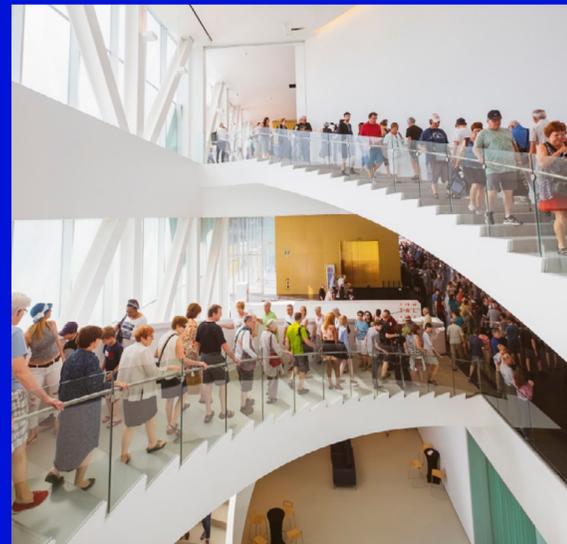


AFFIRMER
NOTRE
VISION

PLAN
STRA-
TÉGIQUE
2024 —
2027



PLAN
STRA-
TÉGIQUE
2024 —
2027



PLAN
STRA-
TÉGIQUE
2024 —
2027

Musée national
des beaux-arts
du Québec

TABLE DES MATIÈRES

| | | | | | |
|-----------|--|-----------|---|-----------|--|
| 4 | Message de la présidente du conseil d'administration | 18 | Choix stratégiques ↳ 22 ENJEU 1 – L'ACHALANDAGE Orientation 1 – Attirer le plus grand nombre de visiteurs par une approche stratégique basée sur les données structurantes et axée sur l'amélioration de la performance financière Orientation 2 – Favoriser le rayonnement et la notoriété du Musée par la promesse d'une offre distinctive ↳ 29 ENJEU 2 – LA TECHNOLOGIE ET LE NUMÉRIQUE Orientation 3 – Accélérer la transformation technologique pour une expérience client améliorée Orientation 4 – Magnifier l'offre distinctive du Musée par le numérique ↳ 33 ENJEU 3 – L'ENGAGEMENT Orientation 5 – Développer une culture durable (ESG : environnement, social, gouvernance) comme stratégie transversale | 37 | Un plan collectif |
| 4 | Aspirations du directeur général | | | 39 | Zone inspiration |
| 6 | Le Musée en bref | | | 43 | ANNEXE Tableau synoptique du plan stratégique 2024–2027 |
| 9 | Chiffres clés 2023–2024 | | | | |
| 12 | Analyse de l'environnement ↳ 13 CONTEXTE EXTERNE ↳ 15 CONTEXTE INTERNE | | | | |



MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE
DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

**CHRISTIANE
GERMAIN**

ET

ASPIRATIONS DU
DIRECTEUR GÉNÉRAL

**JEAN-LUC
MURRAY**



Notre musée, couru par le plus grand nombre !

D'entrée de jeu, je vous propose, chers publics, partenaires et collègues, cette grande ambition commune d'un musée fréquenté par le plus grand nombre.

En effet, notre précédent plan stratégique (2018-2023) a concentré nos actions sur une expérience renouvelée vers l'humain, à la fois externe, en favorisant l'accessibilité à notre proposition culturelle, et interne, en enrichissant les compétences de notre équipe, un gage de performance. Cette dernière a malgré nous été ébranlée par la pandémie. Mais nous avons usé de créativité pour offrir une expérience culturelle adaptée, et surtout pour préparer notre avenir, qui ne s'annonce rien de moins qu'exaltant.

Forts de ces acquis récents et de notre histoire presque centenaire, nous jouissons d'une réputation enviable ici même et auprès de nos pairs. Cette considération n'est pas étrangère au choix qu'ont fait des mécènes amoureux d'artistes mis en valeur par le Musée de contribuer au projet phare d'un carrefour en hommage à Jean Paul Riopelle, grâce auquel plus d'art et d'artistes encore seront mis en lumière. Un nouveau jalon pour magnifier notre proposition culturelle.

Mais tous ces trésors doivent être découverts par le plus grand nombre, il faut ouvrir encore plus grand les portes de notre formidable complexe muséal.

Ainsi, nous allons inviter tous ceux et celles qui voyagent chez nous à faire escale au Musée national des beaux-arts du Québec. Nous allons les convier, de même que la génération montante, à la rencontre de la culture québécoise par une offre distinctive, qui répond à leurs aspirations, et par la préparation d'une approche éducative toujours plus contemporaine, en phase avec l'évolution numérique.

Par ailleurs, en tant que société d'État, nous comprenons la portée d'une gestion efficiente et nous continuerons d'innover en ce sens, dans une optique de pérennité du Musée au sein d'une société durable.

En terminant, je suis certaine que toutes et tous, de quelque horizon que vous soyez, vous accepterez nombreuses et nombreux notre invitation à vivre ensemble les beaux-arts du Québec et d'ailleurs, ainsi que toutes les innovations culturelles que nous vous proposerons.

À très bientôt,
Christiane Germain

Une expérience muséale distinctive et rassembleuse

Avec les objectifs affirmés d'améliorer notre attractivité et d'accueillir encore plus de visiteurs, nous misons, en tant que Musée national des beaux-arts du Québec, sur la création et l'offre d'une expérience muséale distinctive. Fer de lance de nos initiatives actuelles et à venir, cette expérience est conçue de manière à faire vivre à nos publics une visite mémorable. Elle s'appuie sur trois composantes : l'intégration des sens et des émotions, le recours à des pratiques et à des approches innovantes et l'excellence de la muséographie.

Élément phare de cette expérience signature, l'interpellation des émotions et des sens vise à impliquer nos visiteurs de manière holistique afin de magnifier leur rencontre avec le BEAU et l'ART. Pour y arriver, nous privilégions une muséographie esthétique, juste et de grande qualité, qui permet à chacun une immersion, souvent novatrice, dans les univers et les thématiques proposés par nos expositions. Nous imaginons également des approches et des dispositifs innovants en vue de répondre aux réalités de nos clientèles, particulièrement des générations montantes. Cette muséologie sensible et unique à notre musée ainsi que l'ensemble des éléments qui la complètent, dont plusieurs font appel au numérique, sont des outils de premier choix pour assurer l'attractivité, l'appréciation et la découvrabilité de l'art québécois.

Pour remplir notre promesse d'offrir à nos publics une expérience qui se démarque, l'équipe du Musée adopte les meilleures pratiques, mise sur des processus optimaux et opte pour des outils efficaces. En plaçant les visiteurs au centre de nos préoccupations, nous souhaitons affermir, à tous les niveaux de notre organisation, une forte culture d'engagement social alignée sur notre mission. C'est aussi ce souci constant de satisfaire les besoins et les attentes de nos clientèles qui guide et anime notre équipe alors qu'elle s'active à réaliser le grand projet de l'espace Riopelle, qui sera soutenu par une valorisation de notre projet éducatif grâce à la mise sur pied du Centre d'éducation aux arts, un lieu de création et d'activités pour les élèves du primaire et du secondaire, les familles et les groupes communautaires. Il s'agit là de deux aventures ambitieuses et nécessaires qui affirmeront et propulseront l'expérience distinctive et rassembleuse proposée par le Musée national des beaux-arts du Québec.

Jean-Luc Murray

MI
SS IO
N

RAISON

D'ÊTRE

VISION

VALEURS

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.

RAISON D'ÊTRE

Réunir autour de l'art.

VISION

Le Musée national des beaux-arts du Québec est reconnu ici et dans le monde. Il est achalandé, et pertinent pour tous les publics.

Il rayonne par ses approches novatrices et propose une expérience distinctive et humaine, fondée sur une rencontre avec l'art et le beau* qui interpelle les émotions et les sens.

* Apposez votre définition.

VALEURS

FAÇONNER L'EXCELLENCE

Notre offre est un gage d'excellence. Nous visons haut dans tout ce que nous entreprenons et nous repoussons les limites.

CÉLÉBRER L'INNOVATION

Nous innovons avec audace et créativité, pour enrichir notre promesse d'offrir une expérience muséale distinctive. Nous accueillons le changement avec ouverture et flexibilité. Nos expérimentations sont sources d'apprentissage et d'amélioration.

NOURRIR L'ENGAGEMENT

Nous sommes engagés dans la réussite du Musée et nous embrassons les défis qui nous mobilisent. La somme de nos implications individuelles nous permet d'atteindre nos objectifs collectifs.

