

ROM

Plan d'activités

2022-2023



TABLE DES MATIÈRES

Sommaire / 3

Réponse à la lettre de mandat de la ministre / 7

Mandat, mission, vision / 9

Orientation stratégique / 11

Aperçu des activités et des programmes actuels et futurs / 15

Ressources nécessaires / 21

Identification des risques, évaluation et stratégies d'atténuation / 23

Analyse de la conjoncture / 26

Ressources humaines / 34

Mesures de rendement / 36

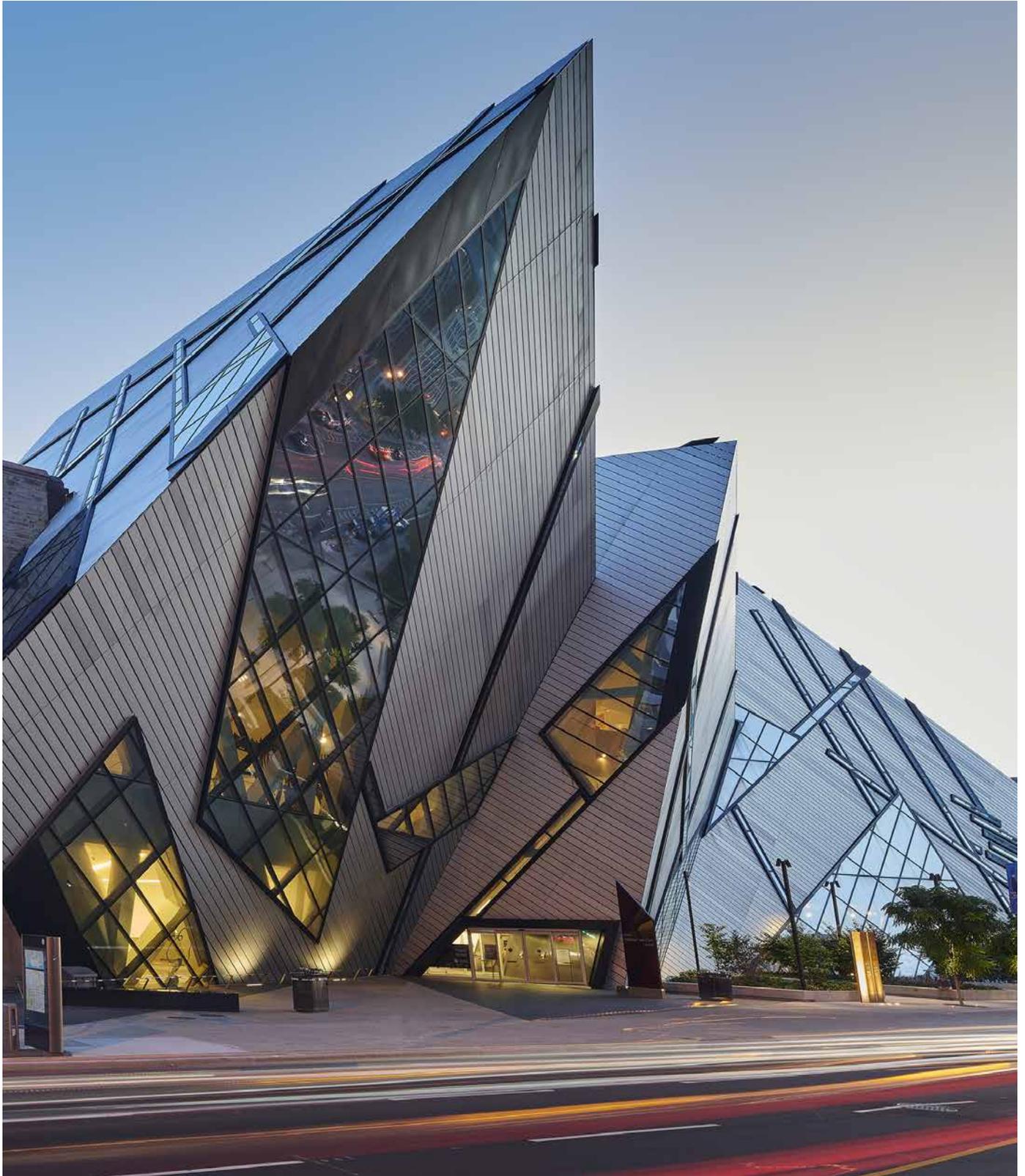
Budget / 38

Initiatives entraînant la participation de tiers / 41

Plan de mise en œuvre / 43

Plan de communication et de marketing / 47

SOMMAIRE





Le ROM reconnaît qu'il est situé sur les terres ancestrales, occupées depuis des temps immémoriaux, des Wendats, de la Confédération des Haudenosaunee et de la Nation anichinabée (y compris la Première Nation des Mississaugas de Credit).

Durant toute la pandémie de la COVID-19 et pendant une partie de la période de planification couverte par le présent Plan d'activités, le Musée royal de l'Ontario (ROM) a œuvré simultanément sur deux plans parallèles, mais reliés entre eux. Le premier a consisté à gérer le Musée en période de pandémie et à relever les défis financiers et organisationnels suscités par cette dernière. Le second, lié directement à l'Orientation stratégique du ROM, a consisté à maintenir l'élan que nous avons pris avant la pandémie pour tracer une nouvelle voie audacieuse accentuant l'importance du Musée ainsi que son caractère essentiel pour la population de l'Ontario.

Depuis sa réouverture en juillet 2021, le ROM a connu une augmentation, lente mais constante, de sa fréquentation, et nous espérons que le nombre de visiteurs continuera d'augmenter à mesure que seront levées les restrictions en matière de capacité d'accueil. Malgré cette modeste reprise, le retour aux niveaux de fréquentation d'avant la pandémie ne devrait pas avoir lieu avant 2023-2024. Le retour des visiteurs reposera sur un programme d'expositions ambitieux et exceptionnel – quoique réduit –, qui mettra en évidence les atouts particuliers du Musée dans les domaines de l'art, de la culture et de la nature. Le ROM continue d'offrir une programmation ambitieuse et pertinente par le biais de sa plateforme numérique ROM at Home, qui rejoint de nouveaux publics aussi bien en Ontario que dans le reste du monde, et est impatient de reprendre ses activités sur place, dès qu'il sera sécuritaire de le faire. Il existe une très forte demande de visites scolaires virtuelles, d'autant plus que les visites scolaires sur place n'ont pas encore recommencé. Tous ces efforts sont essentiels pour relancer le Musée et soutenir la stratégie de la ministre MacLeod visant à se remettre de la pandémie et en sortir plus fort qu'avant. En même temps, le ROM mise sur l'efficacité institutionnelle, les possibilités du numérique et la collaboration intersectorielle, en particulier au niveau du tourisme.

Le ROM continue de ressentir les effets de la pandémie sur ses finances. Le Musée dépend fortement des revenus autonomes provenant des droits d'entrée, des programmes, des cotisations des membres, des services de restauration, de la Boutique ainsi que des activités à caractère privé ; ces revenus augmentent, mais lentement. La suppression de ces revenus durant la pandémie, alors que le ROM avait auparavant réussi à les accroître, a eu un effet dévastateur sur les finances du Musée. Nous nous concentrerons sur la récupération de ces revenus au cours des prochaines années, tout en continuant de maîtriser les coûts et de pratiquer une gestion prudente de nos ressources. Nous sommes confiants de pouvoir sortir de cette période difficile plus forts qu'avant et nous sommes reconnaissants au Ministère

pour son soutien continu exceptionnel dans le processus de stabilisation de la situation financière du Musée.

Durant la présente période de transition, le Musée reste plus que jamais concentré sur son Orientation stratégique. De grandes initiatives en cours d'élaboration, fortement soutenues par nos donateurs et donatrices, ont donné au Musée, avant la pandémie, une formidable impulsion. Les donateurs et donatrices ont déclaré avoir une grande confiance aussi bien dans le Musée que dans sa vision stimulante ; ce sont ces personnes qui permettent au ROM de poursuivre son cheminement vers des changements transformateurs. L'un des plus beaux exemples est la Galerie Willner Madge de l'aube de la vie, inaugurée en décembre 2021. Premier grand projet de galerie depuis l'ouverture du Cristal Michael Lee-Chin, la Galerie Willner Madge raconte l'histoire de la vie avant les dinosaures par l'entremise de fossiles provenant en grande partie de sites en Ontario et ailleurs au Canada. Cette galerie permet au ROM de présenter des récits prenants que lui seul peut raconter, de démontrer ses grandes compétences en matière de recherche et de travail sur le terrain, de montrer le chemin en présentant cette histoire au public de la façon la plus novatrice et la plus passionnante qui soit, et de rendre hommage aux mécènes, dont le soutien essentiel a aidé le Musée à créer cet espace. La Galerie Willner Madge constitue un exemple de projet fascinant et avant-gardiste qui peut nous aider, collectivement, à tourner la page de la pandémie.

Au cours des prochaines années, nous accentuerons ces efforts et, grâce à une initiative appelée « ROMOuverture », nous transformerons le ROM et ce qu'il représente en tant que musée. Les musées sont plus que jamais essentiels à notre bien-être collectif. Nous nous sommes donc fixés pour objectif de maximiser notre pertinence pour la population de Toronto et de l'Ontario en jouant un rôle de plus en plus central dans la vie de notre communauté. Cette ambition témoigne du besoin fondamental de changement, de transformation, de renouveau et de reconstruction. Nous continuons donc de redynamiser nos installations afin de répondre aux besoins de nos publics. Nous avons déjà fait de grands progrès en rouvrant l'entrée Weston donnant sur Queen's Park, en aménageant la Place des spectacles Helga et Mike Schmidt et la Place Famille Reed, en mettant en œuvre des initiatives comme l'entrée gratuite le troisième mardi du mois et en élargissant notre offre numérique.

La redynamisation de nos installations se poursuivra sur la façade donnant sur la rue Bloor du Cristal Michael Lee-Chin, dans la foulée de notre engagement à faire du Musée un lieu plus ouvert, plus perméable, plus accessible et plus accueillant. Le projet « ROMOuverture » est le point de départ d'une réinvention de l'expérience visiteur. Cette réinvention vise à créer, pour des gens de tous les horizons et de tous les coins de la province, un lieu commun qu'ils pourront appeler « notre musée ». Le projet « ROMOuverture » nous donnera la possibilité d'offrir des activités et des spectacles qui attireront les foules au Musée. Grâce à des dons exemplaires de mécènes visionnaires, qui croient que la transformation du ROM doit jouer un rôle majeur dans le rétablissement du secteur culturel, nous espérons pouvoir réaliser ce projet au cours du prochain exercice. Le projet « OpenROM » nous permettra de réaménager le rez-de-chaussée du Musée en créant une expérience d'accueil plus accessible et chaleureuse, en offrant la possibilité d'exposer des œuvres issues de l'art, de la culture et de la nature tout près des nouveaux kiosques de la billetterie, lesquels utiliseront plus efficacement les technologies numériques, et le nivellement du sol permettra d'ajouter de nouveaux espaces pour des activités et des spectacles.

Si les effets de la pandémie ne se sont toujours pas estompés, le Musée parviendra, grâce à des initiatives avant-gardistes comme « ROM Ouverture », à surmonter la crise et à se transformer en une institution mieux à même de servir la population de l'Ontario et d'ailleurs.

