

**PLAN STRATÉGIQUE
2023-2027**

**MUSÉE D'ART
CONTEMPORAIN
DE MONTRÉAL**

≡ MAC

MESSAGE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL ET CONSERVATEUR EN CHEF



Vue de l'exposition *Velvet Terrorism: Pussy Riot's Russia*
[Terrorisme de velours: la Russie des Pussy Riot]
présentée du 25 octobre 2023 au 10 mars 2024
Photo: Paul Litherland

JOHN ZEPPELELLI

Le MAC est une institution culturelle qui se consacre à l'avancement des connaissances, à la citoyenneté engagée et au plaisir esthétique. J'utilise le mot esthétique avec précaution: il ne s'agit pas simplement d'une forme d'embellissement, mais d'une création de sens et de signification. Tout cela se fait par le biais de l'art contemporain qui, à notre époque, comprend une multitude d'approches fascinantes, allant du travail traditionnel en atelier jusqu'au champ largement élargi de la pratique interdisciplinaire qui fait appel aux sciences et aux humanités.

Les prochaines années seront marquées par notre volonté de remplir à nouveau notre rôle de plus grand et de plus important musée du Canada consacré exclusivement à la présentation de l'art contemporain, à la préservation de sa riche collection pour les générations futures, ainsi qu'à des activités éducatives audacieuses, en particulier pour les jeunes esprits, afin de promouvoir sa valeur et de clarifier des idées et concepts parfois difficiles. En dépit des conditions qui retardent notre projet de transformation architecturale, l'équipe est déterminée à réaliser le MAC considérablement amélioré dont nous rêvons depuis plusieurs années, et ce, à l'aube de son 60^e anniversaire, en 2024.

Alors que le MAC est installé à Place Ville Marie pour cette période de transition, nous assurons notre présence au sein de l'écosystème culturel montréalais et étendons notre portée par le biais de collaborations et de programmes «hors les murs», tout en maintenant notre merveilleuse offre d'expositions, d'activités éducatives et d'action culturelle dans nos salles temporaires. Je suis fier de notre engagement envers des publics de tous horizons, qui se poursuit à travers nos nombreuses propositions.

Même si l'accroissement de nos activités en amont du retour dans notre immeuble de la Place des Arts représente des défis considérables, notamment en raison de l'ampleur des projets institutionnels à mener à bien au cours de ces années de transition,

cette période charnière nous offre une occasion exceptionnelle d'assurer une présence de manière inhabituelle et innovante dans différents contextes, y compris dans l'espace public. C'est également l'occasion de solidifier les bases du développement, du rayonnement et de la conservation durables des œuvres de la remarquable collection du Musée, alors que nous planifions son redéploiement en vue de la réouverture du MAC transformé. Il s'agit d'un volet incontournable de notre mandat qui contribue à édifier la culture québécoise et ses artistes provenant d'horizons divers, tout en assurant le dialogue avec des pratiques d'ailleurs.

Le MAC est porté par une équipe solide et motivée, qui bénéficie du plein soutien d'un conseil d'administration engagé, prêt à relever les défis et à mettre en œuvre les orientations présentées dans le plan stratégique. Avec un tel appui, nous pourrions faire avancer le projet de transformation architecturale et livrer un magnifique bâtiment nouvellement bonifié tout en réalisant des projets d'art contemporain toujours plus passionnants et pertinents, tant pour la communauté artistique québécoise grandissante que pour les publics d'ici et d'ailleurs, en assurant un environnement de travail sûr et agréable pour toutes et tous.

Alors que je célèbre en 2023 ma 10^e année à la direction du Musée, je ressentais plus que jamais la motivation de son équipe à en assurer la vitalité, la croissance et la pérennité. Même aujourd'hui, je constate son évolution au fil des apprentissages, alors que nous intégrons dans nos pratiques des stratégies et des actions envers le développement durable, la diversité, l'équité, l'accessibilité et l'inclusion. Ces efforts soutenus favorisant la progression du Musée au rythme des changements sociétaux visent autant les artistes que les publics. Le MAC souhaite d'ailleurs contribuer activement à la formation d'histoires réparatrices et à la construction de relations significatives avec les peuples autochtones, de même qu'à élever les consciences face à la crise climatique, en espérant que ces actions dépassent le geste performatif ou le simple étalage de vertu. Ce plan stratégique, appuyé par les autres initiatives structurantes du Musée, témoigne de cet essor et de nos engagements.

LE MAC

Où est rendu ce Musée qui a connu, au fil des décennies, de nombreuses évolutions et incarnations depuis sa fondation en 1964? À cette époque, il occupa pendant quelque mois des locaux temporaires à Place Ville Marie, lieu qui l'héberge encore une fois, pendant que son site permanent au cœur du Quartier des spectacles, à Montréal, est en cours de transformation architecturale. Institution en constante évolution, le MAC s'adapte à la société, particulièrement par son travail auprès des artistes et du milieu de l'art contemporain qu'il célèbre et fait rayonner. De plus, depuis 1992, le MAC offre une diversité de programmes éducatifs et créatifs à un large public de tous âges. Voici les orientations et le positionnement que nous avons adoptés pour guider nos actions jusqu'à l'inauguration du nouveau MAC.

