

Chapter 1

Section 1.13

Ministry of Tourism, Culture and Sport

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

Musée des beaux-arts de l'Ontario

APERÇU DE L'ÉTAT DES RECOMMANDATIONS

	Nombre de mesures recommandées	État des mesures recommandées				
		Pleinement mise en oeuvre	En voie de mise en oeuvre	Peu ou pas de progrès	Ne sera pas mise en oeuvre	Ne s'applique plus
Recommandation 1	4	1	2	1		
Recommandation 2	1		1			
Recommandation 3	2	2				
Recommandation 4	3			3		
Recommandation 5	3	2	1			
Recommandation 6	1	1				
Recommandation 7	4		3	1		
Recommandation 8	3			3		
Recommandation 9	2			2		
Recommandation 10	2			2		
Recommandation 11	4	2		2		
Recommandation 12	2			2		
Recommandation 13	4			4		
Recommandation 14	3			3		
Recommandation 15	3			3		
Recommandation 16	3			3		
Recommandation 17	3			3		
Recommandation 18	1			1		
Recommandation 19	2			2		
Total	50	8	7	35	0	0
%	100	16	14	70		

Conclusion globale

En date du 26 septembre 2022, le Musée des beaux-arts de l'Ontario (MBAO) a pleinement mis en oeuvre 16 % des mesures que nous avons recommandées dans notre *Rapport annuel 2020*. Le MBAO a fait des progrès dans la mise en oeuvre de 14 % des recommandations.

À titre de suite donnée à nos recommandations, le MBAO a révisé sa politique sur les conflits d'intérêts afin d'interdire le traitement préférentiel accordé aux membres de son conseil d'administration. Selon la politique révisée du MBAO, les membres de son conseil d'administration ne peuvent emprunter des oeuvres d'art de la collection permanente du MBAO à des fins personnelles.

Le MBAO a également modifié ses règlements administratifs pour limiter à 15 ans le nombre d'années consécutives pendant lesquelles les membres peuvent siéger au conseil d'administration. De plus, le MBAO confie désormais, d'une part, la responsabilité concernant la suppression des enregistrements d'oeuvres de son système de gestion des collections et, d'autre part, celle d'en approuver la suppression à deux parties distinctes. Le MBAO a également instauré un nouveau processus d'examen et d'approbation d'un rapport de suppression des enregistrements d'oeuvres de son système de gestion des collections produit chaque trimestre.

Pour raffermir le contrôle de son inventaire, le MBAO a mis en place un processus de vérifications de l'inventaire à intervalles réguliers. Depuis octobre 2021, le MBAO procède chaque mois à des vérifications aléatoires de l'inventaire de sa collection permanente d'oeuvres d'art qui se trouve dans ses chambres d'entreposage. De même, en novembre 2021, le MBAO a instauré un processus de vérification trimestrielle de l'inventaire et du contenu des oeuvres d'art de sa collection permanente qu'on entrepose dans de grandes caisses afin d'en vérifier l'intégrité matérielle.

Au stade de notre suivi, le MBAO en était à mettre à jour plusieurs politiques afin de renforcer son processus permettant d'établir la provenance et l'authenticité des oeuvres d'art qu'elle acquiert et emprunte. En vertu de la politique d'acquisition mise à jour, il sera interdit d'acquérir des restes humains, des objets funéraires, des objets sacrés et des objets du patrimoine culturel des Aborigènes, des Africains et des Autochtones sans que leur provenance soit établie. Le MBAO a également révisé son formulaire d'accord de prêt, dans lequel l'historique de propriété des oeuvres d'art sera exigé avant d'en confirmer l'emprunt, notamment les documents d'importation et d'exportation s'il y a lieu. Il en était également à mettre au point définitivement plusieurs questionnaires relatifs à la provenance qu'il joindra aux formulaires envoyés aux fournisseurs et aux donateurs au début du processus d'acquisition afin d'en savoir le plus possible sur l'historique de propriété des oeuvres d'art. De plus, le MBAO s'employait à

instaurer un nouveau processus afin que ses décisions de déclasser les oeuvres de sa collection soient pleinement appuyées. Selon le MBAO, le nouveau processus comprendra un document décrivant la justification du retrait d'inventaire, la méthode d'aliénation, les incertitudes suscitées par le donneur initial et les renseignements des évaluations indépendantes de l'article déclassé.

Toutefois, le MBAO a fait peu de progrès relativement à 70 % des recommandations. Le MBAO n'avait pas examiné les oeuvres d'art auxquelles aucune valeur n'est attribuée pour déterminer celles auxquelles une valeur devrait être attribuée. Il n'avait pas non plus mis en place un processus de mise à jour de l'évaluation de sa collection afin de déterminer si la protection d'assurance s'y rapportant est suffisante.

En outre, le MBAO n'avait pas pris de mesures afin que ses critères de sélection servent à évaluer et sélectionner les expositions qu'il présentera afin de concevoir et de sélectionner les expositions qui sont les plus en phase avec ses objectifs. De plus, le MBAO n'avait pas pris de mesures pour améliorer la rentabilité de ses expositions, notamment par l'analyse de la fréquentation lorsque les cibles en la matière ne sont pas atteintes pour en déterminer les raisons et appliquer les leçons retenues.

Le MBAO a fait peu de progrès pour améliorer la surveillance par le conseil d'administration de ses programmes didactiques et publics. Au stade de notre suivi, le MBAO n'avait pas mis au point de stratégie pour ses programmes didactiques et publics définissant ses objectifs et les mesures nécessaires pour les atteindre. Il n'avait pas non plus établi de processus pour saisir des données sur la fréquentation de ses programmes didactiques et publics. Enfin, le MBAO n'avait toujours pas mis en place un système d'examen du rendement de l'ensemble de son personnel.

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

Contexte

Le Musée des beaux-arts de l'Ontario (MBAO) est un musée d'art situé à Toronto. Il s'agit d'un organisme bénéficiaire de paiements de transfert qui reçoit environ 21 millions de dollars par année du ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport (naguère le ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture). Le MBAO a été établi en vertu de la *Loi de 1990 sur le Musée des beaux-arts de l'Ontario* (ci-après la « Loi »), qui énonce son mandat. Celui-ci, en phase avec le rôle joué de coutume par les musées et galeries d'art, est de recueillir des oeuvres d'art, de les exposer, d'offrir des programmes didactiques au sujet de ses collections et de susciter l'intérêt du public à l'égard de ses collections et expositions. En 2021-2022, le MBAO a accueilli environ 57 000 visiteurs, nombre en baisse considérable par rapport aux quelque 840 000 visiteurs accueillis en 2019-2020 à cause des restrictions sanitaires pendant la pandémie de COVID-19.

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

Dans l'ensemble, nous avons constaté que le MBAO avait accompli du bon travail pour entreposer les oeuvres d'art dans ses collections en toute sécurité, conformément aux pratiques exemplaires. Il effectuait une régulation adéquate des conditions ambiantes et maintenait des niveaux appropriés de température et d'humidité dans ses chambres d'entreposage. Le MBAO proposait également au public divers programmes didactiques liés à ses collections, dont un grand nombre étaient offerts sans frais aux personnes présentes.

Nous avons toutefois constaté que le MBAO ne disposait pas d'une évaluation exacte de sa collection pour lui permettre de déterminer si la protection d'assurance s'y rapportant était adéquate. De plus, nous avons constaté que le MBAO n'avait jamais vérifié l'inventaire de ses collections ni ne disposait d'une politique pour

effectuer à intervalles réguliers des vérifications de l'inventaire permettant de confirmer l'existence des oeuvres d'art dans sa collection.

