

# Chapitre 1

## Section 1.13

Ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport

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

### Musées et galeries d'art : Musée royal 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	1	1				
Recommandation 2	2		2			
Recommandation 3	1		1			
Recommandation 4	2	2				
Recommandation 5	3		1	2		
Recommandation 6	2	2				
Recommandation 7	3		3			
Recommandation 8	2			2		
Recommandation 9	2		2			
Recommandation 10	3	1	1	1		
Recommandation 11	2	2				
Recommandation 12	1	1				
Recommandation 13	2	2				
Recommandation 14	2		2			
Recommandation 15	2		1	1		
Recommandation 16	1		1			
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>11</b>	<b>14</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>%</b>	<b>100</b>	<b>36</b>	<b>45</b>	<b>19</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

#### Conclusion globale

Au 26 septembre 2022, le Musée royal de l'Ontario (ROM) a pleinement mis en oeuvre 36 % des mesures que nous avons recommandées dans notre *Rapport annuel 2020*.

Le ROM a également fait des progrès dans la mise en oeuvre de 45 % des recommandations.

Le ROM a pleinement mis en oeuvre des recommandations telles que la mise à jour de ses politiques afin que les processus qu'il mène pour établir la provenance des oeuvres qu'il acquiert soient suivis, documentés et passés en revue, y compris la mise en oeuvre de processus de diligence raisonnable si les

éléments de fait documentés quant à la provenance légale et éthique d'un objet font défaut.

De plus, le ROM a instauré une politique de suppression des enregistrements d'oeuvres de son système de gestion des collections; à cet égard, il confie les responsabilités relatives à la suppression des enregistrements, à l'approbation de la suppression des enregistrements et à l'accès aux chambres d'entreposage des oeuvres du ROM à des parties distinctes. Le ROM a également mis en oeuvre une politique pour exécuter un audit annuel de l'inventaire de ses collections par la sélection et la vérification aléatoires d'un échantillon de 500 objets et artefacts enregistrés dans son système de gestion des collections.

Il a aussi établi un processus d'évaluation documenté dont il se sert désormais pour sélectionner les expositions qui seront à l'affiche. De plus, le ROM a mis en place un nouveau système d'évaluation de ses expositions qui comprend maintenant des étapes avant leur début et aux premiers stades de leur instauration.

Ce nouveau système exige également du ROM qu'il dégage les apprentissages névralgiques tirés de son évaluation des expositions.

Le ROM a réalisé des progrès dans la mise en oeuvre de recommandations telles que la conception d'une politique de conservation pour évaluer et documenter l'état des objets avant et après leur exposition ou leur prêt, de même qu'examiner et approuver le traitement des objets et des artefacts que proposent les restaurateurs. Il a également mis sur pied un groupe de travail chargé d'évaluer si l'accès qu'il offre à ses collections est suffisant et de recommander des mesures pour améliorer cet accès. Nous avons également remarqué que le ROM en était à instaurer un programme de rétroaction sur le rendement de son personnel.

Toutefois, le ROM a fait peu de progrès à l'égard de 19 % des recommandations, y compris procéder au retrait d'inventaire des oeuvres dont le déclassement est déjà envisagé dans son plan d'enrichissement des collections et faire cadeau à d'autres établissements publics en Ontario des oeuvres qu'il entend déclasser. Le ROM n'a pas non plus examiné les oeuvres de sa collection auxquelles aucune valeur n'est attribuée pour déterminer l'opportunité de leur en attribuer une et actualiser sa protection d'assurance en conséquence.

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

## Contexte

Le Musée royal de l'Ontario (ROM) est un musée d'art, de culture et d'histoire naturelle situé à Toronto.

À titre d'organisme provincial, il reçoit chaque année du ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport (naguère le ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture) un financement de quelque 27 millions de dollars.

Sa loi habilitante, la *Loi sur le Musée royal de l'Ontario* (ci-après la « Loi »), énonce son mandat. Son mandat, en phase avec le rôle joué de coutume par les musées et galeries d'art, est de collectionner des objets d'art, des artefacts culturels et des spécimens de l'histoire naturelle, 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 ROM a accueilli quelque 343 000 visiteurs, nombre en forte baisse par rapport aux quelque 1 160 000 visiteurs en 2019-2020 à cause des restrictions sanitaires pendant la pandémie de COVID-19.

Le ROM est régi par un conseil d'administration (ci-après le « conseil ») composé de 21 membres, dont 15 sont nommés par le gouvernement provincial. En tant qu'organisme de bienfaisance, le ROM prépare chaque année un budget équilibré, dans lequel les revenus prévus correspondent aux dépenses prévues.

Dans l'ensemble, nous avons constaté que le ROM avait accompli du bon travail pour entreposer ses objets et artefacts 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. En outre, il proposait également au public divers programmes didactiques liés à ses collections.

Nous avons toutefois constaté que le ROM n'estimait pas systématiquement la valeur financière

de ses collections afin de maintenir une protection d'assurance suffisante.

