoir, en lien avec chaque exposition.

Recommandation 15

Pour que ses expositions favorisent de facto chez le public la compréhension approfondie d'un sujet donné et que l'expérience vécue par les visiteurs s'en trouve rehaussée, la Collection McMichael d'art canadien devrait :

- *évaluer l'ensemble des expositions névralgiques, dont leur conception et les premiers stades de leur mise en oeuvre;*
- *mettre en place des processus en vue d'examiner les leçons tirées des évaluations d'expositions passées et d'appliquer celles-ci aux plans de sélection et de conception des futures expositions.*

État : Peu ou pas de progrès.

Détails

Dans notre audit en 2020, nous avons constaté que la Collection McMichael n'avait évalué aucune des 50 expositions qu'elle avait présentées au cours des cinq dernières années pour déterminer si les objectifs attendus en lien avec celles-ci avaient été atteints.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que, depuis notre audit de 2020, la Collection McMichael n'avait toujours pas procédé à l'évaluation complète d'une exposition. En outre, la Collection McMichael n'avait pas déterminé la démarche complète à observer dans l'évaluation d'une exposition, comme la marche à suivre au stade de la conception de l'exposition et les premiers stades de sa mise en oeuvre. À titre d'exemple, il n'y avait pas de processus mis en place pour déterminer la marche à suivre dans l'évaluation au début, au milieu et à la fin de l'exposition.

Programmes didactiques

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 précise le stade auquel il faudrait évaluer les programmes et la méthode à employer pour ce faire;*

État : Pleinement mise en oeuvre.

Détails

Dans notre audit en 2020, nous avons constaté que la Collection McMichael effectuait rarement des évaluations de ses programmes didactiques pour en évaluer

l'effet. De plus, nous avons constaté qu'elle n'avait pas mis en place une politique décrivant le processus qu'il faudrait suivre pour évaluer ses programmes didactiques. Nous avons analysé un échantillon de ses programmes didactiques pour constater que, dans 20 % des programmes examinés, la Collection McMichael n'avait aucunement exécuté le 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 avait exécuté seulement le volet de la collecte de données dans le processus d'évaluation.

Lors de notre suivi, nous avons constaté qu'en juillet 2021, la Collection McMichael a mis en place une politique décrivant le processus d'évaluation de ses programmes didactiques, y compris les méthodes d'évaluation à employer. Aux termes de cette politique, la Collection McMichael doit évaluer chaque année les programmes didactiques afin d'en analyser l'à-propos, la performance et la pertinence, d'en déterminer les effets et d'en mesurer le rendement par rapport aux résultats attendus. Elle est également tenue de préparer un plan d'évaluation annuel relativement à chaque domaine de programme, comme les programmes scolaires et les visites guidées des expositions publiques.

- *produire les rapports d'évaluation de chacun de ses programmes didactiques, lesquels peuvent servir à déceler et à traiter les domaines où il y a matière à amélioration.*

État : En voie de mise en oeuvre d'ici juin 2023.

Détails

Lors de notre suivi, nous avons constaté que la Collection McMichael avait adopté en février 2022 des outils de sondage qui lui permettraient de saisir et d'enregistrer les résultats de sondage pour chacun de ses programmes didactiques. La Collection McMichael a précisé qu'elle comptait utiliser ses outils de sondage pour évaluer les programmes didactiques et en faire état d'ici juin 2023.

Revenus autogénérés

Recommandation 17

Pour qu'elle puisse accroître ses revenus et maintenir ses activités, la Collection McMichael d'art canadien devrait comparer ses initiatives lucratives liées à la fréquentation avec celles des autres musées et galeries d'art afin de discerner et de mettre en oeuvre des initiatives prometteuses en la matière.

État : En voie de mise en oeuvre d'ici mai 2023.