MISSION

À l'aube de son 60^e anniversaire en 2024, le MAC est conscient plus que jamais de l'importance que revêt sa fonction primaire en tant que lieu de culture : 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.

VISION

Le MAC est...

- un musée phare d'art contemporain, une force transformatrice ;
- un lieu vivant et rassembleur ;
- au carrefour des pratiques en art contemporain ;
- une plateforme d'échanges et de dialogue avec les publics ;
- en phase avec les changements de société.

VALEURS

AUDACE

L'audace se traduit par la volonté du MAC de présenter des œuvres et des pratiques qui bousculent les conventions, provoquent des émotions et suscitent des discussions. Nous cherchons à incarner la créativité et l'innovation dans toutes nos activités pour offrir une expérience unique et stimulante à nos publics. Le MAC est un espace d'apprentissage continu, où les publics sont invités à se laisser surprendre et à découvrir de nouveaux horizons.

ACCESSIBILITÉ

Nous nous engageons à offrir un espace accueillant et inclusif, accessible au plus grand nombre, sur toutes nos plateformes. Nous prônons l'écoute des besoins et des perspectives des communautés intergénérationnelles, interculturelles et autres, afin d'être en phase avec leurs valeurs et préférences. Nous œuvrons à la réduction des barrières d'accès aux contenus, à la collection, à la programmation et au Musée lui-même pour favoriser la participation, l'inclusion et l'équité.

TRANSVERSALITÉ

Une approche collaborative et participative permet de produire des expériences engageantes, polyvalentes et interconnectées. Le MAC établit des liens entre différentes thématiques, disciplines artistiques ou culturelles, et cherche à favoriser l'échange et la mutualisation en œuvrant avec des partenaires. Nos équipes sont engagées à promouvoir une démarche transversale dans tous les aspects de leur travail.

DURABILITÉ

Le concept de durabilité englobe la conservation d'œuvres d'art, d'archives documentaires et de savoirs afin qu'ils demeurent accessibles aux générations futures. La durabilité prend aussi la forme d'un engagement en faveur de la transition socioécologique, notamment par la réduction de l'empreinte environnementale du Musée et la promotion des valeurs d'équité sociale. Pour assurer la pérennité du MAC et de sa vision, nous visons tout autant à soutenir nos communautés que notre équipe.

NOTRE ENGAGEMENT À MAINTENIR DES RELATIONS SIGNIFICATIVES AVEC LES PEUPLES AUTOCHTONES

À titre de musée d'art contemporain, nous favorisons la pensée critique et le dialogue sur des questions sociales, politiques et culturelles à travers diverses formes d'art. Nous encourageons les publics à réfléchir de manière critique sur le monde, à être inspirés et à agir pour un changement social positif.

En tant que société d'État, nous reconnaissons la complexité du patrimoine du Québec, qui repose sur un historique évolutif de colonialisme, dont le legs subsiste aujourd'hui. Le Musée est cependant engagé dans une démarche d'ouverture et de proactivité, propulsé par des apprentissages et des collaborations avec des organisations issues des communautés autochtones et d'horizons divers. Par ces démarches, nous soutenons l'évolution de notre organisme et de nos communautés, tout en honorant les histoires et les cultures qui nous rassemblent.

Nous reconnaissons que l'établissement de relations significatives avec les peuples autochtones est un processus évolutif qui requiert temps et efforts. Il exige aussi une approche axée sur la bienveillance, l'humilité et l'authenticité, et implique la construction de relations basées sur la confiance et le respect mutuel.



Au cours des prochaines années, nous allons approfondir nos relations avec des membres et des partenaires des communautés autochtones. Nous prendrons des mesures pour analyser nos opérations et nos activités afin d'améliorer la représentation des peuples autochtones et nous mettrons en place des stratégies pour réaliser les changements nécessaires. Notre engagement à sensibiliser et à former nos équipes nous outillera pour mener des actions justes et réparatrices. Le MAC continuera à échanger avec ses publics sur l'histoire, les cultures et les réalités contemporaines des peuples autochtones par ses expositions, ses activités éducatives, ses publications et la gestion de sa collection.

Nous visons à promouvoir une culture d'apprentissage et de transformation, de même qu'à transmettre les connaissances que nous acquérons au fil du temps. Notre cadre s'appuie sur plusieurs ressources, y compris les perspectives des gardiennes et gardiens des savoirs autochtones et des membres de la communauté, ainsi que des rapports et des outils pédagogiques développés par des organisations autochtones. Nous encourageons toutes les personnes qui souhaitent nous rejoindre dans cette démarche à se familiariser avec ces ressources, à s'informer sur la résistance menée par les peuples autochtones et à y participer.

CHIFFRES CLÉS

Les activités riches et variées du Musée découlent de ses fonctions d'éducation, d'exposition, d'acquisition, de conservation et de promotion de l'art contemporain. Ayant déjà connu trois déménagements au cours de ses soixante ans d'existence, il opère actuellement au sein de la galerie commerciale de Place Ville Marie à Montréal. Cependant, le MAC continue de veiller sur une collection diversifiée d'art contemporain, et composée de documents à son sujet, tout en déployant des expositions, programmes éducatifs et initiatives numériques pour les publics, en plus de préparer son redéploiement au sein de la Place des Arts.