Nous avons également constaté que le MBAO absorbait à lui seul 101 millions de dollars, à savoir 22 %, des attestations de déduction fiscale délivrées par la Commission canadienne d'examen des exportations de biens culturels (CCEEBC) en ce qui touche les dons versés aux établissements canadiens ces cinq dernières années. Les dons attestés par la CCEEBC procurent aux donateurs des avantages fiscaux supplémentaires par rapport à ceux qui ne le sont pas. Malgré ce que les acquisitions du MBAO coûtent aux contribuables, nous avons constaté que le MBAO n'avait pas affiché la plupart des dons reçus entre 2015-2016 et 2019-2020 et qui avaient été attestés par la CCEEBC.

Voici quelques-unes de nos réserves relatives au MBAO en particulier.

- Le MBAO n'a pas de plan d'enrichissement des collections lui permettant d'orienter ses acquisitions et d'en justifier les coûts aux contribuables. Selon les pratiques exemplaires, il est recommandé aux musées et galeries d'art de se doter d'un plan d'enrichissement des collections permettant de recenser ce qui sera recueilli, mais nous avons constaté que le MBAO n'en a pas pour orienter ses acquisitions.
- Impossible donc d'établir avec certitude si les oeuvres acquises par le MBAO lui étaient nécessaires pour satisfaire aux objectifs de sa collection. Au cours des cinq dernières années, la collection du MBAO s'est accrue de 23 %. Cependant, faute d'un plan actualisé d'enrichissement de la collection, nul n'a pu établir que ces acquisitions s'inscrivaient dans les objectifs de la collection du MBAO et qu'elles l'ont suffisamment bonifiée pour que leur coût d'achat et les coûts permanents d'entretien et d'entreposage s'en trouvent justifiés.
- Il n'existait aucune preuve que les membres du conseil d'administration du MBAO se sont récusés au moment d'approuver leurs propres dons. Nous avons constaté du laxisme dans les

processus de gouvernance du MBOA lorsque les membres du conseil font don d'oeuvres d'art au Musée. Maintenant, rien n'a permis de prouver qu'ils ont déclaré leur conflit d'intérêts ou se sont récusés au stade du vote d'approbation de leurs dons.

- La recherche sur la provenance et l'authenticité des acquisitions n'était pas toujours complète ou consignée. Nous avons constaté que dans 18 % des acquisitions examinées, le MBOA ne répondait pas pleinement aux exigences de ses politiques visant à établir la provenance des oeuvres afin de prouver la propriété ou de vérifier l'authenticité des oeuvres. Cela comprenait un don important de 77 tableaux évalués à 33,2 millions de dollars.

Nous avons formulé 19 recommandations, assorties de 50 mesures à prendre, pour donner suite aux constatations de notre audit.

En 2020, le Musée des beaux-arts de l'Ontario s'était engagé à donner suite à nos recommandations.

État des mesures prises en réponse aux recommandations

D'avril à septembre 2022, nous avons effectué des travaux de certification. Nous avons obtenu du Musée des beaux-arts de l'Ontario une déclaration écrite selon laquelle, au 11 novembre 2022, il avait fourni à notre Bureau une mise à jour complète sur l'état des recommandations que nous avons formulées dans notre audit à l'origine, il y a deux ans.

Gestion des collections

Recommandation 1

Pour qu'il procède à l'acquisition d'oeuvres d'art qui répondent le mieux à ses priorités et à ses besoins, et qui s'inscrivent dans un fonctionnement conforme à son entente de paiement de transfert conclue avec le ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture, afin d'optimiser ses ressources et d'utiliser

judicieusement les fonds publics, le Musée des beaux-arts de l'Ontario (MBOA) devrait :

- *établir un plan d'enrichissement de la collection, dans lequel sont précisées les priorités en la matière de chacun de ses cinq services de collection;*
 - *restreindre, sauf en des circonstances atténuantes, l'acquisition d'oeuvres d'art qui ne cadrent pas dans les domaines prioritaires particuliers du plan;*
- État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2022.**

Précisions

Dans notre audit en 2020, nous avons constaté que le MBOA ne dispose pas d'un plan d'enrichissement de la collection pour orienter ses acquisitions. Impossible donc d'établir avec certitude si les oeuvres acquises par le MBOA lui étaient nécessaires pour satisfaire aux objectifs de sa collection. Au cours des cinq années précédentes, la collection du MBOA s'est bonifiée d'environ 23 %, pour passer de 98 126 oeuvres d'art en 2015 à 121 011 oeuvres d'art en 2020. Faute d'un plan actualisé d'enrichissement de la collection, le MBOA n'a pu établir que ces acquisitions s'inscrivaient dans les objectifs de sa collection et qu'elles ont suffisamment bonifié celle-ci pour que leur coût d'achat et les coûts permanents d'entretien et d'entreposage s'en trouvent justifiés.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le MBOA avait conçu, en lien avec sa collection, une stratégie permettant d'orienter l'acquisition d'oeuvres d'art. La stratégie du MBOA en la matière consiste à acquérir des chefs-d'oeuvre, des représentations d'oeuvres d'art de grande envergure, des collections marquantes et des oeuvres d'art contemporain modernes et d'envergure mondiale. Au moyen de cette stratégie, le MBOA prévoit également d'instaurer un processus rigoureux dans lequel il déclassera stratégiquement des oeuvres d'art en vue d'améliorer sa collection.

Le MBOA en est à déterminer les priorités de chacun de ses services relativement à la collection et s'attend à achever ce travail d'ici décembre 2022.

- *exposer rapidement une proportion accrue d'oeuvres d'art acquises et dont le caractère*

marquant est attesté par la Commission canadienne d'examen des exportations de biens culturels;

État : Peu ou pas de progrès.

Précisions

Lors de notre audit en 2020, nous avons constaté que 63 % des oeuvres d'art données que le MBAO a sou-mises et que la Commission canadienne d'examen des exportations de biens culturels (CCEEBC) a approuvées de 2015-2016 à 2019-2020 n'avaient pas été exposées. Tribunal indépendant du ministère du Patrimoine canadien, de compétence fédérale, la CCEEBC inspecte les oeuvres d'art données pour ensuite déterminer si celles-ci présentent un intérêt exceptionnel. Si la CCEEBC en atteste l'intérêt exceptionnel, elle délivrera au donateur un certificat fiscal visant des biens culturels en fonction de la juste valeur marchande de l'oeuvre. Dans les cas où le don est attesté par la CCEEBC, le donateur bénéficie d'un avantage fiscal.

Au cours de notre suivi, le MBAO nous a appris qu'en règle générale, il exposait dans ses galeries une proportion accrue des oeuvres d'art dont il faisait l'acquisition. Toutefois, le MBAO nous a également appris qu'à cause des contraintes dans la tenue de ses dossiers, il n'était pas à même d'attester de l'exposition d'une proportion accrue d'oeuvres d'art qui, selon la CCEEBC, présentent un intérêt exceptionnel.

- *interdire d'accorder aux membres du conseil du MBAO qui ont fait don d'oeuvres d'art un traitement préférentiel et des avantages dont ne peuvent bénéficier normalement les autres donateurs du MBAO.*

État : Pleinement mise en oeuvre.

