



PLAN
STRATÉGIQUE
2023-2026

M MUSÉE DES
BEAUX-ARTS
MONTRÉAL

Table des matières

I. INTRODUCTION.....	3
<i>A. L'organisation en bref</i>	3
<i>B. Présentation de la démarche.....</i>	4
II. MISSION, VISION ET VALEURS.....	5
<i>Mission.....</i>	5
<i>Vision.....</i>	5
<i>Valeurs.....</i>	5
III. LES ENGAGEMENTS.....	6
<i>Pilier 1. La programmation et le rayonnement.....</i>	6
<i>Pilier 2. Les publics.....</i>	7
<i>Pilier 3. La capacité organisationnelle.....</i>	8

I. Introduction

A. L'organisation en bref

Fondé en 1860 et situé en plein cœur de la métropole, le MBAM est le plus ancien musée d'art au Canada, et l'une des grandes institutions muséales en Amérique du Nord. De renommée internationale, ce fleuron de la muséologie québécoise représente un atout majeur pour le tourisme et la stratégie de positionnement du Québec. Porté par le désir de tisser des liens avec le public, ses membres et ses partenaires à travers ses activités et stratégies, le MBAM se définit comme un musée vivant, citoyen et pluridisciplinaire.

Notamment grâce à sa prestigieuse collection d'art québécois, canadien et international, qui se distingue autant par sa diversité que par son ampleur, le MBAM a connu un grand succès au cours des dernières années. En plus de se démarquer par la qualité et l'envergure des expositions qu'il a conçues, produites et exportées, il a assisté à une croissance marquée de son nombre de visiteurs et de membres au fil du temps.

Sa programmation, riche et diversifiée, propose de nombreuses activités impliquant une multitude de disciplines et visant à susciter l'intérêt et à favoriser la discussion : arts visuels, histoire, musique, sciences, ethnologie, sociologie et plus encore. Pionnier en éducation, en engagement communautaire et dans l'intégration de l'art-thérapie en contexte muséal, le MBAM dispose d'une équipe et d'espaces dédiés à ses projets en médiation, en plus d'être le terrain de recherches dans un champ élargi (santé, éducation, numérique, etc.).

Déployé dans cinq pavillons interreliés, le carrefour muséal intègre plus de 80 salles d'exposition : la salle de concert Bourgie (dont la programmation est assurée par la fondation en résidence Arte Musica), un auditorium-salle de cinéma, une boutique-librairie, un service d'édition scientifique, un jardin d'art public ainsi que l'Espace Michel de la Chenelière pour l'éducation et les arts.

Ouvert sur le monde et solidement ancré dans ses valeurs d'éducation, de conservation et d'échange, le MBAM est une référence en matière d'engagement dans sa communauté.

B. Présentation de la démarche

Évoluant dans un environnement d'affaires en période de grande transformation et influencé par de nombreux bouleversements mondiaux, le MBAM a également fait face à d'importants changements à l'interne au cours des dernières années.

Face à cette réalité et soucieux de suivre les principes de bonne gouvernance, la direction et le conseil d'administration du Musée ont convenu de la nécessité d'élaborer un nouveau plan stratégique pour l'institution. Celui-ci a pour objectif de définir sa trajectoire pour les prochaines années et de s'assurer que la mission, les valeurs et la vision d'avenir du MBAM sont arrimées à son fonctionnement, tant au niveau de sa programmation et de ses diverses stratégies de rayonnement que de son modèle opérationnel.

Le plan stratégique du MBAM a été élaboré sur la base d'une étude diagnostique de la situation interne et d'un balisage de l'environnement externe réalisés par la firme McKinsey & Company. Dans sa revue détaillée, celle-ci présente les constats clés tirés d'une série d'entretiens réalisés auprès d'experts du milieu de l'art et de la culture, ainsi que les réflexions soulevées lors d'entrevues et d'ateliers réalisés avec des employés du MBAM, des membres de la direction, du conseil d'administration et de la Fondation du MBAM et divers partenaires externes. Cette étude offre une compréhension approfondie de la situation actuelle du Musée et des informations essentielles sur son positionnement dans le marché et au sein du milieu de la muséologie et permet d'identifier avec précision les opportunités ainsi que les défis auxquels il fait face.

Forte de cet exercice et accompagnée cette fois par des experts de la firme Raymond Chabot Grant Thornton, la direction a mené des ateliers de travail avec ses employés et le conseil d'administration ainsi qu'une série de consultations auprès de certaines parties prenantes clés du Musée – employés, donateurs, partenaires, artistes et membres du grand public – afin de préciser sa mission, de convenir d'une vision commune de l'avenir du Musée et d'identifier un ensemble de stratégies, lesquelles ont informé le développement des piliers, des orientations et des objectifs qui sont détaillés dans le présent plan stratégique.

