

Stratégie numérique 2015-2018

Musée d'art contemporain de Montréal

1. Vision

C'est en conformité avec son mandat institutionnel que le Musée d'art contemporain de Montréal (MAC) entend accorder une place importante au numérique dans l'accomplissement de ses fonctions muséales à titre de grand diffuseur de l'art contemporain, notamment par le déploiement d'une offre numérique cohérente, diversifiée et enrichissante, et par le développement des compétences de l'organisation en cette matière. L'apport du numérique comme véhicule de contenus artistiques, culturels et éducatifs multipliera les clés d'observation et de compréhension de l'art contemporain québécois, canadien et international, les outils d'analyse et de réflexion ainsi que les occasions de dialogue avec les publics existants, tout en suscitant l'engagement de ceux à atteindre. En plus de contribuer au rayonnement du Musée, de sa Collection et de sa programmation, il mettra en lumière la relation toute particulière qui unit le MAC aux artistes en art actuel.

2. Objet de la *Stratégie numérique 2015-2018*

Enjeu stratégique et vecteur de l'accessibilité au plus grand nombre, le développement numérique s'inscrit comme un incontournable. À l'intérieur de la programmation variée du Musée, les technologies peuvent enrichir l'offre existante ou inspirer une approche distincte qui s'intègre bien à ses activités et projets et lui permet d'étendre son savoir, son expertise et sa créativité de manière renouvelée. En parallèle, le Web s'invite comme un espace vivant à occuper tout aussi pleinement.

Soulignons que c'est dans le contexte de la mise en œuvre du Plan culturel numérique du Québec (PCNQ), dévoilé par le gouvernement du Québec en 2014, que le Musée a choisi de se doter de la présente *Stratégie*. Les objectifs prioritaires ont été établis, par delà le PCNQ, pour aboutir à une nouvelle culture numérique au sein de l'institution et seront mis à jour suivant les évolutions dans le domaine.

3. Principes directeurs

Pour les publics, les expériences numériques du MAC :

- favoriseront leur compréhension et leur appréciation de l'art contemporain;
- susciteront la réflexion, la découverte et l'expérimentation de l'art;
- créeront des occasions leur permettant de dialoguer avec les œuvres et les artistes;
- incorporeront des expériences d'interactions sociales et des moyens de partage;
- stimuleront leur engagement envers le Musée;
- faciliteront l'accès aux informations pratiques et à la programmation du Musée;
- seront diversifiées et adaptées à différents supports numériques.

À cette fin, l'approche numérique du MAC sera axée :

- sur les publics et orientée vers l'expérience utilisateur;
- sur une expérience favorisant le rapprochement entre le grand public, les œuvres et les artistes;
- sur le développement d'outils et de contenus enrichis et éducatifs;

- sur la médiation culturelle et l'expression de la créativité;
- sur une offre numérique multiplateforme;
- sur un développement structuré, durable et évolutif;
- sur la communication;
- sur l'engagement et la convergence numérique dans l'ensemble de l'organisation.

4. Priorités et objectifs stratégiques

4.1. NUMÉRISATION DES COLLECTIONS ET SAUVEGARDE : Pierre angulaire des projets de diffusion, le Musée œuvre à son grand chantier de numérisation des collections, de recherche, documentation et consolidation de contenus, mené dans le cadre du PCNQ. Précisons que l'ensemble de ces travaux contribue à la sauvegarde de la collection d'œuvres vidéographiques et à la numérisation des installations vidéographiques de la Collection, à la mise à niveau des fichiers numériques d'œuvres de la Collection, au retraitement et à la numérisation des fonds d'archives d'artistes, à la numérisation de la collection vidéodocumentaire ainsi qu'à celle des publications du Musée et des captations audiovisuelles liées à des événements majeurs de sa programmation, et ce, depuis sa fondation (performances, conférences avec artistes et colloques...). Le Musée poursuivra sur une base continue la numérisation de ses collections pour des fins de préservation, de recherche, d'éducation, de diffusion et d'alimentation de ses projets numériques.