Nous avons constaté également qu'il n'avait pas d'enregistrements électroniques relativement à l'essentiel de sa collection de spécimens de l'histoire naturelle ni de politique pour effectuer à intervalles réguliers des vérifications de l'inventaire permettant de confirmer l'existence des objets et artefacts dans ses collections. En outre, il a fait des acquisitions qui n'étaient pas systématiquement en phase avec son plan d'enrichissement des collections et il n'a pas pu faire systématiquement la démonstration que ses acquisitions étaient nécessaires pour lui permettre d'atteindre ses objectifs en la matière.

La direction du ROM a fait valoir l'importance de présenter des expositions couronnées de succès afin de faire connaître le Musée et d'en favoriser la fréquentation, mais selon ce que nous avons constaté, elle était incapable de faire état de son mode de sélection des expositions vraisemblablement appelées à remporter du succès, faute de disposer d'un processus documenté d'évaluation et de sélection.

Nous avons formulé 16 recommandations, assorties de 31 mesures à prendre, pour donner suite aux constatations de notre audit.

Le Musée royal de l'Ontario s'est engagé à donner suite à nos recommandations.

## État des mesures prises en réponse aux recommandations

Nous avons effectué des travaux d'assurance entre avril et septembre 2022. Nous avons obtenu du ROM 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

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

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

### Précisions

Dans notre audit en 2020, nous avons constaté que le ROM avait approuvé l'acquisition d'oeuvres qui n'étaient pas systématiquement en phase avec les exigences de ses politiques d'établissement de la provenance. Après avoir examiné un échantillon d'oeuvres acquises par le ROM de 2017-2018 à 2019-2020 au moyen d'achats et de dons, nous avons constaté que le tiers de ces acquisitions ne répondaient pas entièrement aux exigences de ses politiques visant à établir la provenance des oeuvres afin que le ROM puisse attester la propriété, en établir l'authenticité et voir à ce qu'elles aient été obtenues en toute légalité.

Dans le cadre de notre suivi, nous avons constaté que le ROM s'était penché sur les pratiques d'entités à l'étranger relativement à la provenance des oeuvres, notamment les travaux réalisés par l'Organisation des directeurs des musées d'art canadiens et qui font allusion aux lignes directrices conçues par l'Association of Art Museum Directors et l'American Association of Museums.

Le ROM a ensuite mis à jour ses politiques, formulaires et attentes quant à la provenance des oeuvres, y compris l'exigence de documenter les mesures de diligence raisonnable prises pour établir la provenance si les éléments de fait documentés quant à la provenance légale et éthique d'un objet font défaut.

Le ROM a également inclus dans sa politique un processus permettant à son service d'enregistrement de suivre l'évolution de la conformité à ses exigences en matière de provenance.

### Recommandation 2

*Afin d'acquérir des objets et des artefacts qui répondent le mieux à ses priorités et à ses besoins en matière de collection, et afin de ne pas engager de coûts inutiles*

d'entreposage et de conservation, le Musée royal de l'Ontario devrait mettre en place des processus pour :

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

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

### Précisions

Dans notre audit en 2020, nous avons constaté que la raison pour laquelle le ROM avait acquis de nombreuses oeuvres que nous avons examinées était floue, car ou bien elles n'étaient pas compatibles avec son plan d'enrichissement des collections, ou bien elles étaient jugées peu prioritaires aux termes de ce plan. Après avoir comparé un échantillon des acquisitions du ROM de 2017-2018 à 2019-2020 avec son plan d'enrichissement des collections, nous avons constaté que près de la moitié de ces acquisitions se rapportaient à des domaines dans lesquels, d'après le plan, la collection du ROM était déjà suffisante ou le ROM ne devrait accepter que des oeuvres d'exception ou certains types d'oeuvres. La documentation à l'appui de ces acquisitions ne montrait pas clairement que ces oeuvres étaient en phase avec les critères du régime.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le ROM en était à actualiser son plan d'enrichissement des collections, lequel datait de 2012. Le ROM en était également à réviser sa politique d'approbation des acquisitions. Une fois mise en oeuvre, la politique d'approbation révisée exigera de déterminer, documentation à l'appui, si les acquisitions proposées sont en phase avec les priorités du plan d'enrichissement des collections du ROM.

Si elles ne le sont pas, une justification écrite sera requise pour fins d'examen et d'approbation par le directeur adjoint, Collections et recherche.

Le ROM s'attend à achever l'actualisation de son plan d'enrichissement des collections et à mettre en oeuvre sa politique révisée d'approbation des acquisitions d'ici janvier 2024.

### Recommandation 3

*Afin de pouvoir tirer le meilleur parti de sa collection de spécimens de l'histoire naturelle et d'accroître son accessibilité à des fins de recherche, le Musée royal de l'Ontario devrait concevoir et mettre à exécution un plan de catalogage des spécimens de cette collection, y compris leur emplacement.*

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

### Détails

Dans notre audit en 2020, nous avons constaté que ni la taille ni l'emplacement de la collection de spécimens de l'histoire naturelle du ROM ne font l'objet d'une documentation claire. Le ROM estime qu'il compte près de 11 millions de spécimens de l'histoire naturelle dans sa collection.