Le MBAM, ayant identifié les axes à privilégier, envisage l'avenir avec aplomb et enthousiasme en dépit des certaines répercussions de la crise pandémique qui se font toujours ressentir aujourd'hui. Animé d'une grande volonté de changement, aligné sur une vision commune, s'appuyant sur un plan stratégique solide et soutenu par une équipe mobilisée vers l'atteinte d'objectifs ambitieux, le MBAM partage aujourd'hui avec grande fierté sa vision avec ses instances dirigeantes, les membres de son équipe, ses donateurs, ses partenaires et le grand public.

II. Mission, vision et valeurs

Tout comme plusieurs institutions culturelles et musées à travers le monde dans ce contexte en évolution, le MBAM a remis en question sa raison d'être, sa vision d'avenir et les convictions qui dicteront son développement afin qu'elles soient le reflet de son action et de ses priorités d'intervention.

Mission

Le Musée des beaux-arts de Montréal a été fondé et bâti par la générosité de multiples générations de Montréalais·es. Il a pour mission d'acquérir, de conserver, d'étudier, d'interpréter et de présenter des œuvres d'art significatives de tous horizons et de toutes époques, au bénéfice des membres de sa communauté et de ses publics, dans l'espoir que l'art transforme leur vie.

Vision

Le Musée des beaux-arts de Montréal aspire à devenir un lieu de vie et d'échanges accueillant et incontournable où l'art et sa présentation actuelle et audacieuse permettent à tous les publics de se rencontrer et de rêver d'un monde plus inclusif, plus accessible et plus juste.

Valeurs

Nos valeurs organisationnelles et les comportements associés et observables

La responsabilité	La créativité	L'engagement	L'ouverture	L'excellence
<p>Porter un discours qui se reflète dans chacun de nos gestes, que ce soit sur le plan humain, environnemental ou financier;</p> <p>Être à l'écoute du monde qui nous entoure;</p> <p>Faire des choix conscients, en phase avec l'époque actuelle et en cohérence avec un environnement en mouvance;</p> <p>Comprendre que ce que nous faisons aujourd'hui a des répercussions sur demain.</p>	<p>Faire preuve d'audace et oser faire les choses différemment;</p> <p>Préconiser des approches novatrices;</p> <p>Donner la permission de remettre en question le statu quo;</p> <p>S'engager à tirer des leçons de nos expériences et de nos erreurs.</p>	<p>Avoir à cœur le succès de notre Musée;</p> <p>Rechercher les occasions de faire avancer notre institution;</p> <p>Avoir l'esprit d'équipe et collaborer ouvertement et fréquemment;</p> <p>Faire preuve de flexibilité et d'agilité afin d'améliorer nos façons de faire.</p>	<p>Reconnaître que chaque personne mérite d'être vue, entendue, considérée et valorisée dans son unicité;</p> <p>Baser nos comportements sur le respect et l'écoute;</p> <p>Être ouvertes et ouverts à l'autre afin de comprendre sa réalité et ses perceptions;</p> <p>Créer un espace de partage et d'échange sécuritaire pour toutes et tous;</p> <p>Entretenir un climat de confiance et de collégialité.</p>	<p>Toujours chercher à offrir le meilleur de soi;</p> <p>Adhérer à des normes muséales de haute qualité;</p> <p>Faire preuve de rigueur et porter une attention particulière aux détails qui comptent;</p> <p>Se distinguer par une envie de se surpasser.</p>

III. Les engagements

Pour relever les défis actuels et futurs de l'environnement externe et interne, le MBAM entend concentrer ses efforts sur trois piliers fondamentaux et complémentaires, soit la programmation et le rayonnement, les publics et la capacité organisationnelle.

Pilier 1. La programmation et le rayonnement

Orientation 1.1. Développer une programmation novatrice et pertinente qui prend appui sur la riche collection du MBAM et qui inspire de nouveaux regards sur l'art, l'histoire et notre temps

Objectif 1.1.1. Valoriser la multidisciplinarité des collections au sein de la programmation

Au cours des prochaines années, le MBAM entend poursuivre le développement d'une programmation novatrice et pertinente qui reflète davantage la diversité des expressions artistiques du Québec, du Canada et du monde et prendra davantage assise sur la riche collection du MBAM.

Dans une perspective d'ouverture et de multiplication des regards, le MBAM entend également renouveler l'invitation à des commissaires de diverses origines culturelles et perspectives à interagir avec la collection et à participer au propos des expositions afin d'offrir aux publics une expérience davantage polyphonique.

