

# PLAN STRATÉGIQUE 2018-2023

RÉVISÉ POUR LA PÉRIODE 2021-2022  
PROLONGÉ POUR LA PÉRIODE 2022-2023

MUSÉE NATIONAL  
DES BEAUX-ARTS  
DU QUÉBEC



— B —  
M —  
— N —  
— A —  
— Q —

# TABLE DES MATIÈRES

MOT DE LA PRÉSIDENTE .....	5
MOT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL .....	7
LE MUSÉE .....	8
La mission .....	9
La vision .....	10
Les valeurs .....	10
Quatre pavillons au cœur des plaines d'Abraham .....	11
Le MNBAQ en bref .....	13
Les collections et les expositions .....	14
La médiation et l'expérience visiteur .....	15
Le marketing et les communications .....	17
L'administration et l'optimisation .....	17
BILAN DU PLAN STRATÉGIQUE 2011-2018 .....	18
L'ENVIRONNEMENT EXTERNE .....	22
LE CONTEXTE .....	30
PLAN STRATÉGIQUE 2018-2023 .....	32
ENJEU 1 – L'ACCESSIBILITÉ .....	33
Orientation 1 – Assurer le renouvellement des publics .....	33
Objectif 1 – Bonifier les activités ciblant les jeunes adultes (18-30 ans) .....	33
Objectif 2 – Enrichir les activités destinées au public famille .....	33
Orientation 2 – S'engager dans la communauté .....	34
Objectif 3 – Intensifier la participation du milieu communautaire dans l'implantation d'un programme d'accessibilité pour les visiteurs ayant des besoins particuliers .....	34
Objectif 4 – Réaliser des partenariats inédits dans la création de projets novateurs .....	34
ENJEU 2 – LA PERFORMANCE .....	35
Orientation 3 – Développer les compétences .....	37
Objectif 5 – Implanter des processus privilégiant le mode collaboratif .....	37
Objectif 6 – Encourager l'innovation dans les pratiques de travail .....	37
Orientation 4 – Accroître les revenus autonomes .....	37
Objectif 7 – Générer des revenus autonomes .....	37
TABLEAU SYNTHÈSE .....	38





Note : Le plan stratégique du MNBAQ a été révisé et prolongé afin de permettre une meilleure intégration des orientations ministérielles et tenir compte des impacts importants de la pandémie de la Covid-19 sur la mise en œuvre de nos activités et les résultats prévus. Ce document actualisé inclut donc les indicateurs et cibles révisées pour la période 2021-2022 et 2022-2023.

# MOT DE LA PRÉSIDENTE

Le Musée national des beaux-arts du Québec est heureux de présenter son Plan stratégique 2018-2022, résultat d'une fructueuse démarche de réflexion et d'échanges, conduite sur une durée de onze mois avec le concours de la firme McKinsey & Company.

Les deux grands enjeux définis à l'issue de cet exercice et les orientations qui les accompagnent guideront les actions du Musée au cours des quatre prochaines années. Ce plan stratégique s'inscrit naturellement dans le contexte de la nouvelle Politique culturelle du Québec et du Plan stratégique du ministère de la Culture et des Communications. Il met l'accent sur la qualité de l'expérience muséale, l'engagement dans la communauté et l'accessibilité de notre complexe muséal. Pour atteindre nos objectifs, nous miserons sur le développement d'une culture organisationnelle mobilisatrice et sur des stratégies de financement qui permettront à l'institution de réaliser son plein potentiel.



Les employés et les administrateurs du Musée et de sa Fondation ont fait preuve d'une grande disponibilité et d'ouverture dans cette démarche. Ils ont mis à profit leurs expériences respectives et partagé leurs réflexions, afin que ce plan stratégique tire parti des leçons du passé tout en reflétant nos aspirations communes pour l'avenir. Je n'ai aucun doute qu'ils manifesteront le même enthousiasme dans la mise en œuvre de cette nouvelle vision stratégique visant à faire du Musée, plus que jamais, un lieu de vie, d'exposition, d'animation, de célébration et de contemplation vivant et engagé.

Christiane Germain, *CM, CQ*  
Présidente du conseil d'administration



# MOT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

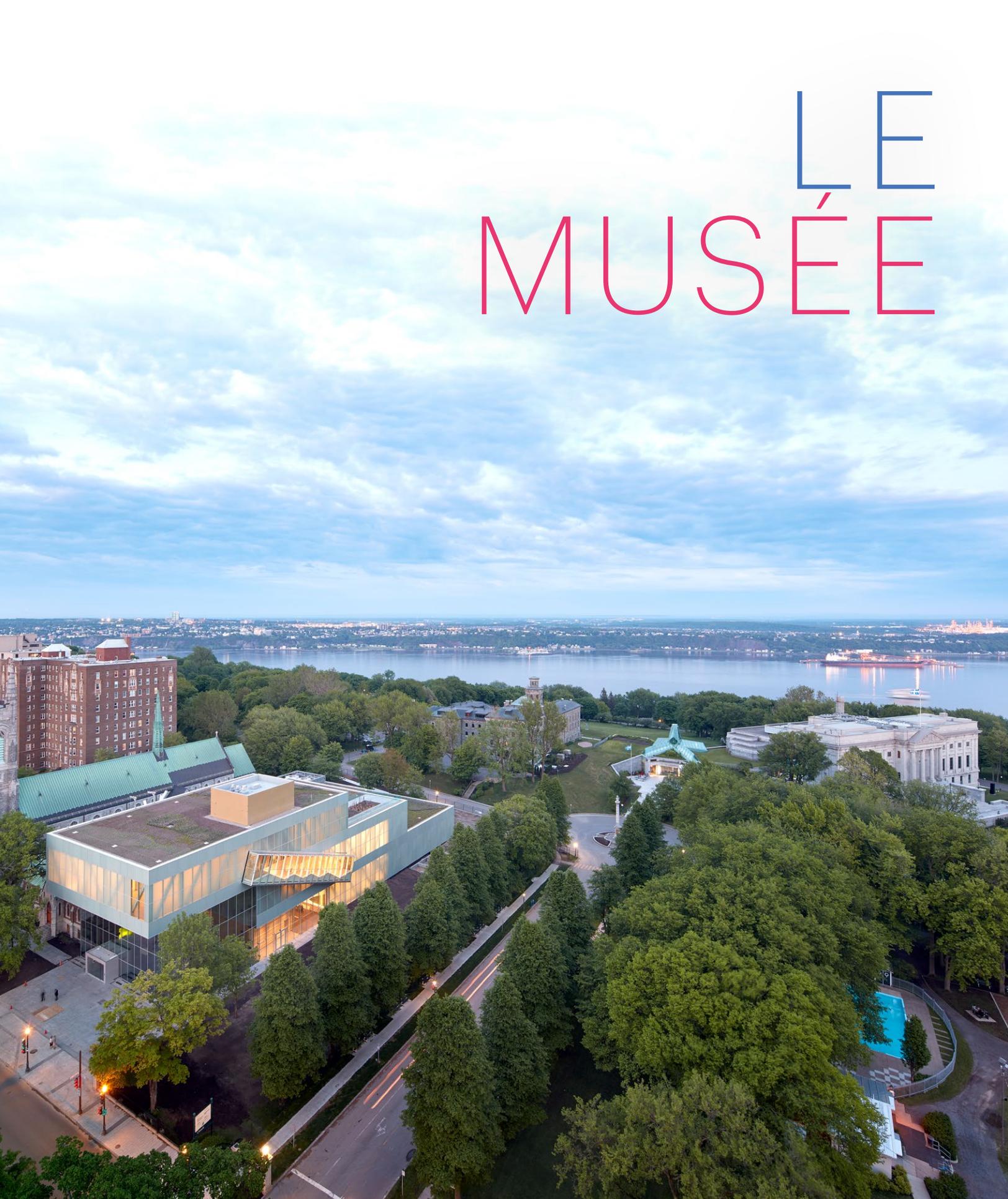
Certains signes sont révélateurs de l'état d'esprit et des valeurs d'une organisation, de sa capacité à se mobiliser pour voir grand et loin. Lors des rencontres tenues dans le contexte de l'élaboration du Plan stratégique 2018-2022, les équipes du Musée ont esquissé la promesse d'avenir présentée dans ce document. Et quelle promesse! Celle d'un musée à l'échelle humaine, d'un lieu de vie et de socialisation accueillant, inclusif, qui invite à la découverte de l'art québécois et de l'art international.

Prenant la mesure de sa réalité actuelle et conscient du défi à relever, le Musée a profité de ce nouvel exercice de planification stratégique pour faire des choix qui auront un effet transformateur sur l'organisation, ses équipes, ses partenaires et aussi sur l'expérience de ses visiteurs. Plusieurs idées fortes animent la vision d'avenir de l'institution. Le Musée montrera ainsi une sensibilité accrue aux jeunes adultes et aux familles, et ce, dans une volonté de renouvellement de ses publics. Il intensifiera également ses efforts pour intéresser et fidéliser de nouvelles clientèles, dont celles ayant des besoins particuliers. Finalement, son désir d'établir un dialogue positif et pérenne avec la communauté s'incarnera dans la recherche de partenariats innovants, inédits et inhabituels, misant sur la collaboration, la cocreation et la transdisciplinarité.

Au cœur de cette réingénierie organisationnelle se trouvent bien sûr les équipes du Musée. Fort de l'incroyable réservoir d'expertises, d'expériences et de connaissances de ses employés, le Musée s'engage à leur offrir un cadre de travail propice à la réflexion, à l'innovation et au dépassement. En parallèle, il adoptera une posture entrepreneuriale lui permettant d'optimiser ses processus et d'accroître ses revenus autonomes pour soutenir son développement et se donner les moyens de demeurer une organisation audacieuse et inspirante.



