



PLAN STRATÉGIQUE

ÉDITION 2018 – 2022
Mise à jour : octobre 2021 pour une
prolongation jusqu'au 31 mars 2023

Mot du directeur général et conservateur en chef	3
Chapitre 1 – Le MAC	4
Chapitre 2 - Notre environnement	8
Enjeu 1 - Un MAC audacieux et rayonnant	12
Enjeu 2 - Un MAC rassembleur et performant	17
Conclusion	20
Tableau synoptique	21

MOT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL ET CONSERVATEUR EN CHEF

En qualité d'institution du XXI^e siècle, le Musée d'art contemporain de Montréal se veut avant tout visionnaire et ouvert, soucieux de convaincre un public toujours plus nombreux de l'importance que revêt l'art contemporain dans l'affirmation et le développement de notre culture et de sa valeur inestimable au sein de notre société. Pour ce faire, le MAC souhaite affirmer son rôle de chef de file en s'impliquant et en diversifiant ses liens auprès de tous les acteurs de la communauté québécoise. Le MAC entend participer au rayonnement de l'art contemporain québécois, canadien et international.

À cela s'ajoutent la diversification de ses différentes sources de revenus, l'essor de son mandat éducatif, son passage à l'ère numérique ainsi que l'enrichissement de sa Collection, symbole de son identité et de son excellence.

Le MAC s'assure de déployer des efforts concertés, notamment à l'approche des travaux de son grand projet de transformation qui devraient débuter courant 2022. La transformation physique de l'édifice, de même que la transformation organisationnelle ainsi que le déménagement de la collection, constituent bien les défis majeurs des prochaines années pour le Musée. Ce grand redéploiement permettra au MAC d'assurer pleinement son rôle en s'adaptant à une réalité muséologique en phase avec les enjeux et attentes de notre siècle.

Le Musée compte sur l'engagement de tous ses employés, de son conseil d'administration et de ses comités, de la Fondation du Musée ainsi que de tous ses partenaires afin de relever les objectifs ciblés dans ce plan stratégique 2018-2023 -- objectifs à relever dans un contexte de grande fragilisation du secteur culturel lié à la pandémie de la COVID-19 qui a évidemment, également, profondément transformé son mode de fonctionnement et ses relations avec ses publics. Ensemble, contribuons à la vitalité et au rayonnement de l'art contemporain d'ici et d'ailleurs.

JOHN ZEPPELLI
DIRECTEUR GÉNÉRAL ET
CONSERVATEUR EN CHEF

CHAPITRE 1 - LE MAC

Première institution muséale entièrement dédiée à la collection et à la diffusion de l'art contemporain au Canada, le MAC ose, bouscule, questionne et fait briller l'art actuel québécois, canadien et international depuis 1964. Exerçant ses activités au cœur de l'épicentre culturel et artistique montréalais, le MAC contribue au rayonnement de Montréal en tant que métropole culturelle ainsi qu'à la vitalité du Quartier des spectacles par la mise en œuvre d'une programmation diversifiée, vivante et audacieuse.

Abritant près de 8 000 œuvres dans son importante collection, le MAC s'emploie à l'expression de la pluralité, de la diversité et de la parité dans l'ensemble de ses activités, tout comme dans ses acquisitions. Tableau vivant de l'époque actuelle, le MAC a le privilège de témoigner du rôle essentiel de l'art contemporain dans notre société et de favoriser l'appropriation de ce témoignage par tous les publics.

UN MUSÉE D'ART CONTEMPORAIN POUR UNE SOCIÉTÉ CONTEMPORAINE

Un peu plus de trente ans après le déménagement de la Cité du Havre aux locaux actuels de la rue Sainte-Catherine, le MAC dévoilera aux publics, au cours de l'exercice 2024-2025, sa grande transformation. Ce projet, rendu possible grâce à l'effort concerté de nombreux partenaires et donateurs, dont les gouvernements provinciaux et fédéraux ainsi que la Fondation du MAC, sera en complète cohérence avec la raison d'être du Musée; une construction résolument contemporaine à l'image d'une société ouverte, inclusive et novatrice. Le projet de transformation permettra, notamment, au MAC de bonifier sa mission en augmentant les espaces consacrés aux expositions ainsi qu'aux activités éducatives, en plus de faire rayonner l'institution sur la scène muséale globale.

Centre d'accès au savoir et conservatoire de la diversité, le MAC entend au cours des années de ce plan stratégique dynamiser son offre muséale, renforcer sa capacité organisationnelle, édifier sa culture organisationnelle ainsi qu'accroître son rayonnement dans l'objectif d'inaugurer en 2025-2026 un Musée audacieux, accessible et pertinent; un Musée ouvert sur le monde.

CHAPITRE 1 - LE MAC

NOTRE MISSION

En qualité d'institution du XXI^e siècle, le MAC s'engage à témoigner du rôle fondamental de l'art contemporain dans notre société et défend avec toujours plus de conviction sa mission institutionnelle : faire connaître, promouvoir, conserver l'art québécois contemporain et assurer une présence de l'art contemporain international par des acquisitions, des expositions et d'autres activités.

NOTRE VISION

Un MAC audacieux, rassembleur et novateur; un lieu vivant d'échanges, d'expériences et de découvertes, qui appelle la rencontre de l'art contemporain et du public.

