



Musée national
des beaux-arts
du Québec

Québec 

PLAN D'ACTION DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

2025-2028

Mis à jour et adopté le 28 mars 2025



Cette publication a été réalisée par le Musée national des beaux-arts du Québec.

Des remerciements sont adressés aux membres du personnel ayant contribué à l'élaboration du Plan d'action de développement durable 2025-2028, ainsi qu'au Centre québécois de développement durable, pour son accompagnement.

Pour tout renseignement, veuillez contacter l'Officière de développement durable du Musée:
Annie Bérubé, Cheffe Innovation et Vision numérique, Officière développement durable: annie.berube@mnbaq.org

© Musée national des beaux-arts du Québec, 2025

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 autorisation écrite du Musée.

Dépôt légal – 2025
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
ISBN : 978-2-555-00900 (PDF)
Tous droits réservés pour tous les pays.

Musée national des beaux-arts du Québec
Parc des Champs-de-Bataille
Québec (Québec) G1R 5H3

Téléphone : 418-644-6460
Site web : www.mnbaq.org
Courriel: info@mnbaq.org

En couverture:

Un jeune participant à une activité de découverte et de dessin de plantes sauvages menée par l'artiste Angela Marsh.

Photo: MNBAQ / Idra Labrie

Table des matières

Message du directeur général	4
L'organisation en bref	5
Mission, vision et valeurs	5
Quelques données clés en matière de développement durable	6
Contributions de l'organisation au développement durable par le biais de politiques publiques	8
Contextes interne et externe	9
Plan d'action de développement durable	13
Action 1 Évaluer la durabilité des projets structurants du Musée	14
Action 2 Proposer une programmation d'expositions mettant de l'avant des artistes femmes, autochtones et issu(e)s de la diversité	15
Action 3 Augmenter la représentation des artistes femmes, autochtones et issu(e)s de la diversité dans le cadre des acquisitions en art actuel	16
Action 4 Augmenter la diffusion et le rayonnement des œuvres des artistes femmes, autochtones et issu(e)s de la diversité sur le site internet du Musée	17
Action 5 Offrir des activités de médiation autour d'enjeux d'égalité et de diversité à l'ensemble des publics	18
Action 6 Accroître l'offre d'activités culturelles et artistiques aux publics fragiles et marginalisés	19
Action 7 Encourager l'entrepreneuriat local, des femmes, des Autochtones et des personnes issues de la diversité à la boutique du Musée	20
Action 8 Accroître la part des acquisitions responsables du Musée	21
Action 9 Augmenter la part d'acquisitions d'œuvres en art contemporain (1950-1999) n'ayant pas de matérialité permanente	22
Action 10 Améliorer la performance énergétique des bâtiments	23
Action 11 Optimiser la gestion des déchets dans le cadre de la construction de l'Espace Riopelle	24
Action 12 Accroître l'écoresponsabilité des expositions du Musée	25
Action 13 Proposer des activités artistiques écoresponsables aux publics du Musée	26
Action 14 Obtenir l'attestation ICI ON RECYCLE + de RECYC-QUÉBEC	27
Action 15 Augmenter l'usage du transport actif et collectif des employé(e)s et des visiteur(-euses) du Musée	28
Tableau synoptique	29

Message du directeur général



Nous assistons aujourd’hui à une prise de conscience croissante au sein de la communauté muséale quant à l’importance du développement durable et de la responsabilité environnementale. En août 2022, le Conseil international des musées¹ révisait d’ailleurs la définition officielle du musée pour y intégrer, pour la première fois de son histoire, les notions de diversité et de durabilité. Il y a quelques jours à peine, avait lieu la première réunion COP des musées du Royaume-Uni.² Dans une déclaration décrite comme « le tout premier engagement commun en faveur d’une action collective », les dirigeants des musées ont convenu d’une série d’actions vitales pour réduire l’impact environnemental de leurs institutions et montrer comment ils peuvent inspirer une action positive pour nos publics.

Tout au long du processus de consultation et de développement de ce Plan d’action de développement durable (PADD), la grande équipe du Musée a résonné fortement avec le principe de responsabilité sociétale, qui repose sur l’idée qu’une organisation devrait jouer un rôle positif dans la collectivité et tenir compte de l’impact à la fois environnemental et social de ses activités. Ainsi, les objectifs que nous nous sommes fixés pour les cinq prochaines années entrent en résonance avec ces deux volets.

Des 16 actions présentées ici, six visent à favoriser la participation sociale, l’égalité, l’équité ou la diversité, en alignement avec notre vision d’un Musée humain, accessible et inclusif. Notre PADD reflète également nos engagements pour atténuer l’impact environnemental de nos infrastructures physiques, ainsi que pour soutenir des pratiques durables dans les activités qui constituent le cœur de notre mission.

Je suis fier du travail de réflexion, d’échanges et de concertation accompli par les différents secteurs du Musée pour contribuer à la fois aux objectifs identifiés dans la Stratégie gouvernementale de développement durable 2023-2028 (SGDD), mais aussi pour rejoindre nos aspirations d’un Musée qui accueille et prend soin, de l’humain dans toute sa diversité et de son environnement présent et futur.

Jean-Luc Murray

¹ Conseil international des musées (s.d.). *Définition des musées*. <https://icom.museum/fr/ressources/normes-et-lignes-directrices/definition-du-musee/>

² Sherwood, H. (2023, 6 novembre). UK museums agree to collective action to tackle the climate crisis. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/culture/2023/nov/06/uk-museums-agree-to-collective-action-to-tackle-the-climate-crisis>

Notre 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*)

Notre 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.

Nos 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.