Jean-Luc Murray  
Directeur général



# LE MUSÉE

## LA MISSION

« Le Musée national des beaux-arts du Québec a pour fonctions de faire connaître, de promouvoir et de conserver l'art québécois de toutes les périodes, de l'art ancien à l'art actuel, et d'assurer une présence de l'art international par des acquisitions, des expositions et d'autres activités d'animation. »

Loi sur les musées nationaux, RLRQ, chapitre M-44

### 1. FAIRE CONNAÎTRE ET PROMOUVOIR L'ART DU QUÉBEC

Mettre en valeur les collections par le biais d'expositions, de prêts, de publications et de plateformes numériques; entreprendre des activités de recherche et de médiation sur l'art du Québec.

### 2. CONSERVER L'ART DU QUÉBEC

Enregistrer, restaurer, entreposer et documenter les œuvres d'art du Québec.

### 3. ACQUÉRIR L'ART DU QUÉBEC

Mener une veille informationnelle efficace sur les œuvres d'art du Québec; repérer, documenter et financer des acquisitions afin que les collections constituent le reflet des pratiques artistiques et des artistes marquants de l'histoire de l'art du Québec.

### 4. ASSURER UNE PRÉSENCE DE L'ART INTERNATIONAL

Concevoir des expositions temporaires et développer des partenariats avec d'autres musées ou institutions culturelles afin de rendre accessible au public un patrimoine artistique international peu représenté dans les collections québécoises et canadiennes.

### 5. ORGANISER DES ACTIVITÉS DE MÉDIATION AVEC LES DIFFÉRENTES COMMUNAUTÉS

Proposer des expositions et des activités éducatives et culturelles variées aux diverses communautés du milieu en s'associant avec elles et en misant sur la découverte, l'expérience de la créativité et l'engagement.

# LA VISION

Le Musée national des beaux-arts du Québec se veut un musée à l'échelle humaine, qui favorise la rencontre et permet un rapport intime avec les œuvres. Il offre un lieu de vie et de socialisation accessible, accueillant et inclusif, qui invite à la découverte de l'art québécois et de l'art international.

## LES VALEURS

### BIENVUEILLANCE

Le Musée est animé d'une volonté permanente que chacun puisse se réaliser, prendre des initiatives, développer son potentiel à travers des relations humaines de qualité et dans un climat de travail respectueux et courtois.

### ENGAGEMENT ET PARTAGE

Le Musée est engagé dans sa communauté, partage ses collections et son savoir, et collabore à l'enrichissement culturel et social de tous. Il s'engage envers la société à valoriser l'héritage collectif qui lui est confié.

### CRÉATIVITÉ

Le Musée se donne l'espace et les moyens de mener des projets toujours innovants afin de mettre davantage en valeur l'héritage artistique du Québec et de le rendre accessible à tous. Il valorise la créativité comme moyen d'épanouissement des citoyens et de la communauté.

### EXCELLENCE

Le Musée vise l'excellence dans tout ce qu'il accomplit. Il est rigoureux, performant et créatif. Il demeure à l'avant-garde et expérimente ses nouvelles idées dans ses pratiques.

### RESPECT

Le Musée traite chaque individu avec considération et encourage la diversité. Il gère les situations de manière positive et ouverte, favorise l'écoute et l'échange en reconnaissant l'expertise professionnelle des membres de son personnel. Il valorise le meilleur de chacun et le plaisir partagé.

# QUATRE PAVILLONS AU CŒUR DES PLAINES D'ABRAHAM

Le Musée national des beaux-arts du Québec est situé dans l'écrin grandiose des plaines d'Abraham, l'un des plus beaux parcs urbains au monde.

## LE PAVILLON PIERRE LASSONDE

Ce pavillon de calibre international constitue la porte d'entrée du complexe muséal sur la Grande Allée, artère prestigieuse de Québec. Il impressionne avec son majestueux hall de verre, son escalier monumental en spirale, son escalier vitré en porte-à-faux à hauteur d'arbre et sa cour intérieure mariant patrimoine et architecture actuelle. Le pavillon Pierre Lassonde comprend huit salles d'exposition où sont notamment présentées les collections d'art du Québec de 1960 à aujourd'hui, soit l'art contemporain, l'art inuit et les arts décoratifs et le design.

## LE PAVILLON CHARLES-BAILLAIRGÉ

Ancienne prison de Québec, ce bâtiment construit de 1861 à 1867 se distingue par deux séries de cellules, un atrium de briques rouges surmonté d'un puits de lumière et une tourelle donnant sur le fleuve Saint-Laurent et les Appalaches. Quatre salles y sont consacrées à des figures majeures de l'art moderne du Québec : Jean Paul Lemieux, Alfred Pellan, Fernand Leduc et Jean-Paul Riopelle. Le pavillon Charles-Baillairgé est également le centre névralgique des ateliers de création pour la famille.

## LE PAVILLON CENTRAL

Ce bâtiment coiffé d'un lanterneau de verre et doté d'un plancher de marbre relie l'ensemble des pavillons du complexe muséal et offre une vue imprenable sur les plaines d'Abraham. Il abrite la Galerie famille – un espace de découverte pour les enfants –, une salle multifonctionnelle, un restaurant et une terrasse.

## LE PAVILLON GÉRARD-MORISSET

Édifice de style néoclassique inauguré en 1933, le pavillon Gérard-Morisset se caractérise par ses plafonds ornés et ses rotondes à colonnades. Cinq de ses salles d'exposition mettent en valeur les collections d'art du Québec du XVII<sup>e</sup> siècle à 1960, soit l'art ancien et l'art moderne. Regroupées sous le titre *350 ans de pratiques artistiques au Québec*, les œuvres proposées offrent un regard neuf sur l'apport des artistes d'ici à la société, à travers cinq thèmes phares : « Croire », « Devenir », « Imaginer », « Ressentir » et « Revendiquer ».





# LE MNBAQ EN BREF

UNE FORCE VIVE DE **173** EMPLOYÉS<sup>1</sup>

**100** employés réguliers  
**73** employés occasionnels

DES BÉNÉVOLES DÉVOUÉS

**147** bénévoles  
**10 720** heures de bénévolat

UN BASSIN DE MEMBRES GRANDISSANT

2017-2018 : **16 490** membres  
2016-2017 : **13 850**  
2015-2016 : **8 481**

DES VISITEURS EN PROVENANCE D'UNE CENTAINE DE PAYS

**387 333** visiteurs

DE GÉNÉREUX DONATEURS

**Une cinquantaine** de donateurs de pièces de collection  
**1 050** donateurs à la Fondation du Musée

Les visiteurs se sont amusés à recréer les Gestes lumineux de Marcel Barbeau, lors du vernissage de l'exposition consacrée à l'artiste.

<sup>1</sup> Sauf indication contraire, les chiffres mentionnés ici et dans les pages suivantes sont ceux de l'exercice financier 2017-2018.

# LES COLLECTIONS ET LES EXPOSITIONS

La Direction des collections et des expositions a pour fonctions d'acquérir des œuvres d'art pour les collections du Musée et d'en assurer la gestion, la documentation, la conservation et la diffusion. Son mandat de diffusion inclut la programmation, la production et la mise en espace des expositions présentées au Musée ou à l'extérieur par le biais d'expositions itinérantes. Pour soutenir ces actions, la direction assure des travaux de recherche axés sur les collections et, à cet égard, gère la collection de la bibliothèque et son développement. Elle est aussi responsable de l'exécution de l'ensemble des opérations liées aux mouvements des œuvres d'art, conformément aux normes de sécurité et de conservation en vigueur. Enfin, la Direction des collections et des expositions élabore et met en œuvre la politique éditoriale du Musée en matière de publications scientifiques.

AVEC **PLUS DE 40 000 ŒUVRES**, LA COLLECTION DU MUSÉE NATIONAL DES BEAUX-ARTS DU QUÉBEC CONSTITUE LA COLLECTION DE RÉFÉRENCE EN ART DU QUÉBEC

- Plus de **20 000 œuvres d'art ancien et moderne**, dont une remarquable collection d'art religieux du Québec
- Une **collection exemplaire d'art contemporain**, comptant près de **10 000 œuvres** : peintures, sculptures, dessins, estampes, photographies, céramiques, vidéos, installations, art numérique et art médiatique
- Une importante collection d'art inuit, comprenant les **2 635 œuvres de la collection d'art inuit Brousseau**

UNE COLLECTION QUI S'ENRICHIT D'ANNÉE EN ANNÉE

- **2017-2018 : 40 157 œuvres**
- **2016-2017 : 39 822**
- **2015-2016 : 39 541**

UNE COLLECTION EN LIGNE ACCESSIBLE À TOUS, AVEC PLUS DE **25 000 ŒUVRES DIFFUSÉES SUR LE SITE WEB** DU MUSÉE

UNE RICHE PROGRAMMATION D'EXPOSITIONS EN ART ANCIEN, MODERNE ET CONTEMPORAIN, DU QUÉBEC ET D'AILLEURS

- **25 salles d'exposition**
- **25 expositions présentées au Musée en 2017-2018**

PRÈS DE  
**4500**  
ARTISTES  
REPRÉSENTÉS DANS  
LES COLLECTIONS

**10**  
EXPOSITIONS  
INAUGURÉES  
AU MUSÉE  
EN 2017-2018

# LA MÉDIATION ET L'EXPÉRIENCE VISITEUR

La Direction de la médiation et de l'expérience visiteur assume la réalisation des activités et des programmes éducatifs, culturels et communautaires du Musée et élabore les stratégies de médiation adaptées aux différentes clientèles. Grâce à de solides partenariats, elle favorise l'enracinement de l'institution dans sa communauté et contribue à la diffusion des connaissances et des pratiques artistiques. Elle dirige les services de première ligne aux visiteurs, dont la billetterie, les services aux membres et la coordination des bénévoles, et en assure la cohésion et l'accessibilité. Cette direction est également responsable de notre cellule d'engagement numérique, dont le rôle est de veiller à la pertinence, à la qualité et à l'arrimage de toutes nos actions dans ce domaine, y compris la mise en ligne des collections, la production des médiaguides et l'intégration de nouveaux dispositifs et expériences visant l'enrichissement de l'expérience visiteur.