Bien qu'il ne soit pas d'usage de cataloguer dans la collection chaque spécimen de l'histoire naturelle, nous avons constaté que le ROM compte quelque 1,5 million d'enregistrements dans son système électronique de gestion des collections, le système TMS, lesquels englobent à peu près 3,5 millions de spécimens, à savoir seulement 32 % des spécimens de sa collection. En outre, nous avons constaté que sur le 1,5 million d'enregistrements, moins de 340 000 enregistrements font état de l'emplacement.

Nous avons également constaté que le ROM n'a adopté aucune pratique courante de suivi de la majorité des spécimens qui ne sont pas catalogués électroniquement, et dont le nombre est évalué à environ 7,5 millions.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le ROM en était à cataloguer les spécimens dans sa collection de l'histoire naturelle (dont leur taille et leur emplacement) pour lesquels les enregistrements ne figuraient pas dans le système TMS, notamment en ce qui touche les collections de l'entomologie et de la zoologie des invertébrés, dans lesquelles une grande partie des spécimens n'étaient pas catalogués. Le ROM s'attend à

achever le catalogage des spécimens de ces deux collections et à intégrer le tout au système TMS d'ici juin 2023.

Il s'est aussi mis à effectuer des vérifications de l'inventaire à partir d'échantillons choisis aléatoirement dans sa collection de l'histoire naturelle en juillet 2022 et il a précisé qu'il prévoit d'effectuer de telles vérifications annuellement.

#### Recommandation 4

*Pour que les oeuvres de la collection du Musée royal de l'Ontario (ROM) 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 ROM;*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Précisions

Dans notre audit en 2020, nous avons constaté que des enregistrements d'oeuvres pouvaient être supprimés du système de gestion des collections (TMS) du ROM sans autorisation. Nous avons appris qu'au ROM, 11 particuliers ont les droits d'accès nécessaires pour supprimer des enregistrements d'oeuvres, dont deux qui ont également accès aux chambres d'entreposage du ROM. À notre demande, le service des TI du ROM avait rendu compte des enregistrements d'oeuvres supprimés : depuis 2016, quelque 2 700 enregistrements d'oeuvres avaient été supprimés. Après révision, nous avons constaté que certains de ces enregistrements avaient été supprimés par des particuliers ayant également accès aux chambres d'entreposage du ROM, ce qui suscite des inquiétudes quant à la sécurité de l'inventaire des oeuvres du ROM.

Lors de notre suivi, nous avons constaté qu'en 2021, le ROM avait instauré une politique de suppression des enregistrements d'oeuvres dans le système TMS. Aux termes de cette politique, les responsabilités concernant la suppression des enregistrements sont réparties entre ceux qui compilent les demandes de suppression des enregistrements, ceux qui approuvent la suppression des enregistrements et ceux qui suppriment les enregistrements dans le système TMS. Aucun de ces

particuliers n'aura accès aux chambres d'entreposage du ROM.

- *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.**

#### Détails

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

Lors de notre suivi, nous avons constaté qu'aux termes de la nouvelle politique du ROM sur la suppression des enregistrements d'oeuvres dans le système TMS (décrite à la première mesure de suivi de la recommandation 4), il est également précisé que le gestionnaire des systèmes des collections et de l'information du ROM compilera un rapport trimestriel dans lequel seront répertoriés les enregistrements d'oeuvres supprimés au cours du trimestre. Pour chaque enregistrement d'oeuvre supprimé, le rapport devra faire état de la date de la suppression, du motif de la suppression, de l'identité du particulier qui a demandé la suppression et de l'identité du particulier qui a approuvé la suppression. Le ROM nous a appris qu'il s'est mis à produire et à examiner des rapports sur les enregistrements d'oeuvres supprimés en août 2021.

#### Recommandation 5

*Pour que le Musée royal 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 auxquelles aucune valeur n'est attribuée pour déterminer celles auxquelles une valeur devrait être attribuée;*

**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 plus de 95 % des oeuvres faisant partie de la collection des arts et de la culture du ROM.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le ROM s'était mis à planifier les suites données à cette recommandation. Le ROM a mis au point une politique décrivant les étapes qu'il entend suivre pour examiner les oeuvres de sa collection des arts et de la culture auxquelles aucune valeur n'est attribuée dans le système TMS. Tous les deux ans, à compter de juillet 2023, il prévoit d'examiner 250 oeuvres auxquelles aucune valeur n'est attribuée dans le système TMS et de leur en attribuer une. Toutefois, il lui restait à déterminer le stade auquel il s'attend à avoir examiné intégralement les oeuvres de sa collection des arts et de la culture auxquelles aucune valeur n'est attribuée et, si besoin est, attribué une valeur à celles-ci.

