

TABLE DES MATIÈRES

PLAN D'ACTIVITÉS DU ROM EXERCICE 2020-2021

1	SOMMAIRE	3
2	MANDAT, MISSION ET VISION	8
3	ORIENTATIONS STRATÉGIQUES	10
4	APERÇU DES ACTIVITÉS ET DES PROGRAMMES ACTUELS ET FUTURS	13
5	RESSOURCES NÉCESSAIRES	18
6	IDENTIFICATION DES RISQUES, ÉVALUATION ET STRATÉGIES D'ATTÉNUATION	20
7	ANALYSE DE LA CONJONCTURE	21
8	RESSOURCES HUMAINES	24
9	MESURES DE LA PERFORMANCE	25
10	BUDGET	26
11	INITIATIVES ENTRAÎNANT LA PARTICIPATION DE TIERS	29
12	PLAN DE MISE EN ŒUVRE	30
13	PLAN DE COMMUNICATION ET DE MARKETING	33

1 | SOMMAIRE

Le ROM contribue par l'éducation, le développement économique, l'emploi, l'accès et l'innovation au dynamisme de l'Ontario et du Canada. Le Musée, l'un des établissements parascolaires les plus importants au Canada, offre des activités d'apprentissage aux personnes de tous âges, sur place et dans toute la province. Il s'efforce d'éliminer les obstacles à la participation de tous et toutes en accueillant gratuitement divers groupes culturels. Conscient de l'effet positif de l'art, de la culture et de la nature sur le bien-être des gens, il contribue à améliorer la santé de la population grâce, notamment, à des programmes de prescription muséale.

Créé il y a plus d'un siècle, le Musée royal de l'Ontario (ROM) est réputé dans le monde entier pour ses collections multidisciplinaires, ses recherches révolutionnaires et son architecture emblématique. Les collections encyclopédiques du Musée, qui embrassent l'art, la culture et l'histoire naturelle de tous les pays et de toutes les époques, ainsi que ses expositions, installations et programmes exceptionnels proposés à tous les publics, font du ROM une destination culturelle majeure pour les visiteurs de Toronto, du Canada et à l'international.

Le ROM, qui accueille chaque année plus de 1,3 million de visiteurs, est le musée le plus fréquenté au Canada et figure parmi les dix institutions culturelles les plus visitées en Amérique du Nord. Centre de recherche sur le terrain de renommée mondiale, il possède plus de 13 millions d'artéfacts, d'objets culturels et de spécimens d'histoire naturelle, présentés en partie dans ses 40 galeries et espaces d'exposition. Le ROM est en fait l'un des rares musées multidisciplinaires du monde.

À titre d'organisme du gouvernement de l'Ontario, le Musée s'aligne sur les priorités de la province. Il collabore étroitement avec le ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture afin de s'assurer de fonctionner dans le cadre établi pour les organismes gouvernementaux. Le ROM apprécie le soutien qu'il reçoit de la province et met tout en œuvre pour utiliser efficacement les ressources mises à sa disposition par la population ontarienne en facilitant au maximum l'accès à ses collections, ses recherches et son personnel.

MISSION

La mission du ROM consiste à transformer des vies en aidant les gens à interpréter le passé, à comprendre le présent et à construire ensemble un avenir commun. Pour ce faire, le Musée constitue des collections mondiales et les partage, génère du savoir, fait la promotion de l'apprentissage, sert de lieu de rencontre et suscite des échanges sur des sujets à la croisée de l'art, de la culture et de la nature qui intéressent le public et les différentes communautés.

LE ROM AU 21^e SIÈCLE

Le Musée vise à devenir une institution à l'image du 21^e siècle, réputé dans le monde entier pour faire progresser les connaissances et les communiquer de façon innovante et pour jouer un rôle important, à la croisée de l'art, de la culture et de la nature, auprès du public.

Pour que cette vision se concrétise, nous avons adopté un nouveau plan stratégique étalé sur dix ans qui fait fond sur nos points forts et nos capacités, tout en réglant notre évolution sur la transformation rapide du monde qui nous entoure. Nous nous tournerons donc encore plus vers l'extérieur en accentuant le rôle que nous jouons dans la société et dans la vie culturelle afin d'accroître notre impact artistique, culturel et scientifique à l'échelle aussi bien nationale qu'internationale.

PROFITANT DE L'IMPULSION DE CES DERNIÈRES ANNÉES, LE ROM S'ENGAGE À ATTEINDRE LES OBJECTIFS PRIORITAIRES SUIVANTS EN 2020-2021 :

- Attirer 1,3 million de visiteurs. Ce chiffre comprend les 100 000 visites gratuites offertes grâce à ses partenaires du réseau ROMCAN (118 organismes communautaires) et à la Soirée gratuite du 3^e mardi du mois.
- Promouvoir la fréquentation des galeries permanentes et des expositions phares et de taille moyenne qui sont prévues pour 2020-2021 : *Momies égyptiennes : Vies du passé. Nouvelles découvertes; Winnie l'Ourson : l'univers d'un classique; Les bijoux de Tiffany.*
- Peaufiner les stratégies permettant d'accroître la fréquentation des groupes scolaires.
- Augmenter le nombre de membres en conservant les membres actuels.
- Poursuivre la mise en œuvre de la stratégie numérique.
- Faire avancer sérieusement les travaux d'aménagement de la nouvelle *Galerie Willner Madge de l'aube de la vie*, dont l'ouverture est prévue pour l'été 2021.
- Maintenir un score élevé de satisfaction des visiteurs et de l'indice net de recommandation (Net Promoter Score/NPS).
- Accroître l'efficacité de l'organisation.
- Augmenter notre capital intellectuel et les compétences du Musée en embauchant des personnes clés.
- Augmenter les recettes provenant des entrées payantes, de l'adhésion, des dons, des commandites et des services auxiliaires.
- Atteindre l'équilibre budgétaire.

PRINCIPALES RÉALISATIONS DE L'EXERCICE 2018-2019 ET PROJECTIONS POUR L'EXERCICE 2019-2020

EXERCICE 2018-2019

EXERCICE 2019-2020

FRÉQUENTATION

La forte fréquentation du ROM s'est traduite par 1,34 million de visiteurs et a dépassé le 1,275 million visé.

Comme l'a noté *The Art Newspaper*, le ROM est le musée le plus visité au Canada, le 7^e en Amérique du Nord et le 43^e dans le monde.

Le ROM est en voie de dépasser de nouveau, et ce, pour la **quatrième année** consécutive, la cible du 1,3 million de visiteurs.

EXPOSITIONS

Le grand nombre de visiteurs aux expositions *Les araignées : Peur et fascination*, *Le photographe naturaliste de l'année* et *Zuul : La vie d'un dinosaure cuirassé* a contribué à la forte fréquentation du ROM. Les expositions en tournée ont aussi permis au Musée d'accroître sa renommée ailleurs : *Nous sommes ici, d'ici : L'art contemporain des Noirs canadiens* a été vu par 187 173 personnes au Musée des beaux-arts de Montréal.

Notre solide programme d'expositions comprend, entre autres, *Trésors d'un royaume du désert : Les arts de la cour de Jodhpur en Inde*; *Au temps de Rembrandt : les peintures hollandaises du Musée des beaux-arts de Boston*; *Zuul : la vie d'un dinosaure cuirassé*; *Accueillir les divinités : Portraits d'ancêtres et estampes de dieux pour le Nouvel An chinois*; *Sauve qui peut! L'art des films d'horreur et de science-fiction de la collection de Kirk Hammett*; *Soif de sang : des créatures légendaires aux sangsues*; *Le Photographe naturaliste de l'année*; *Winnie l'Ourson : l'univers d'un classique*. Trois de ces expositions sont des créations originales du ROM.

Le ROM a été présent dans le monde grâce à plusieurs expositions itinérantes. Il a prêté des objets de sa collection égyptienne au Musée de Xuzhou, en Chine, qui ont été vus par plus de 250 000 personnes; l'exposition *Christian Dior* a été présentée au Musée Glenbow de Calgary et au Musée national chinois de la soie à Hangzhou en Chine; et l'exposition *Nous sommes ici, d'ici : L'art contemporain des Noirs canadiens* sera à l'affiche du Musée des beaux-arts de la Nouvelle-Écosse.

EXERCICE 2018-2019**EXERCICE 2019-2020****ADHÉSIONS**

Le ROM comptait 127 000 membres individuels (un record!), dont 38 467 membres dans la catégorie « famille ». Le nombre de membres a augmenté de 50 % depuis 2015.

Nous sommes en bonne voie pour maintenir ou accroître le nombre actuel de membres.

VISITES GRATUITES

Le ROM offre 100 000 visites gratuites par l'entremise de ses partenaires du réseau ROMCAN (Réseau d'accès communautaire). Ce programme emblématique a célébré son 10^e anniversaire.

Le ROM continue d'offrir 100 000 visites gratuites par l'entremise du réseau ROMCAN. Le projet pilote de prescription muséale, par lequel un professionnel de la santé peut prescrire des visites au ROM, a été inclus dans le programme. Le Musée a accru son offre de visites gratuites en lançant la Soirée gratuite du 3^e lundi/mardi du mois.

GROUPES SCOLAIRES

Il y a eu 100 536 visites scolaires au ROM. Les expositions itinérantes ont rejoint 194 603 personnes en Ontario.

Compte tenu du contexte actuel difficile, la fréquentation des groupes scolaires est modérée.

SATISFACTION DES VISITEURS

Satisfaction des visiteurs : 97 %
Indice net de recommandation (NPS) 27 : le score le plus élevé parmi les destinations culturelles de Toronto.

Satisfaction des visiteurs et indice net de recommandation (NPS).