2 600 000
+

Fréquentation depuis 2012

Près de

25 000

Fréquentation lors de la première année du MAC à Place Ville Marie

8 158

Nombre d'œuvres d'art dans la collection

25 %

Pourcentage des femmes artistes représentées dans la collection

57 %

Pourcentage des artistes en vie dont les œuvres figurent dans la collection

10

Œuvres installées dans des lieux publics

128 541

Documents, livres, enregistrements, vidéos sur l'art et dossiers d'artistes composant la collection de la Médiathèque du MAC

7 801

Œuvres disponibles sur le MACrépertoire



LE MAC EN TRANSFORMATION

Le Musée a entamé, il y a plus d'une décennie, la conception d'un projet de transformation de son bâtiment à la Place des Arts, au cœur du Quartier des spectacles de Montréal, pour réimaginer ce lieu comme une force encore plus déterminante.

Avec ce projet, le MAC répond aux nouvelles réalités de notre siècle en amplifiant des réflexions critiques et des dialogues, tout en s'inscrivant dans une ère d'inclusion, d'accessibilité et d'ouverture au monde. Là où il se démarque des autres institutions culturelles – par son approche distinctive d'élaboration d'expositions, de collectionnement et d'installations d'œuvres –, il le fera dans un cadre amélioré, plus accueillant et architecturalement audacieux. Bref, un lieu dynamique de dialogue, de découverte et d'apprentissage pour un public large et diversifié.

Les travaux d'envergure qui transformeront la façade du bâtiment actuel, réalisés par la firme d'architectes Saucier + Perrotte, accroîtront aussi la superficie des espaces voués aux expositions et renouvelleront l'expérience de visite. La conception revisitée du bâtiment impose également une réflexion sur les offres du MAC pour l'année d'inauguration et celles qui suivront. À cet égard, l'éducation occupera une place centrale au Musée, alors que ses locaux seront désormais situés littéralement au cœur du nouveau MAC. Par ailleurs, au cours des prochaines années, le Musée sera porté par une vision qui continuera de faire rayonner le savoir-faire artistique québécois et international dans sa programmation et dans son programme architectural.

5 025 m²

Superficie des aires d'exposition du nouveau MAC

1 230 m²

Superficie de la toiture extérieure convertie en salles d'exposition

800 m²

Superficie de la nouvelle salle des sculptures vitrée donnant sur l'esplanade de la Place des Arts

10

Salles d'exposition

400 m²

Superficie des espaces pour l'éducation situés en plein cœur du Musée

ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

CONTEXTE EXTERNE

Le MAC est en pleine mutation à une époque où le monde l'est également. La société – confrontée à de multiples crises, alors que la sévérité de la pandémie s'est atténuée –, est témoin de l'incertitude économique, des perturbations des chaînes d'approvisionnement, de la polarisation et de conflits politiques, de la crise climatique, d'avancées technologiques qui évoluent plus vite que les principes éthiques destinés à les encadrer, et de mouvements de justice sociale aux effets connexes. Le monde actuel est confronté à des agitations, des chocs et des situations urgentes qui créent beaucoup de bruit et d'incertitude. C'est dans cette tempête que le MAC se positionne tel un phare, éclairant une voie vers un avenir plus juste, équitable et durable. Comment un musée peut-il devenir agile et proactif, tout en agissant comme vecteur de changement? Se définissant comme un lieu de réflexion, d'innovation et de dialogue sur les enjeux les plus pressants de notre époque, le MAC voit une occasion de jouer un rôle clé en tant que catalyseur de changement social.

L'art est résilient, mobilisateur et transformateur. Les musées peuvent lui servir de plateforme pour le rapprochement avec ses publics, la compréhension mutuelle et l'ouverture d'esprit. Ils ont aussi un potentiel thérapeutique pour le bien-être et le développement de toutes et tous, en plus d'offrir des espaces à celles et ceux qui cherchent à transcender le quotidien. Ces institutions s'adaptent graduellement aux réalités mouvantes de notre siècle, tout en demeurant dignes de confiance aux yeux des publics qui les fréquentent pour réaliser des apprentissages, comme nous le confirmait [l'Association des musées canadiens en 2022](#). Cela dit, la pandémie

de COVID-19 a entraîné des répercussions sur le secteur muséal, tant sur le plan de la fréquentation, qui ne s'est pas encore rétablie; de la diminution de la diversité de la provenance des publics, maintenant plutôt locaux ou interprovinciaux, selon [l'étude des publics de la Société des musées du Québec réalisée en 2022](#); de la transformation des milieux de travail et de la main-d'œuvre; de l'adoption accélérée de stratégies numériques, comme l'aura démontré l'UNESCO en 2020; et, plus globalement, de l'exacerbation de la précarité financière des diffuseurs culturels et des artistes. De concert avec ces changements contextuels, le rôle et les fonctions des musées évoluent, ainsi que leurs relations avec leurs publics et communautés immédiates.