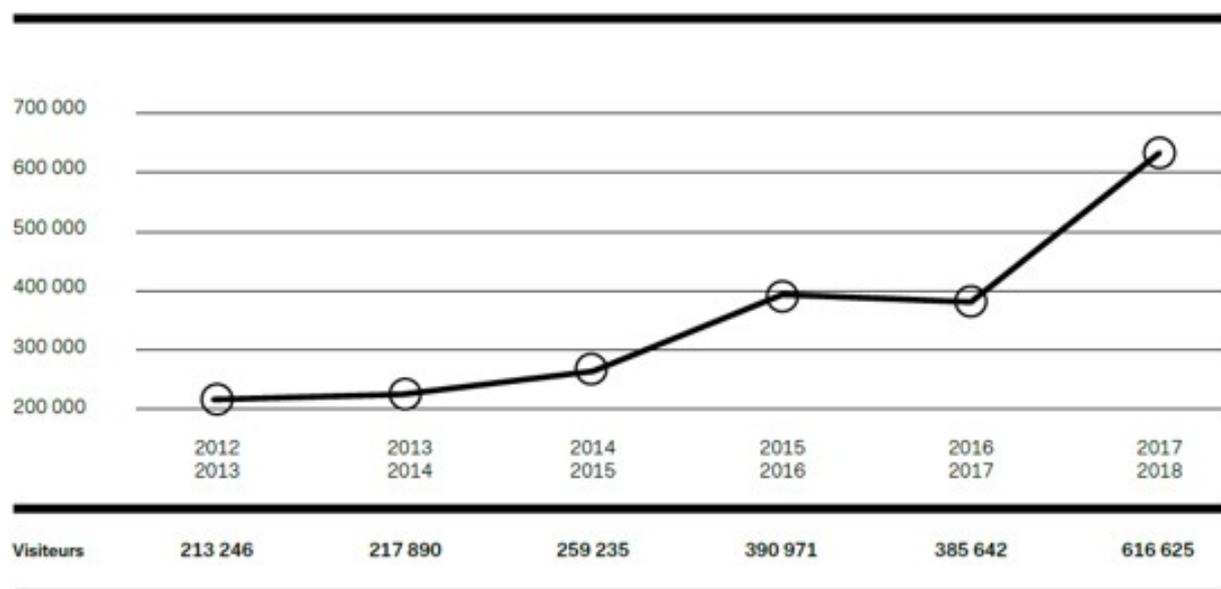
NOS VALEURS

Audace, excellence, innovation, ouverture et passion, voilà les valeurs auxquelles le MAC adhère !

NOTRE BILAN 2015-2018

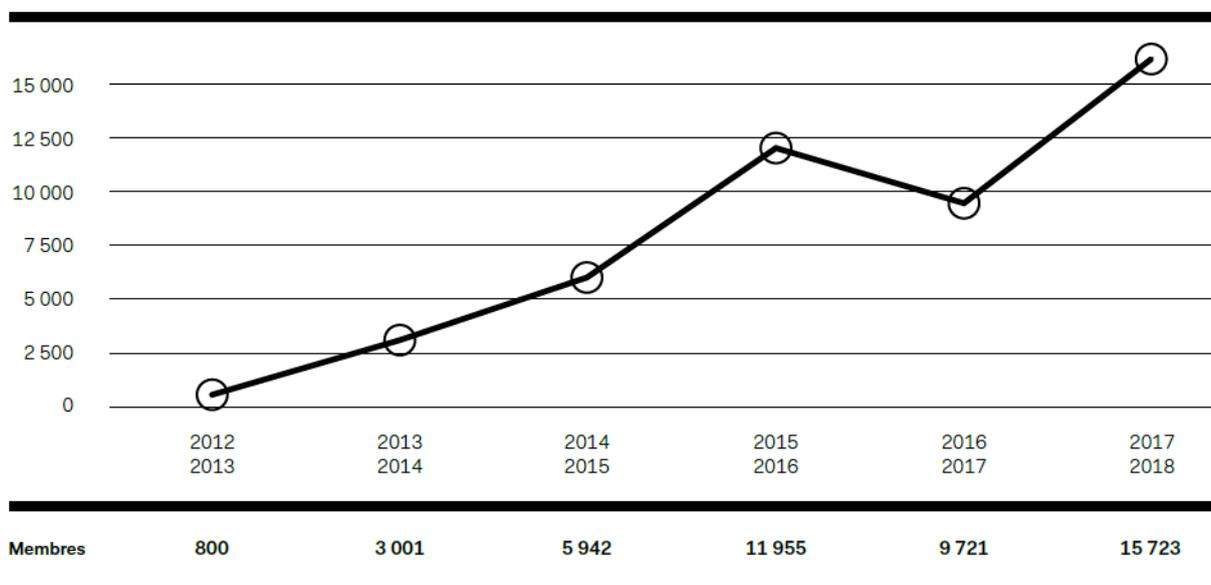
Le MAC dresse un bilan positif de ses dernières années d'activités. À l'image des objectifs que nous nous sommes fixés dans le cadre du plan stratégique 2015-2018, les dernières années d'opération nous ont permis de veiller à la réalisation de notre mission grâce à une programmation ambitieuse, soutenue par une équipe professionnelle et dédiée. L'exposition « Leonard Cohen : Une brèche en toute chose » fut le clou de cet exercice stratégique qui permit d'accueillir plus de 600 000 visiteurs; une année record dans l'histoire du MAC !