Quelques données clés en matière de développement durable

2023

<p>42 386</p> <p>4 665</p>	<p>Œuvres et archives dans la collection nationale, du 17e siècle à nos jours, témoignant de la richesse de la culture et de l'art québécois</p> <p>Artistes représentés dans la collection</p>
<p>63%</p> <p>47%</p>	<p>Des postes de gestion et direction sont occupés par des femmes au Musée</p> <p>Des sièges sur le conseil d'administration du Musée sont occupés par des femmes</p>
<p>+ 240%</p> <p>97%</p> <p>+ 33%</p>	<p>Augmentation, en 5 ans, du nombre d'organismes communautaires partenaires dans le cadre de notre programme d'accessibilité, destiné à des clientèles marginalisées</p> <p>Taux de satisfaction des participant(e)s à notre programme d'accessibilité</p> <p>Pourcentage d'augmentation du nombre de groupes ayant participé au programme Accès-Musée en 2023, qui permet aux organismes communautaires inscrits de nous visiter gratuitement</p>
<p>6</p> <p>52%</p>	<p>Expositions dans les trois dernières années (2020-2023) mettant en lumière des enjeux sociaux et/ou le travail d'artistes femmes, autochtones ou issu(e)s de la diversité</p> <p>Des employé(e)s du service des expositions formés à l'écoconception</p>

Quelques données clés en matière de développement durable

Dans le cadre du Plan d'action de développement durable 2016-2023	
26	Projets/actions visant la sensibilisation des employé(e)s du Musée aux saines habitudes de vie, ainsi qu'aux principes et aux mesures en matière de santé et sécurité au travail
20	Projets/actions visant l'amélioration de l'efficacité énergétique des bâtiments
20	Projets/actions visant la réalisation de projets de construction, de rénovation et d'aménagement des espaces d'exposition de manière écoresponsable
18	Projets/actions visant l'amélioration des pratiques écoresponsables du Musée
15	Projets/actions visant la poursuite du développement d'une culture participative avec la communauté
13	Projets/actions visant la tenue d'activités de communication et d'événements de façon écoresponsable
5	Projets/actions visant l'amélioration de la gestion écoresponsable des parcs ou des systèmes informatiques

Contributions de l'organisation au développement durable par le biais de politiques publiques

Nom du document organisationnel	Orientation/objectif du document organisationnel	Lien avec la SGDD 2023-2028
Politique générale de gestion des collections	Cette politique énonce les principes pris en compte en matière de gestion des collections, incluant les axes et orientations de développement de celle-ci. Elle énonce que la collection nationale doit porter une attention particulière à l'art des Premières nations et des diverses communautés culturelles établies au Québec, afin de pouvoir témoigner de leur apport dans le domaine de l'art contemporain, notamment autour des questions d'identité culturelle.	3.2.1 Favoriser la cohésion sociale par le dialogue culturel
Politique de prêt et d'emprunt	Cette politique établit le processus encadrant la circulation des collections du Musée au Canada ou à l'étranger sous forme de prêt.	3.2.1 Favoriser la cohésion sociale par le dialogue culturel
Plan d'action à l'égard des personnes handicapées	Ce Plan d'action annuel a pour objectif de contribuer à réduire les obstacles à la participation sociale des personnes handicapées. Chaque année, le Musée place au cœur de ses actions les personnes habituellement exclues de l'expérience muséale, marginalisées ou fragilisées, qui vivent avec des handicaps.	3.2 Valoriser l'égalité et la diversité de notre société

Contextes interne et externe



Photo: MNBAQ / Idra Labrie

Le Musée national des beaux-arts du Québec, ancré dans son engagement envers la conservation et la promotion de l'art québécois, se positionne comme un acteur incontournable dans le paysage culturel et artistique. Soucieux d'agir dans une perspective de développement respectueux des générations futures, et conformément à la *Loi sur le développement durable* (2006), le Musée est actif en la matière depuis 2009, année d'adoption de son premier Plan d'action de développement durable (PADD).

Le diagnostic publié en 2023 par la Société des musées québécois³ démontre qu'il existe une tendance croissante dans le secteur muséal à adopter des pratiques plus durables. À titre d'exemples, 75% des répondant(e)s "ont confirmé que leur institution détenait un ou plusieurs documents d'engagement en matière d'écoresponsabilité, prenant majoritairement la forme d'une politique, d'un plan d'action et/ou de lignes directrices". Il semblerait également que 73 % des répondant(e)s ont désigné une ou des personnes-ressources en matière d'écoresponsabilité, responsable de l'élaboration et de la gestion du plan d'action. Sur le terrain, 94% des répondant(e)s affirment que leur institution a mis en place des mesures de tri sélectif des matières résiduelles, 55% organisent des événements écoresponsables et 84% affirment que le mobilier d'exposition est réutilisé à l'interne.

Malgré ces efforts, il n'en demeure pas moins qu'il reste de nombreux défis à relever dans toutes les facettes de la gestion muséale. Selon cette même étude, le manque de ressources spécialisées et de sensibilisation du personnel aux questions d'écoresponsabilité, l'absence de diagnostic des pratiques écoresponsables (65%), de calcul des émissions de GES, de bilan carbone ou de bilan énergétique (73%), de stratégies de réduction des GES (65%) et de compensation de celles-ci (68%), figurent parmi les enjeux soulevés. Retenons aussi que de façon générale, les communications entourant les actions posées sont essentiellement destinées à l'interne, alors que de plus en plus de bailleurs de fonds et de visiteur(-euses) s'intéressent aux efforts faits en matière d'écoresponsabilité par les institutions muséales.

L'évolution vers des pratiques plus durables dans le secteur des musées est un processus dynamique, graduel et continu. Les enjeux qui suivent, découlant de l'analyse de notre environnement interne et externe, ainsi que les priorités identifiées dans la Stratégie gouvernementale de développement durable 2023-2028, nous ont guidés dans le choix des actions et des cibles à atteindre au cours des cinq prochaines années.