- *mettre en place un processus de mise à jour périodique de l'évaluation de ses oeuvres les plus précieuses;*

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

## Détails

Dans notre audit en 2020, nous avons constaté que le ROM ne procède pas systématiquement à l'estimation de la valeur financière de la grande majorité des objets et artefacts de sa collection des arts et de la culture, et qu'il n'examine ni ne révisé périodiquement la valeur des oeuvres qu'il a évaluées. La plupart du temps, s'il y avait des évaluations, celles-ci n'étaient pas fondées sur une estimation récente et courante : elles étaient plutôt attribuées par des conservateurs à des fins d'assurance dans les seuls cas où les objets et artefacts étaient prêtés à d'autres établissements.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le ROM avait conçu une politique visant à actualiser constamment chaque année la valeur des oeuvres les plus précieuses de ses collections des arts et de la culture et de l'histoire naturelle. Pour ce faire, le ROM attribuera les listes des oeuvres de sa collection au conservateur responsable en son sein, après quoi ce dernier mettra à jour la valeur de l'oeuvre au besoin.

La valeur financière des dix oeuvres dont l'appréciation est la plus élevée servira à déterminer les besoins annuels du ROM en matière d'assurance. Le ROM prévoit d'instaurer cette politique d'ici juillet 2023.

- *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.**

## Détails

Dans notre audit en 2020, selon ce que nous avons constaté, faute d'une évaluation exhaustive et actualisée de sa collection, notamment de ses oeuvres les plus précieuses, on ne peut déterminer avec certitude si la protection d'assurance du ROM est adéquate en ce qui touche la valeur commerciale de sa collection.

Lors de notre suivi, nous avons remarqué que le ROM avait réalisé des progrès limités dans la mise en oeuvre de cette recommandation. Le ROM a indiqué qu'il prévoyait de lancer un processus ouvert de sélection par concours pour obtenir les services d'un courtier d'assurances à la fin de 2022. Le ROM a fait remarquer qu'il fera en sorte que sa protection d'assurance soit en adéquation avec l'évaluation actualisée de sa collection, de concert avec le courtier d'assurances qui sera sélectionné.

Le ROM entrevoit l'actualisation de sa protection d'assurance d'ici juillet 2023.

## Recommandation 6

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

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

**État : Entièrement mise en oeuvre.**

- *effectuer des vérifications de l'inventaire conformément à cette politique.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

### Détails

Dans notre audit de 2020, nous avons constaté que le ROM procède à des vérifications circonstanciées de l'inventaire permettant de confirmer l'existence des objets et artefacts dans sa collection, mais qu'il n'a pas instauré de politique en bonne et due forme pour effectuer des vérifications de l'inventaire à intervalles réguliers de l'ensemble des domaines de ses collections.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le ROM a instauré une politique pour effectuer un audit annuel de l'inventaire de ses collections par la sélection aléatoire d'un échantillon de 500 objets et artefacts issus de ses collections dans le système TMS pour fins de vérification. La politique permet de distinguer les tâches : il y a ceux qui effectuent l'audit de l'inventaire, ceux qui sont responsables de l'entreposage de la collection, et ceux qui sont responsables de l'examen et de l'approbation de l'audit de l'inventaire.

Conformément aux exigences de sa nouvelle politique, le ROM a effectué le premier audit annuel de son inventaire en juillet 2022.

### Recommandation 7

*Pour que les objets et les artefacts à restaurer fassent l'objet de traitements appropriés de conservation, le Musée royal de l'Ontario devrait mettre en place des processus lui permettant :*

- *d'évaluer et de documenter l'état des objets et des artefacts avant de les exposer et de les prêter et par la suite;*

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

### Détails

Dans notre audit en 2020, nous avons testé un échantillon d'expositions et de prêts d'oeuvres pour déterminer si des évaluations de leur état avaient été effectuées et documentées. (Au lieu de faire l'examen de ses collections à intervalles réguliers, le ROM nous a dit qu'il focalisait ses travaux de conservation sur les oeuvres qu'il expose ou prête à d'autres établissements.) Nous avons constaté que le ROM ne réalisait pas d'évaluation écrite de l'état des oeuvres avant d'exposer celles-ci; nous n'avons donc pu déterminer si l'évaluation avait eu lieu. Nous avons également

constaté, en ce qui touche 17 % des oeuvres prêtées à d'autres établissements, que le ROM n'avait pu produire d'attestation comme quoi une évaluation de l'état avait eu lieu après le retour des oeuvres prêtées.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le ROM en était à mettre au point une politique de gestion de la conservation pour évaluer et documenter l'état des oeuvres avant de les exposer et de les prêter et par la suite, et en vue de les traiter au besoin.

Aux termes de cette politique, le restaurateur devra remplir un nouveau rapport de proposition de traitement dans lequel est récapitulée son évaluation de l'objet ou de l'artefact avant de l'exposer ou de le prêter et par la suite. Une fois cette politique concrétisée, le ROM entend donner à ses restaurateurs une formation sur les exigences de la politique, y compris en ce qui touche le nouveau rapport à remplir sur la proposition de traitement. Le ROM nous a appris qu'il s'attend à ce que sa politique de gestion de la conservation soit mise en oeuvre d'ici janvier 2023.

- *s'il y a lieu, d'examiner et d'approuver les traitements proposés par les restaurateurs avant leur mise en application;*
- *d'évaluer la qualité du travail de traitement après sa mise en application.*

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

### Détails

Dans notre audit en 2020, nous avons constaté que le ROM ne disposait ni d'un processus de suivi du nombre de traitements de conservation qu'il effectue, ni d'un processus d'examen des traitements des objets et des artefacts par les restaurateurs.