PROJET D'ACCUEIL

Après la réouverture, en 2017, de l'entrée Weston sur Queen's Park, les travaux marquant la dernière étape du Projet d'accueil, de la Place Famille Reed et de la Place des spectacles Helga et Mike Schmidt ont débuté en avril 2018 et ont été achevés en août 2019.

EXERCICE 2018-2019**EXERCICE 2019-2020****NUMÉRISATION DES COLLECTIONS**

Le projet de numérisation en anglais des collections du ROM s'est poursuivi, permettant d'ajouter 16 394 nouvelles images à la base de données et de publier 19 937 nouveaux objets sur le site électronique du musée (<https://collections.rom.on.ca>).

À la fin de l'exercice, près de 50 000 images d'objets faisant partie des collections du ROM seront en ligne.

PRODUITS ET EXCÉDENT D'EXPLOITATION

Les produits d'exploitation ont augmenté de 1 % par rapport à l'exercice précédent. Le pourcentage de revenus autogénérés a été de 60 %. Un excédent modeste de 13 000 \$ a été comptabilisé.

Projection d'un budget équilibré.

Présentation officielle de l'Orientation stratégique du ROM.

Lancement de la stratégie numérique.

Notre capital intellectuel a grandi grâce à l'embauche des personnes suivantes : une sous-directrice des opérations et cheffe de l'exploitation; un directeur financier; une conservatrice d'art et de culture islamique; une conservatrice d'art et de culture japonais; une vice-présidente du développement des expositions.

2 | MANDAT, MISSION ET VISION

NOTRE MANDAT

La *Loi portant sur le Musée* donne au ROM la mission de collectionner et d'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, ainsi que l'histoire de l'humanité à toutes les époques, et aussi d'encourager l'éducation, l'enseignement, la recherche et la publication d'ouvrages dans tous les domaines reliés aux objets du Musée susmentionnés. Ce mandat est conforme à celui du ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture, qui consiste à soutenir la stabilité et la vitalité du secteur culturel afin de favoriser une économie axée sur la créativité, l'innovation et la connaissance.

NOTRE MISSION

Transformer des vies en aidant les gens à interpréter le passé, à comprendre le présent et à construire ensemble un avenir commun.

Constituer des collections mondiales et les partager, générer du savoir, promouvoir l'apprentissage, servir de lieu de rencontre et susciter des échanges sur des sujets à la croisée de l'art, de la culture et de la nature qui intéressent le public et les collectivités.

LA VISION DU ROM POUR 2028

Le ROM sera un musée du 21^e siècle, réputé dans le monde entier pour faire progresser les connaissances et les communiquer de façon innovante, et pour jouer un rôle important, à la croisée de l'art, de la culture et de la nature, auprès du public. Il sera universellement reconnu comme le plus grand musée du Canada et une destination culturelle internationale de premier plan.



SUR LA SCÈNE LOCALE

Le ROM représentera un lieu incontournable d'engagement culturel et communautaire pour la population de Toronto et de l'Ontario.

Nous serons un point de repère, un lieu de rassemblement, d'apprentissage, d'échanges et d'inspiration. Une destination qui s'impose pour agir et discuter des grands enjeux de l'heure.

Le nombre croissant de visiteurs reflètera la diversité de la population, qui se reconnaîtra dans les galeries, les expositions et les programmes du ROM.

SUR LA SCÈNE INTERNATIONALE

Perpétuant une tradition centenaire d'ouverture sur le monde, le ROM exercera une influence artistique, culturelle et scientifique tant au pays qu'à l'étranger. Nous établirons un modèle muséal d'excellence en matière d'engagement des publics, de recherches révolutionnaires et de pensée innovante sur des sujets qui touchent la vie des gens.

Nos expositions seront recherchées par les principaux musées du monde. Nos programmes d'engagement et d'apprentissage seront cités en exemple car ils constituent des pratiques exemplaires. Nos conservatrices et conservateurs seront invités à faire des conférences et à collaborer à de prestigieuses revues scientifiques. Notre collection sera saluée comme une des plus belles au monde. Des touristes du monde entier qualifieront le ROM de destination incontournable lorsqu'on visite le Canada.

LES POINTS FORTS DE NOTRE ORGANISATION

Pour réaliser sa vision d'avenir, le ROM a modernisé ses installations, mis à jour ses capacités numériques, embauché des spécialistes et pris des initiatives assurant sa stabilité financière.

Notre campus offrira une tribune encore plus dynamique pour l'engagement des publics. Quiconque franchira le seuil du Musée aura l'impression d'être le bienvenu et sera inspiré par l'architecture. La pensée numérique s'imposera. Le ROM retiendra les services de directeurs et de personnel dont les compétences répondent aux exigences d'un musée du 21^e siècle.

Notre bilan solide et la résilience de notre modèle financier nous permettront de faire face aux imprévus et de favoriser l'innovation et le changement associés à un leadership d'envergure internationale.

3 | ORIENTATION STRATÉGIQUE

La mise en œuvre d'un nouveau Plan stratégique durant l'exercice 2019-2020 devrait permettre au ROM d'assumer un rôle de chef de file de plus en plus marqué parmi les grands musées du 21^e siècle. Pour atteindre les objectifs fixés dans l'Orientation stratégique, le Musée élaborera un plan d'aménagement des installations et une vaste campagne afin d'harmoniser les différentes étapes de réalisation de sa vision.

POUR DEVENIR VÉRITABLEMENT UN MUSÉE DU 21^e SIÈCLE, LE ROM A ADOPTÉ LES PRINCIPES DIRECTEURS SUIVANTS. TOUT MUSÉE DU 21^e SIÈCLE DOIT :

- jouer un rôle essentiel dans la vie communautaire et culturelle;
- mobiliser les visiteurs en leur proposant des expériences dynamiques auxquelles ils peuvent s'identifier;
- établir des rapports réciproques à long terme et pas seulement des échanges à court terme avec les visiteurs et les partenaires;
- promouvoir une représentation authentique et multiplier les points de vue;
- générer du savoir et le communiquer de façon innovante en repensant les pratiques transdisciplinaires;
- afficher à tous les niveaux une parfaite maîtrise du numérique;
- incarner le changement et favoriser l'innovation.

La poursuite des quatre objectifs prioritaires de l'Orientation stratégique et la mise en œuvre des stratégies qui s'y rattachent seront intégrées à nos plans opérationnels et à nos budgets d'exploitation durant la prochaine décennie afin d'assurer le succès du plan.

LES OBJECTIFS PRIORITAIRES DU ROM

1. Maximiser la pertinence du Musée pour la population de Toronto et de l'Ontario et jouer un rôle de plus en plus central au sein de la collectivité.
2. S'imposer comme un chef de file international dans le monde des musées.
3. Faire du ROM un musée accueillant et inspirant pour tous les visiteurs et offrir une expérience digne du 21^e siècle.
4. Augmenter considérablement le capital intellectuel et la stabilité financière pour qu'ils correspondent aux besoins d'un grand musée du 21^e siècle.

LES STRATÉGIES

NOS STRATÉGIES SE RANGENT DANS TROIS CATÉGORIES :

- *Révolution*
- *Évolution*
- *Exécution*

Interdépendantes, ces stratégies contribuent toutes à la concrétisation de la vision de la haute direction du ROM en tant que grand musée du 21^e siècle.

NOS STRATÉGIES RÉVOLUTIONNAIRES

LE ROM DU 21^e SIÈCLE SE DOIT DE PENSER ET D'AGIR DE FAÇON FONDAMENTALEMENT ORIGINALE. LES STRATÉGIES RÉVOLUTIONNAIRES EXPRIMENT UN NOUVEL ÉTAT D'ESPRIT ET OUVRENT DES POSSIBILITÉS DE FAIRE ŒUVRE DE PIONNIER DANS LE SECTEUR MUSÉAL :

- Présenter le ROM comme un lieu incontournable d'engagement culturel et communautaire.
- Valoriser nos atouts en matière d'art, de culture et de nature et repenser les pratiques transdisciplinaires.
- Prendre la tête du mouvement en inscrivant la pensée numérique au cœur du contexte muséal.
- Tracer une nouvelle voie afin que les musées canadiens puissent approfondir leurs échanges et leur dialogue avec les communautés autochtones.
- Lancer un Labo de création d'idées de niveau supérieur.