³ Réseau des femmes en environnement. (2023). *Diagnostic. L'engagement environnemental des institutions muséales*. Société des musées du Québec. https://www.musees.qc.ca/content/download/48770/551818/version/1/file/Diagnostic_EngagementEnvironnemental_VD.pdf

Diversité, Équité et Inclusion

Avec l'évolution vers une société québécoise de plus en plus diverse a surgi la nécessité d'inclure et de valoriser toutes les voix au sein du tissu social. Les mouvements récents mettant l'accent sur la justice raciale, l'égalité des genres, les droits LGBTQ+, la réconciliation entre Autochtones et allochtones et d'autres enjeux sociaux ont sensibilisé les institutions muséales à leur responsabilité et leur influence pour promouvoir une culture inclusive et équitable. Un des enjeux principaux des musées à cet égard est de représenter de manière juste et inclusive la diversité des identités, des cultures et des expériences au sein des expositions, des collections et des activités.

La mission du Musée en fait un vecteur idéal pour contribuer à "Favoriser la cohésion sociale par le dialogue culturel" (SGDD, 3.2.1). Dans les cinq dernières années, le Musée a accru son engagement dans la communauté, il a ouvert ses portes et créé des programmes pour des clientèles fragilisées, souvent exclues de l'expérience culturelle et de ses bénéfices pour le bien-être. En plus de poursuivre ses efforts auprès des groupes marginalisés, dans une optique d'inclusion sociale (SGDD, 3.1) le Musée souhaite mettre en valeur, au sein de son PADD 2025-2028, l'apport des femmes, des Autochtones et des personnes issues de la diversité à la société québécoise. Nous envisageons cette mise en valeur de façon transversale et intégrée dans nos différents secteurs d'activités. Ainsi, six actions adressent ces questions et des cibles ont été fixées en lien avec le choix des expositions présentées, des œuvres acquises annuellement, des activités culturelles et éducatives proposées, et même en termes de produits offerts à la boutique du Musée. Le réseau de partenaires et fournisseurs développés dans les dernières années, ainsi que l'expertise et la volonté des équipes de s'inscrire dans cet important mouvement social, nous permettent d'être confiants en notre capacité à atteindre les objectifs fixés.



Paul Morin et André Carrier de l'Arche de la Capitale-Nationale pendant les ateliers créatifs avec l'artiste Jeffrey Poirier en mai 2021.
Photo : Idra Labrie, MNBAQ

Acquérir durablement

Les musées, dédiés à l’acquisition, la conservation et la diffusion, sont par définition des « machines accumulatives ». Par conséquent, le manque d’espaces de réserves est un problème auquel sont confrontés aujourd’hui la grande majorité d’entre eux. Enjeu qui ne fait que s’accroître au fil des années, alors que nos collections sont régulièrement enrichies par la voie des acquisitions, dons et legs. Dans l’étude publiée en 2023 par la Société des musées du Québec portant sur l’engagement environnemental des institutions muséales⁴, 74% des répondant(e)s indiquent que leurs réserves sont remplies à plus de 75 %. À la suite de l’optimisation de ces espaces de stockage et de conservation, plusieurs se voient contraints d’envisager soit de nouvelles constructions (44%), soit des mesures visant à mieux contrôler le flux des acquisitions.

Avec une moyenne de 280 acquisitions annuelles au cours des cinq dernières années, le Musée national des beaux-arts du Québec ne fait pas exception à la règle. En plus de son engagement à “Augmenter la part de ses acquisitions responsables” (SGDD, 5.4.1) à 50% et ce pour l’ensemble de ses secteurs, le Musée souhaite également enrichir ses pratiques d’acquisitions d’œuvres. Afin de diminuer la pression sur les espaces physiques de conservation et d’éviter de construire de nouveaux espaces engendrant systématiquement le recours à plus de ressources, nous augmenterons de 15% d’ici 2028 la part de nos acquisitions en art contemporain n’ayant pas de matérialité permanente. Ce type d’œuvre est souvent associé à des formes d’art immatérielles ou éphémères. Contrairement aux œuvres d’art traditionnelles qui existent sous une forme matérielle durable, elles peuvent être caractérisées par leur nature transitoire, virtuelle, ou événementielle (performance artistique, œuvre numérique, œuvre sonore, etc.). Ce nouvel objectif sera intégré à la base de critères qui guideront nos spécialistes de la conservation lors de leur analyse des dossiers d’acquisitions.

Favoriser la mobilité durable

Au Québec, le transport routier constitue la source la plus importante de gaz à effet de serre (GES)⁵, avec à lui seul 34 % des émissions totales. Pour atténuer ces impacts écologiques, de nombreux musées cherchent à encourager des modes de transport plus durables auprès de leurs visiteur(-euses) et de leurs employé(e)s, tels que la marche, le vélo, l’utilisation des transports en commun, ou même des initiatives de covoiturage. Certains grands musées à travers le monde, bénéficiant de ressources et de personnel dédié au développement durable, ont eu l’opportunité de réaliser un bilan carbone complet de leurs activités, dont les résultats se sont avérés éclairants et ont révélé toute l’importance de cet enjeu. À titre d’exemple, le Musée du Louvre à Paris a enregistré des émissions de 4 millions de tonnes de CO2 équivalent pour l’ensemble de ses activités, dont pas moins de 99% sont attribuées à la venue des visiteur(-euses)⁶.

Ainsi, dans l’intention de contribuer à l’objectif de l’État d’“Opérer un changement vers des modes de déplacement plus durables” (SGDD, 5.8), le Musée entend agir sur deux fronts afin de sensibiliser visiteur(-euses) et employé(e)s à l’adoption de modes de transport actifs et collectifs. Cette action requerra l’expertise de notre équipe des communications et du marketing pour le déploiement d’une campagne de sensibilisation sur tous nos réseaux. La direction Talents et culture travaillera pour sa part conjointement avec notre Officière développement durable, afin de bâtir un plan de sensibilisation de nos employé(e)s. Le dynamisme dont fait preuve le Musée sur les réseaux sociaux, la refonte récente de notre intranet et celle à venir de notre site web permettront d’intégrer harmonieusement ces éléments à nos communications et d’en maximiser l’impact.