Ni le conservateur responsable du ROM ni le gestionnaire de la restauration n'examinent ou n'approuvent les plans de traitement des restaurateurs; en outre, la qualité du travail de traitement après sa mise en application n'est pas évaluée.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le ROM en est à concevoir une politique de gestion aux termes de laquelle il devra examiner et approuver les traitements proposés par les restaurateurs. Dans sa version provisoire, la politique mettra en relief les processus

que les restaurateurs doivent suivre dans le traitement d'une oeuvre. Ces derniers devront notamment soumettre une proposition de traitement pour fins d'examen et d'approbation par le restaurateur, laquelle récapitule l'évaluation par le restaurateur de l'objet ou de l'artéfact, l'objet du traitement, le traitement proposé et le nombre estimatif d'heures nécessaires à la réalisation du traitement.

Le ROM a souligné que sa politique de gestion de la conservation englobera également l'exigence d'évaluer la qualité du travail de traitement après sa mise en application. Pour instaurer sa nouvelle politique de gestion en la matière, le ROM nous a révélé qu'en septembre 2021, il avait pourvu un poste permanent de gestionnaire à l'unité de conservation. Après l'entrée en vigueur de cette politique, le titulaire du poste sera responsable de l'examen du travail de traitement. Le ROM nous a appris qu'il s'attend à ce que sa politique de gestion de la conservation soit mise en oeuvre d'ici janvier 2023.

### Recommandation 8

*Pour améliorer la qualité de ses collections et donner aux Ontariens un accès élargi à celle-ci – tout particulièrement les objets et artéfacts du Canada et ayant une valeur culturelle – le Musée royal de l'Ontario devrait :*

- *procéder au retrait d'inventaire des oeuvres dont le déclasserement est envisagé dans son plan d'enrichissement des collections;*
- *songer à faire cadeau à d'autres établissements publics en Ontario des oeuvres qu'il entend déclasser.*

**État : Peu ou pas de progrès.**

### Précisions

Dans notre audit en 2020, nous avons constaté que le ROM avait recensé de nombreuses oeuvres à déclasser en 2012 dans son plan d'enrichissement des collections, mais qu'il avait déclassé peu d'oeuvres de sa collection des arts et de la culture depuis ce temps.

Lors de notre suivi, nous avons remarqué que le ROM avait réalisé des progrès limités dans la mise en oeuvre de ces recommandations.

Le ROM indique qu'il a examiné et mis à jour sa Politique des collections du conseil, y compris son aptitude à déclasser les oeuvres.

Toutefois, le ROM nous a appris qu'à part cela, il n'avait pas pris de mesures pour amorcer la mise en oeuvre de ces recommandations parce qu'il attend l'entrée en fonction de son nouveau directeur adjoint, Collections et recherche (qui sera responsable du domaine du déclasserement).

Le ROM nous a appris qu'il dressera la liste des oeuvres et artéfacts à déclasser. Les tâches liées à la planification, à l'établissement du budget et à l'établissement du calendrier s'amorceront ensuite, tout comme l'évaluation des ressources requises pour procéder au déclasserement de ces oeuvres en 2023-2024.

### Recommandation 9

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

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

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

### Détails

Dans notre audit en 2020, nous avons constaté que le ROM n'avait pas évalué si l'accès qu'il donne à sa collection d'objets et d'artéfacts 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.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le ROM avait mis sur pied un groupe de travail, dirigé par le Bureau du directeur adjoint, Collecte et recherche, en son sein et qui est chargé d'examiner l'accès qu'il offre à ses collections, d'évaluer si cet accès est suffisant et de recommander comment il devrait l'améliorer.

Le groupe de travail est composé de divers membres du personnel, dont des conservateurs et des

techniciens issus des divisions des arts et de la culture et de l'histoire naturelle du ROM, ainsi que d'autres membres de la haute direction. De plus, le ROM a mentionné qu'il cherche à bonifier le nombre de collections offertes dans son portail en ligne, y compris les oeuvres de ses collections du patrimoine autochtone canadien et de l'histoire naturelle du Canada.

Qui plus est, le ROM a indiqué qu'il mettra à contribution les intervenants afin d'établir les priorités en matière d'accès élargi et de concevoir un plan d'instauration de cet accès élargi, compte tenu des coûts initiaux et des sources potentielles de financement à cette fin, d'ici décembre 2022.

### Recommandation 10

*Pour améliorer l'accès des Ontariens à sa collection – notamment aux oeuvres d'art du Canada – le Musée royal de l'Ontario devrait :*

- *discerner les occasions de promouvoir davantage son programme de prêt auprès d'autres établissements en Ontario;*

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

### Précisions

Dans notre audit de 2020, nous avons constaté que le ROM a une politique permettant à d'autres établissements d'emprunter des pièces de sa collection, mais qu'il ne fait pas la promotion de son programme de prêt.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le ROM avait mis à jour son site Web public pour y inclure des renseignements et des lignes directrices sur les demandes de prêts qui lui sont adressées. De plus, le ROM avait fait la promotion de son programme de prêt à l'occasion de conférences muséales au pays et à l'étranger, dont celles organisées par l'Association des musées de l'Ontario, l'Association des musées canadiens et l'American Alliance of Museums. Le MRO a dit mener des recherches à cet égard et s'attendre à discerner d'autres occasions de promouvoir davantage son programme de prêts d'ici janvier 2024.