NOS STRATÉGIES D'ÉVOLUTION

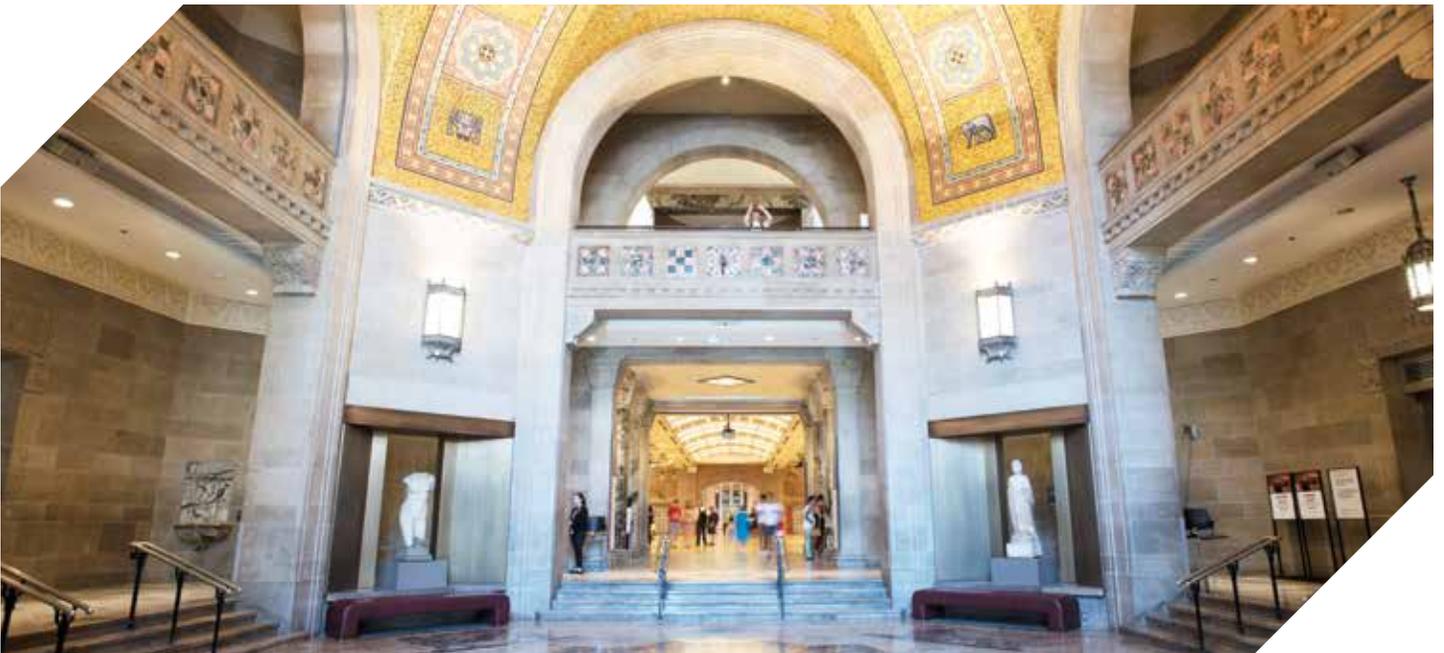
LE ROM DU 21^e SIÈCLE DOIT ADAPTER SES FORCES TRADITIONNELLES EN FONCTION DE SES AMBITIONS POUR L'ÉPOQUE. LES STRATÉGIES D'ÉVOLUTION CORRESPONDENT AUX CHANGEMENTS QU'APPORTERA LE ROM POUR REPENSER SES RESSOURCES ET ACTIVITÉS AFIN DE DONNER VIE AU MUSÉE DU 21^e SIÈCLE :

- Actualiser et revitaliser le campus du ROM à la lumière des besoins d'un grand musée du 21^e siècle.
- Devenir un chef de file de renommée internationale dans certains domaines de collection à fort potentiel.
- Assurer et enrichir nos capacités intellectuelles (conservateurs) et améliorer l'accès et la gestion des collections.
- Placer le visiteur au cœur de tous les secteurs du Musée.
- Bonifier le programme d'expositions et renouveler les galeries.
- Favoriser un apprentissage durable qui réponde aux besoins des publics du 21^e siècle : élèves et étudiants, familles et adultes.

NOS STRATÉGIES D'EXÉCUTION

LE ROM DU 21^e SIÈCLE DOIT AUGMENTER SES RESSOURCES FINANCIÈRES ET SON CAPITAL INTELLECTUEL, ET PLANIFIER LA RÉALISATION DE SA VISION DES FAÇONS SUIVANTES :

- Embaucher et former du personnel compétent.
- Développer et mettre en œuvre la prochaine grande campagne de financement du ROM.
- Élaborer et mettre en œuvre un plan d'activités solide, dynamique et détaillé.



4 | APERÇU DES ACTIVITÉS ET DES PROGRAMMES ACTUELS ET FUTURS

Le ROM transforme la vie des gens en les aidant à interpréter le passé, à comprendre le présent et à construire ensemble un avenir commun. Cette section décrit en détail le type d'activités et de programmes qui nous permettent d'accomplir notre mission.

4.1 EXPOSITIONS ET GALERIES

Les expositions constituent l'activité la plus importante des musées ainsi que la principale raison qui fait venir le public et d'où viennent la renommée de l'établissement et son succès financier. Le ROM élabore un solide programme pluriannuel d'expositions, dont le but est de tenir compte de multiples points de vue et intérêts, de mettre en évidence les secteurs d'excellence du Musée et d'offrir un contenu riche et diversifié dans les domaines de l'art, de la culture et de l'histoire naturelle. Le Musée présente aux Torontois et aux Ontariens les plus beaux objets d'art et les plus beaux spécimens d'histoire naturelle du monde, offrant à la fois des expositions venant des plus grands musées internationaux et des expositions montrant la richesse de ses propres collections et l'excellence de ses conservateurs.

Les galeries constituent par ailleurs le principal point de contact du public avec nos collections exceptionnelles. Offrant design de pointe, possibilités d'interprétation, interactivité et présentations multimédia, nos 40 galeries et espaces d'exposition consacrés à l'art, la culture et l'histoire naturelle du monde entier servent aussi de fondement à nos programmes d'éducation.

4.2 EXPOSITIONS ITINÉRANTES

En partageant avec des musées et d'autres institutions culturelles un peu partout dans le monde des expositions originales créées à partir de nos collections et de nos connaissances, le Musée acquiert de plus en plus une réputation qui fait davantage connaître le ROM, l'Ontario et le Canada à l'international. Les expositions temporaires du ROM constituent le moyen le plus efficace de communiquer notre savoir à une diversité de publics. En accroissant notre capacité, à partir de ce que nous possédons, de créer des expositions qui seront

présentées en de multiples endroits dans le monde, nous élargissons nos possibilités de succès à l'international et de développement de nouveaux marchés pour nos industries culturelles. Ces expositions en tournée constitueront une vitrine directe pour la créativité, l'innovation, le leadership réfléchi et les valeurs du Canada sur les grands marchés internationaux.

4.3 PROGRAMMATION

Les programmes offerts par le ROM donnent aux visiteurs la possibilité de se familiariser avec le Musée, ses expositions et son travail à travers l'art, la culture et l'histoire naturelle grâce à des discussions stimulantes avec quelques-uns des plus grands penseurs de la planète et à des activités et expériences passionnantes.

Toute l'année, le ROM propose des programmes qui s'adressent à des publics de tous âges. Mentionnons, entre autres : Les conférences du ROM, où de brillantes personnalités abordent un large éventail de sujets fascinants, qui vont de la biodiversité à la mode contemporaine; La Fièvre du vendredi soir, qui accueille des milliers de millénariaux désireux de profiter d'activités muséales et de spectacles d'avant-garde, de bouchées et de boissons variées, des meilleurs DJ, de concerts ainsi que de la possibilité de visiter les expositions et les galeries du Musée; les conférences *Le ROM de jour* et *Le ROM branché*, où des spécialistes viennent parler des recherches les plus récentes; le temps des Fêtes au ROM et la relâche, qui accueillent les familles; la fin de semaine de la famille, où l'on fête le Nouvel An chinois; et les ateliers d'un jour *ROM Adultes*.

ROMJeunes propose aux enfants des expériences d'apprentissage stimulantes. Mentionnons, entre autres : le Club d'été, les camps de jour, le Camp de la relâche, le Club du samedi (offert grâce au soutien généreux de la Fondation Philip et Berthe Morton), et ROMJeunes - Les tout-petits. Tous les programmes ROMJeunes sont centrés sur les enfants et les participants profitent de toutes les collections et de toute l'expertise du ROM lors de leurs explorations et de leurs découvertes.

4.4 SERVICES ÉDUCATIFS

Le programme d'apprentissage du Musée, lié au curriculum de l'Ontario, rejoint environ 100 000 élèves par année de différentes façons : visites sur place (libres ou guidées), laboratoires et visites virtuelles en classe. Les visites guidées sont animées par des éducateurs chevronnés et abordent des éléments précis du programme d'études; elles sont offertes à tous les niveaux, de la maternelle à l'université. La collection pédagogique constitue un aspect important des visites scolaires. Les élèves de tous âges ont la possibilité de manipuler et d'étudier de vrais objets de notre collection, ce qui enrichit leur expérience d'apprentissage, qui se déroule dans l'une des six salles de classe du Musée. Les visites virtuelles sont coordonnées par l'entremise de l'Espace création, une salle de classe conçue pour faire participer activement les élèves, partout en Ontario, et les aider à acquérir des compétences numériques en s'inspirant de la collection du Musée. En outre, les enseignants et enseignantes peuvent télécharger plusieurs applications et parcours de visite en ligne, et les utiliser lors des visites libres. Un programme subventionné (*Hack the ROM*) invite les élèves vivant en milieu rural dans le nord et le sud de l'Ontario à étudier les collections amérindiennes du Musée et à créer des programmes et des jeux s'en inspirant, ce qui leur permet à la fois de se familiariser avec ces collections et d'acquérir des compétences numériques. Dans le cadre de ce programme, les élèves et étudiants peuvent profiter de visites virtuelles, de visites sur place avec des éducateurs et éducatrices autochtones du ROM.

Les Services éducatifs proposent aussi des trousseaux que les enseignants et enseignantes peuvent utiliser en classe ou dans les centres communautaires locaux. Ces Édukits remplis d'objets et prévoyant des activités concrètes permettent aux élèves d'étudier des sujets précis. Les trousseaux d'expositions itinérantes peuvent également être installés dans des lieux publics; enfin, des planétariums portatifs peuvent être installés dans les écoles, fournissant aux élèves et étudiants un contenu guidé par un éducateur du ROM.

4.5 ENGAGEMENT COMMUNAUTAIRE

Le ROM reconnaît que, pour véritablement devenir un musée du 21^e siècle, il doit s'impliquer davantage auprès des nombreuses collectivités locales et provinciales. Nous intégrons ainsi à notre travail les valeurs fondamentales dont nous faisons la promotion dans un souci de partage de l'autorité, de transparence, d'humilité et d'adaptation. Ce faisant, nous encourageons nos partenaires communautaires à développer leurs propres forces en collaborant à des programmes qui font plus de place à la diversité, et à profiter des ressources du Musée pour créer des partenariats efficaces et significatifs qui bénéficient aux deux parties.