⁴ Conseil international des musées (s.d.). *Définition des musées*. <https://icom.museum/fr/ressources/normes-et-lignes-directrices/definition-du-musee/>

⁵ Gouvernement du Québec. (s.d.). *Réduire les GES en transport*. <https://www.quebec.ca/gouvernement/politiques-orientations/plan-economie-verte/actions-lutter-contre-changements-climatiques/reduire-ges-transport>

⁶ Musée du Louvre. (s.d.). *Politique de développement durable*. <https://www.louvre.fr/l-etablissement-public/politique-de-developpement-durable>

Bâtir et concevoir de façon responsable

Malgré les bienfaits indéniables apportés par l'accès à l'art et à la culture et l'importance de préserver notre patrimoine pour les générations futures, les activités et infrastructures que nécessitent les musées ne sont pas sans impact environnemental. En plus de disposer d'une opportunité unique d'éduquer un large public, les institutions muséales peuvent également jouer un rôle crucial dans la lutte contre les changements climatiques. Le Musée en est bien conscient et souhaite cheminer vers de plus en plus d'exemplarité au niveau de ses pratiques, en s'inscrivant comme un acteur dynamique dans la préservation d'un milieu de vie et d'un environnement sains.

La principale source d'émission de gaz à effet de serre (GES) dans les musées est souvent liée à la consommation d'énergie, en particulier celle nécessaire pour le chauffage, la climatisation, l'éclairage, la ventilation et d'autres systèmes de gestion environnementale. Le Musée possède une équipe experte dédiée à la gestion de ses bâtiments, qui a déjà ciblé une vingtaine d'actions pour les cinq prochaines années, qui viendront compléter les efforts déjà entrepris pour améliorer la performance énergétique du complexe muséal.

Avec l'inauguration d'une vingtaine d'expositions au cours des cinq dernières années, un complexe muséal de quatre pavillons nécessitant des rénovations et un entretien, ainsi que la construction d'un bâtiment additionnel prévue pour 2026, une bonne planification dans la gestion de nos matières résiduelles (GMR) est également cruciale pour réduire notre impact écologique. La GMR présente plusieurs enjeux spécifiques dans les musées en raison de la diversité, de la quantité et de la nature particulière des matériaux concernés. En effet, la mise en place de systèmes de tri sélectif est essentielle pour maximiser le recyclage et la réduction des déchets envoyés en décharge. Une réflexion intégrée en amont du processus de conception est également nécessaire, non seulement afin de sélectionner des matériaux durables et éco-responsables, mais aussi pour contacter des partenaires en lien avec la vente ou le don de certains éléments à la suite du démontage souvent rapide d'une exposition. Sans oublier les précautions à prendre à l'étape du design, afin de s'assurer que les méthodes d'assemblage des pièces et du mobilier n'empêchent pas le démontage et le recyclage des éléments de scénographie.

Le Musée a donc prévu quatre actions dans le cadre de ce PADD, en lien avec les objectifs 5.6 et 5.7 de la SGDD, afin d'adresser la question de la gestion de ses matières résiduelles et de l'écoresponsabilité dans le cadre de ses expositions (grâce au réemploi, aux prêts et aux dons), de la construction du nouvel Espace Riopelle et des activités artistiques proposées à ses publics. Un accompagnement spécialisé est également prévu afin de nous outiller pour l'obtention de deux attestations du programme ICI ON RECYCLE + de RECYC-QUÉBEC.

En adoptant cette approche holistique de la gestion des matières résiduelles, nous espérons minimiser notre impact environnemental, mais également jouer un rôle éducatif en inspirant d'autres institutions et le grand public à adopter des pratiques similaires.

— M —
— N —
— B —
— A —
— Q —

PLAN D'ACTION DE DÉVELOPPEMENT DURABLE 2025-2028

Action 1



Évaluer la durabilité des projets structurants du Musée

En tant qu'institution dédiée à la conservation du patrimoine artistique pour les générations futures, le Musée intègre pleinement la responsabilité sociale et environnementale à sa mission. Cette orientation se reflète dans le Plan stratégique 2024-2027, dont l'axe 5 est spécifiquement consacré au développement durable. Celui-ci vise à instaurer une culture de durabilité fondée sur les principes ESG (environnement, social, gouvernance), adoptés comme une stratégie transversale.

Dans cette perspective, nous intégrerons une évaluation systématique de la durabilité dans la planification de nos projets structurants. Pour être qualifiés comme tels, ces projets doivent répondre aux critères suivants : 1) Avoir un impact significatif sur le fonctionnement, le développement ou les infrastructures du Musée, 2) Requérir l'approbation du Conseil d'administration en raison de leur envergure financière, organisationnelle ou stratégique, 3) Avoir une durée de vie à long terme (plus de 3 ans) et être en lien avec les orientations stratégiques du Musée, 4) Impliquer des investissements majeurs en termes de budget (plus de 100K\$), de ressources humaines ou matérielles, 5) Avoir un impact potentiel important en matière de durabilité. À titre d'exemple, l'aménagement du futur *Centre d'éducation par les arts* sera soumis à cette évaluation, en raison de son caractère structurant et de sa conformité aux critères établis.

Afin d'assurer l'intégration complète de cette approche, nous avons mis en place les mécanismes nécessaires pour que, d'ici au 31 mars 2028, 100 % de nos projets structurants soient évalués sous l'angle de la durabilité, renforçant ainsi notre engagement envers des pratiques plus responsables, respectueuses des communautés et de leur environnement.

Numéro du sous-objectif de la SGDD	Indicateur	Mesure de départ (2022-2023)	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028
5.1.1	Proportion des projets identifiés comme structurants ayant fait l'objet d'une évaluation de la durabilité.	0%	75%	85%	100%

Action 2

Proposer une programmation d'expositions mettant de l'avant des artistes femmes, autochtones et issu(e)s de la diversité



Chaque année, le Musée présente une vingtaine d'expositions mettant en lumière le talent d'artistes québécois, canadiens et internationaux. Malgré la fermeture temporaire de trois pavillons pour la construction du futur Espace Riopelle, nous poursuivons notre engagement envers une programmation reflétant la diversité et la richesse de la société contemporaine. D'ici le 31 mars 2026, près de 70 % des expositions inaugurées mettront en valeur des artistes femmes, autochtones et issus de la diversité, marquant une progression significative par rapport à notre année de référence.