- *promouvoir le prêt à d'autres établissements en Ontario d'oeuvres qu'il n'exposera*

*vraisemblablement pas parce qu'il en possède de meilleures et de plus représentatives;*

**État : Peu ou pas de progrès.**

### Détails

Dans notre audit en 2020, nous avons constaté que le ROM prête peu d'oeuvres aux autres établissements; pourtant, il possède une importante collection d'objets et d'artéfacts que, selon toute vraisemblance, d'autres musées et galeries d'art aimeraient bien emprunter.

Le ROM compte plus de 525 000 oeuvres dans sa collection des arts et de la culture; toutefois, de 2017-2018 à 2019-2020, il a consenti seulement 34 prêts se rapportant au total à 780 oeuvres à d'autres établissements. De plus, nous avons examiné que quelques 99 000 objets et artéfacts (19 %) de la collection des arts et de la culture du ROM étaient inactifs depuis plus de 20 ans : autrement dit, ils n'avaient fait l'objet ni d'expositions, ni de prêts à d'autres établissements, ni d'un accès à des fins telles que la recherche. Nous avons sondé les musées et galeries d'art de petite et moyenne taille en Ontario qui, à 76 %, avaient dit souhaiter emprunter des objets et artéfacts du ROM.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que les prêts du ROM aux autres musées et galeries d'art relativement au nombre d'artéfacts inactifs depuis longtemps sont demeurés restreints. Depuis notre audit en 2020, le ROM n'a prêté que 89 objets et artéfacts dans le cadre de six expositions différentes. Le ROM souligne qu'il s'attend à discerner davantage d'occasions de promouvoir le prêt d'oeuvres de sa collection lorsque le nouveau directeur adjoint, Recouvrement et recherche, entrera en fonction.

- *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 : Pleinement mise en oeuvre.**

### Détails

Dans notre audit en 2020, nous avons sondé les musées et galeries d'art de petite et moyenne taille en Ontario qui, à 76 %, avaient dit souhaiter emprunter

des objets et artefacts du ROM. Toutefois, à peu près 60 % de ceux qui souhaitent emprunter les oeuvres du ROM déploreraient du même souffle le coût potentiellement prohibitif à cet égard. Plus de 40 % des répondants à notre sondage avaient précisé que leur budget annuel était égal ou inférieur à 400 000 \$.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le ROM s'est enquis de la tarification des oeuvres prêtées par d'autres galeries d'art et musées comme le Royal British Columbia Museum, le Musée des beaux-arts du Canada et le Boston Museum of Fine Arts.

Le ROM a dit avoir passé en revue la tarification qu'il pratique pour ensuite constater que celle-ci correspond, ou est inférieure, à celle des autres musées. Toujours dans le cadre de notre suivi, nous avons constaté que le ROM a apporté des modifications à sa politique de prêts aux termes de laquelle il peut désormais renoncer à la tarification administrative des autres établissements qui empruntent ses oeuvres, la réduire ou la rajuster si elle représente à leurs yeux un obstacle financier important.

## Expositions

### Recommandation 11

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

- *établir un processus d'évaluation documenté et fondé sur les pratiques exemplaires du secteur d'activité puis s'en servir pour évaluer et sélectionner les expositions qu'il présentera;*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

### Détails

Dans notre audit en 2020, nous avons constaté que le ROM n'avait pas mis en place de processus d'évaluation documenté afin d'évaluer les expositions proposées et de sélectionner celles qui, selon toute vraisemblance, répondront à ses objectifs et favoriseront son achalandage.

Lors de notre suivi, nous avons constaté qu'en octobre 2021, le ROM a mis en place un processus

documenté dont il se sert désormais pour évaluer et sélectionner les expositions qu'il présentera. Le processus d'évaluation comprend les critères qu'il appliquera à la sélection des futures expositions, à savoir la pertinence, l'innovation, le budget et la faisabilité ainsi que les revenus attendus.

Dans le cadre de ce processus, le ROM doit également prendre en considération et documenter les risques et objections que l'exposition proposée peut éventuellement susciter.

- *déterminer et pondérer adéquatement les résultats des évaluations qu'il effectue à propos des thèmes d'expositions dans la sélection de celles-ci.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

### Détails

Dans notre audit en 2020, nous avons constaté que le ROM avait mis en place un processus valable dans le cadre duquel il évalue annuellement l'intérêt du public à l'égard de thèmes potentiels d'expositions.

Toutefois, la prise en compte par le ROM des résultats de ces évaluations n'est pas toujours manifeste au stade de la sélection définitive des expositions à présenter. En outre, faute d'un processus documenté d'évaluation des expositions, la pondération qui est, ou devrait être, accordée à ces évaluations demeure floue.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le ROM, dans le cadre de son nouveau processus documenté d'évaluation en vue de la sélection des expositions, a également créé une ligne directrice documentée dont il se servira dans la pondération des résultats des évaluations de l'intérêt du public au stade de la sélection des expositions à présenter. Le ROM prendra en compte les mesures quantitatives et qualitatives par rapport aux critères établis dans le cadre de son nouveau processus documenté d'évaluation, puis il pondérera ces mesures en conséquence en vue de la sélection globale des expositions qu'il présentera.