PRINCIPALES STRATÉGIES POUR L'EXERCICE 2022-2023

- Procéder à la transformation du rez-de-chaussée du Musée (projet « ROMOuvert »).
- Stimuler la fréquentation et retrouver les niveaux d'avant la pandémie en proposant un ensemble d'expositions phares et de taille moyenne dans les galeries permanentes (actuelles et nouvelles).
- Élargir le public du ROM dans le monde en mettant en œuvre un programme dynamique d'expositions itinérantes internationales. Continuer d'augmenter le nombre de visites gratuites au Musée grâce à nos partenaires du réseau ROMCAN, à la soirée gratuite du 3e mardi du mois et autres initiatives communautaires visant à améliorer la santé et le bien-être.
- Attirer un public en ligne nombreux, partout en Ontario et au-delà, grâce à la plate-forme en ligne ROM at Home (en anglais), à notre site Web et aux médias sociaux.
- Relancer le programme de visites scolaires afin de retrouver la fréquentation scolaire d'avant la pandémie et d'améliorer l'expérience éducative.
- Augmenter le nombre de membres tout en conservant les membres actuels.
- Poursuivre la mise en œuvre de l'Orientation stratégique du Musée.
- Poursuivre la mise en œuvre de la stratégie numérique du Musée.
- Maintenir un score élevé de satisfaction des visiteurs et un fort indice net de recommandation.
- Continuer de publier des travaux de recherche de premier plan dans les domaines de l'art, de la culture et de la nature.
- Continuer d'accroître l'efficacité de l'organisation.
- Remplir les engagements du ROM à l'égard de la diversité, de l'équité et de l'inclusion.
- Augmenter le capital intellectuel et les compétences du Musée en embauchant des personnes clés.
- Reconstituer les sources de revenu provenant des entrées payantes, de l'adhésion, des dons, des commandites et des services auxiliaires.

PRINCIPALES RÉALISATIONS DE L'EXERCICE 2021-2022

- Rétablissement de la fréquentation du Musée dès sa réouverture en organisant des expositions phares et de taille moyenne.
- Inauguration de la très attendue et inédite Galerie Willner Madge de l'aube de la vie.
- Accroissement de notre présence en ligne grâce à la plate-forme ROM at Home (en anglais) et à des programmes d'apprentissage virtuel, dont les très populaires excursions scolaires virtuelles.
- Accroissement de l'offre numérique grâce au Réseau d'accès Communautaire du ROM (ROMCAN) afin d'élargir l'accès au Musée.
- Travaux de recherche et publications avant-gardistes dans les domaines de l'art, de la culture et de la nature.
- Augmentation du capital intellectuel du Musée grâce à l'embauche de personnes clés.
- Lancement de la nouvelle identité visuelle du ROM.
- Recrutement de titulaires susceptibles de combler des postes clé dotés, notamment celui de conservateur Allan et Helaine Shiff en changement climatique.

RÉPONSE À LA LETTRE DE MANDAT DE LA MINISTRE



Compétitivité, viabilité et gestion des dépenses

Nous nous engageons à respecter l'enveloppe budgétaire approuvée et à explorer toutes les possibilités en matière d'innovation et de viabilité. Nous respecterons toutes les recommandations applicables en ce qui concerne la centralisation de la chaîne d'approvisionnement et nous miserons sur des résultats de référence pour ce qui est des stratégies et des directives en matière de rémunération. L'une de nos grandes priorités pour l'exercice actuel est de trouver de nouvelles sources de revenus, tout en maximisant l'efficacité et en réalisant des économies. Le respect des recommandations et mandats provinciaux demeure l'un des objectifs prioritaires.

Transparence et responsabilité

Nous nous engageons à nous conformer à toutes les directives et politiques du gouvernement, à assumer nos responsabilités à cet égard, et à soutenir notre conseil d'administration dans la gouvernance responsable et transparente du Musée en lien avec la Directive concernant les organismes et les nominations.

Gestion des risques

Nous nous engageons à élaborer et mettre en œuvre un processus efficace d'identification, d'évaluation et d'atténuation des risques, y compris la gestion des situations d'urgence comme la COVID-19.

Gestion des effectifs

Nous nous engageons à maintenir à leur plus haut niveau le service à la clientèle, la satisfaction des visiteurs et l'optimisation des effectifs afin de réaliser avec efficacité et efficience les priorités du gouvernement.

Collecte de données

Nous continuerons d'améliorer notre utilisation des données dans le processus décisionnel, le partage et la communication d'informations, et d'adopter des solutions nouvelles. Nous nous engageons à collaborer en toute transparence avec le Ministère.

Prestation numérique et service à la clientèle

Nous nous engageons à explorer et à mettre en œuvre des stratégies de modernisation numérique pour la prestation de services en ligne afin de satisfaire et même de dépasser les normes de service à la clientèle, grâce à

une utilisation accrue de ces outils.

Diversité et inclusion

Nous nous engageons à continuer de favoriser les initiatives en matière de diversité et d'inclusion et à promouvoir un milieu de travail équitable, inclusif, accessible, antiraciste et diversifié. Nous continuerons de montrer la voie en priorisant un engagement inclusif dans toutes nos politiques et dans tous nos processus de prise de décision.

Relance post-pandémique

Nous nous engageons à soutenir les efforts de relance post-pandémique et à mettre en œuvre des modèles de prestation de service diversifiés.

Collaboration avec le Ministère

Nous nous engageons à collaborer avec le Ministère dans la réalisation des objectifs énoncés dans la lettre de mandat : maximiser la pertinence du Musée pour la population de l'Ontario ; appuyer les initiatives de relance de la province ; adhérer au plan d'action Faire progresser l'Ontario ; offrir une expérience muséale sécuritaire et digne du 21^e siècle ; et favoriser les initiatives en matière de tourisme.

MANDAT, MISSION, 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 (MIPSTC), 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 FUTUR

Le ROM en 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 uni-

versellement 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 reconnus comme un point de repère communautaire essentiel – un lieu de rassemblement, d'apprentissage, d'échanges et d'inspiration. Nous serons une destination qui s'impose pour agir et discuter des grands enjeux qui touchent nos vies.

Le nombre croissant de visiteurs reflètera la diversité de la population, qui se reconnaîtra dans les galeries, les expositions et les programmes du ROM. Voilà pourquoi nous constituons des collections mondiales et nous les partageons, nous générons du savoir, nous faisons la promotion de l'apprentissage, nous servons de lieu de rencontre et suscitons des échanges sur des sujets qui se situent à la croisée de l'art, de la culture et de la nature et qui intéressent le public et les collectivités.

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 conservateurs et conservatrices seront invité.e.s 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 directeur.trice.s et d'employé.e.s 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.

L'ORIENTATION STRATÉGIQUE



Malgré les défis que pose la pandémie, le ROM mènera résolument à terme le plan stratégique qu'il met en œuvre depuis l'exercice 2019-2020 et qui devrait lui permettre de renforcer son rôle de chef de file parmi les grands musées du 21^e siècle à l'échelle mondiale. Le conseil d'administration s'est réuni en décembre 2021 afin de réfléchir à la planification stratégique et a réaffirmé l'Orientation stratégique du Musée.

Les objectifs et les stratégies destinés à concrétiser la vision du Musée ainsi que les atouts d'un véritable musée du 21^e siècle (voir aussi l'Analyse de la conjoncture, p. 24) sont énumérés ci-après. Afin d'harmoniser les différentes étapes de réalisation de sa vision, le Musée est en train de préparer un plan d'aménagement des installations de même qu'une vaste campagne de financement.

L'Orientation stratégique du Musée est conforme aux directives contenues dans la lettre de mandat de la ministre. Les objectifs stratégiques du ROM aideront le Musée à se remettre de la pandémie et à pouvoir de nouveau accueillir la population locale et les touristes dans ses galeries en leur permettant de participer à ses activités. L'Orientation stratégique a également pour but d'accroître l'efficacité, l'efficience et la résilience du Musée.

Pour devenir véritablement un musée du 21^e siècle, le ROM a adopté les principes directeurs suivants. Tout musée à l'image de ce 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.

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 de fonctionnement 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 milieu muséal.

4

Augmenter considérablement le capital intellectuel et la stabilité financière pour qu'ils correspondent aux besoins d'un grand musée du 21^e siècle.

3

Faire du ROM un musée accueillant et inspirant pour tous les visiteurs et offrir une expérience digne du 21^e siècle.

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.

NOS STRATÉGIES RÉVOLUTIONNAIRE

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 afin de faire œuvre pionnière 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.
- Launch a ROM Next Level Ideation Lab.

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 ses 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 conservatrices) et améliorer l'accès aux collections et leur gestion.
- 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 étudiant.e.s, familles et adultes.

NOS STRATÉGIES D'EXÉCUTION

Le ROM du 21^e siècle doit accroître ses ressources financières et son capital intellectuel, et planifier la réalisation de sa vision de la façon suivante :

- 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.
- Augmenter le capital intellectuel et les compétences du Musée en embauchant des personnes clés.
- Reconstituer les sources de revenu provenant des entrées payantes, de l'adhésion, des dons, des commandites et des services auxiliaires.

APERÇU DES ACTIVITÉS ET 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. Nous soulignons aussi, dans les différentes sous-sections, les ajustements apportés aux programmes et aux activités en raison de la pandémie et des directives de la santé publique s'y rapportant.

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 la nature. Le ROM présente aux Torontois.e.s et aux Ontarien.ne.s 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 ainsi que l'excellence de ses conservateurs et conservatrices et leur compétence en matière d'interprétation. Nous avons adapté le programme d'expositions du Musée aux réalités de la COVID-19 de façon à proposer, durant l'exercice 2022-2023, des expositions adaptées à la conjoncture actuelle. Le programme d'expositions du ROM, conçu au moment où nous émergeons de la pandémie et où les restrictions sur les rassemblements sont progressivement levées, est destiné à favoriser le retour des visiteurs au musée en leur offrant un ensemble d'expositions captivantes sur des thèmes populaires et pertinents.

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, à la culture et à la nature dans le monde entier servent aussi de fondement à nos programmes éducatifs. Alors que nous émergeons de la pandémie, nous adaptons de nouveau nos galeries et nos expositions afin d'assurer la sécurité des visiteurs, du personnel et des bénévoles, en suivant constamment les conseils des autorités sanitaires provinciales. Au plus fort de la pandémie, nous avons fourni de l'équipement de protection individuel, installé des parois en plexiglas, fermé les espaces d'activités pratiques et interactives, supprimé les visites guidées en groupe, réduit les points d'accès au Musée et instauré des plages horaires pour les visites. Durant la même période, nous avons augmenté l'offre de visites libres, notamment pour les familles, ce qui a permis aux visiteurs de mieux apprécier à leur façon les salles, dans le respect des règles sanitaires. Dans la foulée de la levée des restrictions, le ROM rouvrira progressivement et en toute sécurité, durant l'exercice 2022-2023, les espaces d'activités interactives

appropriées et offrira en nombre limité, des visites guidées et autres activités en galerie. Le Musée franchira chaque étape en respectant scrupuleusement les directives provinciales ainsi que son engagement à l'égard de la santé et de la sécurité des visiteurs, du personnel et des bénévoles.