ÉVOLUTION DU NOMBRE DE VISITEURS / FRÉQUENTATION



Au cours du dernier exercice de planification stratégique, le MAC a su consolider ses acquis et soutenir le développement de ses publics par la programmation d'activités éducatives et culturelles variées. De plus, le MAC a redoublé d'efforts afin de cultiver l'intérêt des visiteurs et développer leur sentiment d'appartenance envers l'institution. Une série d'actions ont été entreprises dans le but d'améliorer l'expérience des visites et ainsi œuvrer à la fidélisation des publics. La performance des dernières années témoigne de la volonté du MAC de participer toujours plus activement à la mise en valeur de sa mission en créant des ponts avec des publics de tous horizons.

ÉVOLUTION DU NOMBRE DE MEMBRES



De ses 7 orientations stratégiques, 23 objectifs et 84 actions, le plan stratégique 2015-2018 se voulait très ambitieux. Avec l'entrée en vigueur de la Loi modernisant la gouvernance des musées nationaux, le 8 janvier 2017, et ses nouvelles exigences en matière de planification stratégique, le MAC s'engage à favoriser une gestion axée sur les résultats en respectant les lignes directrices émises au sens de la « Loi sur l'administration publique », soit :

- de prendre des engagements auprès de la population en ce qui concerne la valeur publique projetée de notre mission, de nos activités et de notre performance escomptée;
- de suivre l'évolution de nos résultats par rapport à ces engagements et d'orienter leur gestion en conséquence;
- d'établir une base sur laquelle une reddition de comptes publique pourra être effectuée auprès des parlementaires et de la population.

Composé d'objectifs spécifiques, mesurables, acceptables, réalistes, temporellement définis (SMART), d'indicateurs et de cibles mesurables, le plan stratégique 2018-2022 s'emploie à être un outil de référence et un vecteur de performance pour l'équipe du Musée, les membres de son conseil d'administration et de ses comités, les membres de la Fondation du MAC ainsi que ses partenaires.

CHAPITRE 2 - L'ENVIRONNEMENT

Fondé par le gouvernement du Québec à la demande d'artistes et de collectionneurs, le MAC évolue, de par sa fondation et sa mission, dans un écosystème dynamique et pluriel. Soutenant l'art actuel québécois, canadien et international depuis plus de 50 ans, le MAC s'engage à contribuer à la vitalité et à l'épanouissement des créateurs d'ici et d'ailleurs en diversifiant ses interactions avec la communauté et les milieux.

Le plan stratégique 2018-2023 reflète les considérations de cet environnement riche et diversifié, de même que les priorités ministérielles énoncées dans :

- la Politique culturelle du Québec « Partout, la culture » ;
- le Plan stratégique 2018-2021 du Ministère de la Culture et des Communications;
- le Plan d'action gouvernemental en culture 2018-2023;
- le Plan culturel numérique du Québec
- Le Plan d'action de développement durable 2015-2020 et de 2021-2022 du Québec

NOTRE CONTEXTE

Afin de réaliser le plan stratégique 2018-2023, le MAC s'est attardé à la réflexion des composantes de son environnement externe et interne. Accompagné par l'École nationale d'administration publique (ENAP), le MAC a procédé à l'analyse de ses opportunités et menaces ainsi que de ses forces et faiblesses. Des consultations, menées auprès de l'équipe du MAC, des membres de son conseil d'administration et de partenaires des milieux, via questionnaires et groupes de concertations, nous ont permis de dégager de grandes tendances, éclairant ainsi nos réflexions.

ENVIRONNEMENT EXTERNE

Les choix stratégiques retenus dans le présent document sont garants des nouvelles réalités qui évoluent au rythme de notre société, et ce de façon accélérée depuis le début de la pandémie de la COVID-19. Investi de sa mission et des responsabilités qui lui sont dévolues, le MAC a analysé son environnement externe sous le prisme de quatre grands types de facteurs d'influence, soient démographiques, économiques, sociaux et technologiques.

Moment transitoire, marqué par une nouvelle réalité, la période 2018-2023 présente son lot de défis, mais aussi de belles opportunités. Amorçant les travaux de son grand projet de transformation, le MAC quittera ses locaux actuels au cœur du Quartier des spectacles à l'automne 2021 pour s'établir au sein du campus de Place Ville Marie pendant quelques années.

En plus de présenter une programmation artistique et éducative en continu à Place Ville Marie pendant la durée de ses travaux, le MAC investira de nouveaux lieux d'exposition dans la métropole afin d'entretenir son rapport à la Ville. Ce sera notamment l'occasion pour le Musée de tisser des liens avec de nouveaux partenaires et ainsi rejoindre la communauté montréalaise par l'entremise de nouveaux canaux de diffusion.

Présentant à la fois un grand défi de positionnement stratégique, mais aussi une emballante opportunité d'affirmer le rôle du MAC comme joueur incontournable de la sphère muséale, artistique et culturelle montréalaise, la période 2018- 2023 sera l'occasion pour le MAC de revisiter ses façons de faire, d'explorer de nouvelles avenues et dynamiser son offre muséale, dans l'objectif de répondre au contexte actuel en temps de pandémie, tout autant que d'inaugurer à l'horizon 2025 un Musée perméable aux apports de et en phase avec son milieu. La concrétisation du projet de rénovation et d'agrandissement du MAC signalera clairement la présence du Musée sur le site de la Place des arts et décuplera sa contribution à l'effervescence culturelle du Quartier des spectacles et plus largement, de la métropole.

Cette période de transition sera aussi marquée par une intention réaffirmée vers l'accroissement de la capacité du Musée à se positionner comme lieu accessible, ouvert à la diversité, ancré dans la communauté et sensible à l'environnement tout comme la bonification de sa programmation numérique.