### Recommandation 12

*Dans les cas où les bénéfices attendus sur les expositions ne sont pas atteints, et pour améliorer la rentabilité de ses expositions, le Musée royal de l'Ontario devrait analyser les résultats afin d'en déceler les raisons, puis*

appliquer les leçons tirées aux objectifs fixés pour les futures expositions.

État : Pleinement mise en oeuvre.

### Détails

Dans notre audit en 2020, nous avons examiné un échantillon d'expositions avec droits d'entrée distincts que le ROM a présentées ces trois dernières années pour constater qu'il n'avait pas atteint ses objectifs relatifs aux bénéfices attendus dans 50 % des expositions au sein de notre échantillon.

En de tels cas, les bénéfices du ROM étaient de 13 000 \$ à 1 351 000 \$ inférieurs à ceux qu'il avait établis dans son budget.

Nous avons cependant constaté qu'en de tels cas, le ROM n'avait pas analysé les résultats lui permettant de trouver pourquoi il n'avait pas atteint les bénéfices attendus.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le ROM avait conçu des modèles de rapport pour saisir les précisions sur les résultats de même que les constatations névralgiques dégagées des expositions qu'il a déjà présentées.

Le ROM se sert de ces modèles depuis septembre 2021 pour, d'une part, relater certaines données à propos de chacune de ses expositions, comme la justification de leur sélection, les revenus globaux qu'elles ont générés, leur achalandage et les caractéristiques démographiques des visiteurs et, d'autre part, prendre note des observations, interventions et apprentissages névralgiques lorsque les expositions qu'il présente se situent en deçà de ses attentes.

### Recommandation 13

*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 royal de l'Ontario devrait :*

- évaluer l'ensemble des expositions névralgiques, dont leur conception et les premiers stades de leur mise en oeuvre;

État : Entièrement mise en oeuvre.

- mettre en place des processus en vue d'examiner les leçons tirées des évaluations d'expositions passées et d'appliquer celles-ci aux plans de sélection et de conception des futures expositions.

État : Pleinement mise en oeuvre.

### Détails

Dans notre audit en 2020, nous avons constaté que le ROM avait évalué 87 % des expositions qu'il avait présentées ces cinq dernières années. Toutefois, au terme de l'examen d'un échantillon des expositions, nous avons constaté que toutes les évaluations sauf une avaient eu lieu seulement à l'issue des expositions. À l'opposé, au Musée des beaux-arts de l'Ontario, plus de 60 % des expositions que nous avons examinées avaient été évaluées au stade de la conception peu de temps après leur lancement pour voir à ce qu'elles comblent les besoins du public cible et, à défaut, y apporter des rajustements.

Lors de notre suivi, nous avons constaté qu'en septembre 2021, le ROM avait conçu et instauré un nouveau système d'évaluation de ses expositions. Le ROM nous a appris que son nouveau système d'évaluation sert à déterminer, à inscrire au budget et à échelonner les activités d'évaluation avant que débute la conception de l'exposition, de même qu'à apporter des mesures correctives au besoin, notamment aux premiers stades de la mise en oeuvre de l'exposition.

Dans le cadre de son nouveau système d'évaluation, le ROM doit également dégager les apprentissages névralgiques tirés de l'évaluation de ses expositions et qu'il entend appliquer à la sélection et à la conception de ses futures expositions.

## Programmes didactiques

### Recommandation 14

*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 royal de l'Ontario devrait :*

- *mettre en place une politique qui précise le stade auquel il faudrait évaluer les programmes et la méthode à employer pour ce faire;*
- *produire les rapports d'évaluation de ses programmes didactiques, d'un niveau suffisant de précision pour servir à déceler et à traiter les domaines où il y a matière à amélioration.*

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

### Détails

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

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

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le ROM avait examiné les cadres, calendriers, pratiques et outils d'évaluation de ses programmes en cours. L'examen du ROM a permis de discerner les différences dans le mode de collecte des données, les outils d'évaluation employés et le mode d'analyse des données dans les divers services, équipes et programmes. À la suite de son examen, le ROM a conçu un plan en vue d'instaurer une politique et un modèle d'évaluation mis à jour d'ici janvier 2023 et qui, affirme-t-il, permettra de résoudre les problèmes relevés dans son examen, comme par la définition du stade et de la méthode qui conviennent à l'évaluation des programmes ainsi que la mise en application cohérente des évaluations à l'échelle des services.

Toujours lors de notre suivi, nous avons constaté que le ROM avait passé en revue les rapports d'évaluation de ses programmes didactiques en cours et instauré d'autres catégories et critères à employer dans les futures évaluations futures, notamment déterminer si les objectifs du programme sont atteints, les domaines où il y a matière à amélioration ou à

expansion, le rendement des investissements ainsi que la qualité et la pertinence des programmes.