LES 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 ses collections, 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 itinérantes constitueront une vitrine directe pour la créativité, l'innovation, le leadership réfléchi et les valeurs du Canada sur les grands marchés internationaux. Le Musée reste déterminé à collaborer avec des partenaires muséaux pour faire connaître ses collections et ses connaissances originales aux publics du monde entier.

LA 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 la nature 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. Si les activités offertes sur place ont été interrompues au plus fort de la pandémie, beaucoup d'activités très courues seront remises à l'affiche durant l'exercice 2022-2023, y compris celles offertes en soirée et celles destinées précisément aux jeunes et aux familles. 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 ; Le ROM de Nuit (anciennement, La Fièvre du vendredi soir @ ROM), qui accueille des milliers de milléniaux 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 salles du Musée ; les conférences Le ROM branché, où des spécialistes viennent parler de leurs recherches les plus récentes ; Le temps des Fêtes au ROM et la relâche, qui accueillent les familles ; la fin de semaine de la famille ainsi que divers programmes d'apprentissage pour adultes.

Au début de la pandémie, le ROM a créé ROM at Home, une plateforme en ligne qui propose, en anglais, des expériences interactives stimulantes et significatives à nos publics. L'amélioration de notre offre numérique à partir des programmes proposés sur place, mais qui seront adaptés ou repensés pour la plateforme numérique continuera de constituer un engagement prioritaire à l'égard de nos publics, partout en Ontario et au-delà, même après la reprise des activités au Musée. La plateforme ROM at Home offre des programmes répartis en trois catégories conviviales : ROM en direct, ROMJeunes et ROM sur demande. Le but est de permettre aux gens de trouver plus facilement les activités qui les intéressent, tout en faisant la promotion des ressources existantes.

LES SERVICES ÉDUCATIFS

Avant la pandémie, le programme d'apprentissage du Musée, lié au curriculum de l'Ontario, rejoignait 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 et éducatrices chevronnés.e.s qui abordent des éléments précis du programme d'études ; elles sont offertes à tous les niveaux scolaires. La collection pédagogique du

ROM constitue un aspect important des visites scolaires. Lors des visites sur place, les élèves de tous âges ont la possibilité de manipuler et d'examiner de vrais objets de notre collection dans l'une des six classes du Musée, ce qui enrichit leur expérience d'apprentissage. Le ROM est prêt à remettre à l'affiche ces visites sur place durant l'exercice 2022-2023 ; tout dépendra des décisions prises par les conseils scolaires ontariens.

Les visites scolaires virtuelles sont devenues absolument essentielles durant la pandémie. La fréquentation est alors passée de quelques milliers d'élèves par an à plus de 160 000, comblant ainsi la très forte demande d'expériences numériques provenant des écoles ontariennes. Les leçons tirées de cet essor rapide des services numériques du ROM serviront, durant le présent exercice, à offrir un éventail plus large de programmes numériques pour les élèves et étudiant.e.s. En outre, les enseignant.e.s peuvent télécharger plusieurs applications et parcours de visite en ligne, et les utiliser lors des visites libres (lesquelles seront disponibles cette année, si les directives sanitaires de la province et du milieu scolaire le permettent). 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 autochtones du ROM 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 étudiant.e.s peuvent profiter de visites virtuelles, de visites sur place avec des éducateurs et éducatrices autochtones du ROM.

Avant la pandémie, ROMJeunes proposait aux enfants des expériences d'apprentissage stimulantes. Nous sommes heureux d'offrir de nouveau ces activités en 2022-2023. 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 participant.e.s profitent de toutes les collections et de toute l'expertise du ROM lors de leurs explorations et de leurs découvertes. Le ROM était en train de restructurer et de redéfinir son programme de visites scolaires quand la pandémie a frappé. Le travail s'est poursuivi malgré la baisse des visites scolaires au début de l'exercice 2020-2021. L'objectif du programme repensé est d'augmenter la participation scolaire en s'alignant davantage sur les besoins des écoles et en améliorant le « service à la clientèle » pour que le personnel enseignant puisse s'inscrire plus facilement aux programmes scolaires du ROM et mieux en profiter. Le nouveau programme a été lancé le 1er décembre 2020 sous forme d'excursions scolaires virtuelles, à tous les niveaux. D'autres activités continueront de s'ajouter durant le présent exercice. Quand les visites au Musée pourront reprendre, les nouvelles activités seront offertes en ligne et sur place, en anglais et en français.

Le portail d'apprentissage du ROM propose au personnel enseignant un large éventail de ressources. Un nouveau portail d'apprentissage autochtone, financé grâce à une subvention de Musées numériques Canada, sera lancé en 2022. Du matériel éducatif est également disponible sur le site web du ROM ainsi que sur une plateforme en ligne créée par le ministère de l'Éducation. Une enquête récente, effectuée auprès du personnel enseignant de l'Ontario, a confirmé que le ROM constitue la principale ressource des enseignant.e.s qui cherchent à approfondir leurs connaissances sur l'apprentissage chez les Autochtones. Le ROM demeure un chef de file dans ce domaine grâce à ses éducateurs et éducatrices autochtones chevronné.e.s qui proposent, pour les élèves de tous âges (aussi bien en personne qu'en ligne), des activités liées au curriculum de l'Ontario et portant sur les modes d'acquisition des connaissances chez les Autochtones.

L'ENGAGEMENT COMMUNAUTAIRE

Le ROM reconnaît que, pour devenir véritablement 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, 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 professionnel.le.s 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) ; le Conseil des jeunes, dont les membres sont des Autochtones et des non-Autochtones qui collaborent ensemble à des projets créatifs ; 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 favorisant la santé et le bien-être de la collectivité. Le réseau ROMCAN offre aussi libre accès au Musée à des personnes affiliées à plus d'une centaine d'organismes de service communautaire de la région métropolitaine de Toronto. Nous avons très hâte de reprendre nos activités communautaires en présentiel en 2022-2023, dès que les autorités sanitaires nous le permettront.

Durant l'exercice 2022-2023, le ROM continuera de faire appel, lors des premières étapes de l'élaboration des grandes expositions et de la réinstallation des galeries, à des membres des communautés intéressées. Le personnel du Musée s'assurera ainsi d'intégrer les connaissances de ces communautés à l'expérience vécue en lien avec les expositions et les collections. Ainsi, nous inviterons des membres des communautés autochtones et d'autres communautés à nous faire part de leurs réactions et de leurs idées relativement à l'interprétation de l'exposition Kent Monkman : être légendaire et aux programmes qui y seront liés. En prenant en compte des points de vue multiples sur l'histoire et l'expérience humaine, le ROM ouvre le dialogue et crée des possibilités d'interaction, devenant ainsi un lieu plus accueillant pour tous et toutes.

L'EXPÉRIENCE DES VISITEURS

Les grandes expériences sont uniques, reproductibles, réfléchies ; elles sont appréciées par les visiteurs, car elles font appel à leurs émotions. En sachant mieux ce qui importe à notre public, nos membres et nos mécènes, nous pourrions élaborer et leur offrir des expériences sur mesure qui nous permettraient d'accomplir notre mission.

La reprise économique post-pandémique est en cours et les visiteurs souhaitent un retour à la normale. Même si certaines restrictions et directives sont assouplies, il est essentiel d'offrir aux visiteurs, au personnel et aux bénévoles une expérience qui soit à la fois chaleureuse et sécuritaire. L'instauration de billets horodatés afin de gérer la capacité d'accueil a permis d'offrir de nouvelles possibilités d'apporter à l'expérience des visiteurs des améliorations qui seront maintenues à l'avenir. Notre engagement reste ferme en ce qui concerne les règles de sécurité strictes et une offre d'activités multiples permettant aux visiteurs de choisir eux-mêmes le degré de participation souhaité.

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 sur la planète peuvent se targuer de posséder un aussi large éventail d'œuvres, d'objets et de spécimens dans les domaines de l'art, de la culture et de la nature. 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 conservatrices du Musée ainsi que nos programmes de recherche internationaux sont

réputés à travers le monde. Une trentaine de conservateurs et conservatrices participent à des projets de recherche partout au pays et à l'étranger, sur tous les continents, publiant régulièrement des articles dans de grandes revues universitaires, collaborant à la rédaction d'ouvrages savants de premier plan et présentant 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 le public à mieux comprendre la place de notre culture au sein du monde naturel.

LA STRATÉGIE NUMÉRIQUE

Les publics s'attendent désormais à ce que les nouvelles technologies et les expériences numériques imprègnent autant leur expérience muséale que leur quotidien, même sans avoir à réfléchir aux plateformes utilisées (Facebook, Uber, Amazon, etc.). 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, à des technologies qui permettent aux gens de mieux connaître le monde extérieur et qui peuvent facilement s'adapter à son rythme en constante évolution.

LES RESSOURCES NÉCESSAIRES



LES RESSOURCES FINANCIÈRES

Le Musée continue de subir une forte pression financière. Les revenus autonomes (presque entièrement supprimés par la pandémie) augmentent progressivement, mais ils ne retrouveront sans doute par leur niveau pré-pandémique avant l'exercice 2023-2024. Le maintien d'un financement stable de la part de la province a joué un rôle essentiel pour permettre au Musée d'affronter les défis posés par la COVID-19.

Le plan d'activités pour l'exercice 2022-2023 prévoit que les revenus autonomes provenant de la fréquentation, de l'adhésion, des activités à caractère privé et d'autres sources ne représenteront que 75 % de ceux de l'exercice 2019-2020. Une telle prévision repose sur l'hypothèse que les Ontariens et les visiteurs de l'extérieur reprennent une vie normale et qu'aucune autre perturbation ne survient.

Ce plan d'activités table sur le fait que le financement provincial sera maintenu au même niveau. Ce soutien financier de base est capital et accepté avec une immense gratitude.

En raison des effets durables de la pandémie, nous prévoyons un déficit du budget de fonctionnement du ROM pour l'exercice 2022-2023, avant même d'élaborer d'autres stratégies d'atténuation de concert avec le ministère (MIPSTC).

LES IMMOBILISATIONS

La partie la plus ancienne du bâtiment historique du Musée, située au 100 Queen's Park, date de plus d'un siècle (1912).