Alors que l'écosystème artistique de Montréal et du Québec s'élargit et se diversifie, de plus en plus d'occasions de collaboration et d'innovation se présentent avec d'autres acteurs du milieu culturel et de différents secteurs. Le MAC poursuivra ses relations intersectorielles avec des organisations, des lieux d'apprentissage, des groupes et organismes communautaires, et ce, particulièrement auprès de publics jeunes et émergents. Le Musée contribuera également aux discussions sur le droit d'auteur initiées autant par le gouvernement du Québec, par la mise à jour des lois, que soutenues par les organismes qui représentent les artistes. Le Musée a l'intention d'explorer d'éventuelles collaborations avec diverses communautés afin de contribuer activement à l'atteinte d'objectifs importants, tant aux échelles locale que mondiale. Le MAC souhaite ainsi s'inscrire dans la mouvance globale d'organisations socialement et écologiquement responsables, structurées par les politiques de la Ville de Montréal et du ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs pour profiter des possibilités offertes par une telle démarche, mais surtout afin d'accroître les retombées positives pour l'ensemble de la société.

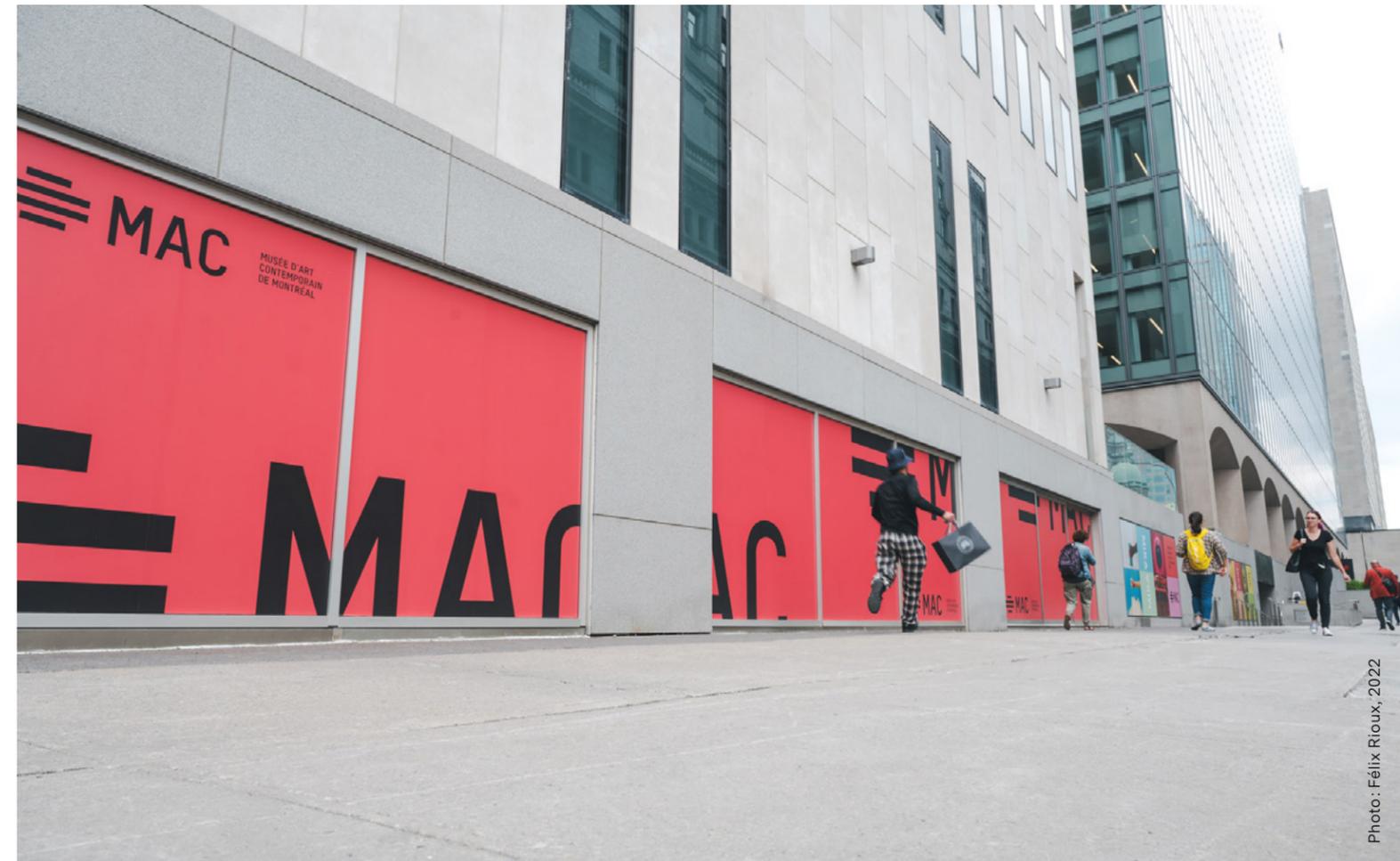


Photo: Félix Rioux, 2022

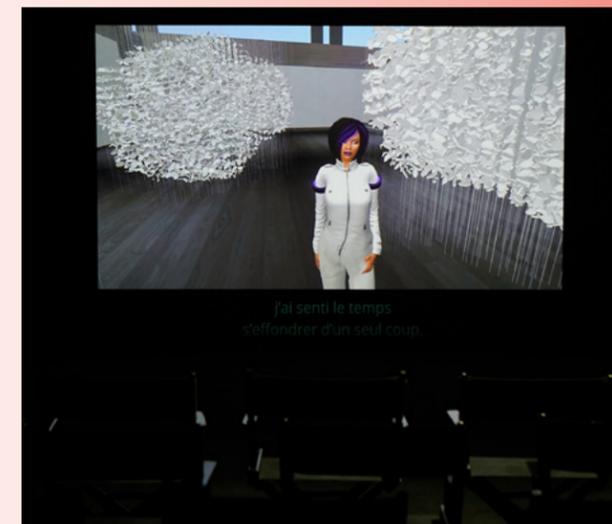


Photo: Maxime Lefrançois, 2022

CONTEXTE INTERNE

Marqué par de multiples perturbations au cours de la dernière décennie, le MAC a déménagé en 2021 dans des espaces temporaires à Place Ville Marie. De plus, il active des sites d'exposition complémentaires et un éventail de programmes « hors les murs » éducatifs et culturels pour maintenir un engagement actif et continuer de se rapprocher des publics. Au cours des prochaines années, il cherchera à atteindre un équilibre pour maintenir ses activités publiques tout en se préparant à la réouverture de son immeuble sur la rue Sainte-Catherine. Malgré les délais dus à la pandémie, le projet de transformation architecturale a permis l'achèvement des plans architecturaux, la relocalisation de la collection et des archives documentaires, la sollicitation de soutien financier public et privé et le développement d'une offre pour la réouverture.

Cette situation transitoire présente son lot de défis, mais aussi des possibilités d'innovations qui amèneront le MAC à renforcer ses opérations, à être agile au sein de l'appareil gouvernemental, à accorder une plus grande place à la santé, au bien-être et à la cohésion de son personnel, ainsi qu'au maintien de liens avec les artistes, ses communautés et ses parties prenantes. Opérant dans un site non conventionnel pour un musée, le MAC a mis dès lors l'accent sur des solutions novatrices pour développer et produire ses programmes, tout en approfondissant ses connaissances des publics et de l'expérience de visite. Les outils numériques se positionnent également comme des leviers essentiels tirant parti de certains accomplissements, comme l'accès à la collection en ligne par l'entremise du MACrépertoire. Pour remédier aux lacunes actuelles de sa performance numérique, le MAC s'est doté d'un plan d'action complémentaire au plan stratégique.