On peut mentionner, entre autres exemples de ce travail, le programme de développement des compétences *DiscoverU*, offert en collaboration avec l'organisme *Youth Rising Above*, qui consiste à profiter des ressources et de l'expertise des professionnels du Musée pour aider les jeunes défavorisés de 16 à 24 ans à acquérir les compétences requises pour mieux se préparer au milieu du travail ou s'améliorer (établissement d'objectifs, communication, leadership et inclusion); Les pionniers du ROM, un programme offert après l'école en partenariat avec des clubs de garçons et de filles de l'école St. Albans, qui donne l'occasion à des jeunes de 6 à 12 ans de découvrir le Musée à leur propre rythme; le programme de prescription sociale, offert en collaboration avec le Réseau d'accès communautaire du ROM (ROMCAN), qui fait du Musée un espace accessible et susceptible d'améliorer la santé et le bien-être de la collectivité.

4.6 EXPÉRIENCE DES VISITEURS

Les grandes expériences ne sont pas fortuites. Elles ont été soigneusement préparées à partir d'une connaissance approfondie des visiteurs afin de faire appel à leur côté aussi bien rationnel qu'émotionnel. Pour que le visiteur soit au centre de tout – expositions, programmes et activités –, il faut que l'organisation dans son ensemble connaisse mieux ses visiteurs et prenne ses décisions en fonction d'eux.

L'expérience vécue par le visiteur représente la somme de toutes ses interactions. Il faut d'abord comprendre ce qui incite une personne à visiter le Musée, à devenir membre ou donateur. En connaissant nos visiteurs et le type d'expérience qu'ils recherchent, nous sommes mieux à même d'imaginer et de leur proposer une expérience qui comble ou dépasse leurs attentes. Une expérience dont ils se souviendront et qu'ils partageront avec leur famille et leurs amis.

4.7 RECHERCHE ET COLLECTIONS

Les collections du ROM sont mondiales, culturellement diversifiées et étonnamment multidisciplinaires. Ces collections universelles constituent un élément majeur de différenciation dans une ville aussi cosmopolite que Toronto. Peu d'institutions dans le monde peuvent se targuer de posséder un aussi large éventail d'œuvres d'art, d'artéfacts et de spécimens englobant les mondes de l'art, de la culture et de l'histoire naturelle. Le ROM, qui prête des œuvres de sa collection à des musées du monde entier, constitue aussi une ressource capitale pour les chercheurs et les institutions du savoir.

Les conservateurs et les programmes de recherche internationaux du ROM sont réputés dans le monde entier. Plus de 30 conservateurs et conservatrices participent à des projets de recherche partout au pays et à l'étranger, sur tous les continents. Nos conservateurs publient régulièrement des articles dans de grandes revues universitaires, collaborent à la rédaction d'ouvrages savants de premier plan et présentent les résultats de leurs recherches et de nos collections dans des livres publiés par les Presses du ROM.

La créativité intellectuelle constitue le cœur et la substance même d'un grand musée. Les résultats de recherches et les découvertes font de plus en plus partie de ce que le Musée communique à ses visiteurs. Grâce à ses recherches originales et à son rôle de chef de file en matière de recherche, le ROM est considéré comme l'une des plus grandes institutions culturelles au monde, ce qui aide les visiteurs à mieux comprendre la place de notre culture au sein du monde naturel.

4.8 STRATÉGIE NUMÉRIQUE

Le public s'attend désormais à ce que les nouvelles technologies et les expériences qu'elles entraînent imprègnent autant son expérience muséale que son quotidien, même sans avoir à réfléchir à leur utilisation (comme Facebook, Uber, Amazon et autres plateformes numériques). Ces attentes plus grandes, ainsi que les recherches qui montrent une évolution de la participation à la culture, nous incitent à voir au-delà de l'expérience muséale traditionnelle et à examiner l'intégration du numérique au Musée. Nous souhaitons offrir une expérience muséale agréable qui stimule la curiosité et qui fait appel, de façon naturelle, aux technologies qui permettent au public d'entrer en relation avec le monde extérieur et qui peuvent facilement s'adapter à son rythme en constante évolution.

5 | RESSOURCES NÉCESSAIRES

5.1 RESSOURCES FINANCIÈRES

Le Musée a prévu un budget équilibré pour l'exercice 2020-2021. L'équipe dirigeante a fait des projections raisonnables à l'égard du plan financier, et l'intention est d'excéder ces objectifs pour améliorer la flexibilité et la liquidité.

5.2 FINANCEMENT PUBLIC

Le plan d'activités pour l'exercice 2020-2021 table sur le fait que les subventions annuelles de fonctionnement octroyées par la province seront conformes aux niveaux historiques.

5.3 COLLECTES DE FONDS

La Fondation du ROM, qui exerce ses activités sous la raison sociale « Conseil des gouverneurs du ROM », a été incorporée en vertu de la *Loi sur les corporations* (Ontario) le 1^{er} juillet 1992 afin de coordonner toutes les activités de financement privées qui sont organisées au nom du ROM et de ses affiliés.

Son objectif est de recueillir des fonds afin de soutenir les activités du Musée (expositions, programmes, recherches, acquisitions et projets d'immobilisation). Le Conseil des gouverneurs du ROM est agréé par Imagine Canada dans le cadre du programme de normes.

Le Conseil des gouverneurs du ROM cherche à assurer la stabilité financière du Musée en 2020-2021, y compris en augmentant le financement extérieur. La préparation d'une nouvelle campagne d'envergure fait partie des priorités philanthropiques.

5.4 REVENUS GAGNÉS

Le Musée projette de générer lui-même 60 % de ses revenus.

5.5 IMMOBILISATIONS (VOIR AUSSI LA SECTION 10)

Le montant qu'affecte la province à la réparation et à la rénovation des infrastructures devrait être, pour l'exercice 2020-2021, conforme ou supérieur aux niveaux passés afin de mener à bien des projets d'entretien en retard. Compte tenu du vieillissement des bâtiments et des nombreux projets différés, nous donnerons la priorité aux actifs considérés comme « critiques » dans le plan de maintenance relatif aux projets différés du Musée.

5.6 PERSONNEL (VOIR AUSSI LA SECTION 8)

En 2020-2021, nous nous attacherons surtout à réaliser l'un de nos objectifs prioritaires, qui est d'accroître notre capital intellectuel. Nous y parviendrons en embauchant et en retenant les personnes dont nous aurons besoin pour devenir un musée du 21^e siècle.

6 | IDENTIFICATION DES RISQUES, ÉVALUATION ET STRATÉGIES D'ATTÉNUATION

La stratégie globale d'évaluation des risques du ROM, régulièrement actualisée, repose notamment sur un fichier de tous les risques potentiels importants qui sont connus à ce jour. Outre la description des risques, ce fichier comprend aussi une description des effets et de l'étendue des risques, de leur probabilité, des stratégies d'atténuation et une évaluation globale. Le fichier permet au ROM d'assurer une gestion efficace et proactive des risques susceptibles d'empêcher le Musée d'atteindre ses objectifs. L'atténuation des risques comprend des stratégies visant à gérer, éliminer ou réduire les risques à un niveau acceptable. En outre, le ROM surveille les risques les plus élevés et en fait rapport au Comité des finances et de la vérification et au Conseil d'administration.



7 | ANALYSE DE LA CONJONCTURE

ÉVOLUTION DE LA CONJONCTURE AU 21^e SIÈCLE (POSSIBILITÉS ET MENACES POUR LE ROM)

Les musées sont des institutions fiables qui possèdent de précieux actifs et un immense potentiel. Cependant, devant l'important changement de paradigme qui s'est produit, ils doivent se redéfinir afin de continuer à l'avenir de répondre aux besoins, d'accroître leur influence et de continuer de grandir, comme ils l'ont fait par le passé. Malgré ce changement de paradigme, les points forts traditionnels des musées restent tout à fait pertinents dans la vie quotidienne et culturelle d'aujourd'hui. Les objets authentiques ont une résonance particulière dans un monde d'expériences numériques éphémères. Les faits et les observations basées sur des données probantes nous aident à naviguer dans un univers inondé d'informations, mais en quête de fiabilité. Ces points forts ne sont toutefois pas en soi suffisants. Il faut les considérer comme le socle d'où émergeront les capacités nouvelles nous permettant de réagir efficacement à un milieu en constante évolution.

La culture contemporaine a subi des transformations rapides et radicales. La technologie numérique joue un rôle essentiel et invisible dans la vie quotidienne, suscitant dans tous les domaines, en particulier chez les plus jeunes générations, de nouvelles attentes : plus grande commodité, personnalisation, etc. La communauté mondiale est de plus en plus intégrée et interdépendante. Les démocraties progressistes luttent sur de multiples fronts pour accroître l'égalité et l'inclusion; le milieu aussi bien universitaire que communautaire exige des musées qu'ils reconnaissent leurs origines coloniales et revoient leurs pratiques en matière de représentation culturelle. Les centres urbains – en particulier Toronto – sont plus diversifiés que jamais du point de vue ethno-culturel. Ces changements soulèvent des questions stimulantes quant à la façon d'accroître la fréquentation des musées et de faire participer davantage le public au 21^e siècle.