Afin de développer une collection qui pourra nourrir sa programmation et qui s'enrichira elle-même de nouvelles œuvres afin de demeurer pertinente, le MBAM s'appuiera sur sa politique de gestion des collections et sur sa stratégie de collectionnement et de mise en valeur soutenue, lesquelles s'exprimeront à travers ses programmes d'expositions et ses activités visant à faire valoir son caractère distinctif et à inspirer de nouveaux regards sur l'histoire de l'art.

Objectif 1.1.2. Accroître la cohérence entre le contenu des expositions et la programmation culturelle, éducative et numérique

Afin d'optimiser le rayonnement de la programmation et son impact auprès du public, le MBAM entend accroître la cohérence entre le contenu des expositions et la programmation culturelle, éducative et numérique. Par cette proposition de contenus qui s'entrelacent, se complètent et s'appuient les uns sur les autres, le MBAM vise non seulement à offrir une expérience intégrée pour le public, mais également à provoquer un effet multiplicateur au service de l'expérience des visiteurs. Un tel cadre facilitera également le consensus lors de la sélection d'activités à mettre en valeur permettra de faire vivre encore davantage les œuvres et leur donner un sens, créant ainsi une expérience enrichie pour ses publics.

Objectif 1.1.3. Demeurer un chef de file dans la recherche s'intéressant aux impacts de la médiation par l'art sur les communautés et les publics jugés prioritaires

Fort des études démontrant l'impact de ses activités de médiation par l'art, le MBAM entend s'assurer de l'alignement de ses projets de recherche, de développement et d'innovation avec les grandes orientations et les cibles DEAI du Musée, assurer l'intégration et la pérennisation des

données issues de la recherche et demeurer ainsi une force vive au sein de sa communauté locale, nationale et internationale.

Orientation 1.2. Faire rayonner le MBAM à Montréal, métropole culturelle du Québec, et ailleurs dans le monde

Objectif 1.2.1. Affirmer le positionnement du MBAM comme un acteur incontournable à Montréal et dans la communauté muséale internationale

Conscient qu'à sa contribution culturelle à la société québécoise s'ajoute un apport de taille au développement économique de la province, le MBAM entend jouer pleinement son rôle de leader culturel dans sa région d'appartenance et ailleurs dans le monde.

Pilier 2. Les publics

Orientation 2.1. Faire du MBAM un lieu de rencontre en développant et en fidélisant ses publics

Objectif 2.1.1. Augmenter la fréquentation des publics moins présents dans la composition actuelle des visiteurs du MBAM

Au-delà de son rayonnement à l'échelle locale, nationale et internationale, le MBAM souhaite que sa fréquentation reflète la composition de sa communauté d'appartenance, soit la grande région de Montréal et le Québec dans son ensemble. Il souhaite également faire en sorte d'interpeller encore davantage la jeunesse québécoise et de susciter leur intérêt envers les arts et la culture.

Pour ce faire, le MBAM entend identifier différents segments cibles de clientèle potentielle. Il redoublera de créativité dans le but d'adapter sa programmation et de l'harmoniser non seulement à sa mission, mais aux intérêts aux valeurs des segments cibles identifiés, et ce, de différentes façons : mise en valeur de la collection, programmes culturels, personnalisation des visites en fonction des champs d'intérêt, programmation en lien avec divers débats sociaux d'actualité.

Objectif 2.1.2. Accroître la récurrence des visites

En plus de nouvelles stratégies pour aller davantage à la rencontre de ses publics et recruter de nouveaux membres, le Musée revisitera son programme de bénéfices à l'adhésion pour répondre aux attentes de tous les publics.

Au cœur de cette démarche, le MBAM entend offrir à ses publics de tous âges et de tous horizons des occasions de le découvrir, mais également d'y revenir, devenant ainsi un lieu de rencontre avec lequel ils entretiennent une relation privilégiée et continue. Ainsi, le MBAM entend être un lieu que l'on ne fait pas que visiter, mais bien que l'on fréquente.

Objectif 2.1.3. Optimiser l'expérience de visite

Puisque la rétention des publics acquis du MBAM demeure une priorité, la cohabitation harmonieuse de ses visiteurs aux attentes et aux besoins différents devient un enjeu important. C'est pourquoi le MBAM, tout en visant le maintien d'une fréquentation importante, entend porter une attention particulière au confort, au rythme de visite et à l'expérience positive de son public. Le MBAM réfléchira notamment à la notion de « tiers lieu » dans un effort de positionnement du complexe muséal comme espace de socialisation communautaire. Malgré son grand succès de fréquentation, force est de constater que le MBAM gagnerait à connaître davantage son public – sa composition, ses habitudes de consommation de l'offre culturelle, ses motivations à visiter le Musée et son niveau

de satisfaction suivant la visite. Cela est essentiel au développement du nombre de visiteurs et à la rétention des publics.