Précisions

Lors de notre audit en 2020, nous avons constaté que dans certains cas, des membres du conseil d'administration qui avaient fait don d'oeuvres d'art avaient bénéficié d'un traitement préférentiel. Par exemple, dans un cas, le MBAO a interjeté appel d'une décision de la CCEEBC sur la valeur de l'oeuvre d'art donnée, même si le MBAO a indiqué par écrit qu'il

n'avait aucune raison de le faire selon les règles du CCEEBC.

Dans un autre cas, un membre du conseil a conclu une entente selon laquelle il peut, moyennant des frais, emprunter des oeuvres d'art qui avaient été achetées par le MBAO au moyen des fonds donnés par ce membre. Or, la possibilité d'emprunter des oeuvres pour les exposer dans sa résidence personnelle n'est pas normalement offerte aux autres donateurs.

Au cours de notre suivi, nous avons constaté que le MBAO a révisé sa politique sur les conflits d'intérêts afin d'interdire le traitement préférentiel accordé aux membres de son conseil d'administration. Selon la version révisée de cette politique, ces derniers ne peuvent emprunter des oeuvres d'art de la collection permanente du MBAO à des fins personnelles. De plus, aux termes de cette version, le MBAO doit observer les règlements de la CCEEBC et interjeter appel d'une décision de la CCEEBC seulement s'il estime que cette procédure est fondée.

Recommandation 2

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

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

Précisions

Dans notre audit en 2020, nous avons passé en revue un échantillon d'oeuvres acquises par le MBAO de 2017-2018 à 2019-2020, ce qui nous avait permis de constater que dans 18 % des cas, le MBAO n'avait pas pleinement satisfait aux exigences de ses politiques visant à établir la provenance des oeuvres pour en attester la propriété ou en confirmer l'authenticité.

Au cours de notre suivi, nous avons constaté que le MBAO s'attend à mettre au point définitivement plusieurs questionnaires relatifs à la provenance qu'il joindra aux formulaires envoyés aux fournisseurs et aux donateurs au début du processus d'acquisition afin d'en savoir le plus possible sur l'historique de

propriété des oeuvres d'art. Si les réponses aux questionnaires laissent entrevoir des difficultés ou des signaux d'alarme, le conservateur compétent devra alors effectuer un suivi dès que possible et donner suite aux questions avant que s'amorce le processus d'approbation des acquisitions. Le MBOA en est également à actualiser sa politique d'acquisition pour indiquer qu'il n'acquerra pas des restes humains, des objets funéraires, des objets sacrés et des objets du patrimoine culturel des Autochtones, des Africains et des Autochtones sans que leur provenance soit établie.

Le MBOA a également révisé son formulaire d'accord de prêt pour demander l'historique de propriété des oeuvres d'art avant de confirmer qu'il les empruntera, y compris les documents d'importation et d'exportation au besoin. Le MBOA s'attend à actualiser d'ici décembre 2022 les politiques pertinentes qui lui permettent de raffermir le processus en cours par lequel il détermine la provenance et l'authenticité des oeuvres d'art.

Recommandation 3

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

- *séparer les responsabilités concernant la suppression des enregistrements, l'approbation de la suppression des enregistrements et l'accès aux chambres d'entreposage du MBOA;*
- *examiner périodiquement la liste des enregistrements d'oeuvres supprimés et voir à ce qu'ils soient supprimés aux seules fins autorisées.*

État : Pleinement mise en oeuvre.

Précisions

Dans notre audit en 2020, nous avons constaté que des enregistrements pouvaient être supprimés du système de gestion des collections (TMS) du MBOA sans autorisation et qu'aucun processus n'avait été mis en place au MBOA pour examiner les enregistrements supprimés afin de voir à ce qu'ils soient supprimés aux seules fins autorisées.

À notre demande, le service des TI du MBOA a fourni un rapport des enregistrements d'oeuvres d'art supprimés selon lequel environ 5 700 enregistrements ont été supprimés depuis 2009. Nous avons examiné cette liste pour constater qu'environ 3 000 enregistrements avaient été supprimés par 6 personnes qui avaient également accès aux chambres d'entreposage du MBOA, ce qui suscite des incertitudes quant à la sécurité des oeuvres d'art comprises dans son inventaire. Nous avons également analysé un échantillon de ces enregistrements supprimés pour constater que, dans 30 % des cas, nous ne pouvions vérifier le motif de la suppression parce que le MBOA ne pouvait présenter des éléments de fait attestant ce qui est arrivé à l'oeuvre dans ces enregistrements.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le MBOA avait apporté des changements pour séparer les responsabilités afin que seuls le directeur adjoint et le conservateur en chef aient le pouvoir d'approuver la suppression des enregistrements du système TMS, et que seuls le registraire et le registraire adjoint des collections aient le pouvoir de supprimer des enregistrements du système TMS.

De plus, le MBOA nous a appris qu'il a actualisé le système SGT pour produire un nouveau rapport intitulé « Rapport de suppression des enregistrements » et instauré un nouveau processus permettant au directeur adjoint et au conservateur en chef d'examiner et d'approuver le « Rapport de suppression des enregistrements » tous les trimestres.

Recommandation 4

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

- *examiner les oeuvres d'art auxquelles aucune valeur n'est attribuée pour déterminer celles auxquelles une valeur devrait être attribuée;*
- *mettre en place un processus de mise à jour de l'évaluation de sa collection pour témoigner de la valeur des oeuvres d'art qu'elle contient;*

- *évaluer les risques de perte relatifs à sa collection et obtenir la protection d'assurance jugée nécessaire selon l'évaluation à jour de la collection.*

État : Peu ou pas de progrès.

Précisions

Dans notre audit en 2020, nous avons constaté que dans le système TMS, aucune valeur n'était attribuée à quelque 50 % des 121 000 oeuvres de la collection du MBAO. Si une valeur leur était attribuée, dans 70 % des cas, représentant 803 millions de dollars, elle datait de plus de 10 ans. Notre audit a également révélé que le MBAO dispose d'une couverture d'assurance de 500 millions de dollars pour sa collection dont il évalue actuellement la valeur à 3 milliards de dollars. S'il n'est pas fréquent de voir un musée ou une galerie d'art obtenir une police d'assurance pour protéger la valeur totale de ses collections, faute d'une évaluation exhaustive, on ne peut déterminer avec certitude si la protection d'assurance du MBAO est adéquate en ce qui touche la valeur commerciale de sa collection.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le MBAO n'avait pas progressé dans la mise en oeuvre de ces recommandations.

Recommandation 5

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

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

État : Pleinement mise en oeuvre.

Précisions

Dans notre audit en 2020, nous avons constaté que le MBAO n'avait jamais vérifié l'inventaire de ses divers domaines de collection et qu'il ne disposait pas d'une politique officielle pour effectuer périodiquement et systématiquement des vérifications de l'inventaire de ses domaines de collection. De telles vérifications permettent aux musées et aux galeries d'art de

confirmer qu'aucune oeuvre n'est manquante, ce qui est fondamental au respect continu de leurs obligations redditionnelles.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le MBAO avait mis en place un processus de vérification de l'inventaire à intervalles réguliers. Depuis octobre 2021, le MBAO effectue aléatoirement des vérifications mensuelles de l'inventaire de la collection permanente d'oeuvres d'art dans ses chambres d'entreposage. Le registraire des collections produit un rapport à partir de la base de données de gestion des collections du MBAO : on vérifie l'emplacement de 20 oeuvres d'art choisies au hasard. Les oeuvres d'art répertoriées sont aperçues et leur emplacement réel est confirmé par rapport à celui indiqué dans le système. Outre les vérifications mensuelles aléatoires de l'inventaire, la politique du MBAO exige que celui-ci dresse périodiquement l'inventaire complet des oeuvres de sa collection entreposées à l'interne et à l'externe.