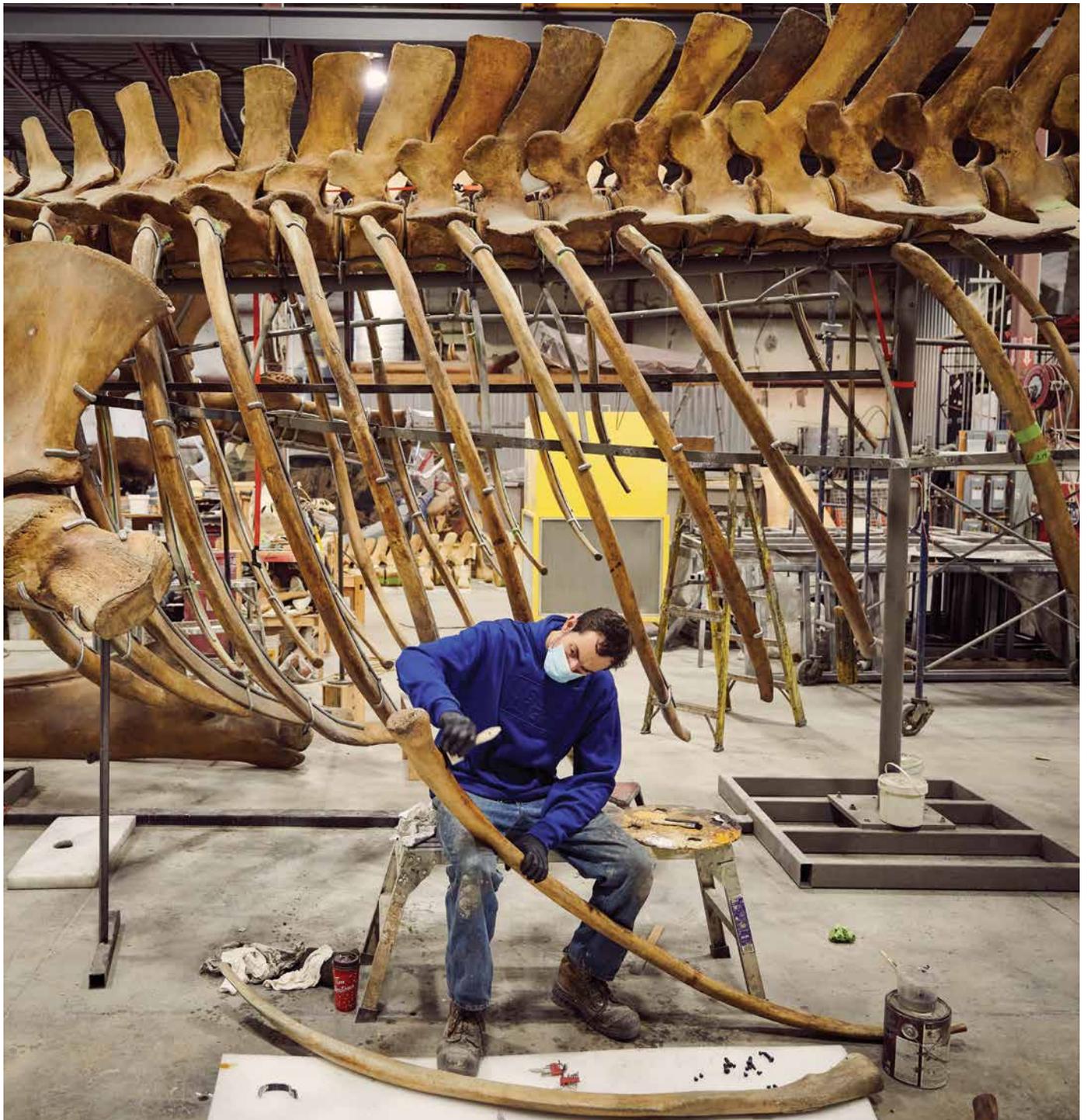
L'édifice a été agrandi en 1933 et en 1982. Même la partie la plus récente, le Cristal Michael Lee-Chin, a été achevée il y a plus de quinze ans et montre des signes normaux de vieillissement.

Compte tenu de la liste importante de projets d'entretien requis, nous espérons que la somme qu'affecte la province à la réfection des infrastructures sera, pour l'exercice 2022-2023, égale ou supérieure aux niveaux antérieurs. En ce qui concerne les projets d'entretien différés, nous donnons la priorité aux actifs considérés comme « critiques ».

LE PERSONNEL

Les ressources humaines et la compétence jouent un rôle essentiel dans la réalisation des objectifs de notre Orientation stratégique. Notre but à long terme est d'embaucher, de fidéliser et de former les personnes dont nous aurons besoin pour soutenir notre grand musée du 21^e siècle. Dans le contexte plus immédiat de la pandémie, il sera toujours impératif, durant l'exercice 2022-2023, de conserver nos compétences et notre capital intellectuel afin d'être à même, une fois la crise passée, de continuer à remplir notre mission.

IDENTIFICATION DES RISQUES, ÉVALUATION ET STRATÉGIES D'ATTÉNUATION



Le ROM a élaboré et actualise régulièrement un fichier de tous les risques potentiels importants connus à ce jour. Ce fichier comporte, outre la description de chaque risque, une évaluation de ses effets et de sa probabilité ainsi qu'une stratégie d'atténuation.

Cette approche en matière de gestion des risques, fondée sur des pratiques exemplaires, a été mise à l'épreuve en 2020 et s'est révélée efficace. Nous avons activé le protocole de gestion des urgences dès février 2020 en prévision de la pandémie, d'une fermeture possible du Musée ainsi que des risques de troubles sociaux. Quand nous avons reçu la consigne de fermer le Musée en mars 2020, nous avons pu mettre en œuvre les nombreuses mesures requises avec calme, discipline et professionnalisme, en suivant une feuille de route destinée à protéger notre personnel, nos bénévoles et nos visiteurs, tout en garantissant la sécurité de nos collections.

Pour l'exercice 2022-2023, le principal risque demeure la COVID-19. Nous prévoyons une augmentation progressive de la fréquentation et de nos activités durant l'année, ce qui permettrait d'accroître nos revenus par rapport aux exercices 2020-2021 et 2021-2022. L'incertitude demeure cependant.

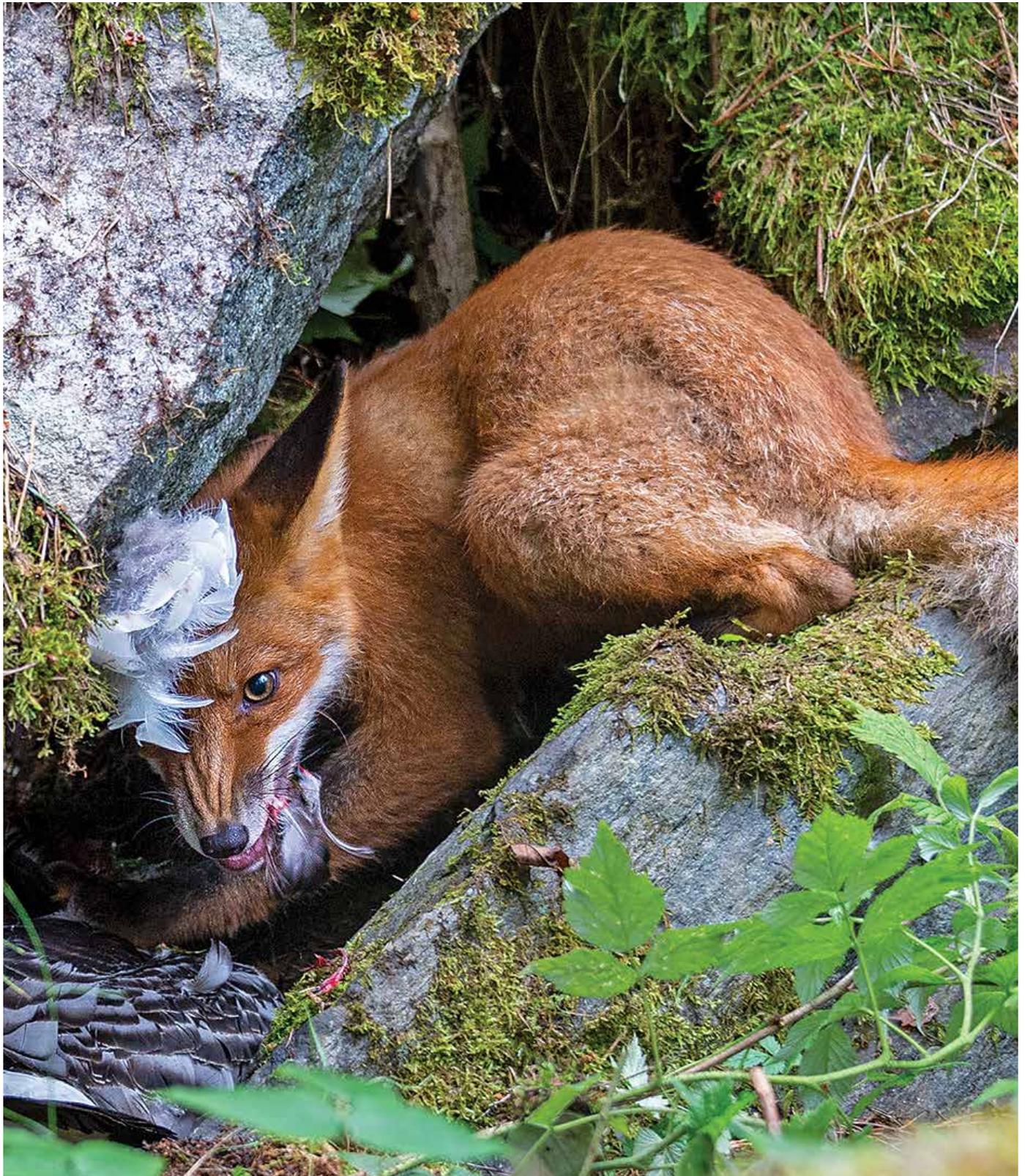
Le financement provincial ne devrait pas être en péril. En outre, les mécènes continuent d'avoir pleinement confiance dans le Musée et dans son orientation stratégique. Nous croyons que le Conseil des gouverneurs atteindra les objectifs philanthropiques qu'il s'est fixés pour l'exercice 2022-2023.

Nous ne prévoyons pas d'autres perturbations, par exemple, au niveau des transports publics, de la voirie ou de la santé publique, mises à part celles causées par la COVID-19.

Nous ne prévoyons pas non plus de perturbations, internes ou externes, liées à des conflits de travail. Les employés du ROM ont appuyé loyalement le Musée tout au long de la pandémie. C'est avec compétence et professionnalisme qu'ils ont géré les risques et les problèmes à mesure qu'ils se présentaient, en dépit du bouleversement sans précédent causé par la COVID-19.

Risque	Priorité stratégique associée	Probabilité d'occurrence	Impact du risque	Évaluation globale du risque	Stratégie d'atténuation
Contraintes financières accrues en raison des fermetures liées à la COVID-19 et à la baisse de la fréquentation	Compétitivité, viabilité et gestion des dépenses	Élevée	Élevé	Élevé	Voir le Plan de relance à moyen terme
Retard possible dans la mise en œuvre des recommandations du BVG	Transparence et responsabilité	Modérée	Faible	Modéré	Étroite collaboration avec le BVG en rapport avec le calendrier de mise en œuvre
Négociations prévues avec des syndicats	Gestion des effectifs	Élevée	Modéré	Élevé	Étroite collaboration avec les syndicats
Coût élevé des avantages sociaux	Gestion des dépenses	Élevée	Modéré	Modéré	Étroite collaboration avec nos fournisseurs d'avantages sociaux et nos employés
Violation de données	Collecte de données	Modérée	Potentiellement élevé	Potentiellement élevé	Vigilance soutenue en matière de cybersécurité
Diminution du tourisme en raison de la COVID-19	Collaboration avec le Ministère	Élevée	Élevé	Élevé	Mise à profit de toutes les occasions offertes par le Ministère en matière de tourisme

ANALYSE DE LA CONJONCTURE



Les fondements de cette section, définis au cours des années précédentes, demeurent valables. Malgré les effets de la pandémie qui perdurent, la conjoncture – autrement dit, le contexte du 21^e siècle auquel le Musée réagit dans son Orientation stratégique – continue d’être au centre de nos opérations.