ENVIRONNEMENT INTERNE

Au cours des dernières années, le MAC a su consolider ses forces autour de la programmation d'expositions audacieuses et pertinentes, contribuant au développement et à la mise en valeur de sa collection ainsi qu'au déploiement de ses activités. Accusant d'un succès critique et public, cette programmation a participé à l'accroissement de la fréquentation du Musée et de ses revenus autonomes.

En vue de la réalisation de son grand projet de transformation, proposant notamment des espaces d'exposition et d'éducation bonifiés afin d'accueillir un public toujours plus vaste, le MAC devra faire face à de nombreux défis organisationnels. En effet, le MAC dispose actuellement de ressources humaines, financières, informationnelles et technologiques qui lui permettent d'accomplir sa mission de manière strictement adéquate. L'un des nombreux défis du MAC, au cours de la période 2018-2023, sera donc d'actualiser, d'optimiser et d'accroître significativement ses ressources afin d'opérer en 2025 un Musée agrandi, à la hauteur de ses ambitions et des attentes et besoins de ses différents publics. La mobilisation et la rétention du personnel malgré un contexte de grande incertitude et de profonds changements sera un vecteur essentiel au succès de ce grand redéploiement qui s'opérera sous le signe d'une vision partagée et fédératrice.

En raison de la pandémie de la COVID-19, qui depuis le printemps 2020 a demandé aux équipes de se mobiliser sur place et de s'adapter rapidement au télétravail, la période de 2021-2023 continuera d'être marquée par des apprentissages au niveau du mode de travail de ses employés, combinant présentiel et télétravail, et de la mise en œuvre de ses programmes à Place Ville Marie et en ligne.

La période 2021-2022 est aussi marquée par la dotation de postes clés soit la direction générale adjointe, la direction générale de la Fondation du Musée, et la direction de la gestion des collections et archives ainsi que par la création d'une nouvelle direction du service de l'éducation et de l'engagement. L'intégration de ces nouvelles ressources, dans un contexte de télétravail et de bouleversements organisationnels, représentera, sans conteste, un défi pour l'équipe de direction afin qu'elles puissent rapidement contribuer à l'avancement des objectifs stratégiques.

Enfin, l'enrichissement de l'offre numérique du MAC va requérir le développement d'une stratégie multiplateformes et, par conséquent, une refonte de nos processus et de budgets et la mise en place de nouveaux outils et plateformes.

UN NOUVEAU MUSÉE POUR 2025

Selon l'échéancier actuel, les principales étapes du projet de transformation sont prévues comme suit :



Mise à jour :

2018-2019

2019-2020

2020-2021

Poursuite des activités du MAC sur la rue Sainte-Catherine et déménagement des collections

2021-2022

Été-automne 2021

Aménagement et déménagement du MAC à Place Ville Marie

Début des activités au MAC à Place Ville Marie

Courant 2022

Début des travaux du MAC sur la rue Sainte-Catherine

2022-2024

Travaux au MAC rue Sainte-Catherine
Activités au MAC à Place Ville Marie

2025-2026

Ouverture du nouveau MAC sur la rue Sainte-Catherine

CHAPITRE 3 - LES CHOIX STRATÉGIQUES

L'analyse du contexte a permis de mettre en évidence les interventions les plus significatives pour les quatre prochaines années d'activités du MAC. Les priorités stratégiques retenues permettront à la fois au MAC de diversifier ses activités pendant ses travaux de transformation, conformément aux nouvelles tendances qui se font ressentir depuis le début de la pandémie du COVID-19, en plus d'édifier des assises solides pour sa grande réouverture.

Le plan stratégique 2018-2023 retient deux enjeux fondamentaux liés à la réalisation de sa mission, à l'analyse de son environnement ainsi qu'au respect des orientations émises par le Ministère de la Culture et des Communications :

- 1- Un MAC audacieux et rayonnant
- 2- Un MAC rassembleur et performant

ENGAGEMENTS PARTICULIERS

Au-delà des enjeux, orientations et objectifs retenus dans le plan stratégique 2018-2023, le MAC réitère sa participation à la réalisation du plan d'action découlant de la politique culturelle « Partout, la culture », notamment aux mesures :

3° : Enrichir l'éventail des activités et des services adaptés aux besoins des personnes handicapées, immigrantes ou en situation de pauvreté qu'offrent les sociétés d'État en culture.

5° : Offrir aux Québécoises et aux Québécois l'accès gratuit aux musées un dimanche par mois.

18° : Mettre en place des actions visant l'égalité entre les femmes et les hommes et l'équité dans le secteur culturel.

Sensible aux constats et perspectives d'avenir émis par le Ministère de la Culture et des Communications, le MAC poursuivra également sa contribution à la promotion des cultures et des arts autochtones ainsi qu'à la valorisation de la langue française dans l'espace public au cours des cinq années de ce plan stratégique.

MÉTHODOLOGIE

Coïncidant avec le début des travaux de son projet de transformation, l'exercice de planification stratégique 2018-2023 s'inscrit dans une période charnière, voire délicate pour le Musée. En effet, le MAC opérera avec une programmation et capacité réduites d'une part, à la suite de l'arrêt du projet de transformation en 2018, d'autre part suite à sa relocalisation à Place Ville Marie pendant les travaux d'agrandissement, à l'aune des mesures sanitaires en place au Québec depuis mars 2020. Les cibles identifiées dans le présent document, et actualisées en octobre 2021, reflètent ce contexte particulier.