- *examiner le contenu de sa chambre d'entreposage où se trouvent des meubles qui ne sont pas répertoriés dans l'inventaire de la collection, et concevoir un plan d'aliénation des oeuvres dont il n'entend pas se servir à l'avenir.*

État : En voie de mise en oeuvre d'ici juillet 2024.

Précisions

Dans notre audit en 2020, nous avons constaté que le MBAO avait une chambre d'entreposage où se trouvaient des meubles et accessoires sur plusieurs étagères et qui n'avaient pas été catalogués, comme le MBAO nous l'a dit. Le MBAO nous avait appris qu'il n'assimilait pas les meubles et accessoires à sa collection permanente ni ne prévoyait de s'en servir à l'avenir.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le MBAO avait un plan pour examiner des centaines d'oeuvres conservées dans des boîtes au sein de la chambre d'entreposage. Au cours de la première phase du plan, le MBAO verra à débarrasser les objets et les meubles, à en établir la catégorie et à les consigner pour ensuite les évaluer en vue de leur aliénation. Dans la deuxième phase, les oeuvres dont le MBAO n'entend pas se servir à l'avenir seront offertes aux petits musées et organismes culturels locaux. Il prévoit

également de joindre les représentants des musées de la ville de Toronto et des environs pour leur faire cadeau de cet inventaire. Le MBOA joindra également les petits musées et organismes culturels du Canada par le truchement de l'Association des musées canadiens pour leur faire cadeau de l'inventaire ou le leur vendre. L'amorce de ce projet est prévue en 2023-2024.

Recommandation 6

Pour vérifier l'intégrité matérielle des oeuvres d'art dans les grandes caisses, le Musée des beaux-arts de l'Ontario devrait concevoir un calendrier lui permettant de discerner les oeuvres qui n'ont pas été examinées depuis longtemps (par exemple, 10 ans) de procéder à l'examen visuel de ces oeuvres ou d'un échantillon représentatif de celles-ci.

État : Pleinement mise en oeuvre.

Précisions

Dans notre audit en 2020, nous avons constaté que la décision du MBOA d'entreposer des oeuvres dans de grandes caisses d'expédition présente des avantages et des inconvénients. Le pire inconvénient des grandes caisses, c'est qu'elles restreignent la capacité du personnel responsable des collections et des restaurateurs de faire le suivi de l'état matériel des oeuvres qui s'y trouvent. Tel est notamment le cas lorsque, comme au MBOA, les grandes caisses servent à entreposer de grosses oeuvres lourdes dont la manutention sécuritaire passe par des élévateurs mécaniques et plusieurs personnes.

Lors de notre suivi, nous avons constaté qu'en novembre 2021, le MBOA a instauré un processus trimestriel de vérification de l'inventaire et du contenu des oeuvres d'art dans de grandes caisses qui font partie de la collection permanente dans ses chambres d'entreposage. Les grandes caisses font l'objet d'une inspection visuelle extérieure et intérieure pour en vérifier le contenu et le matériel d'emballage. De plus, l'assemblage des grandes caisses fait l'objet d'une mise à jour, si nécessaire. Le MBOA a conçu un plan de vérification de l'inventaire et du contenu d'au moins 23 grandes caisses par année, la priorité étant accordée aux grandes caisses qui n'ont pas été ouvertes depuis

plus de deux ans. En mars 2022, le MBOA avait achevé l'examen de 10 grandes caisses au total.

Recommandation 7

Afin qu'il entretienne des rapports avec les donateurs, que ses décisions de déclasser des oeuvres de sa collection soient pleinement appuyées et que sa base de données sur les collections soit à jour, le Musée des beaux-arts de l'Ontario (MBOA) devrait :

- consulter les donateurs au sujet des oeuvres déclassées et consigner la façon dont il a su rassurer les donateurs inquiets dans tous les cas;
- mettre en place un processus afin que le motif du déclassement consigné, y compris la façon dont les critères de déclassement du MBOA ont été respectés;
- voir à ce que les oeuvres déclassées fassent l'objet d'une évaluation indépendante et à ce que les renseignements s'y rapportant soient transmis au Comité des collections avant qu'il approuve le déclassement;

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

Précisions

Lors de notre audit en 2020, nous avons constaté qu'il y avait matière à amélioration dans le processus de déclassement (processus par lequel le musée ou la galerie d'art retire définitivement des oeuvres d'art de sa collection). Par exemple, nous avons constaté que la consultation des donateurs n'était pas toujours documentée pour montrer que ces derniers avaient été consultés avant que l'oeuvre soit déclassée ou qu'on avait répondu à leurs questions ou apaisé leurs inquiétudes. Nous avons également constaté que, relativement à 25 % des oeuvres déclassées dont nous avons fait l'examen, ni la proposition ni la documentation connexe décrivant le motif du déclassement et attestant la conformité aux critères du MBOA ne s'y trouvaient.

Au cours de notre suivi, le MBOA nous a appris qu'il n'avait pas déclassé d'oeuvres d'art depuis la formulation de notre recommandation. C'est donc dire que le MBOA n'a pas été en mesure de nous présenter de la documentation attestant du fait qu'il avait apaisé les inquiétudes mises en relief dans notre audit en 2020. Toutefois, le MBOA nous a dit qu'il a instauré

un nouveau processus selon lequel ses conservateurs doivent remplir un formulaire intitulé « Recommandation de déclassement » et qui se rapporte aux déclassements proposés. Le formulaire est soumis au Comité de travail de la conservation puis au Comité des collections du conseil pour fins d'examen. Dans ce formulaire, le conservateur doit consigner les inquiétudes exprimées par le donateur ou, si le donateur n'est pas consulté, expliquer les motifs en la matière. Le conservateur doit également justifier le déclassement des oeuvres d'art de la collection et recommander un mode d'aliénation.

Il faut également achever les évaluations indépendantes requises puis les consigner dans le formulaire Recommandation de déclassement. La recommandation de déclassement est conservée à perpétuité dans le dossier des acquisitions. De plus, dans le système TMS, un champ sert tout particulièrement à consigner les recommandations de déclassement des oeuvres d'art. Le MBAO nous a appris qu'il prévoyait d'instaurer d'ici la fin de 2022 le recours au formulaire Recommandation de déclassement.

- *mettre en place des processus afin que sa base de données sur les collections soit mise à jour rapidement, compte tenu des oeuvres qui ont été aliénées.*
État : Peu ou pas de progrès.

Précisions

Dans notre audit en 2020, nous avons relevé des cas dans lesquels la vente des oeuvres déclassées dont nous avons fait l'examen n'était pas consignée dans le système de gestion des collections du MBAO afin que ses enregistrements soient à jour.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le MBAO n'avait pas progressé dans la mise en oeuvre de cette recommandation. Le MBAO nous a appris que cette situation était imputable à des difficultés de dotation au service d'enregistrement. Il nous a dit qu'il prévoyait de créer une ligne directrice interne permettant d'énoncer les étapes à suivre afin de mettre rapidement à jour la base de données. Le MBAO s'attend à ce que cette recommandation soit achevée d'ici décembre 2022.