DES PROGRAMMES ÉDUCATIFS,  
DU PRÉSCOLAIRE À L'UNIVERSITÉ

- **820 groupes**
- **15 329 enfants** du préscolaire et du primaire
- **6 664 jeunes** du secondaire
- **2 964 étudiants** du collégial et de l'université

PRÈS DE **16 000 PARTICIPANTS DU GRAND PUBLIC AUX VISITES** LIBRES, GUIDÉES ET À HEURES FIXES

**CINQ ESPACES D'ATELIERS** QUI ACCUEILLENENT DES ACTIVITÉS DIVERSIFIÉES : ATELIERS SCOLAIRES, ATELIERS POUR LA FAMILLE, SÉRIES DE COURS POUR LES ENFANTS ET LES ADULTES, FÊTES D'ENFANTS ET CAMPS ARTISTIQUES

UNE **GALERIE FAMILLE, QUI REÇOIT PLUS DE 50 000 VISITEURS PAR ANNÉE** ET PRÉSENTE DES PROJETS DE COCRÉATION AVEC DES ARTISTES ACTUELS

UN MUSÉE ENGAGÉ DANS SON MILIEU, AVEC DES PARTENAIRES :

- du secteur **communautaire** : le Pignon bleu, le Patro Roc-Amadour
- du secteur **culturel** : l'Orchestre symphonique de Québec, le Théâtre du Trident
- du secteur **artistique** : le Mois Multi, Manif d'art
- du secteur **éducatif** : l'Université Laval, le Cégep Garneau

PLUS DE  
**81 000**  
PARTICIPANTS AUX  
ACTIVITÉS ÉDUCATIVES  
ET CULTURELLES  
EN 2017-2018



Solar Equation (2018) de Rafael Lozano-Hemmer.

## LE MARKETING ET LES COMMUNICATIONS

La Direction du marketing et des communications assure la planification, la coordination et la réalisation des services et des activités du Musée qui visent à multiplier ses sources de revenus autonomes. Elle a également pour mandat de coordonner les actions entreprises pour favoriser le développement des affaires et des partenariats commerciaux. Elle compte enfin parmi ses responsabilités la planification et la réalisation des démarches relatives à la promotion du Musée et à la publicité de l'ensemble de ses activités : expositions, programmes éducatifs et culturels, librairie-boutique et espaces locatifs.

- 470 575 visiteurs sur le site Web du Musée
- 46 722 abonnés Facebook
- 10 718 abonnés Twitter
- 8 686 abonnés Instagram
- 15 espaces locatifs disponibles, dont deux terrasses, deux cours intérieures et un hall majestueux pouvant accueillir plus de 1 500 personnes
- 162 événements tenus au Musée en 2017-2018 par des entreprises, des organisations et des particuliers
- 382 000\$ de revenus de location d'espaces et de services connexes en 2017-2018

## L'ADMINISTRATION ET L'OPTIMISATION

La Direction de l'administration et de l'optimisation comprend le service de la sécurité, le service des ressources financières et le service des ressources matérielles. Véritable carrefour de ressources, elle supervise plusieurs secteurs essentiels et névralgiques allant de la sécurité des employés, des visiteurs et des œuvres à la gestion financière et budgétaire, de l'entretien des bâtiments du complexe muséal aux achats de biens et de services, des infrastructures technologiques et des services informatiques à l'ensemble des services auxiliaires et audiovisuels. Cette direction est aussi responsable de la politique de gestion des risques et des actions visant l'optimisation des processus de travail, et ce, pour l'ensemble des équipes du Musée.

- 33 M\$ de budget de fonctionnement
- 2 051 interventions ou assistances effectuées par le service de la sécurité
- Plus de 420 montages réalisés par le service audiovisuel
- Plus de 200 montages de salles exécutés par les services auxiliaires
- 1 737 interventions effectuées par le service informatique
- 1 087 interventions effectuées par le service de la gestion du bâtiment
- Plus de 800 équipements répertoriés dans le système d'entretien informatisé du service de la gestion du bâtiment

# BILAN DU PLAN STRATÉGIQUE 2011-2018



ENJEUX	OBJECTIFS FIXÉS EN 2011	RÉALISATIONS
1. LEADER EN ART DU QUÉBEC	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Une collection de référence</li> <li>■ Le Musée national des beaux-arts du Québec sur le territoire</li> <li>■ Un pôle de recherche et de diffusion en art du Québec</li> <li>■ Une plateforme de reconnaissance de l'art du Québec</li> <li>■ Le portail de l'art du Québec</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mise à jour de la politique de gestion des collections et de la politique de développement des collections</li> <li>■ Acquisition d'œuvres de qualité pour bonifier la représentativité des collections du Musée et redéploiement complet de la collection nationale dans des espaces dont la superficie a doublé</li> <li>■ Lancement de deux concours majeurs pour l'acquisition d'œuvres</li> <li>■ Mise sur pied d'un projet d'art public unique au monde, intitulé <i>Lumière sur l'art</i> et constitué d'une trentaine de lampadaires dont les abat-jour géants présentent une sélection d'œuvres d'artistes du Québec</li> <li>■ Collaboration avec de nombreux chercheurs, universités et musées pour des chantiers de recherche importants</li> <li>■ Création de deux prix en art actuel : le Prix MNBAQ en art actuel (en collaboration avec RBC Fondation) et le prix Lynne-Cohen</li> <li>■ Mise en ligne de 56% de la collection</li> </ul>
2. PRODUCTEUR D'ÉVÉNEMENTS INTERNATIONAUX	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Un pôle d'attraction touristique incontournable</li> <li>■ Un producteur ou coproducteur d'événements de calibre international (expositions, manifestations)</li> <li>■ Un promoteur de l'art, des artistes et de la muséologie du Québec à l'étranger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ouverture du pavillon Pierre Lassonde et augmentation de 67% des visiteurs, dont 63% proviennent du tourisme</li> <li>■ Réalisation de la première exposition consacrée à Pierre Bonnard au Canada, en collaboration avec notre partenaire italien Arthemisia, et présentation d'une grande rétrospective sur Giacometti, également tenue à la Tate Modern et au Guggenheim</li> <li>■ Mise en place d'une programmation d'expositions internationales soutenue et continue</li> <li>■ Ouverture de la première biennale d'art hivernale, avec un commissaire international et la participation d'artistes québécois et étrangers</li> </ul>

ENJEUX	OBJECTIFS FIXÉS EN 2011	RÉALISATIONS
3. VITRINE DE LA CRÉATIVITÉ DU QUÉBEC	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Une gestion, des produits, des services et une image qui misent sur la créativité</li> <li>■ Un partenaire des entreprises créatives au Québec</li> <li>■ Un partenaire des producteurs culturels du Québec</li> <li>■ Une offre commerciale et institutionnelle qui valorise la créativité au Québec</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ La campagne de promotion de l'ouverture du pavillon Pierre Lassonde a remporté de nombreux prix</li> <li>■ La signature du Musée a été conçue par une agence jeune et créative, tout comme le mobilier du pavillon Pierre Lassonde et de nombreux produits et services du Musée</li> <li>■ La programmation culturelle de l'ouverture du pavillon Pierre Lassonde a mobilisé plus de 25 partenaires culturels</li> <li>■ La librairie-boutique et les restaurants du Musée mettent en valeur les talents et les produits du Québec</li> <li>■ Plus de 350 activités culturelles, éducatives et commerciales ont eu lieu lors de la première année d'ouverture du pavillon Pierre Lassonde</li> <li>■ Le quartier Montcalm a officiellement adopté la dénomination de Quartier des arts, avec une image de marque et une planification stratégique en conséquence</li> <li>■ Le Musée est partenaire de la Société de développement commercial du quartier Montcalm et siège à son conseil d'administration</li> </ul>
4. PLATEFORME D'ÉDUCATION À L'ART	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Un parcours de médiation dans le complexe muséal</li> <li>■ Un lieu d'apprentissage à l'art (la halle éducative)</li> <li>■ Un programme éducatif en ligne (l'art à l'école)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Accès en ligne à des médiaguides dans les salles des collections du Musée et réalisation de deux séries Web</li> <li>■ Augmentation d'environ 30% du nombre de participants aux activités pour les groupes scolaires depuis l'ouverture du pavillon Pierre Lassonde</li> <li>■ Diversification des cours offerts aux enfants et aux adultes en toutes saisons</li> <li>■ Agrandissement et bonification des espaces éducatifs</li> <li>■ Création d'une Galerie famille</li> <li>■ Réalisation et diffusion de nombreux documentaires et de capsules vidéo sur l'art québécois</li> <li>■ Mise en place d'un parcours d'art public</li> </ul>
5. ESPACE NUMÉRIQUE D'INTERACTIONS	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Un musée Wi-Fi</li> <li>■ Le Musée numérique</li> <li>■ Une interrelation employés-partenaires-utilisateurs-œuvres</li> <li>■ Un lieu de travail virtuel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ L'ensemble du complexe muséal est équipé de la technologie Wi-Fi</li> <li>■ La porte d'entrée numérique du Musée est à jour et vivante grâce à son site Web transactionnel, qui comprend un blogue, et à sa présence dynamique sur les réseaux sociaux</li> </ul>



# L'ENVIRONNEMENT EXTERNE

Les musées, comme toutes les institutions, doivent évoluer au diapason de la société dont ils font partie. L'analyse de leur environnement est essentielle pour leur permettre de s'adapter, d'innover et d'assurer leur pérennité. Cette section présente les facteurs externes que le Musée estime susceptibles d'avoir des répercussions sur ses opérations et son développement à venir. Chacun d'entre eux est abordé de manière à mettre en évidence ses liens avec les réalités du milieu muséal au Québec ainsi que son incidence sur les orientations stratégiques du Musée pour les quatre prochaines années.