4.2. MISE EN VALEUR DES COLLECTIONS : Le Musée est d'avis que le numérique représente une ressource inégalée, propice à de nombreuses utilisations aussi performantes qu'innovantes, dans la mesure où il favorise une saine rencontre entre la mise en valeur des collections et les technologies. Avec pour fer de lance le PCNQ, le Musée a réfléchi à différents projets en concordance avec sa vision. Parmi eux, la mise en ligne des collections sur le site Web institutionnel, à laquelle se greffera un répertoire Web lié aux collections, en constitue le projet phare. D'autres projets offriront également des perspectives multiples sur la Collection et permettront la mise en valeur des œuvres non exposées. Par ailleurs, le rayonnement des collections sera assuré par leur mise en ligne au Répertoire du patrimoine culturel du Québec du ministère de la Culture et des Communications du Québec. Le Musée poursuivra en outre sa contribution à des bases de données en ligne communes telles que la base de données Info-Muse de la Société des musées du Québec et la base de données Artefacts Canada du Réseau canadien d'information sur le patrimoine.

4.3. DÉVELOPPEMENT DE CONTENUS NUMÉRIQUES ENRICHIS ET ÉDUCATIFS : Levier de transformation pour ses activités de médiation et de création, le Musée misera sur le développement de contenus numériques enrichis et éducatifs visant à redéfinir l'expérience des visiteurs de tous âges, à multiplier les occasions d'échange et d'apprentissage, et à stimuler l'expression artistique. Des projets éducatifs incorporant le numérique permettront aux médiateurs d'interagir avec le public, de façon à prolonger l'expérience et à approfondir le contenu. Des ateliers de création comme lieux d'exploration numérique interactifs enrichiront également l'expérience. Sur le plan scolaire, le Musée compte élaborer des outils pédagogiques numériques à l'attention des enseignants et des élèves des niveaux primaire et secondaire, en complément de leur visite. Différents outils intégrant des contenus relatifs à l'art contemporain, notamment à partir des œuvres de la Collection (capsules éducatives, expositions virtuelles thématiques, publications numériques...), alimenteront l'offre.

4.4. DIFFUSION DES COLLECTIONS, DES CONTENUS ARTISTIQUES, CULTURELS ET ÉDUCATIFS DU MUSÉE : Devant l'étendue des contenus culturels numériques accessibles, le Musée continuera à se distinguer de façon à gagner en visibilité et à cultiver l'engagement des publics et de la communauté en ligne par une offre de services numériques mobiles ainsi que par la diffusion de

contenus de qualité générés en collaboration avec les différents secteurs de l'organisation qui, tout en contribuant à son image, assureront le rayonnement de son offre globale.

4.4.1. Développer l'échange avec le public et l'interactivité culturelle en ligne, et investir de nouvelles plateformes numériques : Le Musée profitera des forts leviers de visibilité du Web en renforçant sa stratégie de contenus, en tirant profit des expériences et des expertises à l'interne ainsi qu'en assurant une présence active en ligne, entre autres par la stimulation de discours autour des contenus. Il poursuivra aussi sa contribution Web à des événements, des initiatives et des tribunes professionnelles engageantes.

4.4.2. Développer des expériences Web et des initiatives mobiles : Soucieux de susciter l'intérêt des publics et de maintenir une communication soutenue par le prolongement de l'expérience (avant, pendant et après la visite), le Musée continuera à développer des contenus autour de sa programmation (vidéos des événements performatifs et coulisses des expositions, diffusion en ligne et en simultanée des rencontres avec artistes et colloques...) et des outils numériques en accompagnement de ses expositions.

4.4.3. Diffuser des œuvres Web sur le site Web institutionnel.

4.4.4. Élaborer un cadre de bonnes pratiques pour la gestion des médias sociaux et des communications numériques au sein du Musée.