De plus, compte tenu de la performance exceptionnelle des activités du Musée au cours de l'année 2017-2018, occasionnée par une fréquentation record de l'exposition *Leonard Cohen : Une brèche en toute chose*, le MAC a convenu d'utiliser l'année 2016-2017 à titre d'année de référence dans l'élaboration de ses cibles.

ENJEU 1 - UN MAC AUDACIEUX ET RAYONNANT

À l'ère des grandes tendances économiques, sociétales et technologiques associées à la globalisation du patrimoine, le succès des institutions muséales repose aujourd'hui en grande partie sur leur capacité à se renouveler, à innover et à se transformer. Au terme de ce plan stratégique, le MAC souhaite affirmer sa présence comme chef de file dans la collection, la production, la diffusion et la promotion de l'art contemporain québécois, canadien et international. Pour ce faire, le MAC doit redoubler d'audace afin d'encourager la rencontre au quotidien, sur le territoire et au-delà des frontières, de l'art contemporain avec tous les publics.

Orientation 1 - Dynamiser l'offre muséale

Avec l'ambition de diversifier ses activités et de proposer aux visiteurs des expériences sans cesse renouvelées, le MAC s'engage, au cours des cinq années de ce plan stratégique, à dynamiser son offre muséale. Souhaitant favoriser le croisement des disciplines dans la programmation, soutenir le virage numérique de la Collection, accroître la portée de ses activités éducatives et offrir une expérience muséale de haut calibre à ses visiteurs, le MAC veillera à demeurer vivant, accessible et pertinent tout au long de sa grande transformation.

Objectif 1 - Offrir une expérience muséale de haut calibre

Au cours de la période 2018-2023, le MAC s'engage à offrir une expérience muséale de haut calibre en œuvrant à l'amélioration constante des visites et à la satisfaction des publics. Bien que la programmation sera réduite, celle-ci continuera d'être marquée de l'excellence et de la rigueur que l'on connaît au MAC et de sa volonté de présenter l'art contemporain le plus pertinent du moment. Une enquête de satisfaction des publics sera effectuée annuellement, selon les paramètres établis par le Musée.

Indicateurs	Année de référence	Cibles				
	2016-2017	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
	12 mois d'opération	10 mois d'opération	9 mois d'opération	4 mois d'opération (fermetures COVID)	7 mois d'opération (sur Sainte-Catherine et à PVM)	12 mois PVM
Taux de satisfaction de l'expérience muséale	SO ¹	80 %	80%	80%	80 %	80%

Objectif 2 - Favoriser le croisement des disciplines dans la programmation

Fenêtre sur le monde et ses multiples expressions artistiques, le MAC est attentif à la diversité des pratiques et approches en art contemporain. Ici, toutes les formes d'expression sont possibles : œuvres numériques et sonores, installations, peintures, sculptures, œuvres immatérielles, et autres. Souhaitant notamment ouvrir le discours aux domaines des arts numériques, de la vidéo, du cinéma expérimental, du son, de la musique et de la performance, afin de développer des dimensions artistiques nouvelles, le MAC s'engage, au cours de la période 2018-2023, à ce que 80 % de ses activités dialoguent avec différentes disciplines.

Indicateurs	Année de référence	Cibles				
	2016-2017	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
	12 mois d'opération	10 mois d'opération	9 mois d'opération	4 mois d'opération (fermetures COVID)	7 mois d'opération (sur Sainte-Catherine et à PVM)	12 mois PVM
Pourcentage d'activités de la programmation dialoguant avec plusieurs disciplines	50 %	80 %	80%	80%	80 %	80%

[1] Aucune étude de satisfaction de l'expérience muséale n'a été effectuée en 2016-2017.

Objectif 3 - Accroître l'accessibilité numérique des œuvres de la collection

Dans le contexte du Plan culturel numérique du Québec (PCNQ) déployé par le Ministère de la Culture et des Communications depuis 2014, le MAC mène un chantier prioritaire de numérisation des œuvres de sa collection. S'arrimant aux grandes orientations de diffusion des collections muséales et de renforcement de l'accessibilité des contenus numériques du PCNQ, cette réalisation contribue à l'essor de l'offre numérique du MAC. Au cours de l'exercice de planification stratégique 2018-2023, 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 nombreux projets numériques. Au terme de cet exercice, le MAC aura numérisé et diffusé près de la totalité des œuvres de sa Collection, lui permettant ainsi de multiplier les occasions de dialogue avec les publics.

Indicateurs	Année de référence	Cibles				
	2016-2017	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
	12 mois d'opération	10 mois d'opération	9 mois d'opération	4 mois d'opération (fermetures COVID)	7 mois d'opération (sur Sainte-Catherine et à PVM)	12 mois PVM
Proportion d'œuvres de la collection accessibles en version numérique	SO ²	8 %	40%	90%	95 %	95%

Objectif 4 - Élargir la portée des activités éducatives

La mission éducative du MAC se veut parfaitement intégrée à la vision artistique de l'institution; à savoir rejoindre, sensibiliser et éduquer le plus grand nombre à l'art contemporain. Développées en lien étroit avec les expositions temporaires et celles de la collection, les activités éducatives sont conçues pour des publics de tous âges, issus de toutes les communautés et de tous les horizons. Malgré le contexte dans lequel le MAC évoluera au cours des prochaines années, des efforts seront déployés pour élargir la portée des activités éducatives. Ces efforts pourront d'ailleurs être constatés au terme du projet de transformation du Musée.