Recommandation 8

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

- *analyser sa collection pour y déceler d'autres oeuvres à déclasser;*
État : Peu ou pas de progrès.

Précisions

Dans notre audit en 2020, nous avons constaté que le MBAO avait déclassé quelques oeuvres d'art de son inventaire, même si une grande partie de sa collection était demeurée inactive pendant de longues périodes. Nous avons fait l'examen de la collection du MBAO pour constater qu'environ 88 000 oeuvres d'art représentant 72 % de la collection étaient inactives depuis leur acquisition. Autrement dit, elles n'avaient fait l'objet ni d'expositions, ni de prêts à d'autres établissements, ni d'un accès pour des motifs tels que la recherche. Nous avons également constaté qu'environ 14 000 oeuvres d'art représentant 16 % de la collection avaient été acquises il y a plus de 20 ans. Selon les politiques du MBAO, le déclassement constitue une partie légitime des soins apportés à la collection. On y a recours pour améliorer la valeur historique de la collection sur les plans public, communautaire et artistique. Qui plus est, d'après ce que nous avons constaté, bien que la collection du MBAO compte au total quelque 121 000 oeuvres d'art, le nombre d'oeuvres déclassées que le MBAO avait marquées à vendre, mais qui ne se sont pas vendues ou ont été aliénées au cours des trois derniers exercices (de 2017-2018 à 2019-2020), se chiffrait à seulement 150.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le MBAO n'avait pas progressé dans la mise en oeuvre de cette recommandation. Le MBAO nous a appris qu'il en est encore à passer en revue la recommandation et qu'il prévoit de prendre des mesures pour la mettre en oeuvre d'ici décembre 2022.

- *prolonger la période pendant laquelle il donne à d'autres galeries d'art en Ontario l'occasion de*

manifester leur intérêt à acquérir des oeuvres dont il prévoit le déclassement de son inventaire;

État : Peu ou pas de progrès.

Précisions

Dans notre audit en 2020, nous avons constaté que le MBOA assimile à une pratique exemplaire le fait d'informer les directeurs de l'Organisation des directeurs des musées d'art canadiens (« ODMAC ») des oeuvres qu'il a l'intention de vendre. Toutefois, d'après notre examen d'un échantillon d'oeuvres déclassées, nous avons constaté qu'il passait rarement aux actes à cet égard et que lorsqu'il le faisait, le préavis qu'il donnait aux galeries d'art pour leur permettre de déterminer si elles pouvaient acquérir ces oeuvres était court (moins d'un mois).

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le MBOA n'avait pas progressé dans la mise en oeuvre de cette recommandation. Le MBOA nous a appris qu'il en est encore à passer en revue la recommandation et qu'il prévoit de prendre des mesures pour la mettre en oeuvre d'ici décembre 2022.

- *songer à offrir en cadeau à d'autres galeries d'art en Ontario les oeuvres dont il prévoit le déclassement de son inventaire, notamment si leur vente rapide risque de se révéler compliquée.*

État : Peu ou pas de progrès.

Précisions

Dans notre audit en 2020, nous avons constaté que seules deux des 150 oeuvres déclassées puis aliénées par le MBOA au cours des trois derniers exercices avaient été offertes en cadeau à d'autres établissements : dans les deux cas, il s'agissait de prêts à des établissements depuis plus de 45 ans. Nous avons sondé les musées et galeries d'art de petite et moyenne taille en Ontario qui, à 88 %, avaient dit souhaiter recevoir en cadeau ou acquérir à faible coût des oeuvres d'art du MBOA.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le MBOA n'avait pas progressé dans la mise en oeuvre de cette recommandation. Le MBOA nous a appris qu'il en est encore à passer en revue la recommandation et

qu'il prévoit de prendre des mesures pour la mettre en oeuvre d'ici décembre 2022.

Recommandation 9

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

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

État : Peu ou pas de progrès.

Précisions

Dans notre audit en 2020, nous avons constaté que le MBOA donnait accès à sa collection d'oeuvres d'art, mais qu'il n'avait pas évalué si cet accès comble les besoins des personnes concernées, notamment en ce qui concerne le caractère adéquat de l'accès demandé aux oeuvres, le temps requis pour obtenir cet accès et la suffisance du temps d'accès une fois celui-ci accordé. De plus, le MBOA n'avait pas déterminé si l'accès accordé en ligne à sa collection répond aux besoins de ceux qui cherchent à y accéder.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le MBOA n'avait pas progressé dans la mise en oeuvre de ces recommandations. Le MBOA nous a appris qu'il en est encore à passer en revue les recommandations et qu'il prévoit de prendre des mesures pour les mettre en oeuvre d'ici décembre 2022.

Recommandation 10

Pour améliorer l'accès des Ontariens à sa collection — notamment aux oeuvres d'art du Canada — le Musée des beaux-arts de l'Ontario devrait :

- *recenser les occasions de prêter à d'autres établissements en Ontario des oeuvres qu'il est peu susceptible d'exposer et en tirer parti;*

État : Peu ou pas de progrès.

Précisions

Au cours de notre audit en 2020, nous avons relevé que le MBOA avait prêté plus de 5 300 oeuvres à

d'autres établissements au cours des trois derniers exercices financiers (de 2017-2018 à 2019-2020), mais qu'il assurait le suivi et la tenue des enregistrements seulement quant aux prêts qu'il a approuvés. Il est donc impossible de déterminer avec exactitude le nombre de demandes d'emprunt d'oeuvres présentées au MBO qui ont été rejetées et si les décisions prises en la matière sont conformes aux politiques du MBO. Nous avons fait l'examen de la collection du MBO pour constater que 72 % des quelque 121 000 oeuvres d'art de la collection étaient inactives depuis leur acquisition : autrement dit, les oeuvres d'art n'avaient fait l'objet ni d'expositions, ni de prêts à d'autres établissements, ni d'un accès pour des motifs tels que la recherche.

Nous avons sondé les musées et galeries d'art de petite et moyenne taille en Ontario qui, à 71 %, avaient dit souhaiter emprunter des oeuvres d'art du MBO.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le MBO avait fait peu de progrès dans la mise en oeuvre de cette recommandation, mais que comme suite donnée à celle-ci, il avait prêté sans frais de petites expositions clés en main à la Galerie d'art de Sudbury.

- examiner les frais qu'il impose aux autres établissements en Ontario qui empruntent des oeuvres de sa collection et trouver des occasions de réduire ces frais pour accroître le nombre d'oeuvres prêtées à ces établissements.

État : Peu ou pas de progrès.

Précisions

Dans notre audit en 2020, nous avons sondé les musées et galeries d'art de petite et moyenne taille en Ontario qui, à 71 %, avaient dit souhaiter emprunter des oeuvres d'art du MBO. Toutefois, chez celles et ceux qui avaient dit souhaiter emprunter des oeuvres d'art, plus de 75 % ont mentionné que le coût d'emprunt des oeuvres du MBO peut se révéler prohibitif.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le MBO n'avait pas progressé dans la mise en oeuvre de cette recommandation.

Gouvernance

Recommandation 11

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

- clarifier ses politiques sur les conflits d'intérêts, y compris la façon d'atténuer les conflits d'intérêts, et renforcer l'obligation pour les membres du conseil d'administration de divulguer ou d'éviter tout conflit d'intérêts potentiel;

État : Pleinement mise en oeuvre.