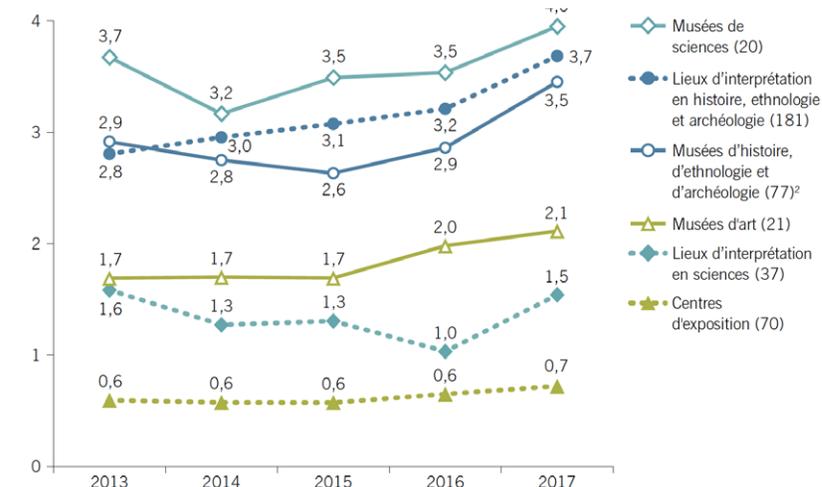
## PORTRAIT DE LA FRÉQUENTATION DES MUSÉES AU QUÉBEC

Une étude réalisée par l'Observatoire de la culture et des communications du Québec sur la fréquentation des institutions muséales en 2016-2017<sup>2</sup> révélait plusieurs données éclairantes :

- La fréquentation des institutions muséales, toutes catégories confondues, a atteint un sommet sans précédent en 2017, avec 16,9 millions d'entrées, dont 15,5 millions d'entrées *intra-muros*.
- Les musées d'art et les centres d'exposition ont connu la hausse de fréquentation *intra-muros* la moins marquée par rapport à l'année précédente (0,1 million d'entrées), la plus forte augmentation ayant été constatée pour les musées d'histoire, d'ethnologie et d'archéologie (0,6 million d'entrées).

<sup>2</sup> Observatoire de la culture et des communications du Québec, « La fréquentation des institutions muséales en 2016 et 2017 », [En ligne], *Optique culture*, n° 60, juin 2018, 16 p. [<http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/culture/bulletins/optique-culture-60.pdf>].

**FIGURE 3 FRÉQUENTATION *INTRA-MUROS*<sup>1</sup> DE DIFFÉRENTES CATÉGORIES D'INSTITUTIONS MUSÉALES, QUÉBEC, 2013 À 2017**

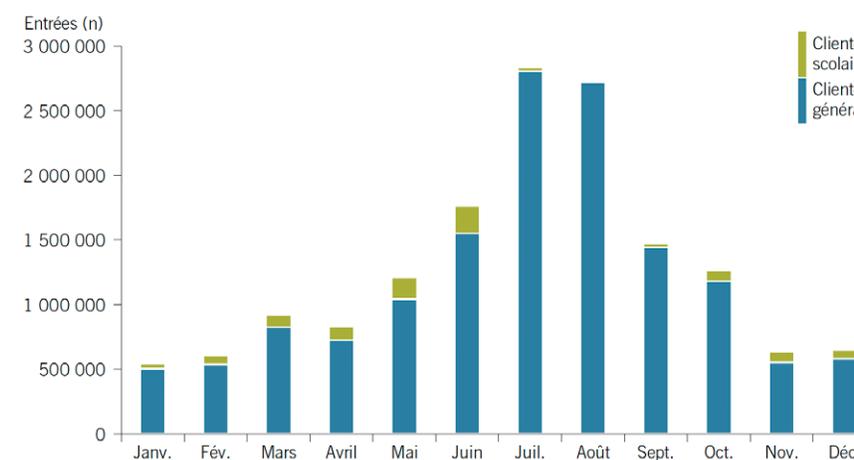


1. Exclut la fréquentation *extra-muros*, c'est-à-dire les entrées aux activités présentées par l'institution muséale dans un lieu qui n'est pas situé sur sa propriété (par exemple, exposition ou activité présentée dans un parc municipal, une école, un centre commercial, les rues d'un quartier, etc.).
2. Les chiffres entre parenthèses indiquent le nombre d'institutions en 2017.

Source : Institut de la statistique du Québec, Observatoire de la culture et des communications du Québec.

- Les visiteurs individuels représentaient 74% de la clientèle des institutions muséales, suivis par les groupes organisés (8%) et la clientèle scolaire (6%). La fréquentation *intra-muros* de la clientèle scolaire a fait un bond de 25% de 2016 à 2017.
- L'été, période de vacances et de tourisme, demeure la haute saison pour les institutions muséales. Ainsi, les entrées *intra-muros* enregistrées en juillet et en août 2017 totalisaient 36% de la fréquentation annuelle.

**FIGURE 11 FRÉQUENTATION *INTRA-MUROS*<sup>1</sup> DES INSTITUTIONS MUSÉALES SELON LE MOIS, QUÉBEC, 2017**



1. Exclut la fréquentation *extra-muros*, c'est-à-dire les entrées aux activités présentées par l'institution muséale dans un lieu qui n'est pas situé sur sa propriété (par exemple, exposition ou activité présentée dans un parc municipal, une école, un centre commercial, les rues d'un quartier, etc.).
2. Élèves de la prématernelle, de la maternelle, du primaire et du secondaire, avec leurs enseignants ou accompagnateurs.

Source : Institut de la statistique du Québec, Observatoire de la culture et des communications du Québec.

Par ailleurs, selon l'Enquête sur les pratiques culturelles au Québec 2014<sup>3</sup>, les musées d'art sont plus fréquentés par les femmes que par les hommes et leurs visiteurs sont d'âges relativement variés. La fréquentation des musées croît avec l'augmentation du revenu des ménages. Enfin, fait intéressant à noter, les anglophones visitent davantage les musées que l'ensemble de la population québécoise.

<sup>3</sup> Ministère de la Culture et des Communications du Québec, « Enquête sur les pratiques culturelles au Québec 2014 - Faits saillants », [En ligne], *Surviv*, n° 27, mars 2016, 57 p. [[https://www.mcc.gouv.qc.ca/fileadmin/documents/publications/Enquete\\_pratiques\\_culturelles/Bulletin-Surviv-27-2014.pdf](https://www.mcc.gouv.qc.ca/fileadmin/documents/publications/Enquete_pratiques_culturelles/Bulletin-Surviv-27-2014.pdf)].

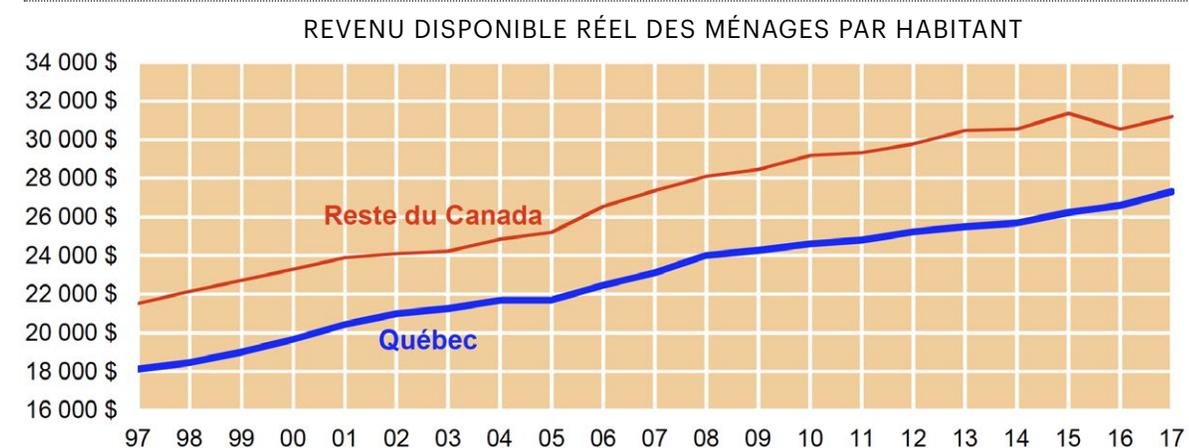
# LE TOURISME

L'« indice global d'achalandage » de la ville de Québec, reflet de sa performance dans les grands secteurs de l'activité touristique, a battu un nouveau record en 2018, augmentant ainsi pour une cinquième année consécutive<sup>4</sup>.

Dans l'Étude de marché touristique du Québec parue en 2017<sup>5</sup>, la **variété des sites touristiques et des musées** s'est classée au quatrième rang (sur 23 choix de réponses) des raisons ayant incité les répondants à effectuer un voyage d'agrément à l'extérieur de leur province de résidence. Quelque 37% des personnes interrogées ayant l'intention de visiter la région de Québec dans les deux années suivantes prévoient se rendre dans un musée ou un centre d'interprétation. Finalement, 51% des répondants qui ont dit connaître la région de Québec ont affirmé que la variété des sites historiques et des musées constituait l'une des principales forces de cette région en tant que destination touristique.

# L'ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE

Le contexte économique influence la fréquentation des musées. Les produits culturels ne constituant pas un besoin primaire et essentiel, leur demande est étroitement liée au pouvoir d'achat des ménages<sup>6</sup>, mesuré par le revenu disponible réel. Or, bien que le revenu disponible réel par habitant ait augmenté de 2,7% au Québec en 2017<sup>7</sup>, il continue d'être plus faible que celui au Canada.



En 2016, les ménages québécois consacraient 5,4% de leurs dépenses de consommation totale courante à la culture et aux médias<sup>8</sup>. Plus spécifiquement, 0,4% de ces dépenses étaient réservées à la catégorie de produits culturels « Cinémas, événements sportifs, spectacles en salle, **entrées aux musées** et autres activités ».

<sup>4</sup> Catherine Bouchard, « Record de touristes en 2018 », [En ligne], *Le Journal de Québec*, 11 février 2019. [https://www.journaldequebec.com/2019/02/11/tourisme-a-quebec-2018-bat-encore-des-records].