CULTIVER L'EMPATHIE

Nous envisageons l'expérience muséale en nous mettant à la place de l'autre et en considérant son ressenti et ses émotions. Nous créons une connexion par l'écoute et le respect mutuels.

170

25

2

13

5000

+

400000

5

42

5000

10

3000

25

009

9

M

00

15

000

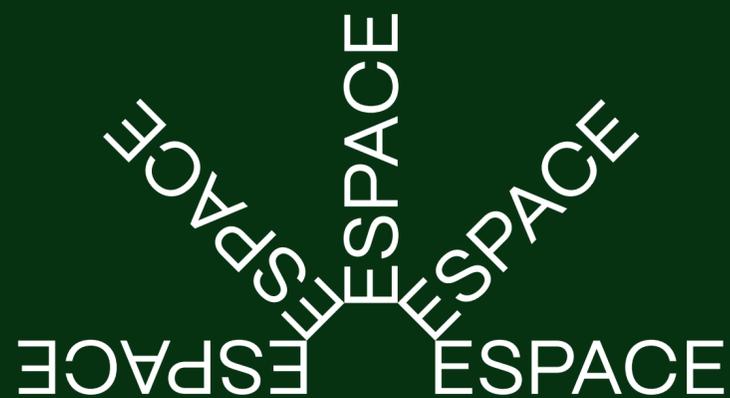
4M

0

39

0000

1000+



Une société d'État au service de quelque **9 M** de Québécois et accueillante pour les visiteurs de tous les horizons.

Un budget annuel de près de **25 M\$**.

Un complexe muséal d'envergure sur l'art du Québec et d'ailleurs.

42 500 œuvres dans ses collections et des archives privées comptant plus de **200 000** pièces.

Une bibliothèque comptant plus de **40 000** livres et **15 000** dossiers documentaires.

Une offre gourmande, au surplus.

Une équipe engagée de plus de **170** personnes.

Plus de **235 000*** visiteurs annuellement.

Plus de **39 000** participants aux activités éducatives et culturelles annuellement.

Plus de **13 500*** membres du Musée.

* En rattrapage postpandémie.

ACTIVITÉS ACTIVITÉS

Plus de **25** expositions de ses collections et d'artistes québécois, canadiens et internationaux annuellement.

Près d'une **centaine** d'activités jeunesse (visites scolaires, camps de jour, ateliers créatifs et autres) annuellement.

Près d'une **centaine** d'activités de médiation culturelle contribuant à l'expérience distinctive annuellement.

Une **centaine*** d'événements privés ou d'affaires tenus chaque année dans un lieu de rencontre exceptionnel auquel s'ajoutera, avec la création de l'espace Riopelle, une salle de réception de près de **300** places.

* En rattrapage postpandémie.

ENVIRONNEMENT

CONTEXTE EXTERNE

Le paysage muséal du Québec occupe une place privilégiée au sein du riche tissu culturel de la province, offrant une vitrine unique sur l'histoire, la diversité artistique et les créations contemporaines. Au-delà de leur mission culturelle, les musées d'art sont des moteurs économiques, attirant des visiteurs d'ici et d'ailleurs, stimulant le tourisme culturel et contribuant à la vitalité des industries connexes, telles que l'hôtellerie, la restauration et le commerce local. Le secteur culturel génère ainsi des retombées économiques notables, avec une incidence positive sur le PIB et la création d'emplois.

Au Québec, les musées sont majoritairement des institutions privées sans but lucratif, et leur financement provient d'un mélange de subventions publiques et de revenus autogénérés, avec une contribution moindre du financement privé. Les musées régionaux et les petites institutions muséales reçoivent en moyenne 65 % de leur budget de subventions publiques, tandis que les musées nationaux, comme le Musée national des beaux-arts du Québec, tirent la plus grande partie de leur budget du financement public. Dans un contexte économique en évolution, la recherche de financements durables et diversifiés est un enjeu stratégique majeur pour assurer la pérennité des institutions muséales.

Sur le plan social, les musées d'art du Québec assument un rôle de catalyseur culturel et de plateforme éducative. Ils favorisent l'inclusion sociale en offrant un accès à la culture à tous les segments de la population. L'éducation artistique, les programmes communautaires et les expositions participatives contribuent

à renforcer le lien entre les musées et leur public, favorisant ainsi une compréhension approfondie et une appréciation de la diversité culturelle.

Cependant, les musées sont confrontés au défi de rester pertinents dans un contexte social en mutation. L'adaptation aux besoins et aux attentes de clientèles variées, la promotion de la diversité artistique et la prise en compte des préoccupations contemporaines sont des impératifs pour maintenir une connexion significative avec la société.

Les musées d'art du Québec sont eux aussi touchés par des enjeux contemporains, tels que la numérisation de la culture, la recherche d'une durabilité environnementale et la nécessité d'innover dans leurs approches muséologiques. Intégrer ces défis dans la planification stratégique permettra au Musée national des beaux-arts du Québec de rester un acteur dynamique, contribuant activement à la vie culturelle et sociale de la province.

Différentes tendances ont été examinées pour orienter nos choix. Le musée dit *citoyen ou d'impact global*, qui teinte déjà les réalisations du Musée depuis le dernier plan, se poursuivra grâce aux compétences acquises par l'équipe. Nous avons d'ailleurs conservé dans notre vision la volonté d'offrir une expérience distinctive, oui, mais aussi humaine.

ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT (SUITE)

L'importance de prendre des décisions éclairées tenant compte de données et de différents points de vue a été remarquée dans nos études comparatives. Face au retard noté au Musée sur ces aspects, il est apparu clair qu'un travail spécifique devait être amorcé.

Par ailleurs, la direction multisensorielle de l'offre que prennent certains musées se dessine. Le Musée a déjà emprunté cette voie dans son volet innovation durant les trois dernières années. Nos travaux sur les valences émotionnelles et l'olfactif sont avant-gardistes, car ils allient sens, technologies et art. De précurseurs, nous visons à devenir leaders de l'approche par les émotions et les sens.

L'écoresponsabilité est une réalité, amplifiée par les constats quotidiens et indéniables de l'impact de l'humain sur son environnement. Les musées doivent eux aussi répondre aux attentes des citoyens pour assurer une société durable aux générations montantes et futures. Le Musée est déterminé à y contribuer.

De plus, le Musée choisit d'être contemporain et le reflet de son époque, notamment en abordant le numérique et l'intelligence artificielle avec lucidité. Il est évident que, dans la sphère culturelle, la démocratisation de l'art peut et doit passer par les avancées numériques pour que le passé reste en mémoire et serve aux réflexions. Bien sûr, il faut demeurer circonspects et veiller à ce que nos initiatives dans ce domaine soient alignées sur les réalités du Musée et pertinentes pour ses visiteurs.

Finalement, le Musée a tous les atouts pour être un tiers-lieu ou un musée destination (un incontournable du visiteur de la région de la Capitale-Nationale), comme bien d'autres que nous avons étudiés. Pour ce faire, nous travaillerons à y attirer plus de gens et, par ricochet, nous améliorerons notre situation financière.



CONTEXTE INTERNE

Le dernier plan stratégique (2018–2023) du Musée lui a permis de resserrer la collaboration entre ses employés, de multiplier les innovations et d'orienter ses actions pour attirer en plus grand nombre les clientèles jeunes adultes et famille.

Les résultats d'achalandage ont malheureusement été assombris par la pandémie, dont l'impact s'est particulièrement fait sentir sur la fréquentation totale et sur les revenus autogénérés du Musée, comme en témoigne le tableau ci-contre.