Précisions

Dans notre audit en 2020, nous avons constaté du laxisme dans les processus de gouvernance du MBO lorsque les membres du conseil lui font don d'oeuvres d'art. Maintenant, rien n'a permis de prouver qu'ils ont déclaré leur conflit d'intérêts ou se sont récusés au stade du vote d'approbation de leurs dons.

Par exemple, nous avons constaté qu'un membre du conseil, qui avait fait don d'une collection d'oeuvres d'art au MBO, présidait également le Comité de travail de la conservation chargé d'approuver les acquisitions du MBO dans ce domaine de collection en particulier.

Au cours de notre suivi, nous avons constaté que le MBO a révisé sa politique sur les conflits d'intérêts en ce qui touche les membres du conseil. Selon la version révisée de cette politique, ces derniers ne peuvent pas voter relativement à un contrat ou à une transaction où ils présentent un conflit d'intérêts réel ou potentiel, ni donner leur approbation ou leur recommandation en la matière. Le membre du conseil qui se trouve en conflit d'intérêts doit quitter la réunion pendant que se déroulent la discussion et le vote. Le procès-verbal de la réunion doit faire état de la divulgation du conflit, de l'abstention de la personne intéressée quant à l'examen de la question et de la décision prise par le conseil ou le comité. Au cours de notre suivi, le MBO a également instauré d'autres modifications à sa politique de lutte contre les conflits d'intérêts à l'automne 2022 afin de tirer au clair l'interdiction pour les membres du conseil

de participer aux décisions d'approuver leurs propres dons.

- *examiner la durée des mandats des membres du conseil d'administration et établir une durée maximale raisonnable des mandats;*

État : Pleinement mise en oeuvre.

Précisions

Dans notre audit en 2020, nous avons constaté que la législation et les règlements administratifs qui régissent le MBAO prévoient peu de restrictions quant à la durée du mandat des membres du conseil, ce qui leur permet d'y siéger indéfiniment. En effet, près de 50 % des membres du conseil du MBAO y avaient siégé pendant plus de 10 ans, dont près de 20 % qui y avaient siégé pendant plus de 20 ans et près de 10 % qui y avaient siégé pendant plus de 30 ans, voire jusqu'à 42 ans. Après avoir comparé le mandat des membres du conseil du MBAO à celui de musées et de galeries d'art comparables, nous avons constaté qu'en règle générale, la durée du mandat de ceux qui y siègent le plus longtemps varie entre 10 et 15 ans. Selon les pratiques exemplaires relatives à la gouvernance des conseils d'administration, si l'on impose une retraite obligatoire, les conseils peuvent alors renouveler leur effectif par l'intégration de nouveaux membres en remplacement des anciens et bénéficier ainsi de nouvelles compétences et de nouveaux talents et points de vue.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le MBAO avait modifié ses règlements administratifs à l'automne 2022 pour fixer à 15 ans la limite d'années consécutives pendant lesquelles les membres peuvent siéger au conseil. Le MBAO a précisé que les membres du conseil qui y siègent depuis déjà plus de 15 ans en sortiront progressivement d'ici juin 2025.

- *empêcher les administrateurs émérites de participer aux décisions du conseil et de ses comités;*

État : Peu ou pas de progrès.

Précisions

Lors de notre audit en 2020, nous avons constaté que le conseil du MBAO compte 15 administrateurs émérites nommés à vie. Les administrateurs émérites sont

des retraités ou d'anciens administrateurs nommés en reconnaissance de services distingués au MBAO. Bien que les administrateurs émérites ne soient pas des membres votants du conseil, nous avons appris qu'ils y participent à part entière. En outre, nous avons constaté que près de la moitié des administrateurs émérites étaient membres des comités du conseil au sein desquels ils avaient droit de vote.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le MBAO n'avait pas progressé dans la mise en oeuvre de cette recommandation. Le MBAO nous a appris qu'il en est à passer en revue la recommandation et qu'il prévoit de prendre des mesures pour la mettre en oeuvre d'ici décembre 2022.

- *avec son directeur général, examiner les problèmes de gouvernance soulevés dans le présent rapport avec le ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture (ci-après le « Ministère ») et s'engager à améliorer les futures ententes de financement avec le Ministère.*

État : Peu ou pas de progrès.

Précisions

Lors de notre audit en 2020, nous avons relevé plusieurs problèmes de gouvernance au MBAO, comme le traitement préférentiel accordé aux membres du conseil qui donnent des oeuvres d'art à des conditions qui ne sont généralement pas accordées à d'autres donateurs. Nous avons constaté des cas où les membres du conseil avaient fait don d'oeuvres d'art au Musée, mais dans lesquels rien ne permettait de prouver qu'ils avaient déclaré leur conflit d'intérêts ou qu'ils s'étaient récusés au stade du vote d'approbation de leurs dons.

Au cours de notre suivi, nous avons constaté que le MBAO s'est engagé à résoudre les problèmes de gouvernance relevés dans notre audit de 2020 dans l'entente de paiement de transfert (EPT) qu'il a conclue avec le ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport (naguère le ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture). Aux termes de l'EPT, le MBAO est désormais tenu de mettre en place et d'actualiser, à l'intention des membres de son conseil, des politiques adéquates et pertinentes de lutte

contre les conflits d'intérêts. Toutefois, le MBAO n'a pas encore fait de progrès en ce qui touche la résolution des problèmes de gouvernance relevés dans l'une des trois mesures de suivi précédentes.

Expositions

Recommandation 12

Afin qu'il conçoive et choisisse des expositions qui répondent le mieux à ses objectifs et favorisent son achalandage, le Musée des beaux-arts de l'Ontario devrait :

- *se servir des critères de sélection qu'il a établis afin d'évaluer et de choisir les expositions qui seront à l'affiche;*
- *faire l'évaluation et tenir compte de l'intérêt du public envers les expositions choisies.*

État : Peu ou pas de progrès.

Précisions

Dans notre audit en 2020, nous avons constaté que le MBAO avait conçu et mis en place des critères pour évaluer les expositions proposées. Toutefois, rien ne permettait de prouver que le MBAO s'en servait pour évaluer et choisir ses expositions. Ces critères ont pour objet de favoriser la sélection des expositions qui, selon toute vraisemblance, permettront le plus au MBAO d'atteindre ses objectifs et d'accroître son achalandage. Selon les pratiques exemplaires relatives à la conception des expositions, les musées doivent établir des critères écrits et s'en servir pour guider le processus de sélection des expositions.

Nous avons également constaté que le MBAO n'évalue pas en bonne et due forme l'intérêt du public potentiel envers les expositions choisies. En revanche, nous avons constaté que le Musée royal de l'Ontario évalue chaque année l'intérêt du public envers des thèmes d'exposition potentiels.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le MBAO n'avait pas progressé dans la mise en oeuvre de ces recommandations. Le MBAO nous a appris qu'il en est à passer en revue les recommandations et qu'il prévoit de prendre des mesures pour les mettre en oeuvre d'ici décembre 2023.

Recommandation 13

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

- *définir le public cible de chacune des expositions qu'il choisit de présenter et établir des objectifs de fréquentation en fonction de ce public cible;*
- *analyser la fréquentation réelle lorsque les objectifs en la matière ne sont pas atteints afin d'en déceler les raisons, puis appliquer les leçons tirées aux objectifs fixés pour les futures expositions;*

État : Peu ou pas de progrès.