Pourtant, la pandémie influence toujours, à des degrés importants, notre fonctionnement :

- L’interruption du tourisme national et international nuit grandement à la fréquentation du Musée.
- Le lent retour de la population locale au Musée réduit le nombre de visiteurs.
- L’incertitude quant à la reprise des visites scolaires.
- Les programmes offerts sur place et les activités à caractère privé organisées dans les locaux du ROM sont interrompus ou extrêmement limités.
- Les revenus autonomes (autogénérés) par le biais d’activités de financement, de ventes à la boutique, de la restauration et de l’adhésion restent très bas.

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 de répondre aux besoins, d’accroître leur influence et de prospérer, comme ils l’ont fait par le passé. Malgré ce changement de paradigme, les points forts traditionnels des musées n’ont rien perdu de leur importance dans la vie sociale 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 nous y retrouver dans un univers submergé 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 mais invisible dans la vie quotidienne, suscitant dans tous les domaines, en particulier chez les plus jeunes générations, de nouvelles attentes : plus grande facilité, personnalisation, etc. La communauté mondiale est de plus en plus intégrée et interdépendante. Les démocraties progressistes luttent sur de multiples fronts pour favoriser l’équité 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 ethnoculturel.

Ces changements nous font réfléchir 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 de l’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 festivals 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 tient 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 encyclopédique 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 et chercheuses : 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.
- Son emplacement : 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.
- Son calibre international : l'accessibilité globale aux collections, recherches, expositions et partenariats.
- Ses collections encyclopédiques : en alliant art, culture et nature, 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.
- Son personnel : ses employé.e.s dévoué.e.s 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. Nous serons également en première ligne pour assurer la reprise économique.
- 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

- Ses ressources en personnel : les employé.e.s et les bénévoles travaillent d'arrache-pied et sont passionné.e.s 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 ainsi que le bilan posent des défis.
- Les défis opérationnels posés par la pandémie au niveau financier.

LA DÉMOGRAPHIE DE L'ONTARIO

La démographie du Grand Toronto*

La population de la Ville de Toronto dépasse tout juste les 2,7 millions, ce qui représente une croissance d'environ 4,5 % par rapport à 2011. La population torontoise continue de vieillir. Pour la première fois, on compte un pourcentage plus élevé de personnes de 65 ans et plus (15,6 %) que de personnes de moins de 15 ans (14,6 %).

- La population de la région du Grand Toronto dépasse 5,9 millions d'habitants, soit une augmentation de 6,2 % depuis 2011.
- La population de la région du Grand Toronto et de Hamilton s'élève à près de 7 millions d'habitants, ce qui représente une augmentation de 5,8 % depuis 2011.
- La plus grande croissance démographique a lieu dans les municipalités proches de Toronto, plutôt que dans le centre-ville, surtout dans des villes comme Milton (+30,5 %), King (+23,2 %), Whitchurch-Stouffville (+21,8 %), Brampton (+13,3 %) et Caledon (+11,8 %).
- La population de l'Ontario est légèrement inférieure à 13,5 millions d'habitants (en 2016), soit une augmentation de 4,6 % par rapport à 2011.

La diversité**

La région métropolitaine de recensement (RMR) de Toronto compte la plus importante population d'immigrant.e.s de toutes les RMR du Canada, soit 2,7 millions (ou 46 % de la population totale).

- 60 % des immigrant.e.s habitant Toronto sont arrivé.e.s au Canada avant 2001 ; 27 % entre 2001 et 2010 ; et 13 % entre 2011 et 2016.
- Les dix pays ayant fourni récemment le plus d'immigrant.e.s sont les suivants : les Philippines (15,6 %) ; l'Inde (12,1 %) ; la Chine (10,6 %) ; l'Iran (3,5 %) ; le Pakistan (3,4 %) ; les États-Unis (2,7 %) ; la Syrie (2,5 %) ; le Royaume-Uni (2 %) ; la France (2 %) ; la Corée du Sud (1,8 %).
- Les immigrant.e.s provenant d'Afrique représentent une part croissante de la population née à l'étranger, passant de 1,4 % en 1971 à 8,5 % en 2016. Cette proportion devrait passer à 11-12 % en 2036. Les pays africains fournissant le plus grand nombre d'immigrant.e.s sont le Nigeria, l'Algérie, l'Égypte, le Maroc et le Cameroun.
- L'Ontario compte environ 3,8 millions d'immigrant.e.s.

* Source : Statistique Canada, Recensement de 2016, documents d'information sur la ville de Toronto ; Recensement de 2016 : Âge, sexe et type de logement ; Recensement de 2016 : Chiffres de population et des logements

** Source : Statistique Canada, recensement de 2016, Le Quotidien du 25 octobre 2017 ; Immigration et diversité ethnoculturelle : faits saillants du Recensement de 2016 et Statistique Canada, tableaux de données du recensement de 2016

LE TOURISME

La COVID-19 a complètement paralysé le secteur des voyages et du tourisme depuis mars 2020 et, même si la situation s'améliore lentement, il y aura forcément des répercussions, pendant la période à venir, sur la fréquentation du Musée, laquelle ne devrait se rétablir que progressivement. On continuera de se concentrer sur les visiteurs ontariens et canadiens, en espérant une légère hausse des voyages internationaux dès l'été 2022. Les intentions de voyage, le sentiment de sécurité en voyage et l'évolution de ces tendances en fonction de la situation pandémique permettront de prévoir la fréquentation du Musée.

Les intentions de voyage en Ontario

La perception des Ontariens de pouvoir voyager en sécurité au Canada s'est détériorée, sans doute en raison du maintien des protocoles de sécurité.

- 86 % des Ontariens se sentent en sécurité pour se déplacer dans les communautés environnantes.
- 80 % des Ontariens se sentent en sécurité pour se déplacer en Ontario.

Les intentions de voyage des Canadiens

Les intentions de voyage des Canadiens ont diminué ou sont restées stables par rapport au mois précédent.

- 20 % des Canadiens ont l'intention de réserver un voyage au pays au cours des trois prochains mois.
- 14 % se disent intéressés à voyager à moins de 20 milles de leur domicile.
- 25 % se disent intéressés à visiter une grande ville.
- 17 % envisagent de réserver un voyage au pays.

Recherches sur les voyages

Les recherches sur les voyages ont diminué, sans doute en raison du maintien des protocoles de sécurité.

- L'intérêt pour les recherches sur les voyages au Canada a diminué de 2 % par rapport à la même période (1er mars 2019 au 29 octobre 2020).
- L'intérêt pour les recherches sur les voyages en Ontario a diminué de 7 % par rapport à la même période (1er mars 2019 au 29 octobre 2020).

Source : InVITE Studio Tool de Google, basé sur les données de recherche en date du 29 octobre 2021

Intentions de voyage des Américains

Les préoccupations au sujet des voyages ont considérablement diminué depuis le début de la pandémie.

- 65 % des Américains sont portés à se renseigner sur de nouvelles expériences ou destinations de voyage.
- 64 % sont peu susceptibles de voyager à l'extérieur des États-Unis tant que le problème de la COVID-19 ne sera pas réglé.
- 56 % sont peu susceptibles d'assister à des conférences ou de participer à des congrès tant que le problème de la COVID-19 ne sera pas réglé.

Intentions de voyage au niveau international

Au Royaume-Uni, en France et en Allemagne, moins de 23 % des gens interrogés dans chaque pays ont déclaré avoir l'intention de réserver un voyage dans le monde au cours de la prochaine année.

Sources : Destination Canada, Rapport d'enquête sur l'opinion des résidents, en date du 28 septembre 2021; Google's Travel Intent Survey Online Poll, en date du 10 septembre 2021; Google Recovery Signal Dashboard, basé sur les données de recherche, en date du 21 septembre 2021; Destination Analysts' U.S. Coronavirus Travel Index Key Report Findings, en date du 21 septembre 2021.

Le sentiment d'aise des Ontariens par rapport à certaines activités, une fois les mesures sanitaires levées :

- 75 % des Ontariens sont disposés à manger au restaurant (+8 % par rapport au 28 septembre)
- 45 % sont disposés à participer à de grands rassemblements – événements sportifs, concerts ou festivals – (+41 % par rapport au 28 septembre)
- 37 % sont disposés à fréquenter les bars, les pubs, les boîtes de nuit (+29 % par rapport au 28 septembre)
- 48 % sont disposés à prendre l'avion (+41 % par rapport au 28 septembre)

Source : Léger Recherche, résultats de l'enquête de suivi national de la pandémie, 19 octobre 2021

Les visiteurs du ROM*

La COVID-19 a eu des effets négatifs très importants sur la fréquentation du Musée depuis mars 2020. Durant cette période, le ROM a été fermé pendant huit mois. Depuis la réouverture, à la mi-juillet 2021, la fréquentation augmente lentement, les visiteurs provenant surtout de l'Ontario et du reste du Canada. Le ROM n'a pas pu effectuer de recherches sur les visiteurs pendant presque toute l'année dernière. Les données fournies ci-après représentent le profil des visiteurs durant l'exercice 2019-2020.

- Près du quart (24 %) des visiteurs actuels du ROM sont des touristes provenant de l'extérieur de la province (-11 % sur un an), tandis que 72 % proviennent de l'Ontario (33 % de Toronto et 39 % d'ailleurs dans la province).
- La proportion de visiteurs internationaux (hors États-Unis) a augmenté de 18 % l'an dernier, mais est revenue cette année aux niveaux d'avant 2018 : 13 % en 2017-2018 et 2019-2020.
- La proportion de visiteurs américains a eu tendance à diminuer au cours des cinq dernières années : 15 % (2015-2016), 11 % (2016-2017), 9 % (2017-2018), 11 % (2018-2019), 7 % (2019-2020).
- Environ la moitié de nos visiteurs s'identifient comme étant Canadiens (51 % en 2019-2020).
- Quand on interroge les visiteurs sur leur origine ethnique, on obtient les réponses suivantes :
 - 24 % se déclarent Européens ou Irlandais (+2 % sur un an)
 - 6 % se déclarent Américains (-2 % sur un an)
 - 9 % se déclarent originaires d'Asie ou d'Asie du Sud-Est (-5 % sur un an)
 - 6 % se déclarent Centro-Américains ou Sud-Américains

(- 1 % sur un an)

- 10 % se déclarent originaires d'Asie du Sud (+2 % sur un an)
- 3 % se déclarent originaires du Moyen-Orient (0 % sur un an)
- 5 % se déclarent Africain.e.s (+1 % sur un an).

*Source : Rapport sur le profil des visiteurs du ROM 2019-2020 – juillet 2020

LE NUMÉRIQUE

La pandémie a changé nos comportements et notre façon de vivre au quotidien. Si les mesures de confinement et d'isolement social ont été levées dans beaucoup de régions du monde, les gens se sont habitués à interagir davantage numériquement et recherchent de plus en plus les riches expériences en ligne. Le degré d'aisance vis-à-vis du retour à la « normale » varie considérablement, non seulement dans le monde, mais aussi entre les personnes au sein de chaque communauté.