Sommaire des résultats relatifs aux engagements du Plan stratégique 2018–2023 au 31 mars 2023

Enjeu 1 : l'accessibilité

| Orientations | Objectifs | Indicateurs | Valeurs initiales | Réel au 31 mars 2023 |
|-------------------------------------|---|---|-------------------|----------------------|
| ASSURER LE RENOUELEMENT DES PUBLICS | Bonifier les activités ciblant les jeunes adultes (18–30) | Proportion des billets de catégorie 18–30 ans | 12 % | 20 % |
| | | Taux de satisfaction des 18–30 ans | – | 84 % |
| | Enrichir les activités destinées au public famille | Nombre de participants aux activités famille | 21 167 | 4 392 |
| | | Nombre d'abonnés de catégorie famille | 1 345 | 1 832 |
| S'ENGAGER DANS LA COMMUNAUTÉ | Intensifier la participation du milieu communautaire dans l'implantation d'un programme d'accessibilité pour les visiteurs ayant des besoins particuliers | Nombre d'organismes communautaires partenaires impliqués (dans la réalisation du programme d'accessibilité) | – | 24 |
| | | Taux de satisfaction des participants du programme d'accessibilité | – | 97 % |
| | Réaliser des partenariats inédits dans la création de projets novateurs | Nombre de partenaires hors du réseau habituel du Musée impliqués dans la réalisation de projets novateurs | – | 5 |

Enjeu 2 : la performance

| | | | | |
|---------------------------------|---|--|---------|---------|
| DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES | Implanter des processus privilégiant le mode collaboratif | Taux d'augmentation de l'engagement des équipes | (50 %) | +3 % |
| | Encourager l'innovation dans les pratiques de travail | Nombre de projets développés avec des pratiques de travail innovatrices (indicateur modifié) | – | 14 |
| ACCROÎTRE LES REVENUS AUTONOMES | Générer des revenus autonomes | Taux d'accroissement des revenus autonomes | 4,4 M\$ | –33,3 % |

ET MAINTENANT

La planification stratégique 2018–2022 a été prolongée d'un an à la demande du ministère de la Culture et des Communications et le Musée a profité de ce temps pour poursuivre sur sa lancée, mais surtout pour bien planifier l'intégration à ses activités de l'extraordinaire projet, lancé en 2021–2022, qui allait marquer les années à venir et lui permettre d'enrichir toujours davantage son offre culturelle : le legs historique, par la Fondation Jean Paul Riopelle, d'une collection inégalée d'œuvres de l'artiste et la construction d'un nouvel écrin pour les recevoir, l'espace Riopelle.

Face à l'ampleur du défi, l'exercice de planification 2024–2027 requérait une approche hautement collaborative. Outre l'accompagnement du gouvernement dans le processus d'élaboration d'un plan conforme à ses exigences, le conseil d'administration et la direction générale ont travaillé de concert pour bien préparer le Musée à relever ce défi, dans un contexte où l'institution venait tout juste de terminer un chantier immobilier lui ayant donné une visibilité privilégiée, soit celui du magnifique pavillon Pierre Lassonde.

Avec plus de 90 ans d'existence, le Musée était déjà reconnu pour l'excellence de ses réalisations. Une fois le projet de l'espace Riopelle concrétisé, il intégrera une classe à part et constituera indiscutablement, par sa superficie, mais encore davantage par son approche, un musée de calibre international qui sera source d'inspiration pour ses pairs, notamment dans les domaines des beaux-arts et de la muséologie.

Le Musée a ainsi pris le temps nécessaire pour élaborer un plan stratégique qui lui permettra de tirer de cette nouvelle opportunité le maximum de retombées à tous égards : une collection nationale enrichie, mais surtout plus d'œuvres accessibles à la population québécoise, une expérience client améliorée, des approches muséologiques bonifiées, des offres connexes intégrées, des percées technologiques et numériques, et aussi des innovations artistiques. Le tout se traduisant par une offre muséale distinctive sollicitant les émotions et les sens.

Le Musée présente donc un plan stratégique couvrant la période 2024–2027, mais dont les enjeux et les orientations ont déjà commencé, tout au long des travaux, à s'imposer aux équipes, qui s'emploient activement à le mettre en œuvre pour réaliser la vision du Musée national des beaux-arts du Québec.

ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT (SUITE)

↳ Le Musée attire davantage une clientèle locale. Seulement 30,4 % des visiteurs proviennent de plus de 40 kilomètres du Musée. Les touristes internationaux sont peu nombreux. Le bassin de publics potentiels est donc très prometteur.

QUELQUES STATISTIQUES CLÉS* QUI ONT INFLUENCÉ NOS CHOIX :

↳ Notoriété spontanée du Musée au Québec : 7,5 % en 2022.

↳ Une reprise de l'achalandage postpandémie difficile : d'une moyenne de 398 k visiteurs par an de 2016 à 2020, nous sommes passés à 122 k visiteurs en 2020-2021 pour remonter graduellement à 248 k en 2023-2024.

↳ Revenus autogénérés de 3,4 M\$, alors que près de 19 M\$ proviennent de subventions.

* Ces données ont été colligées par le Musée.

CHOIX STRATÉGIQUES

STRATÉGIQUES
TRATÉGIQUES
RATÉGIQUES
ATÉGIQUES
TÉGIQUES
ÉGIQUES
GIQUES
IQUES
QUES
UES
ES
S

C
CH
CHO
CHOI
CHOIX

L'exercice de planification stratégique du Musée pour 2024–2027 l'a conduit à faire des choix porteurs dans le contexte de la réalisation du projet de l'espace Riopelle. L'équipe du Musée a identifié cinq grands chantiers qui lui permettront d'atteindre les objectifs du plan tout en bâtissant l'avenir.

CHANTIER 1

Expériences et rayonnement

INTENTION : Faire vivre la promesse d'une expérience distinctive à tous les points de contact avec la clientèle.

RÉSULTANTE D'AFFAIRES : Une plus grande notoriété du Musée, une fréquentation accrue et une diversification des publics.

CHANTIER 2

Centre d'éducation aux arts

INTENTION : Concevoir, dans une approche novatrice d'échange, un lieu d'appartenance pour tous les publics et un lieu de référence en médiation muséale au Québec.

RÉSULTANTE D'AFFAIRES : Un lieu de recherche appliquée en médiation (lieu de création), un point de référence en médiation muséale et un espace de rencontre et de socialisation, autant d'aspects enrichissant l'expérience globale du visiteur.

CHANTIER 3

Espace Riopelle

INTENTION : Construire le pavillon en hommage à Jean Paul Riopelle et imaginer le contenu pour cet espace et en lien avec celui-ci.

RÉSULTANTE D’AFFAIRES : Un nouvel écrin pour présenter plus d’art au sein du complexe muséal, un accroissement, à l’échelle tant nationale qu’internationale, de la notoriété du Musée basée sur son identité et un point d’attrait pour les foules.



CHANTIER 4

Technologie et numérique

INTENTION : Rattraper le retard technologique et accélérer la transformation numérique.

RÉSULTANTE D’AFFAIRES : Des solutions technologiques et numériques qui soutiennent les opérations et les projets du Musée en vue d’une plus grande efficacité ; une transformation numérique qui contribue à la vision stratégique basée sur les données, à l’optimisation de l’utilisation des ressources et à la mise en place d’expériences distinctives pour nos publics.

CHANTIER 5

Facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG)

INTENTION : Passer d’une posture réactive à une culture commune d’engagement face aux facteurs ESG.

RÉSULTANTE D’AFFAIRES :

E → Un musée qui adopte, en réponse aux attentes de ses visiteurs, une position proactive dans la promotion de valeurs durables et qui contribue activement à la construction d’une société plus responsable sur les plans environnemental et social.

S → Ressources humaines : une équipe alignée et des leaders affirmés ; un musée qui s’assure de la disponibilité et du développement des talents et qui offre une expérience employé distinctive. Équité, diversité et inclusion (EDI) : un musée affirmé dans les pratiques EDI de son équipe.

G → Un musée qui continue d’assurer une saine gouvernance.

L'ACHALAND- AGE

ENJEU 1 –

ENJEU 1 – L'ACHALANDAGE

Partout dans le monde, une baisse de fréquentation des musées d'art est observée. Le Musée national des beaux-arts du Québec souhaite contrer cette tendance en innovant pour attirer toujours plus de visiteurs, notamment parmi les touristes et les générations montantes. Localement, le Musée tire son épingle du jeu, mais pourrait bénéficier d'une plus grande fréquence de visites de ses membres. Quant aux voyageurs de passage à Québec, ils représentent une moindre proportion de l'achalandage. Le Musée entend d'ailleurs saisir l'opportunité que lui offre sa situation géographique avantageuse pour se positionner comme une destination incontournable pour les touristes amateurs d'art et d'histoire, et pour les autres. Mais c'est surtout sur son ADN distinctif, basé sur une expérience unique intégrant les sens et les émotions, que le Musée compte pour augmenter sa notoriété et son attractivité, et ainsi assurer la croissance de son achalandage et de ses revenus autogénérés.