Indicateurs	Année de référence	Cibles				
	2016-2017	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
	12 mois d'opération	10 mois d'opération	9 mois d'opération	4 mois d'opération (fermetures COVID)	7 mois d'opération (sur Sainte-Catherine et à PVM)	12 mois PVM
Taux de fréquentation des activités éducatives ³	15 %	12 %	12%	9%	10 %	10%

[2] La diffusion des collections en ligne sur le site institutionnel a débuté en juin 2017. Au 31 mars 2018, 4% des œuvres de la Collection étaient accessibles en version numérique.

[3] Le taux de fréquentation des activités éducatives est calculé de la manière suivante : Nombre de participants aux activités éducatives / Fréquentation totale du Musée * 100.

Orientation 2 - Accroître le rayonnement des activités

Afin d'assurer le maintien de la vitalité et de la visibilité de l'art contemporain québécois, canadien et international, le MAC s'engage, au cours de l'exercice 2018-2022, à accroître le rayonnement de ses activités. Souhaitant affirmer sa présence à l'échelle locale, nationale et internationale ainsi qu'encourager la synergie avec les milieux artistiques, culturels et académiques, le MAC veillera à faire briller l'art contemporain d'ici et d'ailleurs en explorant de nouveaux lieux d'exposition et en tissant des liens avec de nouveaux partenaires. Pour que l'art contemporain rayonne au Québec et dans le monde et qu'il soit de plus en plus ancré dans le quotidien et les territoires, le MAC profitera de sa transformation pour donner une nouvelle impulsion au rayonnement de ses activités.

Objectif 5 - Affirmer la présence du MAC à l'échelle locale, nationale et internationale

Au cours des prochaines années, le MAC mettra notamment en circulation dans plusieurs villes du pays et au-delà de nos frontières trois expositions récentes qui ont connu un succès retentissant. La circulation de ses expositions permettra d'activer une multitude de leviers pour stimuler le dialogue et la discussion avec un public toujours aussi large que varié, et assurera une présence forte et pertinente du MAC à l'échelle locale, nationale et internationale. En plus de faire rayonner des productions québécoises au-delà des murs du Musée, le MAC investira de nouveaux lieux d'exposition dans la métropole afin de maintenir son rapport à la ville et y affirmer sa notoriété.

Indicateurs	Année de référence	Cibles				
	2016-2017 12 mois d'opération	2018-2019 10 mois d'opération	2019-2020 9 mois d'opération	2020-2021 4 mois d'opération (fermetures COVID)	2021-2022 7 mois d'opération (sur Sainte-Catherine et à PVM)	2022-2023 12 mois PVM
Taux de notoriété du MAC	SO ⁴	60%	60%	60%	60%	60%
Nombre de lieux extra-muros investis	2	1	5	5	2	2

[4] Aucune étude de notoriété n'a été effectuée en 2016-2017.

Objectif 6 - Encourager la synergie avec les milieux

Conscient que l'amélioration de sa visibilité et le développement de ses activités passent par la mise en œuvre de stratégies collectives, le MAC s'engage, au terme de ce plan stratégique, à encourager la synergie et le maillage avec les milieux. C'est en conjuguant ses efforts, ses expertises, ses ressources ainsi que ses données avec des partenaires clés provenant de tous les horizons que le MAC pourra se positionner comme chef de file dans la collection, la production et la diffusion de l'art contemporain, en plus de contribuer à la vitalité de l'écosystème culturel montréalais. Le projet de transformation suscitera de nouvelles opportunités de partenariats permettant au MAC de jouer un rôle de premier plan auprès de la collectivité et des milieux.

Indicateurs	Année de référence	Cibles				
	2016-2017	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
	12 mois d'opération	10 mois d'opération	9 mois d'opération	4 mois d'opération (fermetures COVID)	7 mois d'opération (sur Sainte-Catherine et à PVM)	12 mois PVM
Nombre de partenariats avec les milieux	21	19	21	15	22	22

ENJEU 2 - UN MAC RASSEMBLEUR ET PERFORMANT

La performance organisationnelle est au cœur des grandes mutations ayant touché le monde muséal au cours des dernières décennies. Encouragée notamment par la globalisation, la professionnalisation du milieu, la place prépondérante consacrée au visiteur dans l'expérience muséale et le désengagement progressif des investissements publics en culture, une institution muséale se doit d'être performante afin de demeurer concurrentielle face à l'abondance de l'offre culturelle disponible. Au terme de ce plan stratégique, le MAC souhaite solidifier ses assises afin de répondre aux attentes et défis que convie son impressionnant projet d'agrandissement. Une importante transformation organisationnelle ainsi qu'un chantier de gestion du changement seront entrepris au cours de cet exercice stratégique dans le but d'inaugurer en 2024-2025 un Musée dont la performance sera propulsée par la qualité, l'efficacité et la mobilisation de ses ressources.

Orientation 3 - Renforcer la capacité organisationnelle

Le MAC dispose actuellement de ressources humaines, financières, informationnelles et technologiques qui lui permettent d'accomplir sa mission de manière adéquate. Avec la concrétisation de son projet de transformation, et à l'aune des restrictions imposées par la pandémie, le MAC doit veiller à l'actualisation et à l'optimisation de ses ressources afin d'opérer un Musée à la hauteur de ses ambitions. Le MAC s'engage, au cours de la période 2018-2023, à renforcer sa capacité organisationnelle par l'optimisation de la gestion de ses ressources et par l'accroissement de ses revenus provenant de sources de financement autonome et privé. Ces deux axes d'intervention permettront au MAC de solidifier ses assises afin de poursuivre sa lancée vers son plein essor.