Vue de l'exposition *Skawennati: TimeTraveller™* présentée du 13 octobre au 13 novembre 2022
© Skawennati
Photo : Michel Pinault

Le MAC continuera également à faire avancer ses engagements socioécologiques, dont ceux visant l'accessibilité au Musée par la réduction des obstacles qui limitent la participation de groupes sous-représentés et marginalisés. L'équipe du MAC se mobilise pour accroître ses apprentissages et ses capacités d'œuvrer pour le respect de l'environnement, mais aussi de manière inclusive et équitable. Ces efforts sont déployés de concert avec des partenaires muséaux et du milieu culturel. Cela se traduit notamment par l'adoption d'un plan d'action de développement durable et d'un plan d'action à l'égard des personnes issues de la diversité capacitaire. Dans le même ordre d'idées, le MAC s'engage à diversifier son personnel et à être accueillant pour le plus grand nombre, afin de mieux refléter la société que nous servons.

CHOIX STRATÉGIQUES

Les choix stratégiques ont été déterminés à la suite de concertations avec l'équipe du MAC et ils ont été appuyés par la firme de conseil Credo Impact. Le MAC souligne aussi l'apport des membres de son conseil d'administration et de ses communautés lors des discussions. L'exercice de planification stratégique nous a mis au défi de reconsidérer notre raison d'être en tant qu'institution, alors que nous réaffirmons les bases nécessaires pour assumer notre rôle à titre de musée au cœur des changements du milieu culturel et des grands mouvements de société.

Le plan stratégique 2023-2027 du MAC contribue par ailleurs aux priorités et aux engagements du gouvernement du Québec, en particulier du ministère de la Culture et des Communications, en s'arrimant entre autres aux orientations :

- de la Politique culturelle du Québec
Partout, la culture
- du Plan culturel numérique du Québec
- des plans de développement durable, de transformation numérique et à l'égard des personnes handicapées et s/Sourdes du Québec

Note: De manière générale, les indicateurs présentés dans les tableaux suivants dépendent de la progression du chantier de construction du MAC sur la rue Sainte-Catherine. Aussi, il est prévu que les activités du MAC à Place Ville Marie seront au ralenti en 2026-2027, compte tenu de la mobilisation des équipes dans le déménagement dans le Musée transformé. Les projections de certaines cibles pour cette année présentent ainsi un recul vis-à-vis des années précédentes.

ENJEU 1: VERS L'INAUGURATION DU NOUVEAU MAC

Le projet de transformation architecturale s'échelonne sur plusieurs années et a connu, depuis le début des réflexions en 2008, plusieurs mutations sans pour autant être pleinement activé. Malgré tout, nous restons déterminés à offrir à la communauté un nouveau Musée. Nous savons que le projet unira les parties prenantes du MAC dans une vision commune pour l'avenir culturel de Montréal.