ENJEU 1 – L'ACHALANDAGE

ORIENTATION 1 – Attirer le plus grand nombre de visiteurs par une approche stratégique basée sur les données structurantes et axée sur l'amélioration de la performance financière

Objectif 1.1

↳ Augmenter le nombre de visites au Musée

| Indicateurs | Mesure initiale (2023–2024) | Cible 2024–2025 | Cible 2025–2026 | Cible 2026–2027 |
|---|--------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Nombre annuel de visiteurs | 229 k | 275 k | 300 k | 350 k |
| Nombre annuel de visiteurs touristiques | 75 k | 107 k | 136 k | 175 k |
| Nombre annuel de visiteurs de 30 ans ou moins | 64 k | 67 k | 69 k | 72 k |

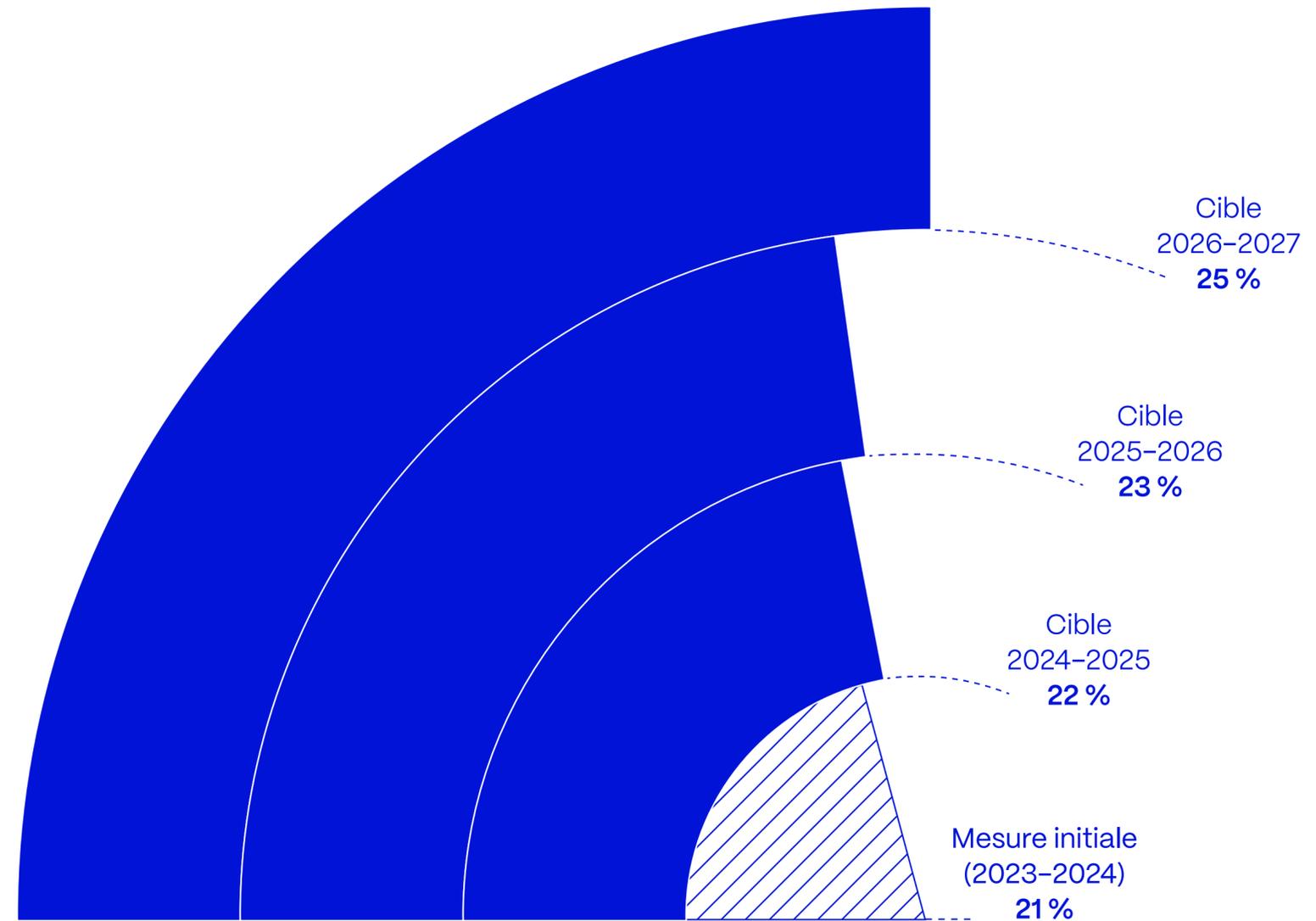
ENJEU 1 – L'ACHALANDAGE

Objectif 1.2

↳ Bonifier les données structurantes

Indicateur

Pourcentage annuel de dossiers clients comportant un minimum de données primaires

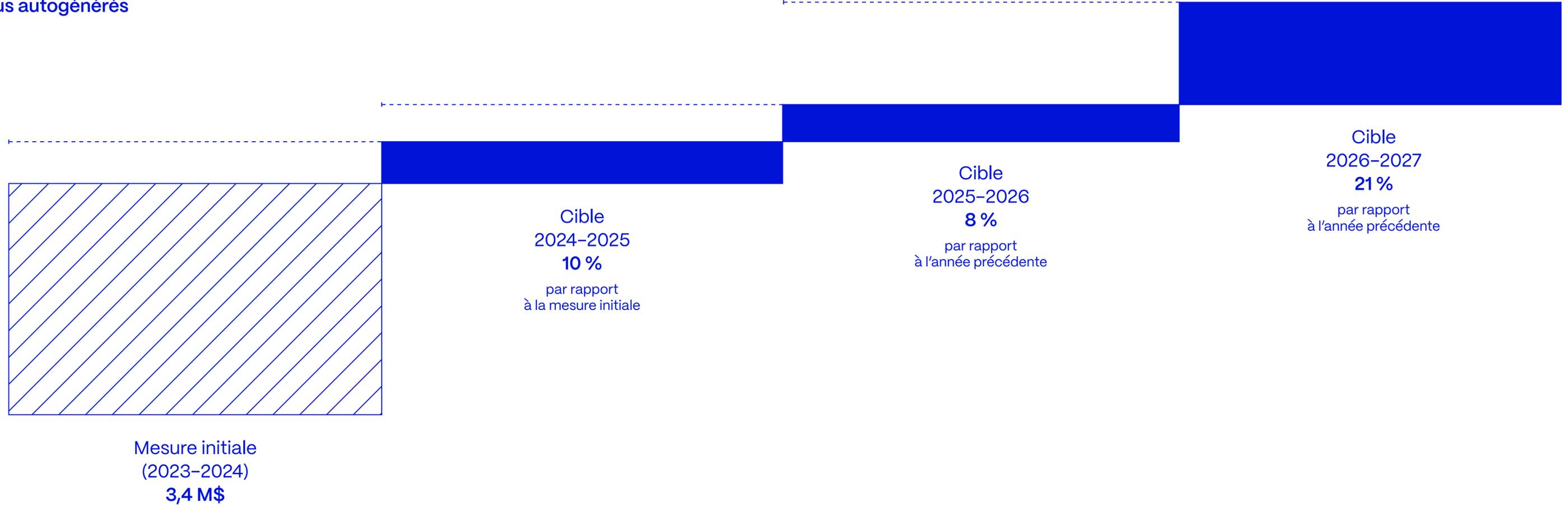


ENJEU 1 – L'ACHALANDAGE

Objectif 1.3

↳ Hausser les revenus autogénérés

Indicateur
Pourcentage annuel d'augmentation
des revenus autogénérés



ENJEU 1 – L'ACHALANDAGE

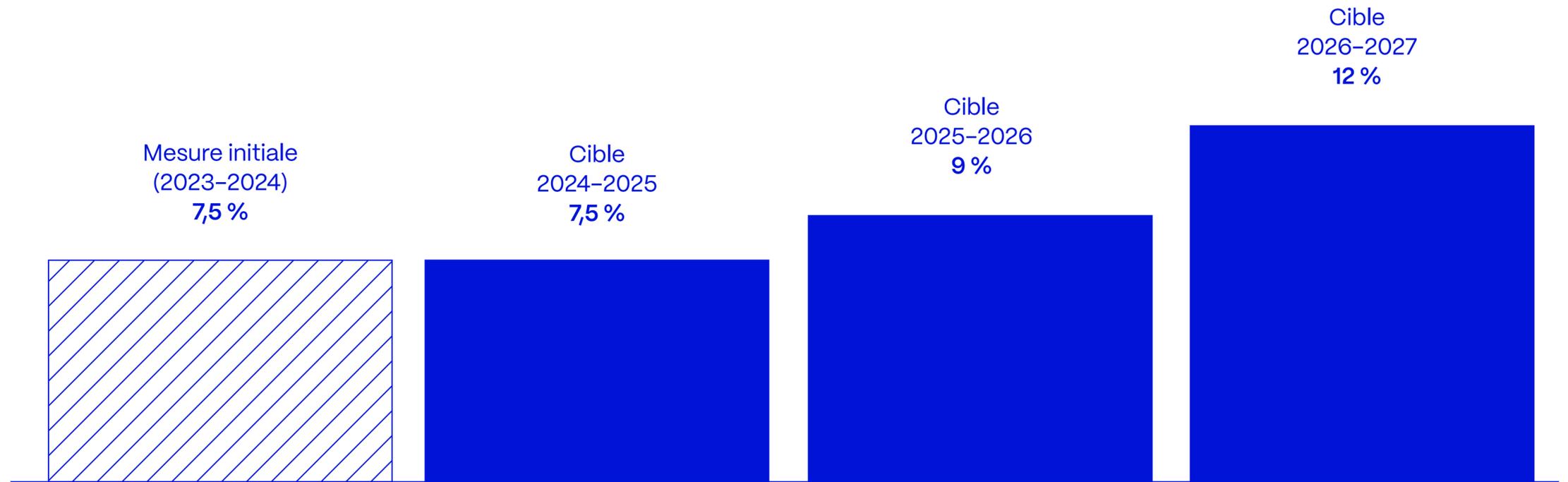
ORIENTATION 2 – Favoriser le rayonnement et la notoriété du Musée par la promesse d'une offre distinctive