4.4.5. Explorer et déployer de nouvelles stratégies de promotion numérique.

4.4.6. Développer des partenariats et des échanges de contenus : Le Musée développera des stratégies visant à fédérer et à faire converger l'offre, à partager le trafic Web et à maximiser la visibilité en ligne.

4.4.7. Assurer une présence forte du Musée durant sa transformation : Dans le contexte de son projet de transformation, qui prévoit une réduction de ses salles d'exposition à partir de novembre 2018, le Musée devra plus que jamais multiplier ses efforts de diffusion auprès du grand public et du milieu touristique. D'une part, un plan de communication devra être mis en place, inclure des stratégies de rétention attrayantes et la publication de contenus en ligne sur une base fréquente. Un pan du site Web institutionnel pourra être consacré aux grands chantiers du Musée (PCNQ, déménagement des collections...) pour une meilleure visibilité des projets phares. Une vitrine propre au projet de transformation permettra d'alimenter le Web en contenus de toutes sortes (concours architectural, calendrier des travaux, vidéos des étapes de transformation...). De même, les projets de mise en ligne des collections et de dispositifs numériques interactifs liés aux collections émanant du PCNQ constitueront des atouts fondamentaux durant cette période charnière.

4.5. GESTION DU DROIT D'AUTEUR POUR LA DIFFUSION NUMÉRIQUE DES OEUVRES PROTÉGÉES ET PAIEMENT DES REDEVANCES : Pour ses projets de diffusion numérique, qui impliquent l'obtention de licences pour les œuvres protégées et le paiement des redevances, le Musée s'appuiera sur sa *Politique générale de gestion des droits d'auteur* adoptée par son conseil d'administration, le 21 octobre 2015, ainsi que sur les grilles tarifaires en vigueur.

4.6. TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION : Pour mener à bien ses projets numériques, le Musée a entrepris la mise à niveau informatique des équipements de communication de son réseau interne, afin de répondre aux défis technologiques et aux exigences en matière de numérisation, de faciliter les communications et d'assurer une prestation de services en phase avec l'évolution des technologies et des usages. Une nouvelle stratégie de sauvegarde et de réplication des données a également été implémentée. Ce renforcement, jumelé à l'acquisition de matériel informatique et de

logiciels, évoluera selon les besoins. Au cœur des opérations, la consolidation de fichiers numériques ainsi que l'accessibilité des contenus et leur diffusion. Ajoutons que l'optimisation de la base de données sur les collections du Musée, source première de contenus pour ses projets numériques, se poursuit au besoin.

4.7. REVENUS : L'apport du numérique représente un potentiel de revenus non négligeable dans un contexte de défis économiques. Les objectifs ciblés pourraient permettre au Musée d'accroître ses revenus.

4.7.1. Améliorer la gestion de la relation client notamment par l'actualisation des infrastructures, l'automatisation de certains processus de communication, de marketing et de vente, et l'amélioration de l'expérience de la clientèle. Développer de nouveaux publics et assurer la fidélisation.

4.7.2. Renforcer le dialogue entre le Musée et ses publics en mettant à profit les données numériques par l'application de méthodes d'évaluation. Le Musée pourra ainsi dresser un portrait précis de sa clientèle et mieux comprendre les préférences et les comportements de ses visiteurs, de façon à s'en inspirer dans l'élaboration de son offre artistique, culturelle et éducative. Les outils numériques constituent une ressource importante en termes d'évaluation et d'interaction entre les visiteurs. Des fonctionnalités simples peuvent y être intégrées pour obtenir des commentaires sur l'expérience ressentie tout au long de la visite et permettre aux visiteurs de partager leurs impressions entre eux.

4.7.3. Mettre à profit le potentiel de croissance des revenus autonomes, grâce à la commercialisation du nouveau site Web institutionnel (vente de billets en ligne, de publications et d'abonnements, demande de dons, etc.).