Détails

Dans notre audit en 2020, selon ce que nous avons constaté, les revenus que tirait la Collection McMichael de ses droits d'entrée, l'une des sources névralgiques de revenus dont elle dispose pour maintenir ses activités, étaient toutes proportions gardées nettement inférieurs à ceux du Musée royal de l'Ontario (ROM), ce qui influait sur sa capacité d'atteindre ses objectifs financiers. De plus, nous avons constaté que la Collection McMichael était incapable de montrer qu'elle avait comparé ses activités lucratives liées à la fréquentation avec celles des autres galeries d'art et musées comme le ROM pour discerner des occasions d'accroître ses revenus en lien avec la fréquentation. Après avoir analysé les données de fréquentation de la Collection McMichael par type de billet acheté, nous avons également constaté que seulement 24 % des visiteurs à la Collection McMichael en 2019-2020 étaient des adultes qui avaient acquitté les droits d'entrée intégraux.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que la Collection McMichael s'est enquis de la façon dont des musées et galeries d'art ailleurs au Canada font croître les revenus de fréquentation en lien avec le prix d'entrée intégral pour adultes. Une fois les renseignements recueillis à cet égard, elle a établi des initiatives à mener à court et à long terme pour accroître ses revenus. La Collection McMichael prévoit de mettre en oeuvre ces initiatives d'ici mai 2023.

Recommandation 18

Pour qu'elle puisse atteindre ses objectifs et augmenter ses ventes d'abonnements, la Collection McMichael d'art canadien devrait :

- *recueillir les données des abonnés sur leurs caractéristiques démographiques et leurs échanges avec elle;*

État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2023.

Détails

Dans notre audit en 2020, nous avons constaté que la Collection McMichael ne recueillait pas de données démographiques sur ses abonnés pour mieux les connaître, ni de renseignements sur leurs échanges avec elle, ce qui lui aurait permis d'accroître sa capacité de hausser les revenus tirés de la vente de nouveaux abonnements. C'est donc dire qu'elle ne pouvait pas concevoir de stratégies ciblées pour améliorer le service à ses abonnés, augmenter leur fréquentation et accroître les ventes d'abonnements. Nous avons également constaté que les stratégies de la Collection McMichael pour accroître les revenus tirés des abonnements étaient restreintes et que la Collection McMichael ne collaborait pas avec d'autres établissements à l'échange de données en vue d'accroître les ventes d'abonnements.

Lors de notre suivi, nous avons constaté qu'en novembre 2021, la Collection McMichael a sondé ses abonnés pour recueillir leurs caractéristiques démographiques, comme leur âge et le revenu annuel de leur ménage, ainsi que des données sur leurs échanges et leur mode préféré de communication avec elle. La Collection McMichael s'est appuyée sur les résultats de ce sondage pour y voir l'occasion de bonifier sa présence dans les médias sociaux comme Facebook afin de joindre un public jeune. Elle nous a dit qu'elle s'apprête à sonder de nouveau ses abonnés en 2023 pour en savoir plus sur leurs caractéristiques démographiques, notamment la taille de leur famille, les dépenses qu'ils effectuent et leurs habitudes de vie.

- *passer en revue ses stratégies et instaurer des changements qui peuvent agir sur l'accroissement de la vente d'abonnements.*

État : Peu ou pas de progrès.

Précisions

Dans notre suivi, nous avons constaté que la Collection McMichael n'avait pas réalisé de progrès dans la mise en oeuvre de cette recommandation.

Dépenses de fonctionnement

Recommandation 19

Pour qu'elle puisse suivre l'évolution du rendement de son personnel, améliorer celui-ci 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 passer en revue et raffermir ses procédures afin d'évaluer le rendement de l'ensemble de son personnel.

État : Pleinement mise en oeuvre.

Détails

Dans notre audit de 2020, nous avons constaté que la Collection McMichael n'avait pas évalué le rendement de la grande majorité de son personnel, comme l'exigeait le protocole d'entente conclu avec le ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport (naguère le ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture). La Collection McMichael nous avait appris qu'elle avait mis en place un système d'évaluation du rendement de son équipe de direction, composée de cinq membres du personnel, et de ses 105 autres employés; or, après avoir demandé des copies des évaluations du rendement réalisées au cours des cinq dernières années, nous avons constaté que peu d'évaluations avaient été menées à bien. Nous avons constaté que le service des ressources humaines de la Collection McMichael n'avait pas fixé de délais en vue de la réalisation des évaluations du rendement et n'avait pas pris de mesures afin que celles-ci soient menées à bien. De plus, selon ce que nous avons constaté relativement aux employés entrés à son service depuis peu, la Collection McMichael n'établissait pas d'objectifs en fonction desquels leur rendement aurait pu être évalué.

Lors de notre suivi, la Collection McMichael nous a appris qu'elle a examiné le rendement de l'ensemble de son personnel en 2021 et en 2022.