Toutefois, cette proportion diminuera au cours des deux dernières années du Plan, en raison de l'inauguration de l'Espace Riopelle et du renouvellement de nos salles permanentes. Ces projets d'envergure sont essentiels à la valorisation du patrimoine artistique québécois, mais ne s'inscrivent pas directement dans les critères de cet indicateur. En effet, l'exposition dédiée à Riopelle mettra à l'honneur un artiste majeur de l'histoire de l'art, tandis que la refonte des salles permanentes vise à présenter un panorama équilibré et diversifié des collections du Musée, en tenant compte de l'ensemble des courants, périodes et figures incontournables. Une fois ces projets incontournables réalisés, le Musée pourra renforcer à nouveau ses efforts pour une programmation reflétant ses engagements envers la diversité.

Numéro du sous-objectif de la SGDD	Indicateur	Mesure de départ (2022-2023)	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028
3.2.1	Proportion d'expositions inaugurées dans l'année mettant de l'avant des artistes femmes, autochtones et issu(e)s de la diversité.	33%	67%	33%	33%

Action 3

Augmenter la représentation des artistes femmes, autochtones et issu(e)s de la diversité dans le cadre des acquisitions en art actuel



Les collections des musées d'art sont aujourd'hui le reflet du contexte social et historique des siècles passés, peu favorables à la diversité en termes d'acquisitions et de diffusion. Les institutions muséales reconnaissent donc de plus en plus la nécessité d'acquérir et de conserver des éléments provenant de communautés sous-représentées, afin de tendre vers une représentation plus équitable au sein de leurs collections.

De la même manière, le Musée souhaite poursuivre la diversification et l'enrichissement de la collection nationale, par l'acquisition de plus d'œuvres d'artistes issu(e)s de diverses origines ethniques, culturelles, de genre et d'identités. Faisant ainsi augmenter, en 5 ans, de 50% à 70% la proportion d'œuvres acquises en art actuel provenant d'artistes femmes, autochtones et issu(e)s de la diversité. Cette initiative vise une représentation plus juste et complète de la contribution de chacun à l'histoire de l'art et à la société contemporaine, ainsi que la mise en valeur de la richesse des expériences humaines et artistiques.

Numéro du sous-objectif de la SGDD	Indicateur	Mesure de départ (2022-2023)	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028
3.2.1	Proportion d'acquisitions d'œuvres en art actuel provenant d'artistes femmes, autochtones et issu(e)s de la diversité, par année.	50%	65%	67%	70%

Action 4

Augmenter la diffusion et le rayonnement des œuvres des artistes femmes, autochtones et issu(e)s de la diversité sur le site internet du Musée



Le site web du Musée ne cesse de s'enrichir et offre maintenant l'accès en ligne à près de 85% de notre collection, avec plus de 35 500 images d'œuvres et de documents. Alignés avec notre souhait d'offrir plus de rayonnement et de découvrabilité à une variété représentative d'artistes, nous prévoyons augmenter de 15% d'ici 2028 le nombre d'images publiées sur notre site web d'œuvres d'artistes femmes, autochtones et issu(e)s de la diversité.

Numéro du sous-objectif de la SGDD	Indicateur	Mesure de départ (2022-2023)	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028
3.2.1	Taux d'augmentation des œuvres mises en ligne dans la section web des collections du Musée, provenant d'artistes femmes, autochtones et issu(e)s de la diversité (par rapport à l'année de référence).	3 191 oeuvres	9%	12%	15%

Action 5

Offrir des activités de médiation autour d'enjeux d'égalité et de diversité à l'ensemble des publics



Toujours à l'affût des changements sociaux, la médiation culturelle offerte au Musée possède une grande flexibilité et s'adapte rapidement aux besoins des publics. Au cours des cinq prochaines années, nous développerons une offre d'activités autour d'enjeux actuels, abordant l'égalité et la diversité. Soucieux d'aller à la rencontre de tous les publics, nous traiterons ces enjeux à travers différents programmes s'adressant autant aux enfants qu'aux adultes. Différentes approches et outils nous permettront d'inclure ces sujets dans nos programmes, en ayant le souci de créer du lien avec les contenus proposés. Que ce soit sous la forme de discussions, de conférences, d'actions culturelles ou dans le cadre de programmes scolaires, ce développement prendra forme dans l'année 2023-2024. Par la suite, une séquence d'augmentation affirmera la présence des thématiques d'égalité et de diversité dans notre offre culturelle pour tous nos publics.

Numéro du sous-objectif de la SGDD	Indicateur	Mesure de départ (2022-2023)	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028
3.2.1	Proportion d'activités de médiation intégrant des enjeux d'égalité et de diversité, par année.	0% (nouvelle mesure)	15%	20%	20%

Action 6



Accroître l'offre d'activités culturelles et artistiques aux publics fragiles et marginalisés

Dans les cinq dernières années, le Service de la médiation a développé des stratégies de développement qui nous ont permis d'atteindre de nouveaux publics. Dans un souci d'accessibilité, nous avons rejoint des personnes souvent exclues de l'offre culturelle. Ces publics fragilisés ou marginalisés, que ce soit des personnes vivant avec des handicaps physiques ou intellectuels, avec des problématiques de santé mentale ou encore avec de forts freins économiques ou sociaux, se sont vus accueillis et pris en charge à travers divers programmes adaptés à leurs besoins. Les activités proposées engagent les participant(e)s dans une appropriation de l'espace muséal et dans une dynamique de relation avec les œuvres et le Musée, dans un objectif de mieux-être.