Simultanément, les choix offerts dans les domaines de la culture, des loisirs et des expériences éducatives se sont multipliés et entrent directement en concurrence avec les musées. Au siècle dernier, les musées avaient l'avantage unique d'offrir des collections authentiques abritées dans des bâtiments historiques, d'effectuer des recherches originales et de faire autorité en matière scientifique. Au 21^e siècle, ces atouts sont toujours essentiels, mais ne présentent plus un avantage stratégique incontestable. La définition d'« expérience culturelle » s'est élargie au sein de la population et inclut désormais un éventail plus vaste d'activités, par exemple, l'art dans les lieux publics, les foires alimentaires et les fêtes de rue, tandis que la diminution du coût des transports a rendu plus accessibles les objets authentiques. Les technologies de l'information et les médias numériques ont transformé la société à la fois en démocratisant l'accès à l'information et en favorisant des conversations qui, au lieu d'être dominées par des personnalités reconnues, présentent de multiples points de vue.

Le ROM a tenu compte de ce profond changement de paradigme dans sa nouvelle Orientation stratégique de façon à s'engager dans la voie du succès et à refléter sa volonté déterminée de devenir l'un des principaux musées du 21^e siècle dans le monde.

LES POINTS FORTS DU ROM

- Ses collections : le ROM, l'une des dix plus grandes institutions culturelles d'Amérique du Nord, est aussi le musée le plus important et le plus complet au Canada, grâce à ses collections de renommée mondiale, qui comptent 13 millions d'œuvres d'art, d'objets culturels et de spécimens d'histoire naturelle.
- Ses chercheurs : le ROM est le plus important centre de recherche sur le terrain au Canada et un chef de file international en matière de découvertes et de création de contenu.
- Ses installations : tout au long de son histoire, le Musée a agrandi ses locaux afin de répondre à l'évolution de ses aspirations et priorités. Le milieu physique a toujours privilégié l'excellence dans tous les domaines : collections et recherches, expositions et programmes.
- Le ROM est situé au cœur de Toronto, de l'Ontario et du Canada.
- Sa marque : le ROM est un chef de file dans sa catégorie pour ce qui est de la notoriété de sa marque et de son image très positive.
- L'accessibilité globale aux collections, recherches, expositions et partenariats.
- Art, culture et nature : grâce à ses collections encyclopédiques, contrairement à la plupart des autres musées, le ROM est exceptionnellement bien placé pour ouvrir la voie à une nouvelle transdisciplinarité en matière d'expositions, de programmes, de recherches et d'activités d'apprentissage.
- Un personnel dévoué et un vaste bassin de bénévoles passionnés.
- Ses relations avec l'administration publique : les rapports du Musée avec les gouvernements provincial et fédéral ainsi qu'avec l'administration municipale sont à la fois solides et cruciaux, car nous sommes au service de la population de diverses manières : services éducatifs, essor économique, emploi, accessibilité et innovation.
- Ses relations avec les universités : des liens étroits et solides ont été tissés avec l'Université de Toronto et d'autres universités.

LES POINTS FAIBLES DU ROM

- Son capital intellectuel : une démarche globale de gestion des compétences doit être adoptée afin de disposer du capital humain nécessaire pour réaliser notre vision.
- Ses ressources en personnel : les employés et les bénévoles travaillent d'arrache-pied et sont passionnés par le Musée. Il faut cependant accroître le personnel afin de pouvoir réaliser la vision ambitieuse du ROM pour l'avenir.
- La dette à long terme du ROM.

LES VISITEURS DU ROM**

- ↳ 61 % des visiteurs du ROM vivent en Ontario.
- ↳ Les touristes (hors Ontario) représentent 35 % de la fréquentation actuelle.
- ↳ Le pourcentage de visiteurs internationaux (hors États-Unis) est en hausse; il est passé de 9 % en 2016-2017 à 18 % en 2018-2019.
- ↳ Le pourcentage de visiteurs américains est stable depuis trois ans : 11 % (2016-2017), 9 % (2017-2018) et 11 % (2018-2019).
- ↳ Même si les chiffres portant sur l'origine ethnique des visiteurs sont relativement constants au fil des ans, le pourcentage de visiteurs d'origine sud-américaine (7 %, - 3 % sur 12 mois) et moyen-orientale (3 %, - 1 % sur 12 mois) est au plus bas depuis les trois dernières années, tandis que les pourcentages de Canadiens (48 %) et d'Européens (22 %, + 1 % sur 12 mois) se situent à des sommets historiques. Par ailleurs, le pourcentage des visiteurs originaires d'Asie de l'Est et d'Asie du Sud s'élève à 14 % (chiffre constant sur 12 mois, dont 8 % d'Asie du Sud, soit une baisse de 2 % sur 12 mois); les Américains représentent 8 % des visiteurs (chiffre constant sur 12 mois) et les Africains, 4 % (- 1 % sur 12 mois).
- ↳ Conformément aux statistiques de visite à Toronto, c'est chez les visiteurs venant de l'extérieur du Canada et des États-Unis que le ROM a connu ses plus fortes hausses de fréquentation.

** Source : Extrait du rapport 2018-2019 sur le profil des visiteurs du ROM, mai 2019

8 | RESSOURCES HUMAINES

PRINCIPALES INITIATIVES STRATÉGIQUES POUR L'EXERCICE 2019-2020

- ↘ Procéder à des embauches stratégiques afin de réaliser le plan pour 2020-2021.
- ↘ Tester un nouveau système d'évaluation du rendement pour la haute direction.
- ↘ Mettre en œuvre un système d'information intégré des ressources humaines et de la rémunération.
- ↘ Conclure les négociations avec le SEFPO (employés à temps plein et à temps partiel) et le SEIU.
- ↘ Créer un milieu de travail sain : mettre en œuvre l'Initiative de santé mentale.

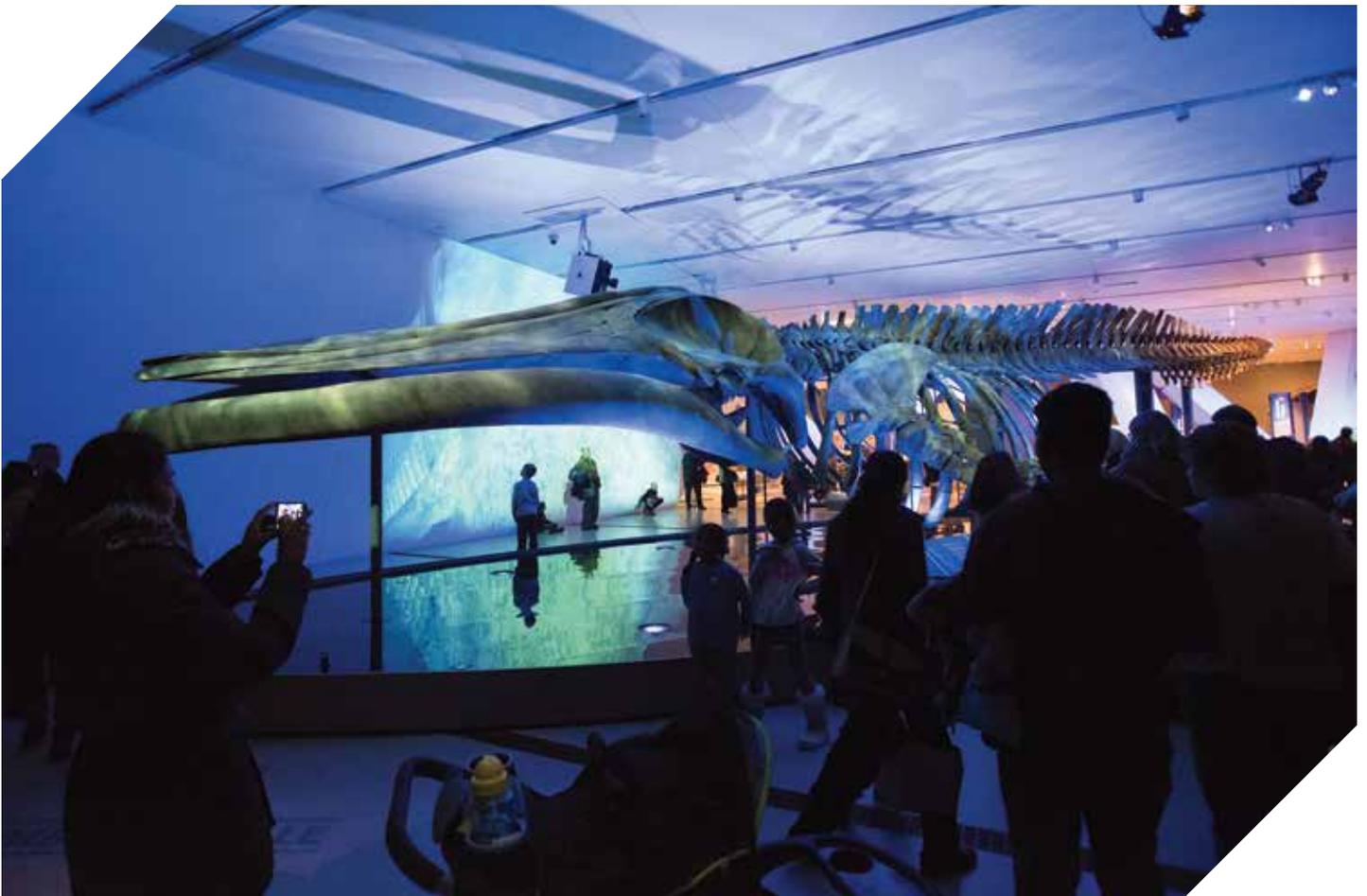
EFFECTIFS À PLEIN TEMPS DU MUSÉE :

	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
SEIU	89	90,8	90,8	90,8	90,8	90,8
SEFPO	203	204	204	204	204	204
ROMCA	31	34	37	37	37	37
Personnel exclus	24	25	25	25	25	25
Gestionnaires	38	41	41	41	41	41
Total	385	394,8	397,8	397,8	397,8	397,8

Le ROM est un milieu de travail syndiqué. Trois syndicats, dont quatre groupes de négociation, représentent la majorité de nos employés. Le SEFPO représente les employés des catégories professionnelles, techniques et administratives, et le personnel de soutien. Le SEIU représente les employés travaillant à temps plein et à temps partiel dans les services de sécurité, d'entretien et de nettoyage. Le ROMCA (Royal Ontario Museum Curatorial Association) représente les commissaires, conservateurs et bibliothécaires. Les autres postes sont occupés par du personnel exclus.