<sup>5</sup> *Étude de marché touristique du Québec : rapport de recherche*, [En ligne], Québec, Office du tourisme de Québec et Léger, 2017, 153 p. [https://www.quebec-cite.com/media/2642621/final-rapport-danalyse-%C3%A9tude-de-march%C3%A9-touristique-du-qu%C3%A9bec.pdf].

<sup>6</sup> Serge Poisson-de Haro et Sylvain Menot, *La gestion stratégique des organisations artistiques*, Montréal, Éditions JFD, 2012.

<sup>7</sup> Institut de la statistique du Québec, *Tableau statistique canadien*, [En ligne], vol. 17, n° 2, juillet 2019, p. 28. [http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/economie/comparaisons-economiques/interprovinciales/tableau-statistique-canadien.pdf].

<sup>8</sup> Institut de la statistique du Québec, *Dépenses moyennes des ménages pour la culture et les médias, en dollars courants, Québec*, [En ligne], mis à jour le 25 mars 2019. [http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/culture/depenses-culturelles/menages/depense-menage-culture.html].

# LE PLEIN EMPLOI AU QUÉBEC

En 2018, le Québec enregistrait un taux de chômage de 5,5%, le plus bas depuis 1976, année où Statistique Canada a commencé à compiler mensuellement des données comparables<sup>9</sup>. À la fin de 2018, 118 520 postes étaient vacants au Québec, dont près de 40% étaient affichés depuis plus de trois mois ou faisaient l'objet d'un recrutement constant. La pénurie de main-d'œuvre oblige les organisations à se réinventer afin de faire face au défi de la rétention des employés et d'attirer de nouveaux talents.

Le Musée national des beaux-arts du Québec a choisi de placer l'humain au cœur de son nouveau plan stratégique, une décision qui vise tant ses visiteurs et ses collaborateurs que ses employés. Il consacre ainsi une orientation au développement des compétences de son personnel, à l'implantation de processus de travail collaboratifs et de pratiques innovantes, des facteurs importants de rétention et d'attraction des travailleurs selon Deloitte<sup>10</sup>.

# L'ENVIRONNEMENT POLITIQUE

Dans les dernières années, le gouvernement du Québec a poursuivi son engagement à l'égard des musées et des institutions culturelles en déployant de multiples initiatives pour assurer la diffusion et la vitalité de la culture québécoise. Outre la nouvelle Politique culturelle du Québec et le Plan d'action gouvernemental en culture, rendus publics en juin 2018, l'État québécois a accordé une importance particulière à la présence du Québec sur le Web.

C'est ainsi qu'en septembre 2014 était lancé le Plan culturel numérique du Québec, assorti d'une enveloppe de 110 M\$ répartie sur sept ans. Grâce à ce plan, les institutions culturelles de la province continuent d'améliorer la visibilité de leurs contenus et, par le fait même, le rayonnement de la culture québécoise dans l'environnement numérique. En décembre 2017, le Québec dévoilait également la Stratégie numérique du Québec, dont une des sept orientations est consacrée à la culture.

<sup>9</sup> Mia Homsy, Simon Savard et Sonny Scarfone, *Bilan 2018 de l'emploi au Québec : l'émergence d'un clivage entre la métropole et les régions*, [En ligne], Montréal, Institut du Québec, 2019, p. 24. [https://www.institutduquebec.ca/docs/default-source/default-document-library/bilan-de-l'emploi-2018vfaf68454ac9186762bc5eff00000592ac.pdf].

<sup>10</sup> Deloitte, *Leading the Social Enterprise : Reinvent with a Human Focus – 2019 Deloitte Global Human Capital Trends*, [En ligne], 2019, 112 p. [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fr/Documents/human-capital/Publications/DI\_HC-Trends-2019.pdf].

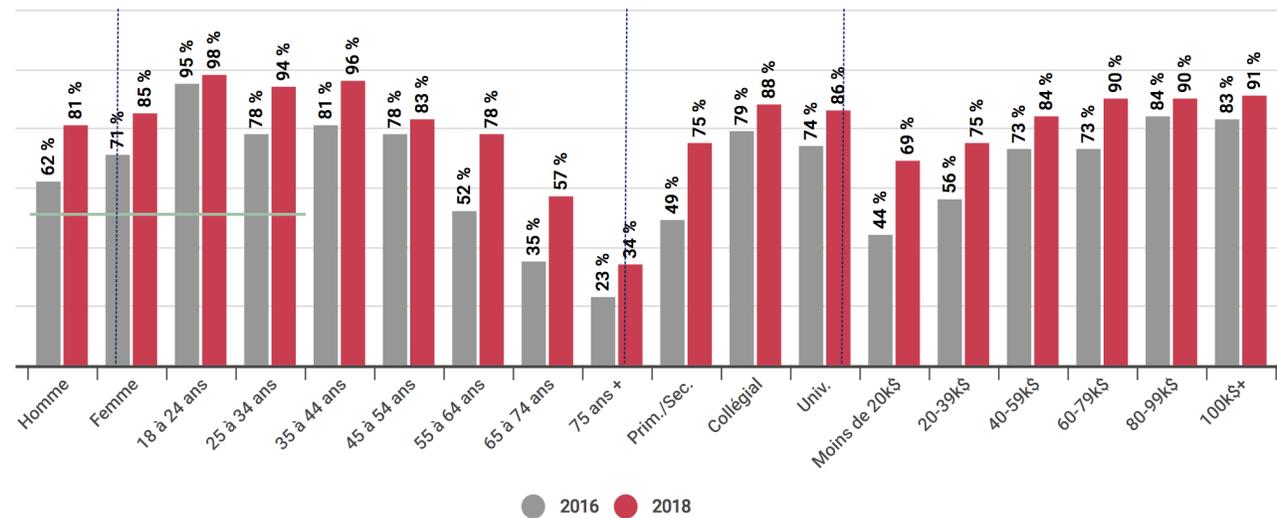
# L'ENVIRONNEMENT TECHNOLOGIQUE

Beaucoup plus qu'une avancée technologique, Internet a transformé la façon dont l'humain perçoit et aborde le monde qui l'entoure. À ce jour, on compte plus de 4 milliards d'internautes à travers le monde et ce nombre croît à chaque seconde<sup>11</sup>!

Pour les institutions muséales, le virage numérique a contribué à une démocratisation de l'art en leur permettant d'atteindre un plus large public. Au Québec, bien que les jeunes adultes de 18 à 24 ans soient toujours plus nombreux à utiliser les réseaux sociaux (98%), c'est chez les adultes de 55 à 64 ans que la proportion d'utilisateurs a connu la plus grande augmentation entre 2016 et 2018, passant de 52% à 78%. Et contrairement à ce que l'on pourrait croire, les aînés ne sont pas en reste, puisque la proportion d'utilisateurs est passée durant la même période de 35% à 57% chez les 65 à 74 ans et de 23% à 34% chez les 75 ans et plus<sup>12</sup>.

Il convient également de souligner que la possibilité d'interagir avec les institutions muséales sur les réseaux sociaux et l'existence d'initiatives numériques grâce auxquelles les visiteurs peuvent découvrir les expositions de façon autonome et dynamique figurent parmi les principaux facteurs susceptibles d'attirer les jeunes adultes dans les musées<sup>13</sup>.

ÉVOLUTION DU TAUX D'UTILISATION DES RÉSEAUX SOCIAUX PAR LES ADULTES QUÉBÉCOIS



Dans le cadre de son Plan stratégique 2018-2022, le Musée poursuivra la réalisation de projets numériques, tant sur son site Web et ses réseaux sociaux qu'à travers diverses initiatives qui lui permettront de mieux joindre et servir ses différentes clientèles.

<sup>11</sup> Internet Live Stats, [En ligne]. [https://www.internetlivestats.com/].

<sup>12</sup> Centre francophone d'informatisation des organisations (CEFRIO), *NETendances 2018 : l'usage des médias sociaux au Québec*, [En ligne], Québec et Montréal, CEFRIO, 2019, p. 6-7. [https://cefrio.qc.ca/fr/enquetes-et-donnees/netendances2018-medias-sociaux/].

<sup>13</sup> Claudine Barry, « Comment attirer les jeunes adultes dans les musées », [En ligne], *Réseau de veille en tourisme*, 26 janvier 2012. [https://veilletourisme.ca/2012/01/26/comment-attirer-les-jeunes-adultes-dans-les-musees/].

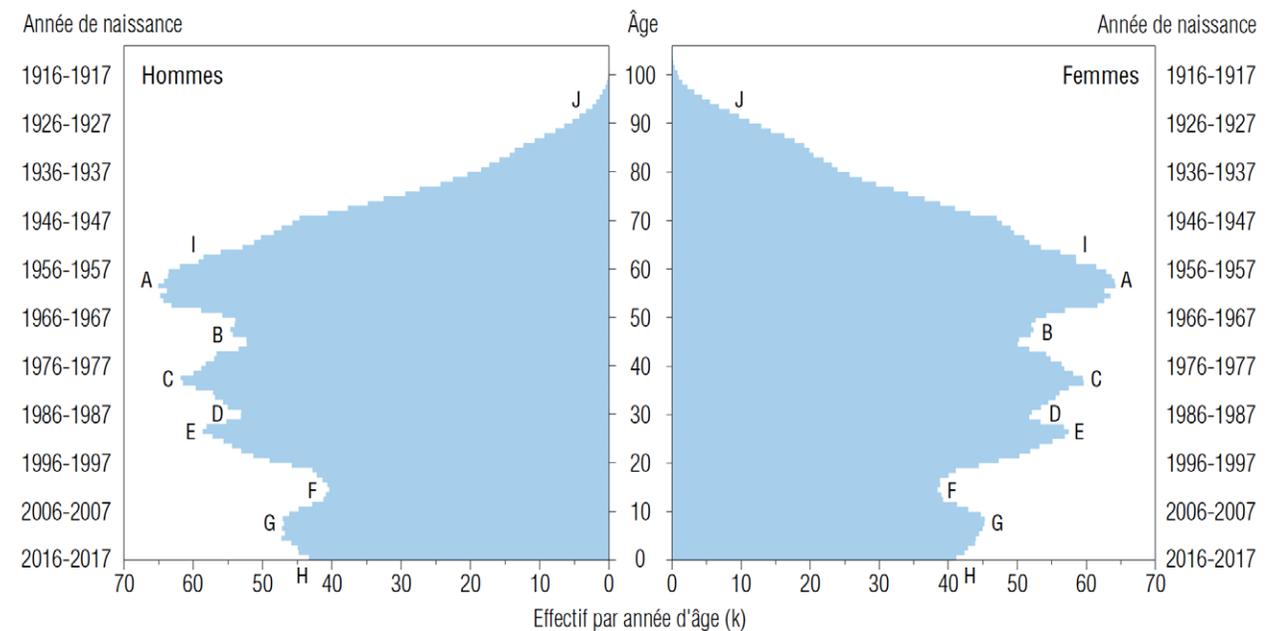
# L'ENVIRONNEMENT SOCIOCULTUREL

L'environnement socioculturel constitue une donnée majeure pour les musées, puisque la consommation de produits culturels est étroitement liée à des facteurs tels que l'âge, l'ethnicité et le niveau d'éducation.