Le ROM a révélé que ces catégories et critères de récente date serviront dans le cadre des évaluations lorsque sa nouvelle politique d'évaluation (décrite dans la première mesure de suivi de la recommandation 14) sera instaurée en janvier 2023.

## Revenus autogénérés

### Recommandation 15

*Pour qu'il puisse atteindre ses objectifs de revenus et augmenter ses ventes d'abonnements, le Musée royal de l'Ontario devrait :*

- *chercher à recueillir les données démographiques de ses abonnés et à s'en servir pour peaufiner ses initiatives de ventes d'abonnements;*

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

### Précisions

Dans notre audit en 2020, nous avons constaté que le ROM ne recueillait pas de données démographiques sur ses abonnés pour mieux les connaître et ainsi accroître sa capacité de hausser les revenus tirés de la vente de nouveaux abonnements.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le ROM en est à instaurer plusieurs modes de collecte à la fois afin de recueillir des données sur ses abonnés et visiteurs en vue d'appuyer la croissance du nombre de ses abonnés et d'intensifier son achalandage. Voici les modes de collecte dont il est question :

- **Segmentation du public du ROM.** Ici, chacun des membres, visiteurs et donateurs enregistrés sera affilié à un segment du public du ROM classé par catégorie afin d'obtenir des éclaircissements à leur sujet, comme leur ascendance ethnique, leur âge, la composition de leur famille, leur localisation, leur mentalité et leur consommation médiatique. Le ROM prévoit de mettre en oeuvre ce processus d'ici janvier 2023.
- **Données et mise en profil du comportement des visiteurs.** Le ROM a mis en oeuvre un système de billetterie qui permet de recueillir des données sur la fréquentation des visiteurs

et des abonnés, y compris en ce qui touche leurs préférences, le profil de leur famille, leur fréquence, leurs antécédents de participation aux programmes et les dépenses faites au Musée au fil du temps.

- **Sondages auprès des abonnés.** Le ROM a sondé les ménages de ses abonnés en 2021 pour recueillir certaines données démographiques.

Le ROM a indiqué qu'il continuera de sonder annuellement les ménages de ses abonnés pour recueillir des données à annexer aux dossiers du public.

À mesure que le ROM recueille des données démographiques exhaustives, il entend y recourir pour peaufiner ses initiatives de vente d'abonnements.

- *intégrer les plans visant à hausser les ventes d'abonnements et le nombre de visites par les abonnés aux plans d'amélioration du processus de sélection de ses expositions.*

**État : Peu ou pas de progrès.**

### Précisions

Lors de notre audit en 2020, nous avons constaté que les ventes d'abonnements avaient régressé l'année précédente, tout comme le nombre de visites du ROM par les abonnés au cours des deux années précédentes. Selon la direction du ROM, cette régression est imputable aux expositions qui n'ont pas suscité l'intérêt des abonnés et, dans une certaine mesure, à l'effet de la pandémie de COVID-19.

Lors de notre suivi, nous avons remarqué que le ROM a fait certains progrès dans la mise en oeuvre de cette recommandation. Le ROM nous a appris qu'il avait instauré des stratégies de communication par courriel et par télémarketing pour stimuler les ventes d'abonnements d'après le profil de visiteurs et les données démographiques qu'il a recueillies jusqu'à présent. Selon ce qui est décrit à la première mesure de suivi de la recommandation 15, le ROM en est encore à mettre en oeuvre des modes de collecte des données démographiques des abonnés dont il se servira ensuite pour peaufiner ses initiatives visant à augmenter les ventes d'abonnements.

## Dépenses de fonctionnement

### Recommandation 16

*Pour que le Musée royal de l'Ontario puisse suivre l'évolution du rendement de son personnel, améliorer celui-ci et satisfaire aux exigences du ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture, il devrait préparer et mettre en oeuvre un système d'examen du rendement de l'ensemble de son personnel.*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2024**

### Détails

Dans notre audit en 2020, nous avons constaté que les salaires et les avantages sociaux représentaient au moins 45 % des dépenses annuelles de fonctionnement du ROM au cours de chacune des cinq années précédentes. Toutefois, nous avons constaté qu'à l'exception de son équipe de direction et de ses conservateurs, le ROM 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 ROM en est à instaurer un programme de rétroaction sur le rendement intitulé « Conversations sur le rendement », lequel procure aux gestionnaires le moyen de donner de façon structurée une rétroaction, un appui et une orientation aux employés à l'aide d'un dialogue bidirectionnel à intervalles réguliers. Dans le cadre du processus de mise en oeuvre de ce programme, le ROM donne de la formation à ses employés et gestionnaires sur la façon dont le programme devrait fonctionner, y compris la façon dont la direction devrait offrir du soutien, de l'encadrement et des conseils aux membres de son personnel, au besoin, et détermine la fréquence (trimestrielle) à laquelle les vérifications auprès du personnel seront menées à bien. Jusqu'à présent, le ROM a lancé la première phase du programme destinée aux membres non syndiqués de son personnel et il travaille actuellement au lancement du programme à l'intention des membres syndiqués de son personnel d'ici mars 2024.