Précisions

Dans notre audit en 2020, nous avons examiné un échantillon des expositions du MBAO tenues ces trois dernières années et pour lesquelles le musée a exigé des frais d'admission distincts. Nous avons alors constaté, dans 40 % des expositions de notre échantillon, que le MBAO n'avait pas atteint ses objectifs de fréquentation ni analysé ses résultats en la matière afin de comprendre pourquoi il n'y était pas parvenu. La fréquentation des expositions examinées oscillait alors entre 69 % et 90 % du total ciblé. En outre, nous avons constaté que la capacité d'analyse du MBAO quant aux raisons pour lesquelles ses objectifs de fréquentation n'avaient pas été atteints était compromise parce que le MBAO n'avait pas défini le public cible — comme l'exigent ses critères de sélection — des expositions que nous avons examinées dans notre échantillon.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le MBAO n'avait pas progressé dans la mise en oeuvre de ces recommandations. Le MBAO nous a appris qu'il en est à passer en revue les recommandations et qu'il prévoit de prendre des mesures pour les mettre en oeuvre d'ici décembre 2023.

- *déterminer les profits ou les pertes qui sont à prévoir en lien avec chaque exposition;*
- *analyser les profits ou les pertes en lien avec les expositions si, au bout du compte, les résultats en la matière diffèrent afin d'en déceler les raisons, puis appliquer les leçons tirées aux objectifs fixés pour les futures expositions.*

État : Peu ou pas de progrès.

Précisions

Au cours de notre audit en 2020, nous avons examiné un échantillon des expositions du MBOA tenues ces trois dernières années et pour lesquelles le musée a exigé des frais d'admission distincts. Nous avons alors constaté, dans près de 40 % des expositions de notre échantillon, que le MBOA avait défoncé le budget des dépenses s'y rapportant. Les dépenses du MBOA étaient alors de 12 % à 26 % supérieures à celles prévues au budget. Nous avons également constaté que le MBOA ne déterminait ni les profits ni les pertes à prévoir en lien avec chaque exposition, de sorte qu'il n'était pas à même de juger si les objectifs financiers en la matière étaient atteints.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le MBOA n'avait pas progressé dans la mise en oeuvre de ces recommandations. Le MBOA nous a appris qu'il en est à passer en revue les recommandations et qu'il prévoit de prendre des mesures pour les mettre en oeuvre d'ici décembre 2023.

Recommandation 14

Pour que ses expositions favorisent de facto chez le public la compréhension approfondie d'un sujet donné et que l'expérience vécue par les visiteurs s'en trouve rehaussée, le Musée des beaux-arts de l'Ontario devrait :

- *instaurer une politique qui précise les critères quant au stade auquel s'impose l'évaluation des expositions;*
- *évaluer les expositions, dont leur conception et les premiers stades de leur mise en oeuvre, conformément à sa politique;*
- *mettre en place des processus en vue d'examiner les leçons tirées des évaluations d'expositions passées et d'appliquer celles-ci aux plans de sélection et de conception des futures expositions.*

État : Peu ou pas de progrès.

Précisions

Dans notre audit de 2020, nous avons analysé les données du MBOA pour constater que seulement 35 % des expositions à l'affiche du MBOA avaient fait l'objet d'une évaluation pour en analyser l'effet. Pour

déterminer si les objectifs ayant trait aux expositions sont atteints, il est d'usage d'en faire l'évaluation.

Selon les pratiques exemplaires, les expositions ont pour but de favoriser chez le public la compréhension approfondie d'un sujet donné et de rehausser l'expérience vécue par les visiteurs.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le MBOA n'avait pas progressé dans la mise en oeuvre de ces recommandations. Le MBOA nous a appris qu'il en est à passer en revue les recommandations et qu'il prévoit de prendre des mesures pour les mettre en oeuvre d'ici décembre 2023.

Programmes didactiques

Recommandation 15

Pour que soient atteints les objectifs de ses programmes didactiques et que soient comblées les attentes d'apprentissage de ceux qui y participent, le Musée des beaux-arts de l'Ontario devrait :

- *mettre en place une politique qui précise le stade auquel il faut évaluer les programmes et la méthode à employer pour ce faire;*
- *voir à ce que sa méthode d'échantillonnage des évaluations débouche sur des résultats en phase avec l'expérience vécue par les participants à ses programmes didactiques;*
- *produire les rapports d'évaluation de ses programmes didactiques, lesquels peuvent servir à déceler et à traiter les domaines où il y a matière à amélioration.*

État : Peu ou pas de progrès.

Précisions

Dans notre audit en 2020, nous avons constaté que le MBOA n'évaluait pas systématiquement l'effet de ses programmes didactiques et que s'il évaluait ceux-ci, il était essentiellement incapable de montrer qu'il s'était servi des résultats obtenus pour déceler et traiter les domaines où il y a matière à amélioration.

Nous avons également constaté que le MBOA n'avait pas mis en place une politique décrivant le processus à suivre pour évaluer ses programmes didactiques.

Nous avons analysé un échantillon de programmes didactiques du MBAO pour constater que, dans 20 % des programmes examinés, le MBAO n'avait aucunement exécuté le processus d'évaluation pour déterminer si ses programmes favorisaient l'atteinte de ses objectifs.

En ce qui concerne les autres programmes que nous avons examinés, nous avons constaté que dans 63 % d'entre eux, le MBAO avait sondé les participants pour recueillir des données telles que l'âge, le genre et le statut d'abonné et déterminer s'ils étaient satisfaits du programme. Toutefois, nous avons constaté que dans la plupart des cas, le MBAO n'avait pas interprété les résultats obtenus, ni résumé son analyse, ses constatations et ses recommandations pour favoriser l'amélioration.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le MBAO n'avait pas progressé dans la mise en oeuvre de ces recommandations. Le MBAO nous a appris qu'il en est à passer en revue les recommandations et qu'il prévoit de prendre des mesures pour les mettre en oeuvre d'ici décembre 2022.

Recommandation 16

Pour permettre de rehausser le suivi des programmes didactiques et publics du Musée des beaux-arts de l'Ontario (MBAO) par le conseil d'administration et de stimuler l'amélioration et la croissance dans ce domaine, le MBAO devrait :

- concevoir une stratégie destinée aux programmes didactiques et publics et qui expose les objectifs du MBAO de même que les mesures requises pour les atteindre;
- mettre en place un processus permettant de saisir les données sur la participation à ses programmes didactiques et publics;
- examiner et améliorer les renseignements qu'il présente à son conseil d'administration au sujet des programmes didactiques et publics.

État : Peu ou pas de progrès.

Précisions

Dans notre audit en 2020, nous avons constaté que le MBAO n'avait pas mis en place de stratégie permettant de déterminer ses objectifs en lien avec les programmes didactiques et publics qu'il exécute ainsi que le moyen par lequel ces programmes doivent satisfaire au mandat qui lui confère la loi quant à leur prestation. Nous avons également constaté que les données importantes sur les programmes didactiques du MBAO font défaut. À titre d'exemple, le MBAO n'avait pu présenter la répartition exacte du nombre d'écoles ou d'élèves ayant participé à chacun de ses programmes de niveau primaire et secondaire.

Faute d'une stratégie relative aux programmes didactiques du MBAO, de données suffisantes sur la participation à ceux-ci et d'un processus performant d'évaluation de chacun d'entre eux, le Comité de l'éducation du MBAO (qui relève du conseil d'administration) ne peut pas, en toute connaissance de cause, faire le suivi de l'effet des programmes didactiques du MBAO ni déterminer si les objectifs du MBAO en la matière sont atteints.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le MBAO n'avait pas progressé dans la mise en oeuvre de ces recommandations. Le MBAO nous a appris qu'il en est à passer en revue les recommandations et qu'il prévoit de prendre des mesures pour les mettre en oeuvre d'ici décembre 2022.