Orientations et objectifs

Au cours des prochaines années, nous souhaitons insuffler un vent nouveau dans ce projet. Nous ferons progresser le chantier de construction tout en ralliant diverses voix autour du MAC pour le réimaginer et en planifiant méticuleusement le retour de la collection et de l'équipe dans l'immeuble transformé. D'autre part, le Musée souhaite se doter d'espaces de réserves en adéquation avec les besoins de la collection. Le MAC sera ainsi redéployé afin de poursuivre sa mission sous une mouture améliorée, voire plus ancrée dans la communauté, tout en ayant une présence plus forte à l'international.

1. Concevoir un nouveau MAC, un lieu vivant pour célébrer l'art contemporain.

- 1.1 Objectif: Amener le projet de transformation architecturale du Musée à terme dans les délais impartis.
- 1.2 Objectif: Mettre en œuvre le plan pour les réserves de la collection du MAC.
- 1.3 Objectif: Engager le milieu des arts et les communautés dans la conception de l'offre du nouveau Musée.

2. Assurer une réintégration harmonieuse dans le nouveau Musée.

- 2.1 Objectif: Assurer le retour en force du personnel, de la collection et des actifs du MAC.

Cibles et indicateurs

Obj.	Indicateur	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	
1.1	1	Taux d'avancement du projet de transformation architecturale	15 %	30 %	50 %	75 %
1.2	2	Taux d'avancement de la mise en œuvre du plan des réserves pour la collection	-	20 %	50 %	75 %
1.3	3	Nombre d'activités de concertation vers le nouveau MAC ayant suscité la participation des parties prenantes publiques	5	10	15	5
1.3	4	Nombre de personnes ayant accédé aux contenus en lien avec la réouverture du Musée	-	100 000	250 000	1 000 000
2.1	5	Taux d'avancement des stratégies de réintégration au nouveau Musée	25 %	50 %	75 %	100 %

Concernant le projet de transformation architecturale, en phase préliminaire alors que nous développons ce plan stratégique, sa progression est anticipée au cours des quatre prochaines années. Aussi, la gestion de la collection étant une fonction primaire pour la réalisation du mandat du MAC, son équipe élaborera en 2023-2024 un plan des réserves qui sera mis en œuvre de manière concomitante à la transformation architecturale. En parallèle, l'équipe se mobilise pour assurer la tenue d'activités de concertation avec des artistes, des personnes des milieux culturel, touristique et philanthropique, ainsi que des membres des divers publics pour imaginer avec la collectivité la nouvelle mouture du MAC. Cet exercice vise autant l'immeuble transformé que la programmation inauguratrice d'expositions et d'activités éducatives et le redéploiement de la collection. Un autre volet de cet objectif est de rendre accessible au public, sur les plateformes du MAC, du contenu sur le projet de transformation. D'autre part, des plans de réintégration des opérations et de la collection devront être élaborés et mis en œuvre pour assurer un retour sécuritaire de la collection, du personnel et des autres actifs du MAC dans l'immeuble de la rue Sainte-Catherine.



ENJEU 2: LE RAYONNEMENT D'UN MAC AUDACIEUX, ACCESSIBLE ET INCLUSIF

Provisoirement installé à Place Ville Marie depuis 2021, le MAC opère dans un état transformé depuis le début de la pandémie, en 2020. Les conditions actuelles apportent leur lot de défis, mais présentent aussi un moment unique dans l'histoire du Musée, qui se voit privé de ses locaux et modes habituels pour déployer sa mission. De plus, depuis l'avènement de la pandémie, le milieu culturel évolue à une vitesse accélérée, catalysé par les revendications pour la justice sociale et climatique. Aujourd'hui, les institutions culturelles doivent adopter des pratiques exemplaires et s'engager à répondre à plusieurs enjeux, dont un engagement à établir des relations justes et respectueuses avec les peuples autochtones, à favoriser l'inclusion des diversités, l'équité, l'accessibilité et l'innovation numérique, de manière à être pertinentes et représentatives de la société.

Orientations et objectifs

Le MAC à Place Ville Marie est un musée qui œuvre dans un site non traditionnel, qui expérimente pour faire évoluer ses modes d'action et qui explore des pratiques intersectorielles pour rapprocher les publics de l'art contemporain, tant dans des lieux physiques que numériques. En mutation constante, le MAC valorise l'écoute de ses publics et des membres de sa communauté, la concertation et l'intégration de nouveaux savoirs pour mieux répondre aux intérêts des publics jeunes et émergents, tout en s'adaptant aux diversités culturelles, capacitaires, sexuelles et générationnelles.

3. Déployer des initiatives innovantes pour continuer de rapprocher les publics de l'art contemporain.

3.1 Objectif: Assurer une diffusion continue de l'art contemporain par des efforts intersectoriels à Place Ville Marie, hors les murs et en ligne.

3.2 Objectif: Mettre les publics au cœur de l'expérience muséale.

4. Prôner l'accès inclusif à l'art contemporain et au Musée en agissant de manière concertée auprès des communautés autochtones et issues d'horizons divers.