Malgré un contexte de réduction des espaces d'accueil en vue de la construction de l'Espace Riopelle, le Musée compte maintenir l'offre actuelle d'activités au cours des trois prochaines années, et ce dans l'optique d'entretenir les liens nouvellement tissés. Par le fait même, nous consoliderons nos collaborations avec le milieu communautaire, partenaire essentiel dans le développement et la réalisation de ces programmes. Dès le retour dans nos espaces de création en 2025-2026, il sera possible d'accroître de 10%, puis de 25% le nombre d'activités tenues par rapport à 2022-2023.

Numéro du sous-objectif de la SGDD	Indicateur	Mesure de départ (2022-2023)	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028
3.2.1	Taux d'augmentation des activités culturelles et artistiques destinées aux publics fragiles et marginalisés (par rapport à l'année de référence).	56 activités	5%	10%	25%

Action 7

Encourager l'entrepreneuriat local, des femmes, des Autochtones et des personnes issues de la diversité à la boutique du Musée



Située au cœur du Quartier des arts de Québec dans le pavillon Pierre Lassonde, la Librairie-Boutique du Musée se veut, depuis sa création, une vitrine de la création québécoise et offre à nos visiteur(-euses) une vaste sélection de produits artisanaux et locaux. Par le biais de cet espace commercial, le Musée souhaite intensifier ses efforts pour encourager les entreprises détenues par des femmes, des Autochtones et des personnes issues de la diversité. Cette action nous semble essentielle sachant que le nombre d'entrepreneur(e)s au Québec a poursuivi son déclin depuis la pandémie et que ces groupes en ont été particulièrement affectés. En valorisant leur savoir-faire, le Musée espère contribuer à bâtir des entreprises durables et prospères répondant aux besoins spécifiques des diverses communautés, et à favoriser une économie plus résiliente, inclusive et durable.

Numéro du sous-objectif de la SGDD	Indicateur	Mesure de départ (2022-2023)	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028
3.2.2	Proportion des ventes de produits locaux, issus de l'entrepreneuriat des femmes, des Autochtones et des personnes issues de la diversité, par année.	35%	41%	43%	45%

Action 8

Accroître la part des acquisitions responsables du Musée



Au cours des cinq prochaines années, le Musée entend poursuivre les efforts entamés depuis l’annonce de la stratégie gouvernementale *Priorité à l’achat québécois : l’État donne l’exemple*, en augmentant la part de nos achats qui intègrent des composantes responsables. En 2022-2023, 70% des contrats conclus par le Musée concernaient des services professionnels ou de nature technique (publicité, services d’architecture et d’ingénierie, sécurité, transport d’œuvres, etc.), 17% des travaux de construction et 13% l’approvisionnement de biens. Le Musée a déjà commencé à travailler pour systématiser l’intégration de critères d’approvisionnement responsable dans son processus d’acquisition de biens et services, afin de faire en sorte que d’ici au 31 mars 2028, au moins 60% de nos acquisitions soient de nature responsable, soit une augmentation de 47%.

Différents outils et actions nous permettront d’atteindre cette cible et de transformer graduellement nos pratiques, telle que l’adoption d’une politique d’acquisition responsable, la formation du personnel concerné aux critères d’écoresponsabilité, la constitution ainsi que la mise en commun avec d’autres musées d’un bottin de fournisseurs et de produits répondant à nos exigences en termes de qualité, de responsabilité environnementale et sociale.

Numéro du sous-objectif de la SGDD	Indicateur	Mesure de départ (2022-2023)	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028
5.4.1	Proportion d'acquisitions responsables du Musée, par année.	13%	50%	55%	60%

Action 9

Augmenter la part d'acquisitions d'œuvres en art contemporain (1950-1999) n'ayant pas de matérialité permanente



Si collectionner constitue la mission première des musées, plusieurs d'entre eux sont aux prises avec des espaces de réserve restreints, limitant leur latitude en termes d'acquisitions d'œuvres. Dans une logique d'économie durable, où l'utilisation des espaces et des ressources doit être rationalisée, on parle désormais de collectionner moins, mais mieux. Dans ce contexte, le Musée souhaite implémenter des solutions agiles et audacieuses, telle que l'acquisition de protocoles. Cette dernière permet de reproduire une œuvre immatérielle, qu'elle soit ou non pensée comme protocole lors de sa création. À titre d'exemple, la performance "déléguée" (performée par autrui), ainsi que le tableau vivant, en tant que nouveaux genres de performances en art contemporain, possèdent des caractéristiques favorisant leur muséalisation, ainsi qu'une présentation en contexte d'exposition. Une autre avenue allant dans le sens d'une économie d'espace est la transformation de la matérialité d'une œuvre en version protocole après son entrée dans la collection. Il s'agit du cas d'une œuvre, généralement d'ordre conceptuelle et sans importance accordée à la touche manuelle de l'artiste et/ou contenant des objets ou matériaux remplaçables ou reproductibles, dont le Musée se porte acquéreur des plans et du protocole de reconstitution. Quelques initiatives ont été amorcées en ce sens au cours des dernières années et le Musée se propose d'augmenter graduellement la part de ce type d'acquisition à 15% d'ici 2027-2028.

Numéro du sous-objectif de la SGDD	Indicateur	Mesure de départ (2022-2023)	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028
5.4.1	Proportion d'œuvres acquises en art contemporain n'ayant pas de matérialité permanente, par année.	5%	10%	12%	15%

Action 10

Améliorer la performance énergétique du pavillon Pierre Lassonde



Le complexe muséal est constitué de quatre magnifiques pavillons, inaugurés tour à tour entre 1933 et 2016. En raison de la nécessité de maintenir des conditions adéquates pour la préservation des oeuvres, le Musée est soumis à des normes peu flexibles de température et d'humidité à l'intérieur de ses espaces d'exposition et de réserves. Néanmoins, nous avons continuellement pris des initiatives proactives pour réduire notre empreinte hydrique, limiter l'usage de combustibles fossiles tels que le mazout, le diesel et le gaz naturel, ainsi que pour réduire notre consommation d'électricité. Tout cela a été réalisé en garantissant la durabilité de nos infrastructures et la préservation de nos collections.