Objectif 2.1

↳ Améliorer la perception de l'identité distinctive du Musée

Indicateur

Taux annuel de notoriété spontanée auprès de la population du Québec

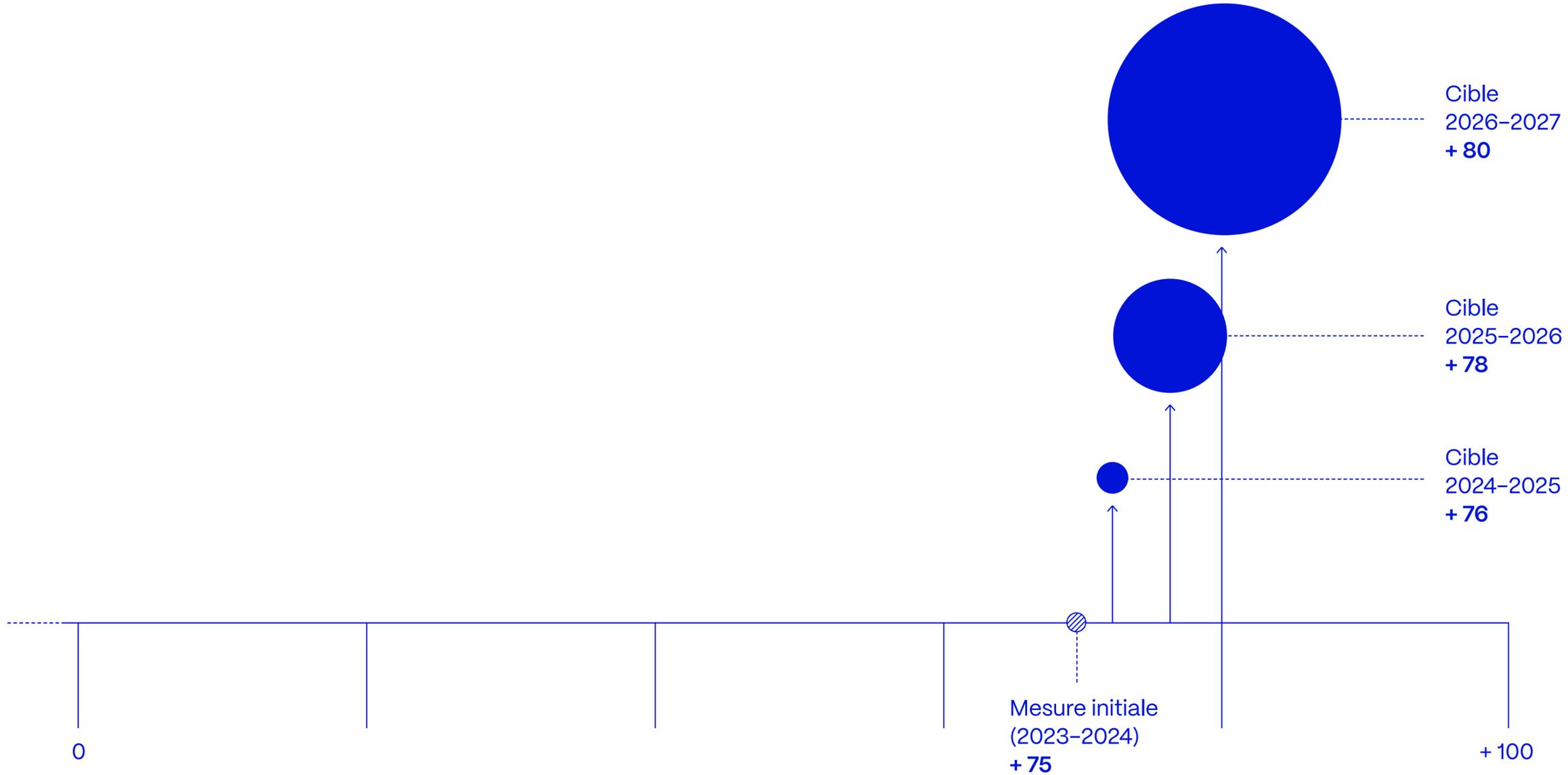


ENJEU 1 – L'ACHALANDAGE

Objectif 2.2

↳ Maintenir un niveau
de satisfaction élevé

Indicateur
Indice annuel de recommandation
des visiteurs (seuil minimal,
échelle : - 100 à + 100)

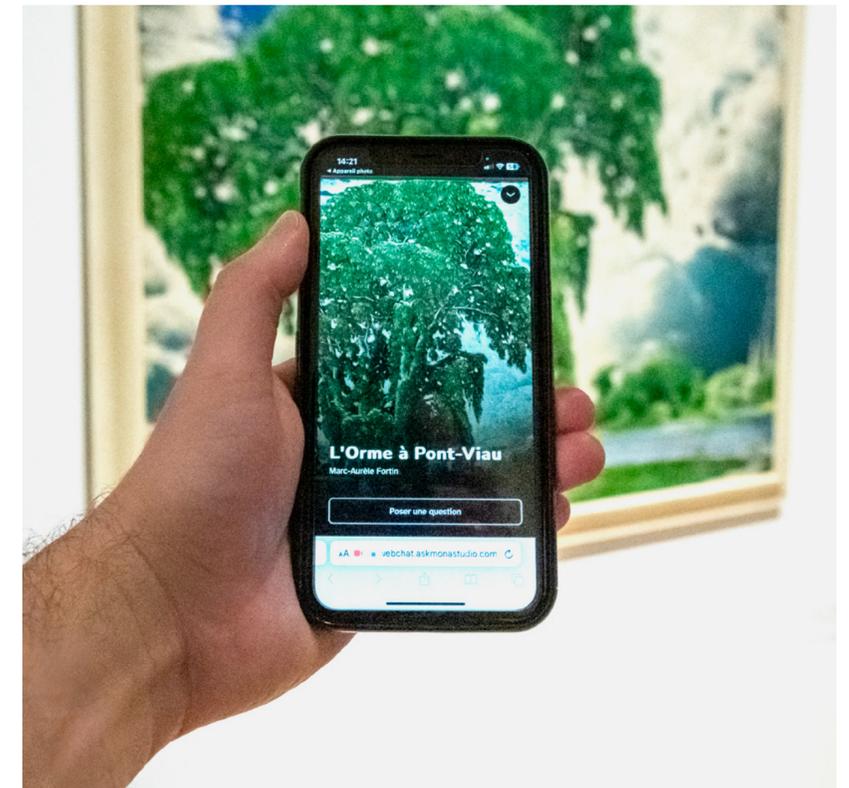


ENJEU 2 –

LA TECHNO- LOGIE ET LE, NUMÉRIQUE

ENJEU 2 – LA TECHNOLOGIE ET LE NUMÉRIQUE

Notre approche distinctive, orientée vers nos publics, et notamment vers les générations montantes, exige un rehaussement technologique important pour permettre au Musée d'adapter l'expérience muséale aux attentes des visiteurs et d'accroître la découvrabilité de l'art québécois, ici et ailleurs dans le monde.