4.1 Objectif: Continuer à œuvrer pour la réduction des barrières d'accès au Musée et à l'art contemporain.

4.2 Objectif: Intégrer des pratiques en équité, diversité et inclusion aux fonctions du Musée.

Cibles et indicateurs

Obj.	Indicateur	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	
3.1	6	Nombre de visites et de participations aux activités (au MAC et hors les murs)	60 000	60 000	60 000	10 000
3.2	7	Nombre d'initiatives et de changements intégrés à la suite des résultats de sondages	10	12	15	15
4.1	8	Nombre d'activités et d'initiatives qui visent des publics cibles actuellement sous-représentés	20	30	30	15
4.2	9	Pourcentage de représentativité des diversités dans la programmation et les acquisitions	25 %	27 %	32 %	35 %

Depuis l'inauguration du MAC à Place Ville Marie en 2021, le nombre de de visites et de participations à l'offre globale du Musée se rapproche de 50 000 par année (moyenne de 2021 à 2023). Avec des actions posées pour favoriser le rayonnement du Musée pendant qu'il opère dans un site temporaire, nous espérons maintenir une fréquentation constante. Nous souhaitons aussi déployer des tactiques pour évaluer l'expérience de visite et l'améliorer (les données initiales étant inconnues). Depuis plus de 23 ans, des programmes pour des écoles situées en milieux défavorisés sont offerts en collaboration avec le programme Une école montréalaise pour tous. Avec ce plan, nous souhaitons poursuivre des initiatives de ce type et en développer d'autres. Aussi, des efforts seront déployés pour améliorer le bilan de la représentativité des diversités culturelles dans nos fonctions, dont les expositions et les acquisitions (actuellement entre 20% et 25%).

ENJEU 3: L'INTÉGRATION DE LA DURABILITÉ AU MAC

Le milieu culturel, tout comme la société, a atteint un tournant où les pratiques établies doivent être repensées pour contribuer à un avenir collectif plus durable, en réponse aux grands enjeux mondiaux. Les pressions économiques subies par les diffuseurs culturels dans un contexte postpandémique et inflationniste – qui affectent tout autant les artistes –, se superposent à l'évolution inévitable des pratiques. Située à la jonction des trois piliers du développement durable (la société, l'environnement et l'économie), la culture est au cœur même de la raison d'être du MAC, qui se doit de devenir un acteur clé de la durabilité et de servir de modèle d'organisation socialement et écologiquement responsable.

Orientations et objectifs

Pour assurer la pérennité des activités du MAC et contribuer aux efforts d'envergure en matière de transition socioécologique, le Musée souhaite faire évoluer ses pratiques et en accroître la durabilité. À cet égard, le succès du Musée est conditionnel au bien-être et à la résilience de son personnel, grâce à des actions qui maintiennent un lieu de travail structuré, sain et stimulant. Celles-ci devront être propulsées et appuyées par des outils et des services numériques qui favorisent la fluidité des processus, la compatibilité des systèmes et la mutualisation des données. Le MAC souhaite aussi intégrer le développement durable en assurant la mise en œuvre de son plan en la matière et en approfondissant des démarches à impact social, en collaboration avec des partenaires. Finalement, afin d'appuyer ces démarches, le MAC doit continuer d'intégrer des sources de financement autonome pour être à la hauteur de ses ambitions et soutenir des initiatives en ce qui concerne ses opérations, alors que le projet de transformation architecturale demeure au cœur des efforts de collecte de fonds de sa Fondation.

5. Accroître l'agilité et la résilience du Musée en appuyant son équipe.

5.1 Favoriser la cohésion entre le personnel de ses diverses fonctions et la transmission de savoirs, appuyée entre autres par la transformation numérique des systèmes opérationnels.

6. Devenir un vecteur de changement en appuyant la transition socioécologique.

6.1 Intégrer des pratiques de développement durable.

6.2 Comprendre et accroître l'impact social du Musée.

7. Faire évoluer le modèle d'affaires du MAC pour maximiser ses retombées.

7.1 Maintenir des sources de revenus diversifiées pour appuyer ses initiatives, en parallèle avec la campagne de financement du projet de transformation architecturale menée par la Fondation du MAC.



Vue de l'exposition
Mika Rottenberg
présentée du 21 mai
au 10 octobre 2022
© Mika Rottenberg
Photo : Felix Rioux

Cibles et indicateurs

Obj.	Indicateur	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027
5.1	10 Taux d'avancement de la mise en œuvre du plan de transformation numérique	15 %	40 %	80 %	100 %
6.1	11 Nombre d'activités et de projets déployés intégrant les principes du développement durable	8	10	15	10
6.2	12 Nombre de projets développés avec des partenaires en lien avec l'impact social du Musée	4	4	4	2
7.1	13 Pourcentage des revenus provenant de sources de financement autonomes et privées consacrés aux initiatives du Musée	9 %	8 %	8 %	7 %

Le MAC met à jour ses processus pour améliorer l'expérience de son personnel et celle de son public. Pour ce faire, il doit aussi moderniser ses systèmes numériques afin d'assurer une plus grande agilité et capacité d'arrimage entre ses services. En 2008, le Musée a aussi entamé une démarche de développement durable en adoptant son premier plan d'action (en moyenne, sept nouveaux projets par année). De plus, le volet de l'impact social est en plein essor, notamment pour accroître l'incidence positives des activités des organisations culturelles (deux projets en développement en 2022). Toutefois, pour appuyer l'intégration des nouvelles pratiques et assurer un financement à la hauteur de ses ambitions, le MAC prévoit maintenir ses revenus autonomes (près de 10% des revenus provenant de sources autonomes et privées en 2022-2023). La part de ces revenus diminuera au fil des ans, alors que les efforts de financement seront dirigés vers le projet de transformation architecturale.