La présence en ligne en 2021

- Plus des deux tiers de la population mondiale utilisaient un téléphone mobile en octobre 2021, une augmentation de 100 millions d'utilisateur.trice.s par rapport à 2020.
- Les médias sociaux sont de plus en plus utilisés au niveau mondial – une augmentation de 400 millions d'utilisateur.trice.s (+10 %) depuis 2020.
- Les Canadien.ne.s figurent parmi les plus « branché.e.s » au monde – 96,5 % d'entre eux déclarent utiliser régulièrement Internet.
- En moyenne, les Canadien.ne.s passent six heures en ligne par jour : 2,5 heures au téléphone mobile et 3,5 heures à l'ordinateur.
- L'augmentation importante du commerce électronique a entraîné une hausse du prix de la publicité dans les médias sociaux. Dans le monde, le CPM (coût par mille expositions) de la publicité dans ces médias a augmenté de 33 % depuis 2020.

Les tendances en ligne en 2021

- Les gens consacrent plus de temps aux médias numériques (médias sociaux, Internet, balados, musique ou vidéo en ligne) qu'aux médias traditionnels (presse écrite, télévision, radio), soit 52,6 % du temps qu'ils consacrent aux médias.
- Les gens souhaitent de plus en plus vivre une expérience numérique personnalisée. Ils veulent notamment exercer un contrôle sur l'expérience elle-même, tout en s'attendant à être reconnus sur les sites.
- Les gens veulent de plus en plus surveiller leur empreinte numérique par le biais d'interactions plus intimes. 89 % des Canadien.ne.s se sont dit.e.s préoccupé.e.s par le fait qu'on pourrait utiliser l'information disponible en ligne sur eux pour voler leur identité. 70 % ont refusé de fournir des renseignements personnels à un organisme ou une entreprise en invoquant des préoccupations quant à la confidentialité, et 4 Canadien.ne.s sur 10 déclarent avoir supprimé un compte ou cessé de faire affaire avec un organisme ou une entreprise ayant signalé une violation de la vie privée.

Sources : Digital 2021 October Global Statshot Report – DataReportal – Global Digital Insights Canada Time Spent with Media 2021 – Insider Intelligence Trends, Forecasts & Statistics (emarketer.com) Communiqué de presse : Les Canadiens sont préoccupés par l'accès à leurs renseignements personnels en ligne, selon un sondage – Commissariat à la protection de la vie privée du Canada.

LES RESSOURCES HUMAINES



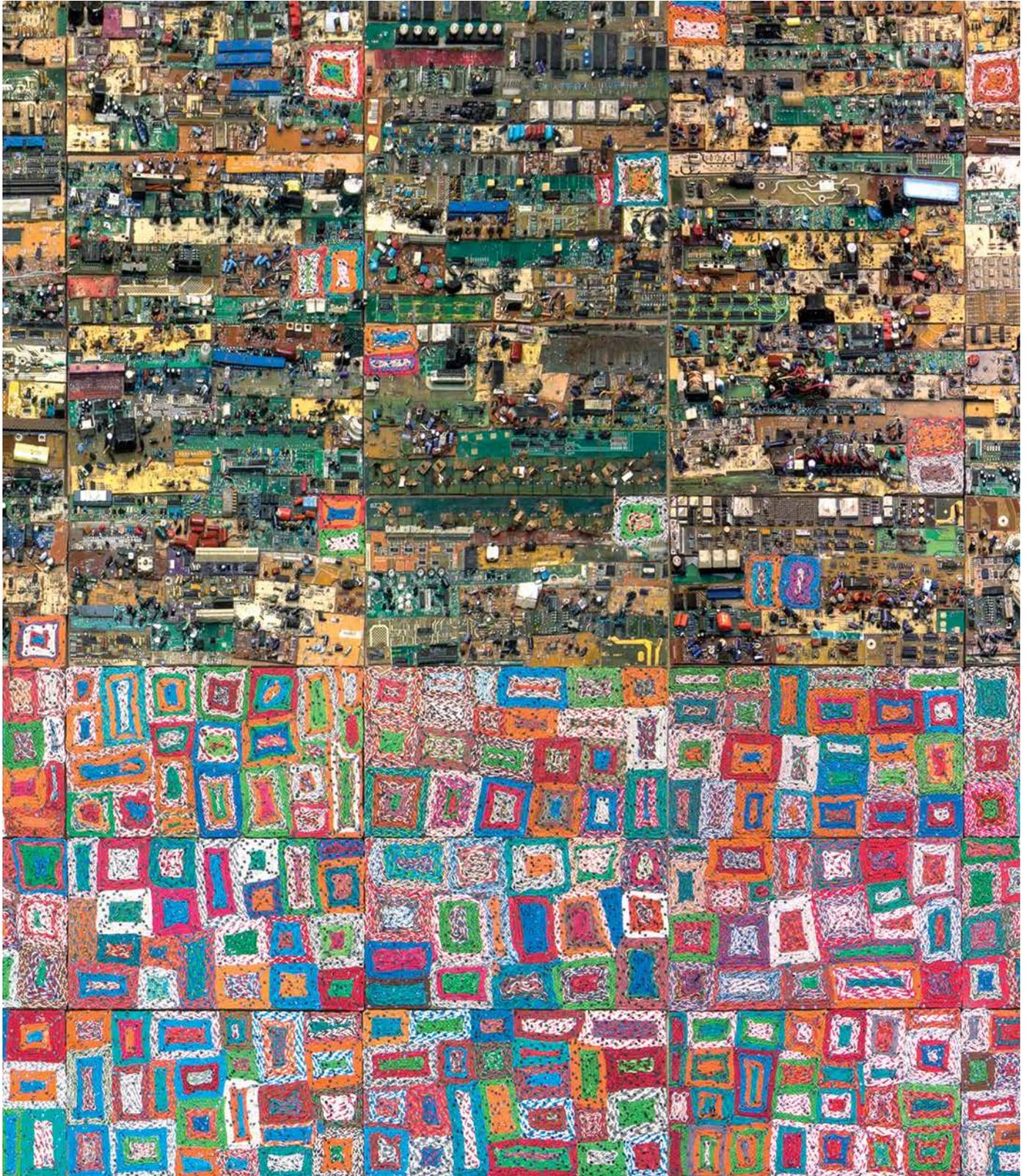
PRINCIPALES INITIATIVES STRATÉGIQUES POUR L'EXERCICE 2022-2023T

- Procéder à des embauches stratégiques afin d'atteindre les objectifs fixés pour 2022-2023.
- Mettre en œuvre la stratégie d'équité et d'inclusion permettant de créer une organisation diversifiée et inclusive et d'aider tous les employé.e.s à réaliser pleinement leur potentiel.
- Conclure les négociations avec la ROMCA (association des conservateurs et conservatrices du Musée royal de l'Ontario), dont la convention collective a pris fin le 31 mars 2020.
- Assurer la santé, la sécurité et le bien-être de notre personnel et de nos bénévoles.
- Fournir le soutien, les ressources et la formation nécessaires aux gestionnaires, employé.e.s et bénévoles afin de les aider à s'adapter à la nouvelle réalité professionnelle résultant de la pandémie.
- Réaliser un sondage auprès du personnel et élaborer un plan d'action afin de se pencher sur les sujets de préoccupation-révéls par le sondage.
- Mettre sur pied le système d'évaluation du rendement pour le personnel syndiqué, appelé « Conversations sur le rendement », tel que négocié.
- Implement the performance conversations evaluation system for unionized employees, as negotiated.

EFFECTIFS À TEMPS PLEIN DU MUSÉE

	2019-20	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24	2024-24
UIES	84,6	82,3	77,2	82,3	82,3	82,3
SEFPO	206	178,8	181,4	182	182	182
ROMCA	32,6	33	34	30	32	32
Personnel exclu	20	19	17	21	21	21
Gestionnaires	47	48	50	50	50	50
TOTAL	390,2	361,1	359,6	365,3	367,3	367,3

MESURES DE RENDEMENT



Chaque année, le ROM se fixe des objectifs de rendement ambitieux, qu'il atteignait ou dépassait avant la pandémie. La COVID-19 a freiné considérablement l'élan du Musée. Les mesures de rendement sont interdépendantes et tout ajustement dans un secteur a des répercussions sur beaucoup d'autres secteurs. Ainsi, le Musée avait accueilli au moins 1,3 million de visiteurs au cours des trois années précédant la pandémie. Cet objectif est irréaliste pour la période visée par ce plan d'activités. Il est indispensable de retrouver la fréquentation d'avant la crise puisqu'elle influence d'autres mesures de rendement, qui s'amélioreront à mesure que le nombre de visiteurs augmentera. Les objectifs en matière de revenus des expositions, des adhésions et d'autres activités telles que les ventes et la restauration sont étroitement liés à la fréquentation.

Pour l'exercice 2022-2023, nos objectifs en matière de rendement tiennent compte à la fois de l'incertitude qui se prolonge et d'un contexte de fonctionnement dynamique.

Santé et sécurité durant la pandémie

- Mesure de rendement : nous nous engageons à fonctionner de façon à satisfaire ou dépasser toutes les exigences de la santé publique relativement à la COVID-19 afin d'assurer la sécurité et le bien-être de nos visiteurs, de notre personnel, de nos bénévoles et de nos fournisseurs.
- Objectif : Conformité totale
- Mesure : tel qu'établi dans les règlements et les directives applicables en ce qui concerne, par exemple, les limites de capacité, le nettoyage, la restauration, les activités interactives, le port du masque, la distanciation sociale ainsi que les tests et la vaccination.

Fréquentation

- Mesure de rendement : nous nous engageons à rétablir la fréquentation, aussi rapidement qu'il sera possible de le faire en toute prudence, au même niveau qu'avant la pandémie, soit 1,3 million de visiteurs.
- Objectif : une fréquentation de 900 000 visiteurs en 2022-2023, si la pandémie ne reprend pas et qu'il n'y a pas d'autre perturbation majeure.
- Mesure : fréquentation totale sur place – autrement dit, tous les visiteurs présents physiquement (et non virtuellement) dans nos galeries et à nos expositions ainsi que les participant.e.s à nos activités pour adultes et pour enfants et aux activités à caractère privé.

Revenus autonomes (autogénérés)

- Mesure de rendement : nous nous engageons à rétablir, dès qu'il sera possible de le faire en toute prudence, nos revenus autonomes au même niveau qu'avant la pandémie – soit 27 millions \$.
- Objectif : des revenus autonomes de 20 millions \$ en 2022-2023, si la pandémie ne reprend pas et qu'il n'y a pas d'autre perturbation majeure.
- Mesure : les revenus autonomes comprennent tous les revenus ne provenant pas d'un financement public (gouvernement) ou privé (mécènes) – ce qui comprend les entrées, les adhésions, les activités à caractère privé, les ventes au détail et les programmes.

Modernisation de l'offre numérique

- Mesure de performance : nous nous engageons à explorer et à mettre en œuvre des stratégies de modernisation numérique pour la prestation de services en ligne.
- Objectif : ajouter des éléments numériques à nos galeries, nos expositions et nos programmes et accélérer la numérisation de nos collections.
- Mesure : au moins trois ajouts ou améliorations numériques mesurables apportés chaque année.