4.7.4. Effectuer des campagnes de financement participatif.

4.8. ORGANISATION : La *Stratégie* du Musée s'inscrit dans le changement et doit d'abord et avant tout se développer de manière structurée et intégrée, afin de répondre à sa mission et lui permettre d'aller à la rencontre des publics. Sa réussite sera assurée par la recherche d'une adhésion active du personnel et un travail collectif au sein de l'organisation, alliant compétences et engagement, de façon à renforcer l'excellence numérique et la qualité de l'offre muséale et des services. Dans la foulée des projets menés en lien avec le PCNQ, les travaux de consolidation de contenus numériques sur les œuvres de la Collection, les artistes représentés, les fonds d'archives d'artistes, les événements et les publications du Musée ainsi que le déploiement de la base de données sur les collections dans les principaux secteurs et la formation du personnel clé, permettent la convergence des ressources numériques et leur plus grande accessibilité au bénéfice de l'organisation.

4.8.1. Développer de nouveaux modèles de dotation visant à ce que le personnel clé soit habilité à développer et à coordonner, dans le cadre de ses fonctions, des projets qui intègrent un volet numérique.

4.8.2. Encourager le développement professionnel afin d'accroître les connaissances organisationnelles et individuelles du personnel clé, grâce à la formation et à l'expérimentation des usages dans le domaine du numérique, et allouer les ressources matérielles et financières utiles.

4.8.3. Poursuivre la centralisation des données liées aux collections du Musée, incluant l'information muséologique, dans la base de données sur les collections de même que son déploiement et la formation du personnel clé quant à son utilisation. Développer des outils et des interfaces pour les usagers à l'interne.

- 4.8.4. Assurer le virage numérique des ressources documentaires de la Médiathèque du Musée et du secteur des Archives au moyen de l'accroissement des documents numérisés ou audiovisuels liés aux collections, aux fonds d'archives, à la programmation et aux ouvrages de référence.
- 4.8.5. Optimiser l'archivage électronique par la mise à jour et la migration vers un nouveau système de gestion documentaire.
- 4.8.6. S'assurer de fournir au public des données ouvertes de qualité qui répondent aux attentes ministérielles.
- 4.8.7. Définir les priorités de développement durable et les pratiques responsables à adopter dans le contexte de la présente *Stratégie*.
- 4.8.8. Nouer des partenariats et susciter des collaborations à moyen et à long terme avec les musées, les sociétés d'État, les milieux culturel et artistique et les établissements d'enseignement pour la réalisation de projets numériques. Expérimenter des maillages avec d'autres milieux.
- 4.8.9. Renforcer la présence ou l'implication du Musée aux principaux événements traitant du numérique.

5. Responsabilité de la *Stratégie*

La présente *Stratégie* est sous la responsabilité du comité de direction du Musée.

6. Mise en œuvre et suivi

Dans le cadre de l'élaboration de sa stratégie numérique, le Musée a consulté les secteurs clés de son organisation. Tout membre du personnel du Musée qui exerce une fonction de gestion a la responsabilité de l'application de la *Stratégie* dans les domaines de sa compétence. L'atteinte des objectifs sera évaluée annuellement.

7. Conclusion

Pour ancrer dans la durée ses ambitions, le Musée déploiera sa stratégie numérique de manière à en maximiser les retombées et à s'adapter aux perpétuelles avancées technologiques. À terme, la réalisation des objectifs sera rendue possible grâce à la mise en œuvre de projets structurants et une vision partagée de l'avenir. En instaurant une culture numérique propre à son mandat, le Musée pourra accentuer la mise en valeur de sa Collection, aller à la rencontre d'un plus large public, accroître sa notoriété dans ce domaine sur la scène nationale et internationale et, par des projets innovants, devenir un diffuseur et un moteur touristique encore plus important.