TABLEAU SYNOPTIQUE DU PLAN STRATÉGIQUE 2023-2027

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, accessibilité, transversalité, durabilité

ENJEU 1: VERS L'INAUGURATION DU NOUVEAU MAC

Orientation		Objectif		Indicateur		Cible 2023-2024	Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027
1	Concevoir un nouveau MAC, un lieu vivant pour célébrer l'art contemporain.	1.1	Amener le projet de transformation architecturale du Musée à terme dans les délais impartis.	1	Taux d'avancement du projet de transformation architecturale	15%	30%	50%	75%
		1.2	Mettre en œuvre le plan pour les réserves de la collection du MAC.	2	Taux d'avancement de la mise en œuvre du plan des réserves pour la collection	-	20%	50%	75%
		1.3	Engager le milieu des arts et les communautés dans la conception de l'offre du nouveau Musée.	3	Nombre d'activités de concertation vers le nouveau MAC ayant suscité la participation des parties prenantes publiques	5	10	15	5
				4	Nombre de personnes ayant accédé aux contenus en lien avec la réouverture du Musée	-	100 000	250 000	1 000 000
2	Assurer une réintégration harmonieuse dans le nouveau Musée.	2.1	Assurer le retour en force du personnel, de la collection et des actifs du Musée.	5	Taux d'avancement de stratégies de réintégration au nouveau Musée	25%	50%	75%	100%

ENJEU 2: LE RAYONNEMENT D'UN MAC AUDACIEUX, ACCESSIBLE ET INCLUSIF

Orientation		Objectif		Indicateur		Cible 2023-2024	Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027
3	Déployer des initiatives innovantes pour continuer de rapprocher les publics de l'art contemporain.	3.1	Assurer une diffusion continue de l'art contemporain par des efforts intersectoriels à Place Ville Marie, hors les murs et en ligne.	6	Nombre de visites et de participations aux activités (au Musée et hors les murs)	60 000	60 000	60 000	10 000
		3.2	Mettre les publics au cœur de l'expérience muséale.	7	Nombre d'initiatives et de changements intégrés à la suite des résultats de sondages	10	12	15	15
4	Prôner l'accès inclusif à l'art contemporain et au Musée en agissant de manière concertée auprès des communautés autochtones et issues d'horizons divers.	4.1	Continuer à œuvrer pour la réduction des barrières d'accès au Musée et à l'art contemporain.	8	Nombre d'activités et d'initiatives qui visent des publics cibles actuellement sous-représentés	20	30	30	15
		4.2	Intégrer des pratiques en équité, diversité et inclusion aux fonctions du Musée.	9	Pourcentage de représentativité des diversités dans la programmation et les acquisitions	25%	27%	32%	35%

ENJEU 3: L'INTÉGRATION DE LA DURABILITÉ AU MAC

Orientation		Objectif		Indicateur		Cible 2023-2024	Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027
5	Accroître l'agilité et la résilience du Musée en appuyant son équipe.	5.1	Favoriser la cohésion entre le personnel de ses diverses fonctions et la transmission de savoirs, appuyée entre autres par la transformation numérique des systèmes opérationnels.	10	Taux d'avancement de la mise en œuvre du plan de transformation numérique	15%	40%	80%	100%
6	Devenir un vecteur de changement en appuyant la transition socioécologique.	6.1	Intégrer des pratiques de développement durable.	11	Nombre d'activités et de projets déployés intégrant les principes du développement durable	8	10	15	10
		6.2	Comprendre et accroître l'impact social du Musée.	12	Nombre de projets développés avec des partenaires en lien avec l'impact social du Musée	4	4	4	2
7	Faire évoluer le modèle d'affaires du MAC pour maximiser ses retombées.	7.1	Maintenir des sources de revenus diversifiées pour appuyer ses initiatives, en parallèle avec la campagne de financement du projet de transformation architecturale menée par la Fondation du MAC.	13	Pourcentage des revenus provenant de sources de financement autonomes et privées consacrés aux initiatives du Musée	9%	8%	8%	7%

Tous droits de reproduction, d'édition, de traduction, d'adaptation et de représentation, en totalité ou en partie, sont réservés en exclusivité pour tous les pays. La reproduction de tout extrait de cet ouvrage, par quelque procédé que ce soit, est interdite sans l'autorisation écrite du Musée d'art contemporain de Montréal, 185, rue Sainte-Catherine Ouest, Montréal (Québec) H2X 3X5

www.macm.org

Le Musée d'art contemporain de Montréal est une société d'État subventionnée par le ministère de la Culture et des Communications du Québec. Il bénéficie de la participation financière du gouvernement du Canada par l'entremise du Conseil des arts du Canada

© Musée d'art contemporain de Montréal, 2023