Objectif 7 - Encourager la synergie avec les milieux

Afin d'accroître sa performance, le MAC se doit d'actualiser ses façons de travailler et d'encourager la standardisation, l'harmonisation ainsi que la mutualisation de ses données. Au cours de la période 2018-2023, les différents secteurs du Musée seront invités à favoriser une gestion axée sur les résultats en contribuant à la réalisation d'un plan d'optimisation des ressources. Ce plan permettra, notamment, de clarifier les priorités institutionnelles avec les équipes, consolider les activités sectorielles et améliorer les processus décisionnels dans le but d'opérer le Musée avec efficacité, efficacité et transparence. Au terme du plan stratégique, le MAC aura presque complété tous les jalons de réalisation de son plan d'optimisation des ressources.

Indicateurs	Année de référence	Cibles				
	2016-2017 12 mois d'opération	2018-2019 10 mois d'opération	2019-2020 9 mois d'opération	2020-2021 4 mois d'opération (fermetures COVID)	2021-2022 7 mois d'opération (sur Sainte-Catherine et à PVM)	2022-2023 12 mois PVM
Taux de réalisation du plan d'optimisation des ressources	SO ⁵	25%	50%	60%	75%	85%

Objectif 8 - Accroître les revenus provenant de sources de financement autonome et privé

Au cours des dernières années, la croissance marquée de la fréquentation du Musée s'est traduite en une augmentation notable de ses revenus autonomes, notamment à la billetterie, ainsi qu'aux programmes d'abonnements et de commandites. En dépit de ce succès remarquable au niveau du financement, le MAC continue de multiplier ses actions afin de se rapprocher de son objectif à terme de 35 % de financement provenant de sources autonomes et privées, qu'il s'est fixé dans son rapport annuel 2014-2015. Assurant le maintien de l'équilibre budgétaire annuel, l'accroissement des revenus provenant de sources de financement autonome et privé est essentiel à la vitalité et à l'épanouissement de la vision du MAC. Malgré le contexte dans lequel le MAC évoluera au cours des prochaines années, des efforts seront déployés pour accroître et maximiser annuellement les revenus provenant de sources de financement autonome et privé. Ces efforts pourront d'ailleurs être constatés au terme du projet de transformation du Musée.

Indicateurs	Année de référence	Cibles				
	2016-2017 12 mois d'opération	2018-2019 10 mois d'opération	2019-2020 9 mois d'opération	2020-2021 4 mois d'opération (fermetures COVID)	2021-2022 7 mois d'opération (sur Sainte-Catherine et à PVM)	2022-2023 12 mois PVM
Pourcentage de revenus provenant de sources et financement autonome et privé	24%	25%	22%	12%	12%	6%

[5] Aucun plan d'optimisation des ressources n'avait été élaboré en 2016-2017. Les travaux de réalisation du plan d'optimisation des ressources débuteront au cours de l'exercice 2018-2019.

Orientation 4 - Édifier la culture institutionnelle

Projet catalyseur, la transformation du MAC constitue une formidable opportunité de fonder des assises organisationnelles solides autour d'une vision fédératrice. Au cours de la période 2018-2023, le MAC s'engage à mobiliser ses équipes et stimuler les initiatives novatrices au sein de l'organisation, par l'édification d'une culture institutionnelle forte, ancrée sur les valeurs d'audace, d'excellence, d'innovation, d'ouverture et de passion auxquelles le MAC adhère.

Objectif 9 - Mobiliser l'équipe du MAC

Afin de mobiliser les équipes tout au long de cette période de transformation qui sera ponctuée de nombreux bouleversements, le MAC entreprendra un grand chantier de gestion du changement. Ce chantier s'articulera principalement autour d'une communication transparente ciblant les avancées du projet de transformation. Des rencontres individuelles et d'équipes seront organisées à chaque grand jalon du projet afin de prendre le pouls des considérations du personnel. De plus, le Musée s'engage à renforcer la proximité entre les équipes en favorisant les opportunités de rencontre. La compréhension et la communication de la vision et des valeurs du MAC seront des vecteurs essentiels à la mobilisation du personnel.

Indicateurs	Année de référence	Cibles				
	2016-2017 12 mois d'opération	2018-2019 10 mois d'opération	2019-2020 9 mois d'opération	2020-2021 4 mois d'opération (fermetures COVID)	2021-2022 7 mois d'opération (sur Sainte-Catherine et à PVM)	2022-2023 12 mois PVM
Taux d'engagement du personnel	SO ⁶	SO ⁷	50%	52%	55%	55%

Objectif 10 - Stimuler les initiatives novatrices au sein de l'organisation

Dans le but d'opérer un Musée qui s'inscrit dans la réalité muséologique du XXI^e siècle, et pour outiller son personnel au vu de l'évolution du contexte opérationnel, l'équipe du MAC doit être sensibilisée aux plus récentes approches et outils leur permettant d'améliorer leur façon de travailler. Le MAC tient à donner les moyens aux employés de participer à des conférences, des séminaires, formations, ou autres événements professionnels leur permettant de stimuler des initiatives novatrices au sein de l'organisation. Les formations en développement organisationnel qui seront offertes aux employés entre 2019-2023 seront alignées sur les valeurs organisationnelles du Musée, ce qui amènera le personnel à s'impliquer, à se développer, à se renouveler, à collaborer et à se dépasser.