Au cours des cinq prochaines années, 20 nouvelles initiatives seront mises en place pour poursuivre l'amélioration de la performance énergétique de nos bâtiments. Par ailleurs, suite au diagnostic de consommation énergétique réalisé pour le pavillon Pierre Lassonde, nous avons pu établir une référence de consommation pour l'année 2024-2025. Cette analyse nous permet de définir des objectifs ambitieux mais réalistes, en tenant compte du fait que le pavillon est déjà certifié LEED. L'objectif est d'améliorer sa performance énergétique de près de 7 % d'ici le 31 mars 2028. Une attention particulière est portée à ce pavillon dans le cadre de ce Plan, étant donné que les autres pavillons sont actuellement fermés en raison des travaux de construction de l'Espace Riopelle, et rouvriront progressivement au cours des prochaines années.

Numéro du sous-objectif de la SGDD	Indicateur	Mesure de départ (2024-2025)	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028
5.6.1	Nombre de mégajoules (MJ) utilisés par mètre cube (m ³) d'espace, par année.	205.1	204	197	191

Action 11

Optimiser la gestion des déchets dans le cadre de la construction de l'Espace Riopelle



Le Musée national des beaux-arts du Québec écrit présentement une nouvelle page de son histoire, avec la création du futur Espace Riopelle. Le nouveau pavillon, situé au bout de l'Allée Wolfe-Montcalm et donnant sur les plaines d'Abraham, remplacera l'ancien pavillon central et s'harmonisera au contexte historique, architectural et paysager du site. L'emplacement exceptionnel du futur bâtiment, avec ses vues imprenables sur le fleuve, rejoindra les valeurs distinctives de l'œuvre de Riopelle, notamment son lien profond avec la nature.

Sachant que les résidus de construction-rénovation-démolition représentent une bonne part des matières éliminées annuellement au Québec, nous souhaitons porter une attention toute particulière à l'optimisation des déchets dans le cadre de ce chantier. Nous veillerons à ce qu'un plan de gestion des déchets de construction soit produit par l'entrepreneur, afin de favoriser la réduction, la réutilisation, le recyclage et la récupération. Des rapports d'étape mensuels seront produits, indiquant les progrès accomplis. Enfin, un rapport final sera remis contenant des informations détaillées sur la totalité des déchets produits par le projet, les types de déchets et la quantité pour chaque matériau, le total des déchets valorisés, ainsi que les taux de valorisation en pourcentage du total des déchets produits.

Numéro du sous-objectif de la SGDD	Indicateur	Mesure de départ (2024-2025)	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028
5.6.2	Pourcentage de récupération des déchets de construction dans le cadre du chantier de l'Espace Riopelle, par année.	50%	55%	60%	n/a (chantier de construction terminé)

Action 12

Accroître l'écoresponsabilité des expositions du Musée



À l'instar de plusieurs institutions dans le monde, le Musée a déjà fait des efforts appréciables pour améliorer l'écoresponsabilité de ses expositions. Qu'il s'agisse de former le personnel à l'éco-conception, d'utiliser des matériaux non toxiques et recyclables, de réduire l'utilisation de colle ou de transformer des peintures non-utilisées comme apprêt pour des expositions futures, de favoriser le don et la revente de certaines pièces ne pouvant être entreposées dans nos installations, sans parler de la réutilisation de mobiliers et éléments scénographiques (murs, bases, podiums, socles, vitrines, bancs, etc.),

Afin de nous aider à accroître d'au moins 10% ce taux de valorisation - incluant réemploi, prêts et dons - nous comptons mettre en place différentes mesures au cours des cinq prochaines années. Pensons à:

- L'adoption et l'implémentation d'une politique d'aliénation pour la donation de mobiliers et autres éléments scénographiques
- L'optimisation du tri et du recyclage dans les ateliers et les espaces d'expositions lors des périodes de fabrication, construction et montage d'expositions
- Le développement de notre réseau de partenaires afin de mutualiser des biens ou des services et faciliter le prêt/l'emprunt, le don ou la vente des éléments muséographiques, dans un objectif de réduction des coûts et de l'empreinte environnementale.

Numéro du sous-objectif de la SGDD	Indicateur	Mesure de départ (2022-2023)	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028
5.7.1	Taux de valorisation des éléments de scénographie, incluant le réemploi, les prêts et les dons, par année.	55%	60%	63%	65%

Action 13

Proposer des activités artistiques écoresponsables aux publics du Musée



Les activités de création artistiques sont des piliers importants de la programmation éducative et culturelle. Que ce soit pour consolider les acquis de la visite en salle pour les élèves du primaire et du secondaire, pour apprendre par le geste pour les adultes ou encore pour permettre de se faire du bien ou créer du sens, de nombreux ateliers sont offerts pour tous les publics. Au cours des cinq prochaines années, le Service de la médiation compte mettre en place des critères d'écoresponsabilité pour la conception des activités artistiques, que ce soit dans le choix, la récupération et la réutilisation des matériaux, ou encore dans l'évaluation et l'évolution de nos pratiques. Ainsi, nous nous engageons à ce que d'ici 2028, une grande majorité de nos activités répondent à ces critères actualisés.

Numéro du sous-objectif de la SGDD	Indicateur	Mesure de départ (2022-2023)	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028
5.7.1	Proportion des activités artistiques conçues selon des critères écoresponsables, par année.	0% Nouvelle mesure	55%	60%	75%

Action 14

Obtenir l'attestation ICI ON RECYCLE + de RECYC-QUÉBEC, niveau Performance, pour l'ensemble des pavillons du Musée



La gestion des matières résiduelles constitue déjà une priorité pour le Musée, et ce dans toutes ses sphères d'activités. En effet, des mesures de réduction, de réemploi, de recyclage et de valorisation sont déjà en place. Nous prévoyons en outre adhérer au *Programme ICI on recycle +*, qui a comme objectif d'honorer les organisations proactives en ce sens. L'obtention de l'attestation *Performance*, prévue en 2026-2027, nous permettra d'optimiser significativement notre performance, tout en faisant reconnaître officiellement les efforts déployés, aux yeux de nos employé(e)s et de nos publics.