## LA DÉMOGRAPHIE

En janvier 2018, le Québec comptait 8 341 500 habitants, dont une proportion un peu plus grande de femmes (50,3%) que d'hommes (49,7%)<sup>14</sup>. La pyramide des âges affiche un certain déséquilibre, avec 60,9% des habitants de 20 à 64 ans et un nombre toujours croissant de 65 ans et plus, dont la part est passée de 15,7% en 2011 à 18,5% en 2017, reflétant ainsi le vieillissement général de la population.

PYRAMIDE DES ÂGES, QUÉBEC, 1<sup>ER</sup> JUILLET 2017

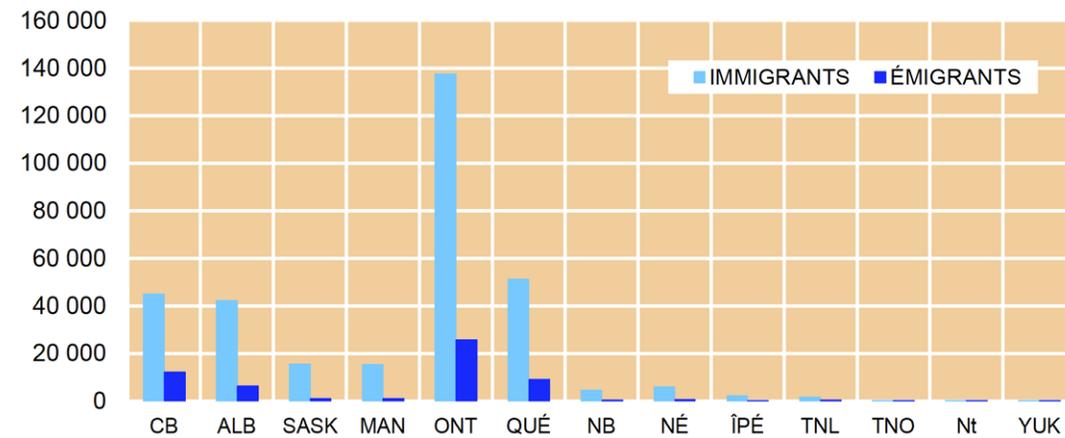


<sup>14</sup> Institut de la statistique du Québec, *Le bilan démographique du Québec : édition 2018*, [En ligne], Québec, l'Institut, 2018, p. 9 et 24-25. [http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/population-demographie/bilan2018.pdf].

## L'IMMIGRATION

Le solde migratoire international du Québec<sup>15</sup> est passé de 56 134 à 74 605 individus en 2017, soit une hausse de près de 33%<sup>16</sup>. La province a accueilli pas moins de 52 400 immigrants<sup>17</sup>, soit 18,3% du total des immigrants admis au Canada pendant cette période, ce qui la classe au deuxième rang des provinces canadiennes d'accueil après l'Ontario. Fait intéressant, près de 60% de l'immigration est composée de personnes de 20 à 44 ans, avec un âge moyen de 28,7 ans. Les nouveaux arrivants provenaient principalement de la Chine (9,8%), de la France (8,6%), de la Syrie (7,0%), de l'Inde (6,3%) et de l'Algérie (4,7%).

MIGRATION INTERNATIONALE 2018



## LE NIVEAU D'ÉDUCATION

Historiquement, la fréquentation des musées d'art augmente avec le niveau d'éducation. Il existe toutefois une forte tendance à démocratiser les musées et à les rendre plus accessibles, et ce, partout dans le monde. En 2016, 29,3% des adultes québécois de 25 à 64 ans possédaient un certificat ou un diplôme universitaire, 38,8% un certificat ou un diplôme d'un collège, d'un cégep ou d'une école de métiers, 18,5% un diplôme d'études secondaires ou l'équivalent, alors que 13,3% ne détenaient aucun certificat, diplôme ni degré<sup>18</sup>.

Le Musée national des beaux-arts du Québec désire incarner la diversité de la société québécoise d'aujourd'hui. En plus de continuer à desservir son public habituel, il prend le parti, dans son Plan stratégique 2018-2022, de renouveler sa clientèle. Cette intention se reflétera non seulement dans sa programmation, son offre de services et ses communications, mais aussi dans ses acquisitions d'œuvres.

<sup>15</sup> L'immigration moins l'émigration, plus le solde des résidents non permanents.

<sup>16</sup> Institut de la statistique du Québec, *Tableau statistique canadien*, [En ligne], vol. 17, n° 2, juillet 2019, p. 13. [<http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/economie/comparaisons-economiques/interprovinciales/tableau-statistique-canadien.pdf>].

<sup>17</sup> Institut de la statistique du Québec, *Le bilan démographique du Québec : édition 2018*, [En ligne], Québec, l'Institut, 2018, p. 84. [<http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/population-demographie/bilan2018.pdf>].

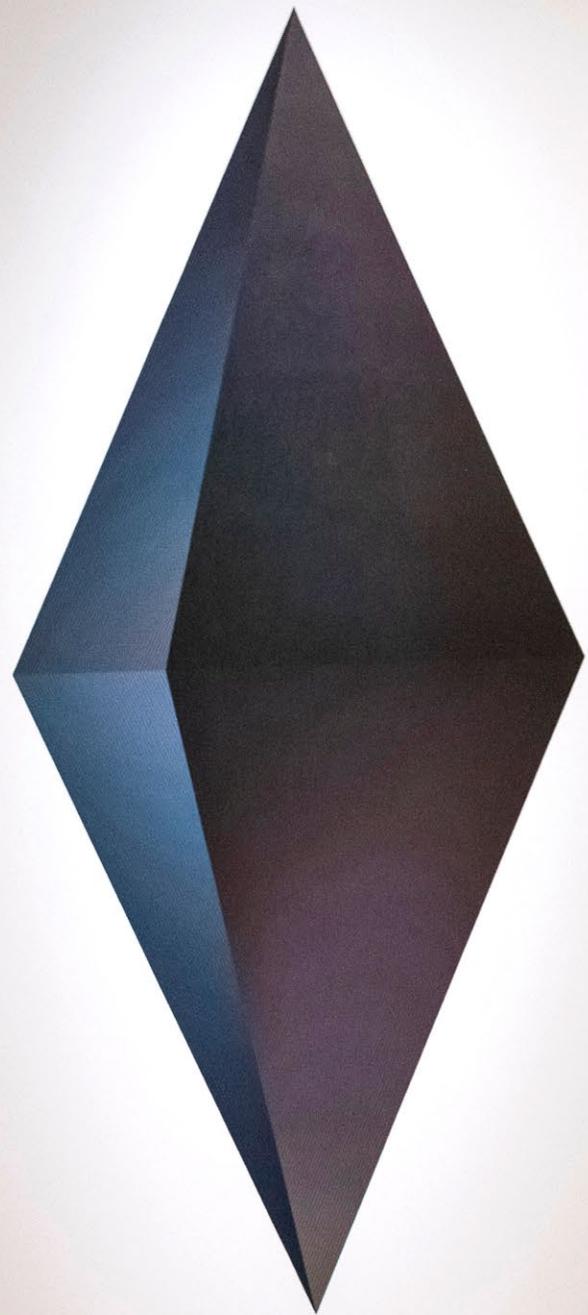
<sup>18</sup> Statistique Canada, *Scolarité – Faits saillants en tableaux, Recensement de 2016*, [En ligne], mis à jour le 20 février 2019. [<https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2016/dp-pd/hltfst/edu-sco/Tableau.cfm?Lang=F&T=11&Geo=00&View=2&Age=2>].

## LES PERSONNES AUX PRISES AVEC UNE INCAPACITÉ

Selon l'Office des personnes handicapées du Québec, 16% de la population de 15 ans et plus souffrait d'une incapacité en 2017 et les trois quarts de ces personnes avaient besoin d'aide pour réaliser au moins une activité de la vie quotidienne. Les bénéfices que procure l'accès à l'art et à la culture, entre autres par le biais de l'art-thérapie, sont nombreux : réduction des symptômes d'anxiété et des troubles liés à la dépression et à l'isolement, accroissement de l'estime de soi, etc.

Au cours des dernières années, le Musée a mis en place un programme visant à permettre aux personnes exclues de l'expérience culturelle de bénéficier d'un accès gratuit au Musée et à ses activités de médiation, dont les visites commentées et les ateliers artistiques. Dans le cadre de son Plan stratégique 2018-2022, il entend intensifier la participation du milieu communautaire à ce programme par la mise sur pied de différents projets pilotes, la création d'un poste de responsable de la médiation communautaire et l'ajout d'un secteur consacré à la consultation et à l'évaluation.