[6] Le MAC n'a pas fait l'évaluation du taux d'engagement du personnel en 2016-2017.

[7] L'évaluation du taux d'engagement du personnel ne sera pas effectuée en 2018-2019.

Indicateurs	Année de référence	Cibles				
	2016-2017	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
	12 mois d'opération	10 mois d'opération	9 mois d'opération	4 mois d'opération (fermetures COVID)	7 mois d'opération (sur Sainte-Catherine et à PVM)	12 mois PVM
Taux de participation aux activités de développement organisationnel	SO ⁸	5%	25%	25%	28%	30%

CONCLUSION

Le plan stratégique 2018-2023 reflète les ambitions du MAC pour les cinq années à venir. Souhaitant dynamiser son offre muséale, accroître le rayonnement de ses activités, renforcer sa capacité organisationnelle et édifier sa culture institutionnelle, le MAC se dote, dans ce plan stratégique, de cibles ambitieuses afin d'affirmer sa position de leader dans la mise en valeur, la diffusion, la collection et la promotion de l'art contemporain. À l'aube de sa grande transformation qui tarde à se matérialiser et confronté à un contexte opérationnel et sociétal en profonde et rapide mutation, le MAC fera face à des défis organisationnels, financiers et opérationnels majeurs. Avec la collaboration de ses équipes, des membres de son conseil d'administration et de ses comités ainsi que de tous ses partenaires, le MAC confirme, toutefois, son engagement à jouer un rôle de premier plan dans l'épanouissement d'une culture vivante, diversifiée et rayonnante.

[8] Le MAC n'a pas évalué le taux de participation aux activités de développement organisationnel en 2016-2017.

Tableau synoptique 2018-2022 ^{MAC}

Mise à jour octobre 2021 // Prolongation du plan jusqu'au 31 mars 2023

MISSION Faire connaître, promouvoir, conserver l'art québécois contemporain et assurer une présence de l'art contemporain international par des acquisitions, des expositions et d'autres activités.				VALEURS Audace, excellence, innovation, ouverture, passion					
VISION Un MAC audacieux, rassembleur et novateur; un lieu vivant d'échanges, d'expériences et de découvertes, qui appelle la rencontre de l'art contemporain et du public.				Cibles					
Enjeux	Orientations	Objectifs	Indicateurs	2016-2017	2018-2019 ¹	2019-2020 ²	2020-2021 ³	2021-2022 ⁴	2022-2023 ⁵
1. Un MAC audacieux et rayonnant	1. Dynamiser l'offre muséale	1. Offrir une expérience muséale de haut calibre	1.1.1 Taux de satisfaction de l'expérience muséale	SO	80 %	80%	80%	80 %	80%
		2. Favoriser le croisement des disciplines dans la programmation	1.2.1 Pourcentage d'activités de la programmation conjuguant avec plusieurs disciplines	50 %	80 %	80%	80%	80 %	80%
		3. Accroître l'accessibilité numérique des œuvres de la collection	1.3.1 Proportion d'œuvres de la Collection accessibles en version numérique	SO	8 %	40%	90%	95 %	95%
		4. Élargir la portée des activités éducatives	1.4.1 Taux de fréquentation des activités éducatives	15 %	12 %	12%	9%	10 %	10%
	2. Accroître le rayonnement des activités	5. Affirmer la présence du MAC à l'échelle locale, nationale et internationale	2.5.1 Taux de notoriété du MAC	SO	60%	60%	60%	60%	60%
			2.5.2 Nombre de lieux extra-muros investis	2	1	5	5	2	2
2. Un MAC rassembleur et performant	3. Renforcer la capacité organisationnelle	6. Encourager la synergie avec les milieux	2.6.1 Nombre de partenariats avec les milieux	21	19	21	15	22	22
		7. Optimiser la gestion des ressources du MAC	3.7.1 Taux de réalisation du plan d'optimisation des ressources	SO	25%	50%	60%	75%	85%
	4. Édifier la culture institutionnelle	8. Accroître les revenus provenant des sources de financements autonomes et privés	3.8.1 Pourcentage de revenus provenant de sources de financements autonomes et privés	24%	25%	22%	12%	12%	6%
		9. Mobiliser l'équipe du MAC	4.9.1 Taux d'engagement du personnel	SO	SO	50%	52%	55%	55%
		10. Stimuler les initiatives novatrices au sein de l'organisation	4.10.1 Taux de participation aux activités de développement organisationnel	SO	5%	25%	25%	28%	30%

¹ Le MAC a été ouvert pendant 10 mois en 2018-2019, en raison de l'échéancier initial des travaux liés à son projet de Transformation qui prévoyait une fermeture temporaire du Musée en janvier 2019.

² Le MAC a été ouvert pendant 9 mois en 2019-2020, en raison de la reprise des activités au mois de juin 2019.

³ Le MAC a été ouvert pendant 4 mois en 2020-2021 en raison des fermetures en lien avec la pandémie du COVID-19.

⁴ Le MAC a été ouvert pendant 3 mois sur la rue Sainte-Catherine et sera ouvert 4 mois à Place Ville Marie. Les travaux liés au projet de Transformation débuteront courant 2022 selon le plus récent échéancier du Projet de Transformation.

⁵ Le MAC opérera pendant 12 mois à Place Ville Marie pendant les travaux liés au projet de Transformation.