9 | MESURES DE LA PERFORMANCE

- ↘ Fréquentation totale au Musée
- ↘ Fréquentation des expositions temporaires et objectifs de revenus
- ↘ Cibles spécifiques pour la fréquentation scolaire
- ↘ Augmentation nette du nombre de membres
- ↘ Revenus et contributions
- ↘ Mise en œuvre de la stratégie numérique
- ↘ Aménagement de la *Galerie Willner Madge de l'aube de la vie*
- ↘ Rayonnement global grâce aux expositions itinérantes et aux recherches muséologiques
- ↘ Indice net de recommandation (NPS ou Net Promoter Score)
- ↘ Satisfaction des visiteurs
- ↘ Accroissement du capital intellectuel par l'embauche de personnes clés et la gestion des compétences



10 | BUDGET

PLAN DE FONCTIONNEMENT DU ROM

Pendant l'exercice 2019-2020, le ROM aura sans doute atteint l'objectif de fonctionnement prévu, si aucun nouveau risque n'apparaît pendant le deuxième semestre de l'année. Le ROM prévoit un budget équilibré pour l'exercice 2020-2021 et pour les exercices suivants.

FINANCEMENT PUBLIC

Le financement public de l'Ontario pour les activités du Musée pendant l'exercice 2019-2020 ne devrait pas changer par rapport aux exercices précédents, pas plus que la subvention d'équipement versée par la province en 2020-2021. Voir ci-dessous la liste de projets d'infrastructure dressée à partir de cette hypothèse.

GOUVERNEURS DU ROM

En matière de mécénat, la priorité est accordée aux chaires dotées de certains conservateurs, au Fonds du directeur et à la programmation. La réduction de la dette à long terme demeure une priorité, tout comme la préparation d'une nouvelle campagne globale de financement.

DROITS D'ENTRÉE

Le Musée fait des prévisions optimistes en matière de fréquentation et de revenus provenant des droits d'entrée pour 2020-2021. L'objectif est d'attirer 1,33 million de visiteurs par année en espérant faire encore mieux.

PLAN PLURIANNUEL 2020–2023

	2018–2019	2019–2020	2020–2021	2021–2022	2022–2023
(EN MILLIERS DE DOLLARS)	RÉEL	PROJECTION	BUDGET	PROJECTION	PROJECTION
TOTAL DES REVENUS	63 210	64 685	68 556	69 242	69 934
TOTAL DES DÉPENSES	63 197	64 685	68 556	69 242	69 934
EXCÉDENT BUDGÉTAIRE (DÉFICIT)	13	0	0	0	0

PROJETS DE RÉPARATION ET DE RÉNOVATION POUR LES EXERCICES 2019-2020, 2020-2021 ET 2021-2022

PROJETS D'IMMOBILISATIONS APPROUVÉS ET FINANCÉS POUR L'EXERCICE 2019-2020

IMPERMÉABILISATION DU TOIT DU CRISTAL – 2 ^e PHASE :	1 300 000 \$
REMPACEMENT DES FENÊTRES DU CENTRE DE CONSERVATION – 2 ^e PHASE :	700 000 \$
RÉFECTION DU MUR SUD :	750 000 \$
RÉFECTION DU MUR NORD :	750 000 \$
RÉFECTION DES PLANCHERS DE L'ÉDIFICE PATRIMONIAL :	400 000 \$
AMÉLIORATION DES SYSTÈMES – 1 ^{ère} PHASE :	150 000 \$
RÉNOVATION DES TOILETTES POUR TOUS :	275 000 \$
RÉNOVATION DE L'ASCENSEUR ORIGINAL DU CENTRE DE CONSERVATION :	350 000 \$
TOTAL	4 675 000 \$

FINANCEMENT PROPOSÉ DES PROJETS D'IMMOBILISATIONS POUR L'EXERCICE 2020-2021

IMPERMÉABILISATION DU TOIT DU CRISTAL – FACE 3.1 ET 3.3 (PROJET UNIQUE) :	1 750 000 \$
IMPERMÉABILISATION DU TOIT DU CRISTAL – FACE 3.4 (PROJET UNIQUE) :	1 250 000 \$
REMPACEMENT DES FENÊTRES DU CENTRE DE CONSERVATION – 3 ^e PHASE :	700 000 \$
CONTRÔLE DE L'HUMIDITÉ DU CENTRE DE CONSERVATION – 1 ^{ère} PHASE :	500 000 \$
GALERIE ROLOFF BENY – RÉGULATION DES CONDITIONS AMBIANTES :	350 000 \$
GALERIE DE L'AIRE CENTRALE DU 3 ^e ÉTAGE – RÉGULATION PERMANENTE DES CONDITIONS AMBIANTES :	350 000 \$
SALLES PATRIMONIALES – RÉGULATION GÉNÉRALE DES CONDITIONS AMBIANTES – 1 ^{ère} PHASE :	500 000 \$
RÉNOVATION DE L'ASCENSEUR DE LA ROTONDE :	350 000 \$
RÉNOVATION DE L'ASCENSEUR DU CENTRE DE CONSERVATION :	250 000 \$
AMÉLIORATION DU RÉSEAU TÉLÉPHONIQUE :	300 000 \$
AMÉLIORATION DES SYSTÈMES – 100 QUEEN'S PARK :	350 000 \$
AMÉLIORATION DES SYSTÈMES – AVENUE EVANS :	300 000 \$
AMÉLIORATION DES SYSTÈMES DE CONTRÔLE AUTOMATIQUE DES BÂTIMENTS :	350 000 \$
OAKVILLE – NOUVELLE TOITURE :	650 000 \$
AMÉLIORATION DU SYSTÈME CVAC (CHAUFFAGE, VENTILATION ET CLIMATISATION) – 1 ^{ère} PHASE :	500 000 \$
AMÉLIORATION DU SYSTÈME DE CHAUFFAGE HYDRONIQUE – 1 ^{ère} PHASE :	500 000 \$
NETTOYAGE DES GÉNÉRATEURS DE VAPEUR STÉRILE – 1 ^{ère} PHASE :	350 000 \$
INTERCONNEXION DES GÉNÉRATEURS ÉLECTRIQUES :	400 000 \$
RÉNOVATION DU SYSTÈME ÉLECTRIQUE DE LA ROTONDE :	400 000 \$
TOTAL	10 100 000 \$

FINANCEMENT PROPOSÉ DES PROJETS D'IMMOBILISATIONS POUR L'EXERCICE 2021-2022

IMPERMÉABILISATION DU TOIT DU CRISTAL – 4 ^e PHASE :	2 500 000 \$
CONTRÔLE DE L'HUMIDITÉ DU CENTRE DE CONSERVATION – 2 ^e PHASE :	500 000 \$
RESTAURATION DES PLANCHERS – 2 ^e PHASE :	500 000 \$
AMÉLIORATION DES CONDITIONS AMBIANTES DANS LE BÂTIMENT PATRIMONIAL – 2 ^e PHASE :	1 000 000 \$
AMÉLIORATION DES SYSTÈMES – 2 ^e PHASE :	150 000 \$
NETTOYAGE DES GÉNÉRATEURS DE VAPEUR – 2 ^e PHASE :	350 000 \$
AMÉLIORATION DU SYSTÈME CVAC (CHAUFFAGE, VENTILATION ET CLIMATISATION) – 2 ^e PHASE :	300 000 \$
AMÉLIORATION DU SYSTÈME DE CHAUFFAGE HYDRONIQUE – 2 ^e PHASE :	300 000 \$
TOTAL	5 600 000 \$

11 | INITIATIVES ENTRAÎNANT LA PARTICIPATION DE TIERS

Pour l'exercice 2020-2021, le ROM entretiendra des liens avec les tiers suivants :

NOM/TYPE	NATURE DES LIENS	RÉGI PAR / DURÉE
Ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture	Gouvernance et financement	Protocole d'entent
Office ontarien de financement	Prêt	Accord
Gouverneurs du ROM	Mécénat	En continu
Druxy's	Opération de la cafétéria	Contrat (expiration : 2023)
Services de traiteur	Événements et mariages	Contrat (expiration : 2023)
Event Network	Opération de la boutique	Contrat (expiration : 2025)
Agence publicitaire BT	Services de publicité	Contrat (expiration : 2021)
Autres fournisseurs	Services, approvisionnement et entretien	Contrat



12 | PLAN DE MISE EN ŒUVRE

On trouvera ci-après une liste d'initiatives nouvelles et en cours destinées à soutenir la mise en œuvre des stratégies énumérées à la section 3.