Revenus autogénérés

Recommandation 17

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

- examiner l'effet sur ses revenus de la vente des laissez-passer annuels et déterminer si ceux-ci sont viables;

État : Peu ou pas de progrès.

Précisions

Dans notre audit en 2020, nous avons relevé que le MBAO avait lancé deux laissez-passer annuels : l'un destiné aux 25 ans et moins, sans frais, et l'autre, aux plus de 25 ans, moyennant 35 \$. Le MBAO s'attendait à ce que ces laissez-passer permettent de rehausser le nombre de visiteurs, mais nous avons constaté que celui-ci avait régressé de 11 % pour passer d'environ 833 000 en 2018-2019 à environ 743 000 en 2019-2020. Pendant ce temps, les revenus globaux combinés des droits d'entrée, des droits d'adhésion et des laissez-passer annuels avaient également dégringolé de 27 % pour passer de 10,7 millions de dollars en 2018-2019 à 7,8 millions de dollars en 2019-2020.

Dans notre audit en 2020, nous avons constaté que le MBAO avait reçu au total quelque 2 millions de dollars sous forme de dons pour soutenir les coûts de l'instauration en 2019-2020 du laissez-passer annuel sans frais destiné aux 25 ans et moins. Nous avons toutefois découvert que, pour permettre au MBAO de financer ces laissez-passer, le nantissement s'était chiffré seulement à 422 000 \$ en 2020-2021 et à 373 000 \$ en 2021-2022.

Nous avons donc relevé qu'il était impossible d'établir avec certitude si ce modèle de tarification était viable dans l'éventualité où les revenus provenant d'autres sources n'augmentaient pas.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le MBAO avait commencé à prendre certaines mesures, mais qu'il avait fait peu de progrès dans la mise en oeuvre de cette recommandation. Le MBAO nous a appris qu'en 2022, il a mis sur pied un nouveau comité sur l'auditoire et les données pour traiter cette recommandation. Le MBAO s'attend à prendre d'autres mesures pour mettre en oeuvre cette recommandation d'ici décembre 2023.

- *recueillir et utiliser les données démographiques de ses abonnés pour peaufiner ses initiatives en matière de ventes d'abonnements;*
- *scruter les causes de la diminution relative aux visites par les abonnés et aux abonnements, puis prendre des mesures pour y remédier.*

État : Peu ou pas de progrès.

Précisions

Dans notre audit en 2020, nous avons constaté que le MBAO ne recueillait pas de données démographiques sur ses abonnés, comme leur âge, leur revenu, leur ascendance ethnique, leur genre, leur état matrimonial et la taille de leur famille. C'est donc dire qu'il n'avait pas conçu de stratégies ciblées pour améliorer le service à ses abonnés, augmenter leur fréquentation et accroître les ventes d'abonnements. Nous avons constaté, à titre d'exemple, que le nombre moyen de visites annuelles par abonné s'établissait à seulement 4,7 en 2019-2020 contre 6,7 en 2013-2014.

Toujours dans notre audit en 2020, nous avons constaté qu'à la suite de l'instauration des laissez-passer annuels, le nombre d'abonnements et la fréquentation des abonnés avaient dégringolé en 2019-2020. Certes, la direction du MBAO ne s'attendait pas à ce que l'instauration des laissez-passer annuels ait un effet prononcé sur les abonnements, mais il n'en demeure pas moins que le nombre d'abonnements avait régressé pour passer de 54 000 en 2018-2019 à 44 000 en 2019-2020, ce qui représente un recul de 19 % (environ 10 000). De plus, le nombre de visites par les abonnés avait chuté de 28 % pour passer de quelque 286 000 visites en 2018-2019 à environ 207 000 visites en 2019-2020.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le MBAO avait commencé à prendre certaines mesures, mais qu'il avait fait peu de progrès dans la mise en oeuvre de ces recommandations.

Le MBAO nous a appris qu'en 2022, il a mis sur pied un nouveau comité sur l'auditoire et les données pour traiter ces recommandations. De plus, le MBAO a précisé qu'il prévoit de mettre au point une stratégie de segmentation de l'auditoire pour déterminer les caractéristiques démographiques des visiteurs de la galerie afin de mieux les mobiliser et de cibler la croissance de nouveaux segments. Le MBAO s'attend à prendre d'autres mesures pour mettre pleinement en oeuvre ces recommandations d'ici décembre 2023.

Dépenses de fonctionnement

Recommandation 18

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

État : Peu ou pas de progrès.

Précisions

Dans notre audit en 2020, nous avons constaté que les salaires et avantages sociaux formaient la catégorie de dépenses la plus importante du MBO. Toutefois, nous avons constaté qu'à l'exception de son équipe de direction, composée de 8 à 12 employés, le MBO n'avait pas instauré un processus d'évaluation du rendement de ses quelque 350 employés à temps plein.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le MBO avait commencé à prendre des mesures à l'automne 2022 pour instaurer un processus d'évaluation du rendement de son personnel de gestion dont il entrevoit la pleine mise en oeuvre d'ici mars 2023. Par la suite, le MBO a indiqué qu'il entrevoit l'instauration d'un processus d'évaluation du rendement de l'ensemble de son personnel.

Recommandation 19

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

- *examiner la cible institutionnelle que l'équipe de direction doit atteindre à l'heure actuelle pour avoir droit à la prime de rendement et déterminer s'il y a lieu d'établir d'autres cibles institutionnelles pour mesurer l'efficacité générale du MBO dans l'atteinte de ses objectifs prévus par la loi;*
- *tenir compte de l'atteinte de ces autres cibles institutionnelles lorsque vient le temps de déterminer la rémunération au rendement des membres de son équipe de direction.*

État : Peu ou pas de progrès.

Précisions

Dans notre audit en 2020, nous avons constaté que lorsque venait le temps de déterminer si son équipe de direction avait droit à une prime annuelle de rendement, le MBO n'exigeait pas l'atteinte de cibles à l'échelle institutionnelle, comme celles fondées sur la fréquentation ou les revenus au total ou qui se rapportent à son mandat général. La seule cible institutionnelle à atteindre consiste à déterminer si le MBO respecte son budget de fonctionnement net prévu. Après avoir examiné les résultats financiers du MBO, nous avons constaté que le respect par le MBO de son budget de fonctionnement net prévu n'était peut-être pas la mesure la plus utile au niveau institutionnel des réalisations générales du MBO au cours d'une année donnée et que ce facteur risquait de masquer un piètre rendement. Nous avons également constaté que de 2015-2016 à 2018-2019, le MBO avait versé aux membres de son équipe de direction des primes correspondant au taux annuel moyen de 11 % de leur salaire de base.

Lors de notre suivi, nous avons constaté qu'en octobre 2022, le MBO avait conçu une nouvelle structure de primes fondée sur les points relative à son équipe de direction et qui comporte quatre catégories. Toutefois, nous avons constaté que la structure des primes n'est pas pleinement explicitée : à titre d'exemple, certaines catégories manquent de précision et sont mal définies. En outre, il est impossible d'établir avec certitude la façon par laquelle certains des buts des catégories peuvent être mesurés objectivement.