Lettre de mandat de la ministre et engagement à l'égard du Ministère

- Mesure de rendement : nous nous engageons à fonctionner dans le cadre de la lettre de mandat et à collaborer étroitement avec la ministre dans la réalisation de ses objectifs.
- Objectif : réaliser les objectifs de la lettre de mandat et rester en contact permanent avec le Ministère.
- Mesure : faire la preuve que nous réalisons les objectifs de la lettre de mandat et rencontrer au moins une fois par mois des représentant.e.s du Ministère.

Transparence et responsabilité

- Mesure de performance : nous nous engageons à nous conformer à toutes les directives et politiques du gouvernement et à assumer la gouvernance et la responsabilité du Musée en lien avec la Directive concernant les organismes et les nominations.
- Objectif : remplir le certificat d'attestation annuel au mois de mars.
- Évaluation : remplir et soumettre le certificat d'attestation.

BUDGET



PLAN DE FONCTIONNEMENT DU ROM

Le ROM aura récupéré 10 % de ses revenus autonomes (autogénérés) durant l'exercice 2020-2021 (la première année de la pandémie), 35 % en 2021-2022, et il prévoit en récupérer jusqu'à 75 % durant l'exercice 2022-2023. Malgré ce redressement et la poursuite de notre politique de maîtrise des coûts, nous nous attendons à un déficit de fonctionnement aussi bien en 2021-2022 qu'en 2022-2023.

FINANCEMENT PUBLIC

Le financement provincial des activités du Musée pendant l'exercice 2022-2023, ainsi que la subvention pour l'équipement et la rénovation, devraient correspondre à ceux de l'exercice 2019-2020.

GOUVERNEURS DU ROM

Sauf au cours du premier semestre de 2020, où les activités de mécénat ont ralenti, le soutien de nos mécènes a généralement été un élément positif durant la pandémie. Dans ce domaine, la priorité est toujours accordée au soutien opérationnel, aux chaires dotées de conservateurs et conservatrices, au soutien des expositions et des programmes (y compris les activités numériques). Les gouverneurs du ROM poursuivent leur campagne de financement globale et ambitieuse.

DROITS D'ENTRÉE

Durant l'exercice 2022-2023, la fréquentation devrait atteindre 900 000 visiteurs, ce qui représente 70 % du chiffre obtenu avant la pandémie, quand le ROM accueillait chaque année plus de 1,3 million de visiteurs. Nous ne prévoyons pas revenir aux niveaux de fréquentation antérieurs à la pandémie avant 2023-2024.

PLAN PLURIANNUEL 2021-2025

	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24	2024-25
(EN MILLIERS DE DOLLARS)	RÉEL	PROJECTION	BUDGET	PROJECTION	PROJECTION
TOTAL DES REVENUS	64 680	68 515	73 892	88 131	91 256
TOTAL DES DÉPENSES	65 075	69 712	80 734	88 198	90 230
EXCÉDENT BUDGÉTAIRE (DÉFICIT)	(395)	(1 197)	(6 842)	(67)	1 026

PROJETS DE RÉPARATION ET DE RÉNOVATION POUR LES EXERCICES 2022-2023, 2023-2024 ET 2024-2025T

PROJETS D'IMMOBILISATIONS APPROUVÉS ET FINANCÉS POUR L'EXERCICE 2021-2022

Imperméabilisation du toit du Cristal – 4 ^e phase	\$2,000,000
Contrôle de l'humidité du centre de conservation – 3 ^e phase	\$850,000
Remplacement des fenêtres du centre de conservation	\$1,250,000
Étude sur la génération de vapeur stérile	\$400,000
TOTAL	\$4,500,000

FINANCEMENT PROPOSÉ DES PROJETS D'IMMOBILISATION POUR L'EXERCICE 2022-23

Remplacement du système de chauffage à la vapeur	\$1,000,000
Système de ventilation – Réfection	\$1,200,000
Remplacement du système de refroidissement	\$1,500,000
Remplacement de la pompe principale en circuit fermé	\$800,000
Imperméabilisation du toit du Cristal – 5 ^e phase	\$1,500,000
Toit du mur nord-ouest - réparation / remplacement de la membrane	\$700,000
TOTAL	\$6,700,000

FINANCEMENT PROPOSÉ DES PROJETS D'IMMOBILISATION POUR L'EXERCICE 2023-2024

Amélioration du système CVAC	\$500,000
Toit du mur sud-ouest – réparation / remplacement de la membrane	\$700,000
Rationaliser l'entreposage – Entreposage hors site	\$1,200,000
Remplacement du chauffage hydronique – Tunnels	\$750,000
Accès par ascenseur aux galeries ouest - 1B à C5	\$1,250,000
Crystal Roof Waterproofing – Phase 6	\$2,450,000
TOTAL	\$6,850,000

FINANCEMENT PROPOSÉ DES PROJETS D'IMMOBILISATION POUR L'EXERCICE 2024-2025

Relais d'interconnexion des génératrices d'urgence	\$850,000
Remplacement de transformateurs et de centre de commande des moteurs	\$1,500,000
GRéparation du plancher des galeries	\$1,000,000
Amélioration de la régulation des conditions ambiantes des salles d'entreposage des collections	\$1,300,000
Réparation du toit du bâtiment d'Oakville	\$1,400,000
Installation de panneaux solaires dans le cadre de la réparation du toit du bâtiment d'Oakville	\$300,000
TOTAL	\$6,350,000

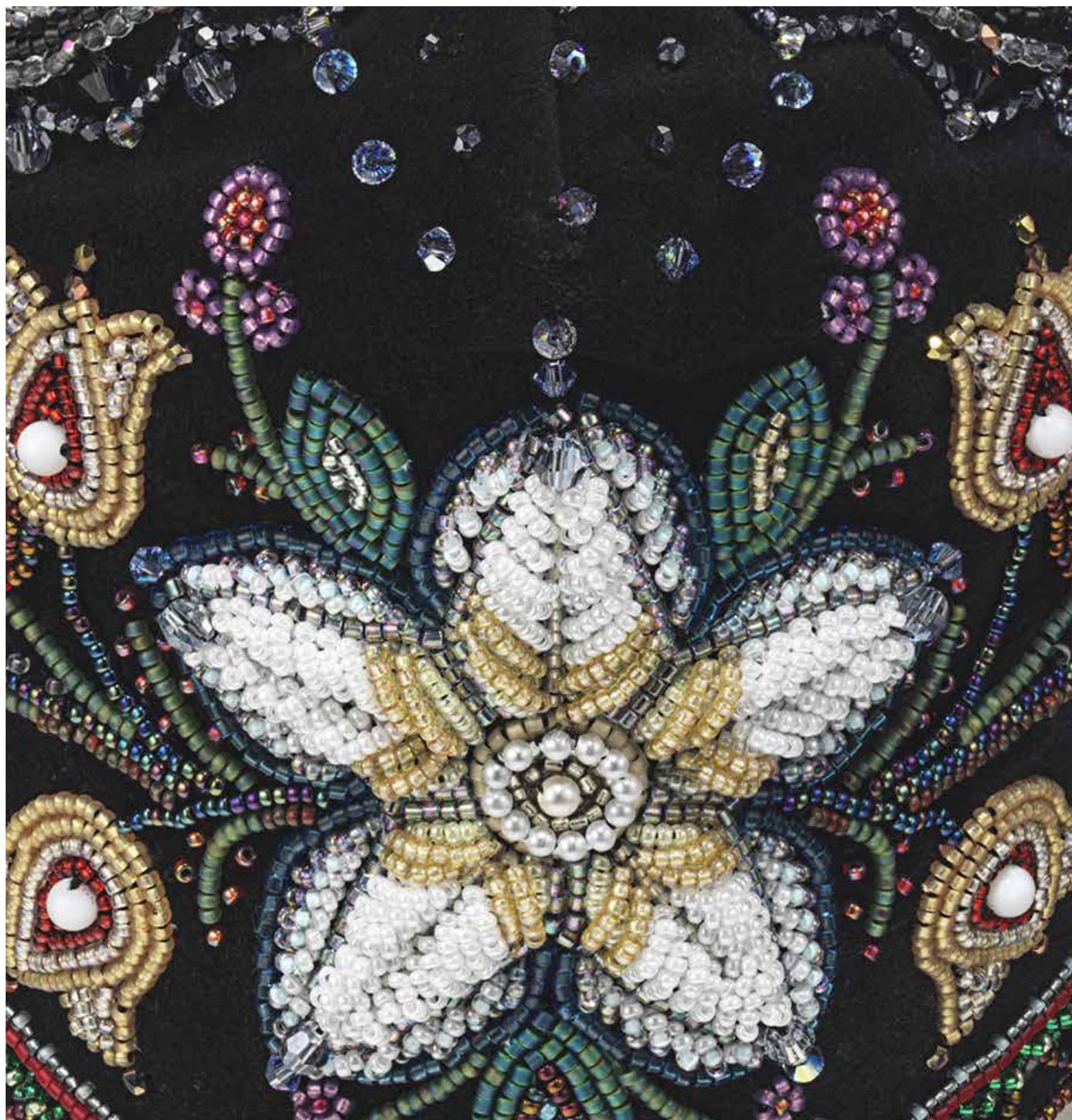
INITIATIVES ENTRAÎNANT LA PARTICIPATION DE TIERS



POUR L'EXERCICE 2022-2023, 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'entente
Office ontarien de financement	Prêt	Accord
CAAT	Régime de pension d'employeur conjoint	Accord
Gouverneurs du ROM	Mécénat	En permanence
Druxy's	Exploitation de la cafétéria	Contrat (expiration : 2023)
Autres fournisseurs	Service, approvisionnement et entretien	Contrat
Musées partenaires aux États-Unis, en Europe et en Asie orientale	Accueillent les expositions itinérantes du ROM	Contrat
Universités et collèges	Collaboration en matière d'enseignement et de recherche	En permanence

PLAN DE MISE EN ŒUVRE



1

Présenter le ROM comme un lieu incontournable d'engagement culturel et communautaire

- Intégrer à l'Orientation stratégique du ROM une nouvelle stratégie favorisant l'équité et l'inclusion qui comportent des actions précises et des objectifs mesurables.

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. La plupart des initiatives s'étalent sur plusieurs années car elles font partie du plan stratégique décennal lancé à l'automne 2018 ; elles figureront donc aussi bien dans ce plan d'activités que dans les suivants.

- Développer notre engagement communautaire en mettant en œuvre notre volonté d'être un musée citoyen, ce 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 du ROM (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.
- Dès qu'il sera sécuritaire de le faire, recommencer à proposer une palette stimulante de programmes pour un large éventail de publics, aussi bien au Musée que dans nos nouveaux espaces extérieurs et en ligne ; mettre à jour la présentation des programmes conformément à l'évolution du contexte d'affaires.
- Impliquer davantage les groupes communautaires dans l'élaboration et l'évaluation des projets d'expositions et de galeries afin de renforcer leur pertinence et d'inclure de multiples points de vue.
- Développer notre stratégie en matière de tourisme. Collaborer avec les organismes de promotion des destinations touristiques régionales afin de rebâtir notre clientèle touristique.
- Maintenir notre présence dans le secteur toute l'année grâce à des campagnes d'adhésion et de renouvellement, ainsi qu'à l'accroissement 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

- Formuler une nouvelle stratégie sur les changements climatiques, la biodiversité et la biologie de conservation afin de sensibiliser davantage le public et d'effectuer davantage de recherches originales sur ces enjeux.