Numéro du sous-objectif de la SGDD	Indicateur	Mesure de départ (2022-2023)	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028
5.7.1	Niveau d'attestation obtenu	Aucune attestation	-	Attestation Performance obtenue	-

Action 15

Accroître la part modale du transport actif, du transport collectif et des solutions de recharge à l'auto solo chez les employés du Musée



Les modes de déplacement de nos employé(e)s constituent l'une de nos priorités. L'adoption d'une politique de télétravail, le tarif privilégié aux transports en commun, l'aménagement d'installations pour les vélos et de bornes de recharge pour voitures électriques, ainsi que l'accessibilité à des vestiaires et douches, sont autant d'actions déjà mises en place ayant pour objectif de susciter l'adhésion à des modes de transports collectifs, plus durables et actifs. Au cours des prochaines années, le Musée compte redoubler ses efforts à ce niveau afin de renforcer l'adhésion aux transports durables en améliorant les infrastructures, les incitatifs et la sensibilisation.

Numéro du sous-objectif de la SGDD	Indicateur	Mesure de départ (2023-2024)	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028
5.8.2	Part modale du transport actif, du transport collectif et des solutions de recharge à l'auto-solo des employé(e)s du Musée (données annuelles).	67%	68%	69%	70%

Tableau synoptique

Numéro du sous-objectif de la SGDD	Actions	Indicateurs (mesure de départ)	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028
5.1.1	ACTION 1 Évaluer la durabilité des projets structurants du Musée *	Proportion des projets identifiés comme structurants ayant fait l'objet d'une évaluation de la durabilité (0%)	75%	85%	100%
3.2.1	ACTION 2 Proposer une programmation d'expositions mettant de l'avant des artistes femmes, autochtones et issu(e)s de la diversité *	Proportion d'expositions inaugurées dans l'année mettant de l'avant des artistes femmes, autochtones et issu(e)s de la diversité (33%)	67%	33%	33%
3.2.1	ACTION 3 Augmenter la représentation des artistes femmes, autochtones et issu(e)s de la diversité dans le cadre des acquisitions en art actuel *	Proportion d'acquisitions d'œuvres en art actuel provenant d'artistes femmes, autochtones et issu(e)s de la diversité, par année (50%)	65%	67%	70%
3.2.1	ACTION 4 Augmenter la diffusion et le rayonnement des œuvres des artistes femmes, autochtones et issu(e)s de la diversité sur le site internet du Musée *	Taux d'augmentation des œuvres mises en ligne dans la section web des collections du Musée, provenant d'artistes femmes, autochtones et issu(e)s de la diversité (par rapport à l'année de référence) (3 191)	9%	12%	15%
3.2.1	ACTION 5 Offrir des activités de médiation autour d'enjeux d'égalité et de diversité à l'ensemble des publics *	Proportion d'activités de médiation intégrant des enjeux d'égalité et de diversité, par année (nouvelle mesure)	15%	20%	20%
3.2.1	ACTION 6 Accroître l'offre d'activités culturelles et artistiques aux publics fragiles et marginalisés *	Taux d'augmentation des activités culturelles et artistiques destinées aux publics fragiles et marginalisés, par rapport à l'année de référence (56 activités)	5%	10%	25%
3.2.2	ACTION 7 Encourager l'entrepreneuriat local, des femmes, des Autochtones et des personnes issues de la diversité à la boutique du Musée *	Proportion des ventes de produits locaux, issus de l'entrepreneuriat des femmes, des Autochtones et des personnes issues de la diversité, par année (35%)	41%	43%	45%
5.4.1	ACTION 8 Accroître la part des acquisitions responsables du Musée *	Proportion d'acquisitions responsables du Musée, par année (13%)	50%	55%	60%
5.4.1	ACTION 9 Augmenter la part d'acquisitions d'œuvres en art contemporain (1950-1999) n'ayant pas de matérialité permanente *	Proportion d'œuvres acquises en art contemporain n'ayant pas de matérialité permanente, par année (5%)	10%	12%	15%

*Action contribuant à une attente de participation gouvernementale

Tableau synoptique

Numéro du sous-objectif de la SGDD	Actions	Indicateurs (mesure de départ)	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028
5.6.1	ACTION 10 Améliorer la performance énergétique du pavillon Pierre Lassonde *	Nombre de mégajoules (MJ) utilisés par mètre cube (m3) d'espace, par année (205.1)	204	197	191
5.6.2	ACTION 11 Optimiser la gestion des déchets dans le cadre de la construction de l'Espace Riopelle *	Pourcentage de récupération des déchets de construction dans le cadre du chantier de l'Espace Riopelle, par année (50%)	55%	60%	n/a (chantier de construction terminé)
5.7.1	ACTION 12 Accroître l'écoresponsabilité des expositions du Musée *	Taux de valorisation des éléments de scénographie, incluant le réemploi, les prêts et les dons, par année (55%)	60%	63%	65%
5.7.1	ACTION 13 Proposer des activités artistiques écoresponsables aux publics du Musée *	Proportion d'activités conçues selon des critères écoresponsables, par année (nouvelle mesure)	55%	60%	75%
5.7.1	ACTION 14 Obtenir l'attestation ICI ON RECYCLE + de RECYC-QUÉBEC, niveau Performance, pour l'ensemble des pavillons du Musée *	Niveau d'attestation obtenu (nouvelle mesure)	-	Attestation Performance obtenue	-
5.8.2	ACTION 15 Accroître la part modale du transport actif, du transport collectif et des solutions de rechange à l'auto solo chez les employés du Musée *	Part modale du transport actif, du transport collectif et des solutions de rechange à l'auto-solo des employé(e)s du Musée (données annuelles) (67%)	68%	69%	70%

*Action contribuant à une attente de participation gouvernementale