1. PRÉSENTER LE ROM COMME UN LIEU INCONTOURNABLE D'ENGAGEMENT CULTUREL ET COMMUNAUTAIRE.

- ↳ Développer notre engagement communautaire en mettant en œuvre notre volonté d'être un musée citoyen, qui nous permettra de participer de façon plus efficace et significative à la collectivité et d'accroître notre collaboration avec les différentes communautés.
- ↳ Étendre les programmes du Musée visant le bien-être des gens en collaboration avec les partenaires du Réseau d'accès communautaire (ROMCAN) afin d'accroître la capacité du Musée de promouvoir la santé et le bien-être.
- ↳ Continuer de mobiliser nos différents publics de l'Ontario dans leurs milieux respectifs, au-delà des murs du ROM, grâce à des engagements pris au sein même des communautés.
- ↳ Proposer une palette stimulante de programmes publics pour un large éventail de publics, aussi bien au Musée que dans nos nouveaux espaces extérieurs; mettre à jour la présentation des programmes conformément à l'évolution du contexte d'affaires.
- ↳ Développer notre stratégie en matière de tourisme.
- ↳ Continuer d'être présent dans le secteur toute l'année grâce à des campagnes d'adhésion et de renouvellement, ainsi qu'à l'augmentation des programmes destinés aux membres.
- ↳ Mettre en place des pratiques muséales d'avant-garde (programme de prescription sociale, diplomatie culturelle, etc.) afin d'établir dans le secteur un leadership éclairé et des pratiques exemplaires.

2. VALORISER NOS ATOUTS EN MATIÈRE D'ART, DE CULTURE ET DE NATURE ET REPENSER LES PRATIQUES TRANSDISCIPLINAIRES.

3. PRENDRE LA TÊTE DU MOUVEMENT EN INSCRIVANT LA PENSÉE NUMÉRIQUE AU CŒUR DU CONTEXTE MUSÉAL.

- ↳ Poursuivre la mise en œuvre de la stratégie numérique.

4. TRACER UNE NOUVELLE VOIE AFIN QUE LES MUSÉES CANADIENS PUISSENT APPROFONDIR LEURS ÉCHANGES ET DIALOGUE AVEC LES COMMUNAUTÉS AUTOCHTONES.

- ↳ Poursuivre notre travail auprès des communautés autochtones en vue du rapatriement des objets ancestraux.
- ↳ Embaucher un conservateur d'art et de culture autochtones.

- 5. ACTUALISER ET REVITALISER LE CAMPUS DU ROM À LA LUMIÈRE DES BESOINS D'UN GRAND MUSÉE DU 21^e SIÈCLE.**
 - ↳ Poursuivre la planification des infrastructures et de la production.
 - ↳ Réaliser dans les temps, sans dépasser les budgets, les projets d'immobilisations et de réhabilitation.
 - ↳ Mettre en place un nouveau réseau WiFi.

- 6. DEVENIR UN CHEF DE FILE DE RENOMMÉE INTERNATIONALE DANS CERTAINS DOMAINES DE COLLECTION À FORT POTENTIEL.**
 - ↳ Élaborer et mettre en œuvre dans des domaines précis, à partir de nos collections, des initiatives qui reflètent les atouts du Musée.

- 7. ASSURER ET ENRICHIR NOS CAPACITÉS INTELLECTUELLES (CONSERVATEURS) ET AMÉLIORER L'ACCÈS ET LA GESTION DES COLLECTIONS.**
 - ↳ Effectuer, au Canada et à l'étranger, des recherches et des travaux d'érudition destinés à réaliser de nouvelles découvertes et à faire progresser les connaissances.
 - ↳ Enrichir nos collections de façon stratégique et poursuivre l'examen de nos espaces d'entreposage.
 - ↳ Poursuivre la numérisation et la publication d'images de grande qualité, d'objets de nos collections afin de permettre aux étudiants, éducateurs, chercheurs et autres publics de partout dans le monde de découvrir et de mieux connaître nos collections.

- 8. PLACER LE VISITEUR AU CŒUR DE TOUTES LES ACTIVITÉS DU MUSÉE.**
 - ↳ Approfondir notre connaissance des visiteurs du ROM en intégrant les différentes formes de commentaires des visiteurs.
 - ↳ Se servir des données sur les expériences des visiteurs, des membres et des donateurs pour réduire, voire éliminer les éléments négatifs et utiliser dans toute l'organisation les éléments positifs des expériences.
 - ↳ S'assurer que tous les employés du ROM comprennent l'expérience des visiteurs et instiller dans l'ensemble du Musée une mentalité axée sur le visiteur.

- 9. BONIFIER LE PROGRAMME D'EXPOSITIONS ET RENOUVELER LES GALERIES.**
 - ↳ Préparer un programme d'expositions sur plusieurs années mettant en évidence les secteurs d'excellence du ROM et proposer un vaste éventail de thématiques dans les domaines de l'art, de la culture et de la nature.
 - ↳ Établir des partenariats avec les grands musées du monde en vue de réaliser des expositions et différents autres projets importants et ambitieux.

- ↳ Améliorer et promouvoir notre offre d'expositions itinérantes dans tout le Canada et sur les principaux marchés internationaux.
- ↳ Réaliser d'importants progrès au niveau de l'aménagement de la *Galerie Willner Madge de l'aube de la vie* et de l'élaboration d'un plan directeur des galeries afin de présenter notre voix de façon plus cohérente.

10. FAVORISER UN APPRENTISSAGE DURABLE QUI RÉPONDE AUX BESOINS DES PUBLICS DU 21^e SIÈCLE : ÉLÈVES ET ÉTUDIANTS, FAMILLES ET ADULTES.

- ↳ Satisfaire aux besoins d'apprentissage des élèves et étudiants, des familles et des adultes grâce à une gamme harmonieuse de programmes éducatifs et à une transformation structurelle de notre offre d'apprentissage.

11. EMBAUCHER ET FORMER DU PERSONNEL COMPÉTENT.

- ↳ Accroître notre capital intellectuel ainsi que les compétences de notre personnel et renforcer notre culture organisationnelle afin de devenir un musée du 21^e siècle.
- ↳ Recruter et intégrer à nos effectifs des personnes clés afin de pouvoir réaliser le plan pour l'exercice 2020-2021.
- ↳ Créer un milieu de travail sain : mettre en œuvre l'Initiative de santé mentale.

12. EN PARTENARIAT AVEC LES GOUVERNEURS DU ROM, LANCER ET METTRE EN ŒUVRE LA PROCHAINE GRANDE CAMPAGNE DE MÉCÉNAT POUR LE MUSÉE.

- ↳ Œuvrer de concert avec les Gouverneurs du ROM afin de réaliser nos priorités en matière de mécénat.
- ↳ Collaborer avec les Gouverneurs du ROM à l'élaboration et à la mise en œuvre de la grande campagne de mécénat du Musée.

13. ÉLABORER ET METTRE EN ŒUVRE UN PLAN D'ACTIVITÉS SOLIDE, DYNAMIQUE ET DÉTAILLÉ.

- ↳ Améliorer notre bilan et notre gestion des liquidités.
- ↳ Optimiser nos opérations et réaliser des gains d'efficacité.
- ↳ Chercher de nouvelles sources de revenus et continuer de tirer le maximum des activités auxiliaires.

13 | PLAN DE COMMUNICATION ET DE MARKETING

Notre but est de susciter la curiosité, l'apprentissage et la mobilisation au sein des multiples segments du public grâce à un accueil et à des interactions de haute qualité avant, pendant et après la visite de nos futurs visiteurs.

- Renforcer l'image de marque du ROM à titre de chef de file mondial dans les domaines de l'art, de la culture et de l'histoire naturelle.
- Continuer de faire la promotion du ROM, au Canada et à l'étranger, à titre d'institution culturelle parmi les plus importantes au monde et de centre de calibre international en matière d'érudition, de recherche et de progrès scientifique.
- Mettre l'accent sur le rôle du ROM, une destination essentielle qui favorise l'éducation des visiteurs et améliore leur vie de façon dynamique.
- Élaborer des stratégies de communication intégrées sur plateformes multiples qui appuient les activités principales du Musée, y compris les expositions, la programmation, les recherches et l'éducation en galerie ainsi que l'image de marque du ROM à titre de chef de file mondial en matière d'art, de culture et d'histoire naturelle.
- Tisser des liens avec les communautés diverses et diversifiées afin de participer davantage à la vie sociale et culturelle de la population.
- Maintenir et accroître la mobilisation des membres en offrant un accès illimité à un éventail fascinant et pertinent d'expositions, de galeries, d'avant-premières et de programmes exclusifs.
- Continuer à soutenir la mise en œuvre de l'Orientation stratégique décennale grâce à un plan de communication intégré, exécuté par étapes et adapté aux différents groupes d'intervenants.



Musée royal de l'Ontario
100 Queen's Park
Toronto (Ontario) Canada

Le ROM est un organisme du gouvernement de l'Ontario.

Une version française de cette publication est disponible à rom.on.ca/fr.

Une version anglaise de cette publication est disponible à rom.on.ca

© 2020 Musée royal de l'Ontario

Tous droits réservés

Crédits photographiques @ Musée royal de l'Ontario

ADDENDA AU PLAN D'ACTIVITÉS DU MUSÉE ROYAL DE L'ONTARIO POUR L'EXERCICE 2020-2021

14 août 2020

Quand le ROM a élaboré son Plan d'activités pour l'exercice 2020-2021 à la fin de 2019, le Musée pensait avec confiance demeurer une institution culturelle de premier plan, non seulement au Canada mais en Amérique du Nord, et continuer de jouer un rôle important dans l'économie culturelle et touristique de l'Ontario. Ayant présenté récemment sa nouvelle Orientation stratégique, qui vise à maximiser la pertinence du Musée pour ses publics, le ROM tablait sur l'impulsion générée au cours des années précédentes pour formuler son Plan d'activités 2020-2021.

Musée à la fois le plus visité au Canada et l'un des plus visités en Amérique du Nord et dans le monde, le ROM a mis en place un plan d'action avec les objectifs suivants :

- attirer cette année encore au moins 1,3 million de visiteurs, dont un nombre croissant de visites gratuites par l'entremise de ses réseaux communautaires et de ses programmes d'accès gratuit ;
- proposer un programme d'expositions captivantes reposant sur ses atouts uniques dans les domaines de l'art, de la culture et de la nature ;
- maintenir un taux de satisfaction élevé des visiteurs et augmenter le nombre de membres du Musée ;
- bonifier l'offre d'activités pédagogiques et d'apprentissage ;
- continuer d'innover grâce à sa nouvelle stratégie numérique ; réaliser des objectifs ambitieux en matière de revenus autogénérés, d'efficacité organisationnelle et de capital intellectuel.