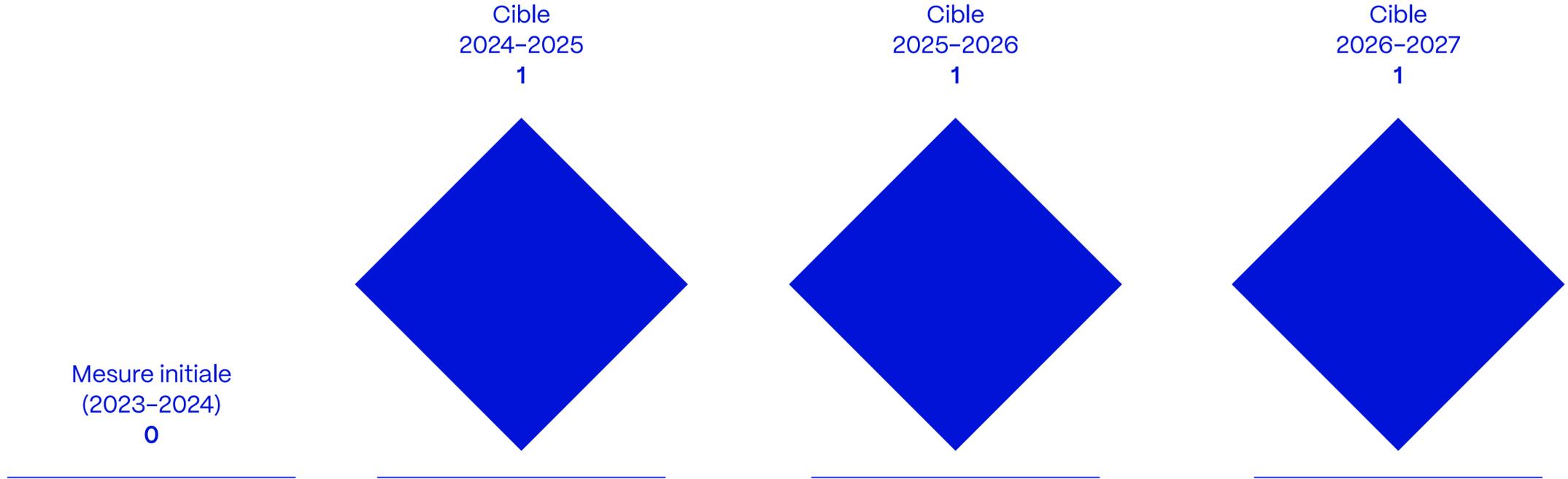
ENJEU 2 – LA TECHNOLOGIE ET LE NUMÉRIQUE

ORIENTATION 3 – Accélérer la transformation technologique pour une expérience client améliorée

Objectif 3.1

↳ Comblers le retard technologique des actifs informationnels

Indicateur
Nombre annuel de systèmes technologiques destinés à la clientèle implantés ou bonifiés



ENJEU 2 – LA TECHNOLOGIE ET LE NUMÉRIQUE

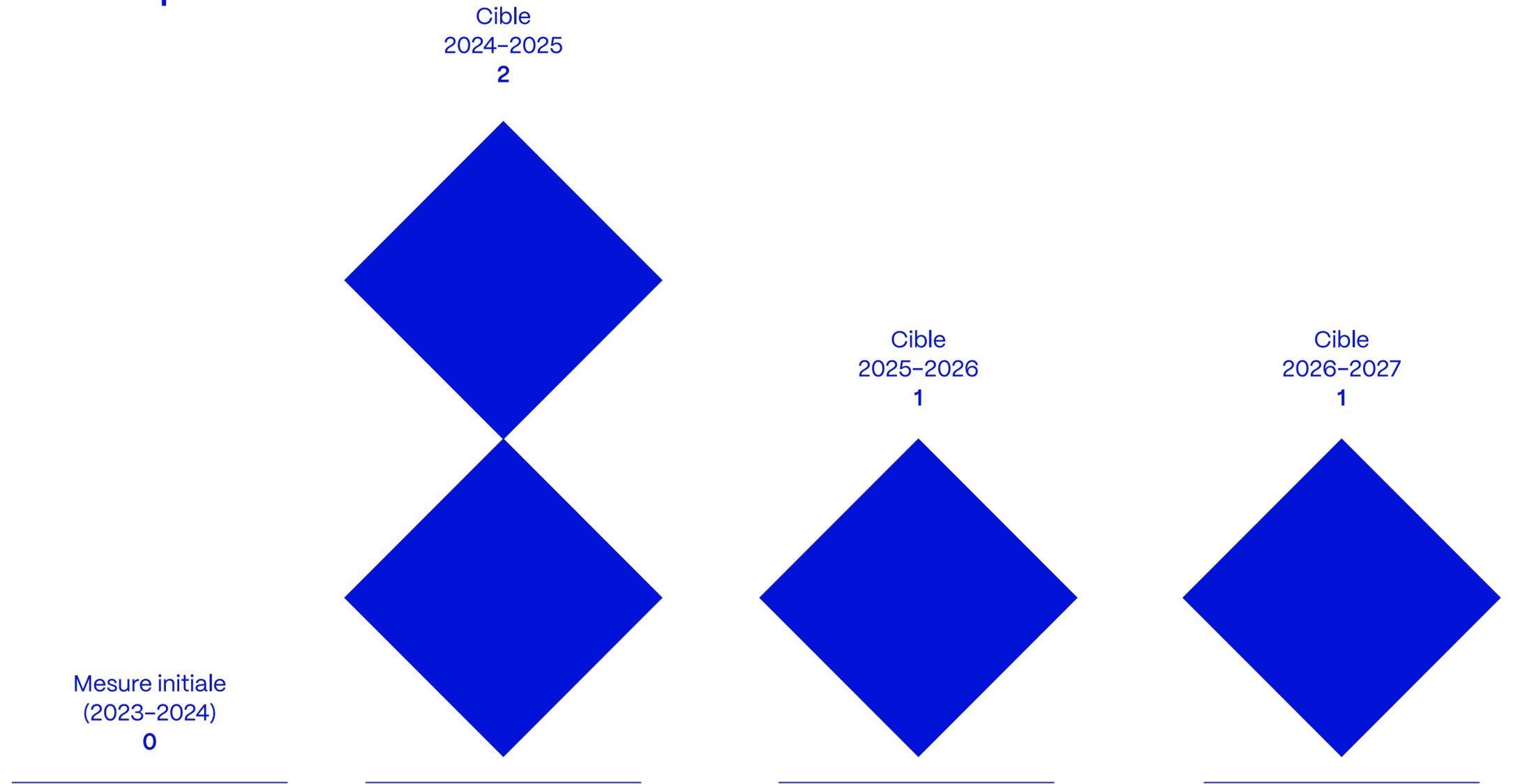
ORIENTATION 4 – Magnifier l’offre distinctive du Musée par le numérique

Objectif 4.1

↳ Renforcer la crédibilité du Musée dans l’écosystème numérique

Indicateur

Nombre annuel d’initiatives numériques



L'ENGAGEMENT

ENJEU 3 –

ENJEU 3 – L'ENGAGEMENT

La culture de collaboration développée par le Musée est le reflet de son engagement envers son équipe et sa communauté, engagement fondé sur sa volonté de contribuer de manière durable et pertinente à la société québécoise.

Le Musée entend poursuivre ses efforts à ce chapitre en se donnant pour nouveau défi une vision à 360 degrés de l'engagement. Ainsi, le visiteur, le partenaire, le collègue ou tout autre collaborateur interne ou externe participera, dans chacune des actions posées, à la mission et à la vision du Musée, et en bénéficiera. Un musée du calibre du nôtre se doit d'avoir une telle visée. Cette démarche comportera son lot d'embûches, mais nous réservera surtout des succès et, avec une telle perspective globale, les résultats seront décuplés. Cependant, cela signifie que le Musée doit penser en termes de développement souhaitable pour les générations futures, tant au regard de l'environnement et de la gouvernance qu'en ce qui concerne les aspects sociaux. Le Musée a d'ailleurs déjà publié son [Plan d'action de développement durable 2023-2028](#), où il réaffirme son engagement à l'égard du développement durable en se proposant d'implanter une approche ancrée et organique de ses actions dans ce domaine et en définissant les moyens à mettre en œuvre pour y arriver.