Pour ce faire, le MBAM entend mettre en place les mécanismes nécessaires à la collecte d'information et de données en continu concernant les publics, leurs habitudes de visite, leur degré de satisfaction, leurs attentes et leurs préférences. L'intelligence d'affaires permettra alors une prise de décision stratégique basée sur des données factuelles, en adéquation avec les besoins et les attentes des publics.

Pilier 3. La capacité organisationnelle

Orientation 3.1. Assurer la pérennité financière de l'organisation

Objectif 3.1.1. Rééquilibrer les sources de revenus

Afin de solidifier ses assises, notamment face aux aléas de la fréquentation des grandes expositions, le MBAM entend favoriser l'engagement à long terme de ses publics par l'entremise de ses collections et de son positionnement distinctif comme musée universel. Il souhaite se familiariser davantage avec le profil et le comportement de ses visiteurs afin d'intégrer cette nouvelle intelligence d'affaires dans ses processus décisionnels et de repenser son offre de nature commerciale. Le MBAM entend ainsi définir un nouvel écosystème de revenus autonomes afin de reposer sur un modèle d'affaires actualisé, qui offre davantage de prévisibilité.

En poursuivant sa relation unique avec la Fondation, il s'assurera également de participer activement au développement de la culture philanthropique au sein de l'institution, permettant que son personnel demeure à l'affût de belles occasions de souligner les contributions des donateurs, faisant ainsi honneur à ce lien de proximité, qui bénéficie à la fois au MBAM, à la Fondation et aux donateurs.

Le MBAM veillera finalement à sensibiliser activement l'ensemble des parties prenantes au sein de l'appareil gouvernemental provincial à la précarité de sa situation financière afin que leur appui financier soit à la mesure des ambitions d'une institution culturelle d'envergure internationale ayant un impact sur la ville de Montréal et la province de Québec.

Objectif 3.1.2. Limiter l'impact de l'indexation des coûts opérationnels

En parallèle aux efforts déployés pour rééquilibrer les sources de revenus, le MBAM réalisera un exercice de consolidation et d'efficience de ses dépenses de fonctionnement. Il s'assurera de revoir et optimiser ses processus d'affaires dans l'objectif d'améliorer la performance et l'efficacité interne et d'ainsi réduire les coûts liés aux différents postes de dépenses au sein de l'organisation.

Orientation 3.2. Réaliser une transformation numérique intégrée

Objectif 3.2.1. Favoriser la présence du numérique et l'utilisation de l'intelligence d'affaires dans l'écosystème organisationnel

À la lumière du déficit numérique révélé par les différents défis engendrés par la pandémie, le MBAM entend devenir plus agile et moderniser ses outils numériques. Il entame une profonde réflexion afin d'identifier la place qu'il souhaite donner au numérique et d'élaborer un plan de développement numérique basé sur ces intentions pour guider ses choix futurs.

En plus de déterminer les systèmes nécessaires pour réaliser cette transformation numérique intégrée, le plan considérera également les besoins administratifs de l'institution afin d'élaborer de nouveaux outils. Ceux-ci seront créés de façon à pourvoir le MBAM d'une intelligence d'affaires lui permettant de faire des choix éclairés concernant le développement de ses publics et l'utilisation de ses ressources.

Orientation 3.3. Développer une culture organisationnelle axée sur la cohésion des équipes, le développement durable et l'inclusion

Objectif 3.3.1. Encourager l'adhésion des ressources humaines à une vision et à des objectifs communs

Les nombreuses initiatives du MBAM en matière de diversité, d'équité, d'accessibilité d'inclusion doivent désormais s'inscrire dans une vision stratégique partagée par l'ensemble de l'organisation et de celles et ceux qui y œuvrent.

Objectif 3.3.2. Favoriser l'application des principes de développement durable et de diversité, d'équité, d'accessibilité et d'inclusion dans l'ensemble des activités du MBAM

Le MBAM entend par ailleurs instaurer une forte culture institutionnelle reposant sur quatre grandes orientations : l'accessibilité, l'inclusion, l'équité, et le développement durable. Afin de s'incarner dans toutes les sphères de l'institution, cette culture organisationnelle passera également par la connaissance et l'adhésion de l'ensemble des employés à ce projet commun.