Si le Musée continue d'adhérer à son orientation stratégique, les événements de la mi-mars, qui ont entraîné sa fermeture afin de ralentir la progression de la pandémie de la COVID-19, ont interrompu la mise en œuvre du Plan d'activités tel que prévu au départ. Le 14 mars, le premier jour de la relâche (une des périodes les plus achalandées du Musée), le ROM fermait ses portes pour quatre mois, mettant un terme à la fréquentation du public. La fermeture a eu de graves conséquences sur toutes nos activités. Les revenus autogénérés ont disparu, la campagne de mécénat a temporairement ralenti et les activités du Musée ont été réduites au télétravail, à quelques exceptions près : le personnel chargé de la sécurité, des installations et de la gestion des collections assurait la sauvegarde des collections et des bâtiments.

Afin de réduire l'impact financier considérable sur l'institution et d'assurer sa viabilité et sa pérennité dans l'après COVID-19, le Musée a pris des mesures draconiennes pour limiter ses dépenses. Il a fallu prendre la décision difficile de mettre en congé pour situation d'urgence déclarée un grand nombre de membres de notre équipe, de diminuer, pour un autre groupe d'employés, les heures de travail et la rémunération, et de retenir le personnel assurant la sécurité des collections et des bâtiments en leur accordant 100 % ou 120 % de leur salaire. Le ROM remercie les syndicats pour leur collaboration dans

la mise en œuvre de ces mesures exceptionnelles. Si nous avons réduit immensément les dépenses, nous encourons de nouveaux coûts associés aux directives en matière de santé et de sécurité destinées à assurer la sécurité du personnel et des visiteurs : masques, ÉPI, nouveaux systèmes d'achat de billets et de paiement sans contact, panneaux de plexiglas, signalétique supplémentaire et soutien technologique du télétravail.

Le présent addenda au Plan d'activités a été rédigé lorsque le Musée commençait à rouvrir les portes du Musée. Un nombre limité d'employés ont été rappelés et nous espérons en rappeler d'autres dès que la fréquentation et la situation financière et opérationnelle du Musée le permettront.

ADAPTATION DU PLAN D'ACTIVITÉS

Les nouveaux paramètres dictés par les conséquences de la pandémie, qui se fondent sur les recommandations des autorités de la santé publique de l'Ontario, les exigences liées à la réouverture du Musée et l'évolution des intentions de visite du public, ont donné lieu à un certain nombre d'ajustements d'envergure du Plan d'activités. Ce dernier repose sur des projections de fréquentation révisées qui correspondent, pour 2020-2021, à environ 33 % de la fréquentation habituelle.

Mentionnons, entre autres :

- **Expositions** : Le programme des expositions et la stratégie en la matière n'ont pas considérablement changés, mais ont été adaptés en fonction de la nouvelle réalité de la pandémie et de l'après COVID_19. Le ROM proposera cette année et durant l'exercice 2021-2022 un programme moins chargé qu'habituellement.
- **Galleries** : Tous les espaces du Musée ont été adaptés afin d'assurer la sécurité du personnel et des visiteurs : distanciation sociale exigée, ÉPI fournis, panneaux de plexiglas, fermeture des espaces d'activités, capacité d'accueil limitée et billets horodatés.
- **Expositions itinérantes** : Nous reprendrons cet automne notre programme d'expositions itinérantes et nous espérons pouvoir en offrir une version plus complète l'an prochain.
- **Programmation** : Les programmes du ROM de été interrompus. Ils reprendront lorsque le Musée pourra accueillir des groupes plus nombreux. L'offre devrait être très limitée d'ici janvier, d'où la décision de bonifier notre programmation en ligne.
- **ROM at Home** : Ce nouveau portail (en anglais seulement) propose des expériences interactives stimulantes et captivantes. Nous avons également mis à jour notre site web, ajouté de nouvelles vidéos (y compris en continu ou en direct) ainsi que divers contenus multimédias.
- **Services éducatifs** : La fréquentation des groupes scolaires a été plus faible que prévu avant la fermeture du Musée en raison du conflit de travail en milieu éducatif et a cessé complètement avec la fermeture du ROM et des écoles. Nous prévoyons que les visites scolaires ne reprendront pas avant janvier et que de toute façon la fréquentation sera réduite. Nous avons donc intensifié nos efforts en matière d'apprentissage numérique et à distance et nous comptons en faire davantage afin que le Musée reste une destination pour les écoles, même lorsque les enseignant.e.s et les élèves ne peuvent pas venir ici. Le matériel pédagogique numérique du ROM est également disponible sur la plateforme d'apprentissage en ligne du

ministère de l'Éducation. Nous nous employons actuellement à optimiser la prestation des programmes d'apprentissage du Musée.

- **Engagement communautaire** : Pour continuer à servir les différentes communautés durant cette période difficile, le ROM a adapté plusieurs activités afin de mieux répondre aux besoins actuels par la prestation numérique.
- **Recherche et collections** : Normalement, les conservateurs et conservatrices du ROM travaillent sur le terrain durant l'été. Même s'ils ont dû renoncer leurs collaborations avec des collègues un peu partout dans le monde, ils et elles sont restés très actifs, contribuant notamment à préparer la transition des expériences sur place aux expériences numériques ou virtuelles pour le public.

Conformément à notre mission, qui est de transformer des vies en aidant les gens à interpréter le passé, à comprendre le présent et à construire ensemble un avenir commun en harmonie avec la nature, nous nous employons à faire du ROM un musée plus inclusif et plus équitable. Cette période de profonds bouleversements s'accompagne d'un mouvement planétaire visant à abolir le racisme systémique, institutionnel. Notre objectif étant de servir les diverses communautés, de transformer des vies et d'aider les gens à trouver leur place dans le monde, nous reconnaissons que nous faisons partie de ce mouvement et nous nous engageons à changer fondamentalement en luttant contre le racisme par divers moyens : introspection institutionnelle, pratiques inclusives, démantèlement du racisme et poursuite des efforts de réconciliation. Ce travail essentiel consiste, entre autres, à favoriser et à maintenir des pratiques inclusives et un engagement communautaire significatifs dans toutes nos activités, y compris au niveau de nos expositions, de nos galeries et des activités des conservateurs et conservatrices, tout en abordant notre collaboration avec les communautés dans un esprit d'humilité et de transparence, et en affectant nos ressources pour soutenir les objectifs communautaires.

RESSOURCES

Ressources financières : La COVID-19 a eu de graves conséquences sur le budget équilibré que le Musée avait prévu pour l'exercice 2020-2021. La conjoncture demeure extrêmement instable. Cependant, nous projetons pour le moment des produits d'exploitation de 42,9 millions de dollars (soit 25,7 millions ou 37 % de moins que prévu) et des charges totalisant 47,1 millions de dollars (soit 21,5 millions de moins que prévu), ce qui produirait, dans le meilleur des cas, un déficit d'exploitation de 4,2 millions de dollars.

Financement public : Nous sommes reconnaissants à la province de nous avoir accordé rapidement une subvention d'exploitation qui s'est révélée vitale en cette période de crise sans précédent.

Collectes de fonds : Après l'exercice 2019-2020, l'un des plus fructueux de l'histoire du Musée en matière de mécénat, les activités philanthropiques ont été fortement impactées par la COVID-19. En outre, les revenus tirés des dotations (gérées par la Fondation du ROM) ont considérablement diminué en raison des turbulences du marché boursier. Le rétablissement de l'économie devrait entraîner une reprise des dons provenant du secteur privé ainsi qu'une remontée importante des indices boursiers. Les revenus tirés aussi bien des collectes de fonds que des dotations devraient toutefois être nettement inférieures à ce qui était prévu pour le présent exercice et pour le prochain.

Revenus autogénérés : Le Plan d'activités prévoyait au départ que le Musée tirerait environ 47 % de ses revenus des produits d'exploitation (droits d'entrée, ventes au détail, service de restauration, événements privés et programmation), plus 10 % des activités philanthropiques. Nous avons prévu au départ des revenus autogénérés de 34 millions de dollars, un objectif ambitieux mais réalisable. Cette somme a chuté à 10,4 millions (une baisse énorme de 23,6 millions) et ne devrait pas revenir à ce niveau avant l'exercice 2022-2023 au plus tôt.

Immobilisations : Malgré la baisse des revenus, les besoins du Musée en matière d'entretien des installations demeurent les mêmes pour le présent exercice (soit 11 millions de dollars) et devraient augmenter avec le temps. Ce volet étant presque entièrement financé par le ministère, nous espérons que les sommes versées récemment seront maintenues.

RISQUES

Le contexte de l'évaluation et de l'atténuation des risques n'a peut-être jamais été aussi instable. Nous continuerons de surveiller les risques habituels en matière de stratégies, d'opérations, de finances, de conformité et d'atteinte à la réputation, mais, pour l'heure, ces risques ont tous été éclipsés par une crise qui n'a jamais eu, de mémoire d'homme, autant d'impact sur l'économie et la santé publique : la COVID-19. Nous surveillons plus précisément l'évolution de la contamination dans le Grand Toronto et au-delà, les ordres et les pratiques exemplaires recommandés par les autorités de la santé publique, l'activité économique ainsi que l'état d'esprit de la population, notre objectif étant de remplir notre mission et de maintenir notre santé financière, tout en assurant la sécurité de notre personnel et de nos visiteurs.