# LE CONTEXTE



Corps sombre (2016-2017) de Numa Amun.

La mise en œuvre du dernier plan stratégique du Musée national des beaux-arts du Québec a abouti à la création d'un véritable complexe muséal de classe internationale, avec l'ouverture du pavillon Pierre Lassonde. Elle a également permis, grâce à ce quatrième pavillon qui a presque doublé la superficie de l'établissement, le redéploiement complet de la collection nationale d'art du Québec, qui constitue l'âme du Musée. Elle s'est enfin traduite par la revalorisation de ses trois autres pavillons. Il s'agissait là d'une vision ambitieuse et les axes de développement que le Musée avait alors définis s'incarnent dorénavant dans l'ensemble de l'expérience muséale offerte par l'institution.

Aujourd'hui, le complexe muséal s'étend sur 31 600 mètres carrés, possède une riche collection de plus de 40 000 œuvres, accueille près de 400 000 visiteurs annuellement et fait figure de référence en matière d'art du Québec, avec 18 de ses 25 salles d'exposition consacrées à la collection nationale. Mais il n'y a pas que sa superficie qui se soit accrue au cours des dernières années. En effet, la communauté est également au rendez-vous, puisque notre offre d'activités éducatives et culturelles n'a cessé de croître pour répondre à la demande et que le nombre de membres du Musée a presque doublé depuis 2015-2016.

Le Musée doit ce succès remarquable au dévouement de ses équipes, qui se sont investies avec passion dans ces grands chantiers. Lors des rencontres entourant la préparation du Plan stratégique 2018-2022, les employés ont réaffirmé leur fierté face à ces réalisations, mais aussi exprimé une certaine déception de n'avoir pu consacrer plus de temps à la dimension humaine de ces projets. Au fil des discussions, l'idée de passer d'un chantier immobilier à un chantier humain est devenue une inspiration maîtresse du nouveau plan stratégique. La vision d'un musée à l'échelle humaine et l'enjeu de l'accessibilité se sont alors imposés comme des leitmotivs au cœur des actions visant le renouvellement de l'expérience proposée aux visiteurs. L'enjeu de la performance, auquel se rattachent plus spécifiquement le développement des compétences, le travail collaboratif et l'innovation, reflète pour sa part la volonté du Musée d'offrir à ses équipes un contexte de travail stimulant et positif. Ce dernier enjeu renvoie également à la gestion de la croissance générée par l'expansion du complexe muséal, de ses activités et de sa programmation, mais aussi à celle des charges liées à un établissement de cette envergure. Pour relever ce défi, nous entendons adopter une posture plus entrepreneuriale afin d'accroître nos revenus autonomes, tout en nous appuyant sur la philanthropie, grâce au dynamisme de la Fondation du Musée.

Les multiples aspects du contexte dans lequel évolue le Musée ont été soigneusement étudiés lors du processus de planification stratégique et ce ne sont là que quelques-uns des éléments qui nous ont conduits aux enjeux, orientations et objectifs qui guideront les actions de l'institution au cours des quatre prochaines années.

# PLAN STRATÉGIQUE 2018-2023 PROLONGÉ ET RÉVISÉ



Modèle de la « Girafe nubienne » avec paysage. D'après Jacques-Laurent Agasse, 1827 (détail) (1997-1998) de Trevor Gould.

Note : Les effets de la pandémie se faisant toujours ressentir, le Musée a procédé à la révision de certaines cibles pour l'année 2021-2022 et prévu un maintien des résultats pour l'année de prolongation 2022-2023.

## ENJEU 1 – L'ACCESSIBILITÉ

Avec son entrée située sur la Grande Allée, le pavillon Pierre Lassonde a permis au Musée de se tourner davantage vers la ville. Dans la mouvance de ce geste architectural fort de sens, le Musée souhaite être un lieu accueillant, accessible et inclusif. Cet élan vers la ville et ceux qui l'habitent ou la visitent est l'un des éléments essentiels du Plan stratégique 2018-2023. L'accessibilité sera ainsi une préoccupation constante, qui orientera les actions et les choix relatifs à l'ensemble des dimensions du Musée : de l'aménagement des espaces publics à la signalisation, des expositions à la muséographie, des services aux visiteurs aux activités de médiation, de l'accessibilité physique à l'accessibilité des contenus et de l'information. Cette vision inclusive de l'organisation inspirera également les critères de sélection des acquisitions du Musée, qui viseront à refléter la diversité de la communauté québécoise aussi bien que la variété des pratiques artistiques.

### ORIENTATION 1 – ASSURER LE RENOUVELLEMENT DES PUBLICS

Voir grand et loin, c'est se préoccuper des visiteurs d'aujourd'hui, mais aussi de ceux de demain. En affirmant une sensibilité particulière à l'égard des jeunes adultes (18-30 ans) et des familles, le Musée s'assure que ses programmes et ses activités, dont ses expositions, feront écho aux réalités et aux attentes de ces publics.

#### OBJECTIF 1 – BONIFIER LES ACTIVITÉS CIBLANT LES JEUNES ADULTES (18-30 ANS)

INDICATEURS	ACTUEL	CIBLES
PROPORTION DES BILLETS DE CATÉGORIE 18-30 ANS	12 %	2018-2019 : 12 % 2019-2020 : 13 % 2020-2021 : 14 % 2021-2022 : 15 % 2022-2023 : 15 %
TAUX DE SATISFACTION DES 18-30 ANS	-	2018-2019 : 75 % 2019-2020 : 77 % 2020-2021 : 80 % 2021-2022 : 85 % 2022-2023 : 85 %

#### OBJECTIF 2 – ENRICHIR LES ACTIVITÉS DESTINÉES AU PUBLIC FAMILLE

INDICATEURS	ACTUEL	CIBLES
NOMBRE DE PARTICIPANTS AUX ACTIVITÉS FAMILLE	21 167	2018-2019 : 22 000 2019-2020 : 23 000 2020-2021 : 24 000 2021-2022 : 1 000 2022-2023 : 5 000
NOMBRE D'ABONNÉS DE CATÉGORIE FAMILLE	1 345	2018-2019 : 2 000 2019-2020 : 2 500 2020-2021 : 2 750 2021-2022 : 3 000 2022-2023 : 3 000

Note: La fermeture du Musée due à la pandémie et les restrictions sanitaires qui ont accompagné sa réouverture nous ont forcé à annuler la grande majorité des activités prévues pour les familles dans la dernière année. Nous avons cependant redoublé d'efforts pour rejoindre le grand public, que ce soit par le biais d'activités extérieures ou des contenus numériques. Nous poursuivons ces efforts en 2022-2023, mais anticipons tout de même une baisse importante des participants aux activités familles comparativement aux années antérieures, étant donné le contexte pandémique qui se poursuit.

## ORIENTATION 2 – S’ENGAGER DANS LA COMMUNAUTÉ

L’expérience muséale est au cœur des réflexions du Musée, qui entend proposer des projets de rencontre et de découverte artistique diversifiés et rassembleurs à la faveur de partenariats inédits et innovants qui lui permettront de s’engager réellement dans la communauté. Des efforts spécifiques seront déployés pour inviter au Musée les visiteurs ayant des réalités et des besoins particuliers, et ce, grâce à la création de liens avec les organismes communautaires qui leur offrent des services.

### OBJECTIF 3 – INTENSIFIER LA PARTICIPATION DU MILIEU COMMUNAUTAIRE DANS L’IMPLANTATION D’UN PROGRAMME D’ACCESSIBILITÉ POUR LES VISITEURS AYANT DES BESOINS PARTICULIERS

INDICATEURS	ACTUEL	CIBLES
NOMBRE D’ORGANISMES COMMUNAUTAIRES IMPLIQUÉS (DANS LA RÉALISATION DU PROGRAMME D’ACCESSIBILITÉ)	-	2018-2019 : 10
		2019-2020 : 12
		2020-2021 : 15
		2021-2022 : 20
		2022-2023 : 20
TAUX DE SATISFACTION DES PARTICIPANTS DU PROGRAMME D’ACCESSIBILITÉ	-	2018-2019 : 75 %
		2019-2020 : 77 %
		2020-2021 : 80 %
		2021-2022 : 85 %
		2022-2023 : 85 %

Note: Malgré un ralentissement dans la mise en place de certains projets novateurs, dû à la pandémie, le Musée travaille activement à tisser des liens avec de nouveaux partenaires et à élargir son réseau. Cette année, 4 partenariats hors du réseau habituel du Musée ont été consolidés et nous anticipons pouvoir augmenter ce nombre à 5 partenaires dans la prochaine année.

### OBJECTIF 4 – RÉALISER DES PARTENARIATS INÉDITS DANS LA CRÉATION DE PROJETS NOVATEURS

INDICATEUR	ACTUEL	CIBLES
NOMBRE DE PARTENAIRES HORS DU RÉSEAU HABITUEL DU MUSÉE IMPLIQUÉS DANS LA RÉALISATION DE PROJETS NOVATEURS	-	2018-2019 : 1
		2019-2020 : 2
		2020-2021 : 3
		2021-2022 : 4
		2022-2023 : 5



Une cosmologie sans genèse (détail) (2015) de Ludovic Boney

## ENJEU 2 – LA PERFORMANCE

Le Musée national des beaux-arts du Québec se trouve actuellement à la croisée des chemins, après l’agrandissement de ses espaces physiques en 2016 et l’augmentation consécutive de son offre d’expositions et d’activités. Il lui est donc essentiel de revoir sa culture et son modèle organisationnels, de reconnaître et de mettre à profit ses compétences internes afin d’optimiser son efficacité et d’assurer le maintien d’une équipe passionnée. Son personnel devra faire preuve d’innovation et de flexibilité pour concevoir des projets excitants qui enrichiront l’expérience des visiteurs. L’accroissement des revenus autonomes représente également un enjeu fondamental pour le développement du Musée. Les décisions prises seront basées sur une intelligence d’affaires nourrie par des analyses et des sondages. Elles permettront ainsi d’orienter la réflexion sur la stratégie de révision tarifaire des services offerts par le Musée en vue d’en maximiser la rentabilité.