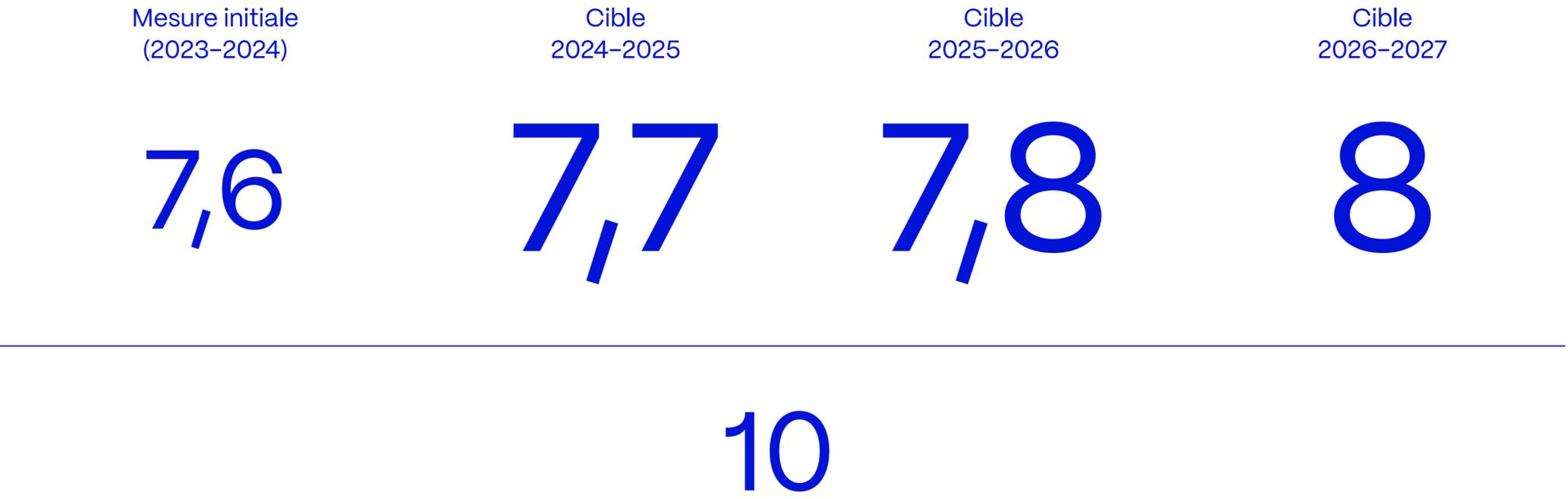
ENJEU 3 – L'ENGAGEMENT

ORIENTATION 5 – Développer une culture durable (ESG : environnement, social, gouvernance) comme stratégie transversale

Objectif 5.1

↳ Privilégier une culture de l'engagement

Indicateur
Taux annuel d'engagement des équipes



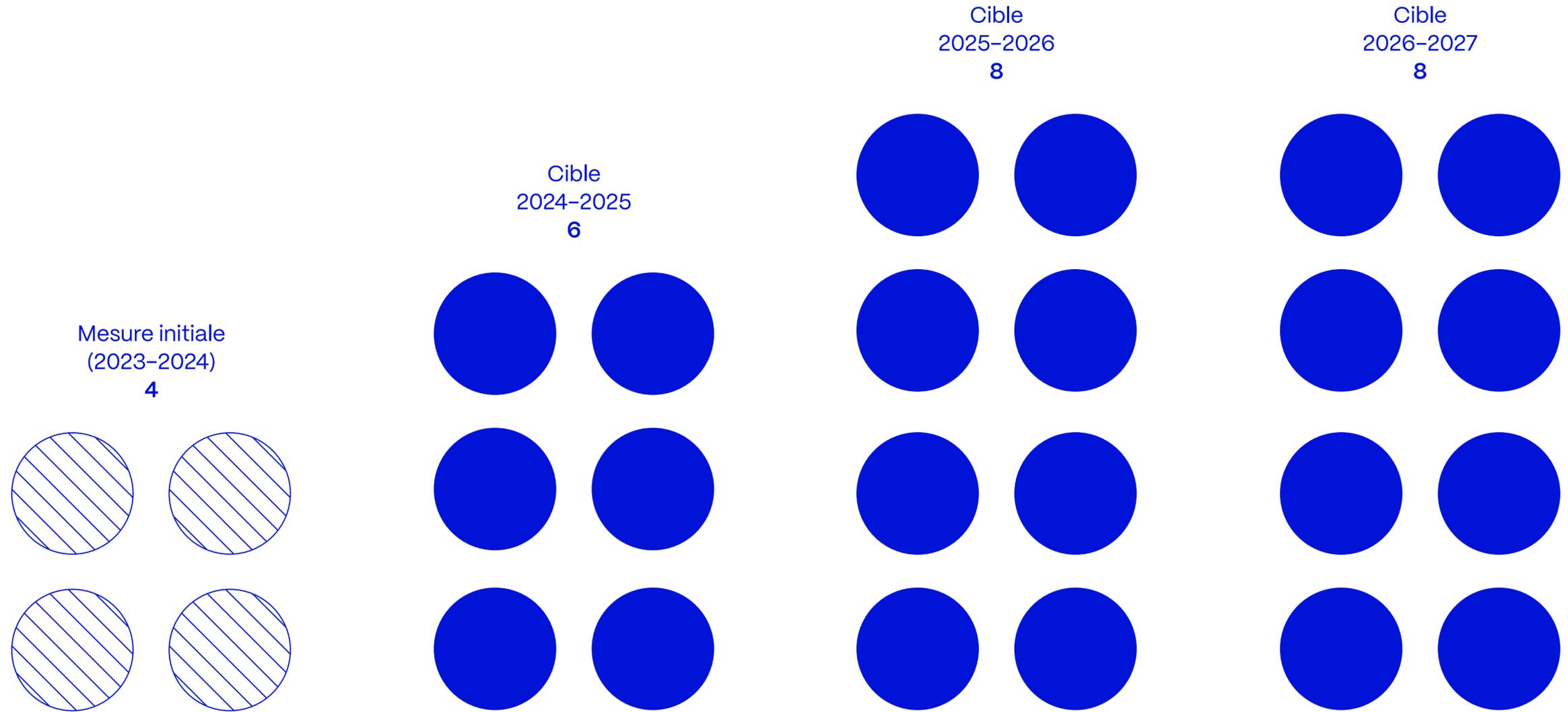
ENJEU 3 – L'ENGAGEMENT

Objectif 5.2

↳ Offrir des activités destinées aux familles issues de milieux défavorisés

Indicateur

Nombre annuel d'activités



PLAN COLLECTIF



A

Christiane Germain
Présidente

Frédéric Gascon
Vice-président

Marie-Julie Bélanger

Hélène Dufresne

Lara Emond

Selena Lu

Daniel Mercure

Jean-Luc Murray

Richard Ouellet

François Rochon

Félix-André Têtu

Marie-Soleil Tremblay

Louise Turgeon

Mélanie Vincent

B

Jean-Luc Murray
Directeur général

↓
Jean-François Fusey
Directeur du projet
de l'espace Riopelle

Guillaume Savard
Directeur des contenus
de l'espace Riopelle

Linda Tremblay
Conseillère cadre

Annie Bérubé
Chargée de mission,
projets spéciaux

Patrice Savoie
Directeur général adjoint

↓
Nadia Béland
Directrice, talents
et culture

Patrick Lefebvre
Directeur des
technologies
de l'information

Nancy Gagné
Cheffe du Service
des ressources financières

Nadia Chamberland
Cheffe du Service
de la sécurité

Steeve Lavoie
Chef du Service
des ressources matérielles

Eve-Lyne Beaudry
Directrice des collections
et de la recherche
par intérim

↓
Catherine Gaumont
Cheffe du Service
de la restauration,
de l'imagerie et de
l'innovation numérique

Josée Duhaime
Directrice de la médiation
et de l'expérience visiteur

↓
Marie-Hélène Audet
Cheffe du Service
de la médiation

Sophie Lemelin
Directrice des
communications
et du marketing

↓
Annie Godbout
Cheffe de service –
agence – numérique,
communications
et marketing

**Direction
des expositions
et des partenariats
internationaux**

↓
Yasmée Faucher
Cheffe du Service
de la muséographie

Marc Lajoie
Secrétaire général
et conseiller juridique

INSPIRATION ZONE INSPIRATION

ZONE INSPIRATION (SUITE)

L'ART CHEZ NOUS,
C'EST AVEC VOUS!



LE RÔLE DU MUSÉE EST PLUS QUE JAMAIS PERTINENT AFIN D'INSPIRER, DE FAÇONNER ET DE NOURRIR L'AVENIR DE NOTRE SOCIÉTÉ.



L'ART D'ÊTRE EN MOUVEMENT : UNE VOLONTÉ D'ÉVOLUER DANS LE RESPECT DE L'ADN MÊME DU MUSÉE ; ET C'EST AUSSI UN ART D'ORCHESTRER CE MOUVEMENT, D'EN ÊTRE PARTIE PRENANTE ET D'EN VOIR LES BIENFAITS.

UN MUSÉE QUI SOUHAITE POSER DES GESTES CONCRETS, RÉSOLUMENT TOURNÉS VERS LE VISITEUR.