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, ce qui recouvre les expériences avec le public, le contenu de ces expériences, ainsi que le soutien technologique nécessaire pour atteindre trois objectifs : faire preuve de maturité numérique ; permettre l'accès au numérique ainsi que les expériences numériques ; assurer l'évaluation et l'itération.
- Tirer des leçons du passage accéléré à la programmation numérique engendré par la pandémie et profiter des possibilités qui se présentent de rejoindre, par voie numérique, des gens de tous âges.

4

Tracer une nouvelle voie afin que les musées canadiens puissent approfondir leurs échanges et leur dialogue avec les communautés autochtones

- Poursuivre notre travail auprès des communautés autochtones en vue du rapatriement des objets ancestraux.
- Intégrer à notre site Web un portail d'apprentissage autochtone.
- Continuer de nous impliquer auprès des jeunes autochtones par l'entremise du Conseil des jeunes du ROM, dirigé par des éducateur.trice.s autochtones qui cherchent à réunir des jeunes aussi bien autochtones que non-autochtones dans des projets collaboratifs.

5

Actualiser et revitaliser le campus du ROM à la lumière des besoins d'un grand musée du 21^e siècle

- Transformer l'expérience vécue au rez-de-chaussée du Musée grâce au projet « ROMOuverture ».
- 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 conservatrices) et améliorer l'accès aux collections et leur gestion

- Effectuer, au Canada et à l'étranger, des recherches et des travaux d'érudition de pointe, destinés à réaliser de nouvelles découvertes et à faire progresser les connaissances.
- Enrichir nos collections de façon stratégique et poursuivre l'examen de nos dispositions en matière d'entreposage.
- Améliorer la conservation, l'entreposage et la gestion de nos collections.
- Poursuivre la numérisation et la publication d'images de grande qualité d'objets de nos collections afin de permettre aux étudiant.e.s, éducateurs et éducatrices, chercheurs et chercheuses et autres publics de partout dans le monde de découvrir et de mieux connaître nos collections.
- Réexaminer et mettre à jour nos politiques de gestion des acquisitions et de la provenance et mettre en place des pratiques et un flux opérationnel dans ce domaine.
- Afin de faciliter l'accès à nos collections aux fins de recherche, parachever le processus consistant à enregistrer les dossiers papier des lots de spécimens dans le système de gestion de l'information sur 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 donateur.trice.s pour réduire, voire éliminer les éléments négatifs et utiliser dans toute l'organisation les éléments positifs des expériences.
- S'assurer que tou.te.s les employé.e.s du ROM comprennent l'expérience des visiteurs et instiller dans l'ensemble du Musée une mentalité axée sur le visiteur.
- Réaliser des gains d'efficacité dans le domaine de l'expérience des visiteurs.
- Effectuer une enquête auprès des membres du ROM pour savoir s'ils sont disposés à fournir des données démographiques détaillées qui pourraient servir à améliorer les initiatives visant à recruter de nouveaux membres.

9

Bonifier le programme d'expositions et renouveler les galeries

- Mettre en œuvre 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.
- Élaborer et mettre en œuvre un modèle d'approche permettant de documenter un processus d'évaluation axé sur les pratiques exemplaires de l'industrie utilisées pour choisir et évaluer les expositions.
- Mettre à jour les plans d'évaluation des expositions et entreprendre l'évaluation de l'exposition consacrée aux grands cétacés.

10

Favoriser un apprentissage durable qui réponde aux besoins des publics du 21^e siècle : élèves, étudiant.e.s, familles et adultes

- Satisfaire aux besoins d'apprentissage des élèves et des étudiant.e.s, des familles et des adultes grâce à une gamme harmonieuse de programmes éducatifs et à une transformation structurelle de notre offre d'apprentissage.
- Poursuivre la réorganisation de nos Services éducatifs et des Programmes publics.

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 dans les faits un musée du 21^e siècle.
- Compléter le recrutement et l'intégration des personnes clés afin de pouvoir réaliser le plan pour l'exercice 2022-2023.
- Mettre en œuvre l'Initiative de santé mentale afin de créer un milieu de travail sain.
- Développer les compétences requises pour mettre fin au racisme systémique en offrant des formations ainsi que des occasions de discussion constructives.

12

En partenariat avec les gouverneurs du ROM, lancer et mettre en œuvre la prochaine campagne de mécénat pour le Musée

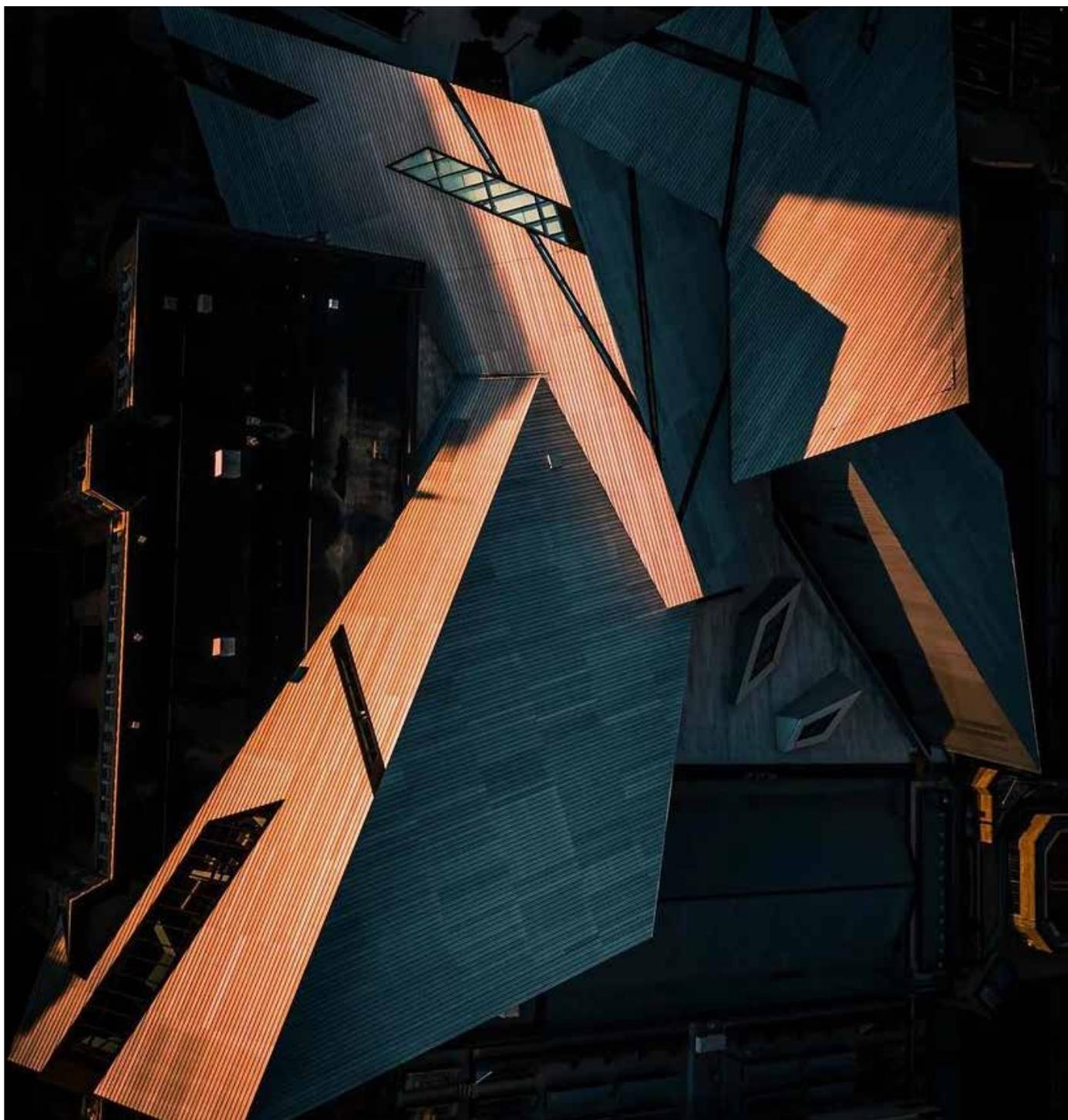
- Œuvrer de concert avec les gouverneurs du ROM afin de réaliser nos priorités en matière de mécénat.
- Collaborer avec les gouverneurs du ROM à l'élaboration et à la mise en œuvre de la grande campagne de mécénat du Musée.

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.
- Mettre en œuvre les recommandations de la vérificatrice générale de l'Ontario dans le cadre d'un audit de l'optimisation des ressources du ROM, effectué en décembre 2020.

PLAN DE COMMUNICATION ET DE MARKETING



Le ROM, musée du 21^e siècle, évolue de façon à devenir une institution de plus en plus tournée vers l'extérieur, qui fait progresser les connaissances et joue un rôle important auprès du public, à la croisée de l'art, de la culture et de la nature.

Conformément à l'ambitieuse vision proposée pour le secteur dans le Livre blanc de la ministre, intitulé Reconnecting Ontarians: Re-emerging as a Global Leader, le ROM renforcera son efficacité en matière de commercialisation en tirant profit de toutes les occasions d'attirer des visiteurs locaux et des touristes, au fur et à mesure que les institutions se rétabliront de la pandémie. Des initiatives visant à renforcer l'image de marque du Musée permettront de changer les perceptions à son égard et favoriseront la concrétisation de sa vision :

Des initiatives visant à renforcer l'image de marque du Musée permettront de changer les perceptions à son égard et favoriseront la concrétisation de sa vision :

- Lancer la nouvelle image de marque afin d'accroître l'intérêt pour le Musée et de sensibiliser davantage la population à l'importance fondamentale que revêt le ROM dans le domaine culturel – une institution éclectique, excitante et ouverte.
- Mettre en place, dans l'ensemble du Musée, une plateforme créative liée à l'image de marque du ROM.

- Continuer de promouvoir la nouvelle identité visuelle du ROM afin de refléter le fait que le Musée est une institution de calibre mondial.
- Rafraîchir le site Internet du Musée et continuer d'améliorer les médias sociaux et les bulletins d'information afin d'offrir l'une des meilleures expériences d'utilisateur dans son secteur.
- Accroître l'offre numérique du Musée (ROM at Home) afin d'y inclure des vidéos et des expériences de diffusion continue en direct possédant un attrait indéniable.
- Remplir nos engagements communautaires et déployer des stratégies de création de contenu afin d'aider le Musée à se positionner sur les enjeux contemporains importants tels que les changements climatiques, l'équité et l'inclusion.
- Continuer d'accroître la liste d'attributs qui reflètent la vision du ROM pour le 21^e siècle et adopter des critères de référence afin de mesurer le dynamisme de l'image de marque au fil du temps.
- L'intégration des communications et du marketing permettra de soutenir les activités principales du Musée : engagement des membres, expositions, programmes, galeries, recherche et services éducatifs.
- Poursuivre les activités de marketing de masse qui favorisent la sensibilisation, l'engagement du public et la fréquentation.

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

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

An English version of this publication
is available at rom.on.ca.
Une version anglaise de cette publication
est disponible à rom.on.ca.

© 2022 Musée royal de l'Ontario
Tous droits réservés

Crédits photographiques :
© 2022 Musée royal de l'Ontario