### ORIENTATION 3 – DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES

Par l'implantation de méthodes de travail collaboratives et innovatrices, le Musée sera en mesure d'accroître la motivation et la productivité de ses équipes, tout en encourageant la communication, le partage des connaissances, la résolution de problèmes et la créativité.

Note: Le taux d'engagement des équipes s'est amélioré de façon considérable dans les dernières années, passant de 50 % pour l'année de référence à 73 % en 4 ans. Nous poursuivons nos efforts pour maintenir une équipe mobilisée et anticipons un maintien du taux d'engagement, alors que les employés doivent continuer de s'adapter aux réalités du travail à distance et maintenant en mode hybride.

#### OBJECTIF 5 – IMPLANTER DES PROCESSUS PRIVILÉGIANT LE MODE COLLABORATIF

INDICATEUR	ACTUEL	CIBLES
TAUX D'AUGMENTATION DU NIVEAU D'ENGAGEMENT DES ÉQUIPES	-	2018-2019 : + 5 % 2019-2020 : + 5 % 2020-2021 : + 5 % 2021-2022 : + 5 % 2022-2023 : + 3 %

Note: L'indicateur prévu initialement ne nous permettait pas de quantifier notre progression. Nous l'avons donc remplacé par un indicateur facilement mesurable et qui témoigne bien de l'évolution de nos pratiques de travail.

#### OBJECTIF 6 – ENCOURAGER L'INNOVATION DANS LES PRATIQUES DE TRAVAIL

INDICATEUR	ACTUEL	CIBLES
NOMBRE DE PROJETS DÉVELOPPÉS AVEC DES PRATIQUES DE TRAVAIL INNOVATRICES	-	2018-2019 : - 2019-2020 : - 2020-2021 : - 2021-2022 : 10 2022-2023 : 12

### ORIENTATION 4 – ACCROÎTRE LES REVENUS AUTONOMES

Le Musée multipliera ses efforts afin d'accroître ses revenus autonomes. Il poursuivra ainsi le développement de ses activités commerciales et des activités philanthropiques de sa Fondation, qui ont les unes et les autres pris une nouvelle ampleur au cours des dernières années.

Note: La génération de revenus autonomes a été grandement impactée par la fermeture temporaire du Musée et la diminution de notre capacité d'accueil lors de la réouverture (boutique, restaurant, location de salles, etc.). Malgré tous nos efforts pour proposer une offre de produits et de services payants et accessibles en nos murs et en ligne, nous anticipons une baisse très importante de nos revenus autonomes en 2022-2023, comparativement aux années antérieures, étant donné le contexte pandémique qui se poursuit.

#### OBJECTIF 7 – GÉNÉRER DES REVENUS AUTONOMES

INDICATEUR	ACTUEL	CIBLES
TAUX D'AUGMENTATION DES REVENUS AUTONOMES	4,4 M\$	2018-2019 : + 2 % 2019-2020 : + 2 % 2020-2021 : + 2 % 2021-2022 : - 2022-2023 : -

# TABLEAU SYNTHÈSE

## ENJEU 1 – L'ACCESSIBILITÉ

### ORIENTATION 1 – ASSURER LE RENOUVELLEMENT DES PUBLICS

#### OBJECTIF 1 – BONIFIER LES ACTIVITÉS CIBLANT LES JEUNES ADULTES (18-30 ANS)

INDICATEURS	ACTUEL	CIBLES
PROPORTION DES BILLETS DE CATÉGORIE 18-30 ANS	12%	2018-2019 : 12 % 2019-2020 : 13 % 2020-2021 : 14 % 2021-2022 : 15 % 2022-2023 : 15 %
TAUX DE SATISFACTION DES 18-30 ANS	-	2018-2019 : 75 % 2019-2020 : 77 % 2020-2021 : 80 % 2021-2022 : 85 % 2022-2023 : 85 %

#### OBJECTIF 2 – ENRICHIR LES ACTIVITÉS DESTINÉES AU PUBLIC FAMILLE

INDICATEURS	ACTUEL	CIBLES
NOMBRE DE PARTICIPANTS AUX ACTIVITÉS FAMILLE	21 167	2018-2019 : 22 000 2019-2020 : 23 000 2020-2021 : 24 000 2021-2022 : 1 000 2022-2023 : 5 000
NOMBRE D'ABONNÉS DE CATÉGORIE FAMILLE	1 345	2018-2019 : 2 000 2019-2020 : 2 500 2020-2021 : 2 750 2021-2022 : 3 000 2022-2023 : 3 000

### ORIENTATION 2 – S'ENGAGER DANS LA COMMUNAUTÉ

#### OBJECTIF 3 – INTENSIFIER LA PARTICIPATION DU MILIEU COMMUNAUTAIRE DANS L'IMPLANTATION D'UN PROGRAMME D'ACCESSIBILITÉ POUR LES VISITEURS AYANT DES BESOINS PARTICULIERS

INDICATEURS	ACTUEL	CIBLES
NOMBRE D'ORGANISMES COMMUNAUTAIRES IMPLIQUÉS (DANS LA RÉALISATION DU PROGRAMME D'ACCESSIBILITÉ)	-	2018-2019 : 10 2019-2020 : 12 2020-2021 : 15 2021-2022 : 20 2022-2023 : 20
TAUX DE SATISFACTION DES PARTICIPANTS DU PROGRAMME D'ACCESSIBILITÉ	-	2018-2019 : 75 % 2019-2020 : 77 % 2020-2021 : 80 % 2021-2022 : 85 % 2022-2023 : 85 %

#### OBJECTIF 4 – RÉALISER DES PARTENARIATS INÉDITS DANS LA CRÉATION DE PROJETS NOVATEURS

INDICATEUR	ACTUEL	CIBLES
NOMBRE DE PARTENAIRES HORS DU RÉSEAU HABITUEL DU MUSÉE IMPLIQUÉS DANS LA RÉALISATION DE PROJETS NOVATEURS	-	2018-2019 : 1 2019-2020 : 2 2020-2021 : 3 2021-2022 : 4 2022-2023 : 5

## ENJEU 2 – LA PERFORMANCE

### ORIENTATION 3 – DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES

#### OBJECTIF 5 – IMPLANTER DES PROCESSUS PRIVILÉGIANT LE MODE COLLABORATIF

INDICATEUR	ACTUEL	CIBLES
TAUX D'AUGMENTATION DU NIVEAU D'ENGAGEMENT DES ÉQUIPES	-	2018-2019 : + 5 % 2019-2020 : + 5 % 2020-2021 : + 5 % 2021-2022 : + 5 % 2022-2023 : + 3 %

#### OBJECTIF 6 – ENCOURAGER L'INNOVATION DANS LES PRATIQUES DE TRAVAIL

INDICATEUR	ACTUEL	CIBLES
NOMBRE DE PROJETS DÉVELOPPÉS AVEC DES PRATIQUES DE TRAVAIL INNOVATRICES	-	2018-2019 : - 2019-2020 : - 2020-2021 : - 2021-2022 : 10 2022-2023 : 12

#### ORIENTATION 4 – ACCROÎTRE LES REVENUS AUTONOMES

#### OBJECTIF 7 – GÉNÉRER DES REVENUS AUTONOMES

INDICATEUR	ACTUEL	CIBLES
TAUX D'AUGMENTATION DES REVENUS AUTONOMES	4,4 M\$	2018-2019 : + 2 % 2019-2020 : + 2 % 2020-2021 : + 2 % 2021-2022 : - 2022-2023 : -

MUSÉE NATIONAL DES BEAUX-ARTS DU QUÉBEC  
179, Grande Allée Ouest  
Québec (Québec) G1R 2H1

Renseignements : info@mnbaq.org  
Téléphone : 418 644-6460

La présente publication est accessible sur le site Web du Musée national des beaux-arts du Québec, à l'adresse suivante :  
www.mnbaq.org/a-propos/profil-institutionnel

#### Édition

Annie Bérubé

#### Rédaction

Jean-François Fusey

Annie Gauthier

Jean-Luc Murray

#### Révision linguistique et correction d'épreuves

Marie Parent

#### Documents photographiques et droits d'auteur

Véronique Greaves

Vanessa Noreau

#### Photographies

MNBAQ / Idra Labrie (couverture, p. 11c, 16, 21, 30, 36)

MNBAQ / Denis Legendre (p. 2, 18)

Stéphane Bourgeois (p. 6, 12, 32, 35)

Bruce Damonte (p. 4, 8, 11a)

Les Photographes Kedl, 2004 (p. 11d)

#### Conception graphique

Jean-François Boisvert

#### En couverture

À l'arrière-plan, *La Maternité* (détail) (2000)

de Manasie Akpaliapik et, à l'avant-plan,

*Couple au travail* (1987) de Jaco Ishulutaq

© Musée national des beaux-arts du Québec, 2019

Le Musée national des beaux-arts du Québec est une société d'État subventionnée par le ministère de la Culture et des Communications du Québec.

Tous droits réservés. Toute reproduction, même partielle, est interdite sans une autorisation écrite du Musée.

#### Pour les œuvres

© Manasie Akpaliapik (couverture (détail))

© Numa Amun (p. 30)

© Ludovic Boney (p. 35 (détail))

© COZIC / SOCAN (2019) (p. 2)

© Trevor Gould (p. 32 (détail))

© Jaco Ishulutaq (couverture)

© Rafael Lozano-Hemmer / SOCAN (2019) (p. 16)

© Jean-Pierre Morin (p. 11c)

#### DÉPÔT LÉGAL

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN 978-2-550-85551-4 (imprimé)

ISBN 978-2-550-85552-1 (en ligne)

**M**  
**N**

**B**  
**A**  
**Q**

Musée national  
des beaux-arts  
du Québec

---

Québec 