ZONE INSPIRATION (SUITE)



ZONE INSPIRATION (SUITE)

POUVOIR S'EMPLOYER À RÉDUIRE LE RETARD TECHNOLOGIQUE TOUT EN TRAVAILLANT À DES PROJETS UTILISANT DES TECHNOLOGIES DE POINTE, COMME NOTRE AGENT CONVERSATIONNEL OU LA NUMÉRISATION 3D, C'EST TRÈS STIMULANT!



L'ÉQUIPE DU MUSÉE ENTREPREND UNE NOUVELLE AVENTURE, FORTE DES SUCCÈS PASSÉS ET FERMEMENT TOURNÉE VERS UN AVENIR DURABLE!



EN CONCLUSION :
ET VOUS, QUE VOUS
INSPIRE CE PLAN ?

METTRE EN VALEUR LA COLLECTION NATIONALE D'UNE MANIÈRE DISTINCTIVE TANT DANS NOS LIEUX PHYSIQUES QUE DANS L'ESPACE NUMÉRIQUE, PAR NOUS TOUS, POUR VOUS TOUS!

ANNEXE

TABLEAU SYNOPTIQUE DU PLAN STRATÉGIQUE 2024–2027

| Mission | Raison d'être | Vision | Valeurs |
|--|--------------------------------|---|--|
| <p>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.</p> | <p>Réunir autour de l'art.</p> | <p>Le Musée national des beaux-arts du Québec est reconnu ici et dans le monde ; il est achalandé, et pertinent pour tous les publics.</p> <p>Il rayonne par ses approches novatrices et propose une expérience distinctive et humaine, fondée sur une rencontre avec l'art et le beau* qui interpelle les émotions et les sens.</p> <p>* Apposez votre définition.</p> | <p>FAÇONNER L'EXCELLENCE</p> <p>Notre offre est un gage d'excellence. Nous visons haut dans tout ce que nous entreprenons et nous repoussons les limites.</p> <p>CÉLÉBRER L'INNOVATION</p> <p>Nous innovons avec audace et créativité, pour enrichir notre promesse d'offrir une expérience muséale distinctive. Nous accueillons le changement avec ouverture et flexibilité. Nos expérimentations sont sources d'apprentissage et d'amélioration.</p> <p>NOURRIR L'ENGAGEMENT</p> <p>Nous sommes engagés dans la réussite du Musée et nous embrassons les défis qui nous mobilisent. La somme de nos implications individuelles nous permet d'atteindre nos objectifs collectifs.</p> <p>CULTIVER L'EMPATHIE</p> <p>Nous envisageons l'expérience muséale en nous mettant à la place de l'autre et en considérant son ressenti et ses émotions. Nous créons une connexion par l'écoute et le respect mutuels.</p> |

TABLEAU SYNOPTIQUE DU PLAN STRATÉGIQUE 2024-2027

ENJEU 1 – L'ACHALANDAGE

Contrer la baisse d'achalandage observée dans des musées d'art dans le monde.

Le Musée innove pour attirer toujours plus de publics, notamment les touristes et de la génération montante.

L'ADN distinctif du Musée basé sur une expérience intégrant les sens et les émotions propulse sa notoriété et son attractivité permettant d'attirer de plus en plus de visiteurs.

Cette approche distinctive contribue à la croissance de l'achalandage et des revenus autogénérés.

TABLEAU SYNOPTIQUE DU PLAN STRATÉGIQUE 2024-2027

| Orientations | Objectifs | Indicateurs | Mesure initiale (2023-2024) | Cible 2024-2025 | Cible 2025-2026 | Cible 2026-2027 |
|--|---|--|--|--|---|--|
| 1 ATTIRER LE PLUS GRAND NOMBRE DE VISITEURS PAR UNE APPROCHE STRATÉGIQUE BASÉE SUR LES DONNÉES STRUCTURANTES ET AXÉE SUR L'AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE FINANCIÈRE | 1.1 Augmenter le nombre de visites au Musée | 1 Nombre annuel de visiteurs | 229 k | 275 k | 300 k | 350 k |
| | | 2 Nombre annuel de visiteurs touristiques | 75 k | 107 k | 136 k | 175 k |
| | | 3 Nombre annuel de visiteurs de 30 ans ou moins | 64 k | 67 k | 69 k | 72 k |
| | 1.2 Bonifier les données structurantes | 4 Pourcentage annuel de dossiers clients comportant un minimum de données primaires | 21 % | 22 % | 23 % | 25 % |
| | 1.3 Hausser les revenus autogénérés | 5 Pourcentage annuel d'augmentation des revenus autogénérés | 3,4 M\$ | 10 % par rapport à la mesure initiale | 8 % par rapport à l'année précédente | 21 % par rapport à l'année précédente |
| | 2 FAVORISER LE RAYONNEMENT ET LA NOTORIÉTÉ DU MUSÉE PAR LA PROMESSE D'UNE OFFRE DISTINCTIVE | 2.1 Améliorer la perception de l'identité distinctive du Musée | 6 Taux annuel de notoriété spontanée auprès de la population du Québec | 7,5 % | 7,5 % | 9 % |
| 2.2 Maintenir un niveau de satisfaction élevé | | 7 Indice annuel de recommandation des visiteurs (seuil minimal, échelle : - 100 à + 100) | + 75 | + 76 | + 78 | + 80 |

TABLEAU SYNOPTIQUE DU PLAN STRATÉGIQUE 2024-2027

ENJEU 2 – LA TECHNOLOGIE ET LE NUMÉRIQUE

Notre approche distinctive, orientée vers nos publics, et notamment vers les générations montantes, exige un rehaussement technologique important pour permettre au Musée d'adapter l'expérience muséale aux attentes des visiteurs et d'accroître la découvrabilité de l'art québécois, ici et ailleurs dans le monde.

| Orientations | Objectifs | Indicateurs | Mesure initiale (2023-2024) | Cible 2024-2025 | Cible 2025-2026 | Cible 2026-2027 |
|---|---|--|-----------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| 3 ACCÉLÉRER LA TRANSFORMATION TECHNOLOGIQUE POUR UNE EXPÉRIENCE CLIENT AMÉLIORÉE | 3.1 Comblers le retard technologique des actifs informationnels | 8 Nombre annuel de systèmes technologiques destinés à la clientèle implantés ou bonifiés | 0 | 1 | 1 | 1 |
| 4 MAGNIFIER L'OFFRE DISTINCTIVE DU MUSÉE PAR LE NUMÉRIQUE | 4.1 Renforcer la crédibilité du Musée dans l'écosystème numérique | 9 Nombre annuel d'initiatives numériques | 0 | 2 | 1 | 1 |

TABLEAU SYNOPTIQUE DU PLAN STRATÉGIQUE 2024-2027

ENJEU 3 – L'ENGAGEMENT

La culture de collaboration développée par le Musée est le reflet de son engagement envers son équipe et sa communauté, engagement fondé sur sa volonté de contribuer de manière durable et pertinente à la société québécoise.

| Orientations | Objectifs | Indicateurs | Mesure initiale (2023-2024) | Cible 2024-2025 | Cible 2025-2026 | Cible 2026-2027 |
|---|---|---|--------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| 5 DÉVELOPPER UNE CULTURE DURABLE (ESG : ENVIRONNEMENT, SOCIAL, GOUVERNANCE) COMME STRATÉGIE TRANSVERSALE | 5.1 Privilégier une culture de l'engagement | 10 Taux annuel d'engagement des équipes | 7,6/10 | 7,7/10 | 7,8/10 | 8/10 |
| | 5.2 Offrir des activités destinées aux familles issues de milieux défavorisés | 11 Nombre annuel d'activités | 4 | 6 | 8 | 8 |

Crédits photographiques

MNBAQ,
Stéphane Bourgeois
(p.1a, 23)

MNBAQ,
Louis Hébert (p.30)

Unsplash,
McClintock Kelli (p.34b)

MNBAQ, Emmanuelle
Letendre-Lévesque (p.5)

Mentions et droits d'auteurs

© Les Architectes FABG
(p.1b, 3, 14, 20, 40-41, 42a)

© Succession
Marc-Aurèle Fortin /
CARCC, Ottawa 2024 (p.30)

© Succession
Jean Paul Riopelle /
CARCC, Ottawa 2024 (p.40)

Tous droits de reproduction, d'édition, de traduction, d'adaptation et de représentation, en totalité ou en partie, sont réservés en exclusivité pour tous les pays.

La reproduction de tout extrait de cet ouvrage, par quelque procédé que ce soit, est interdite sans l'autorisation écrite du Musée national des beaux-arts du Québec.

Parc des Champs-de-Bataille, Québec (Québec) G1R 5H3

www.mnbaq.org

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.

M B
N A
Q

Musée national
des beaux-arts
du Québec

Québec 