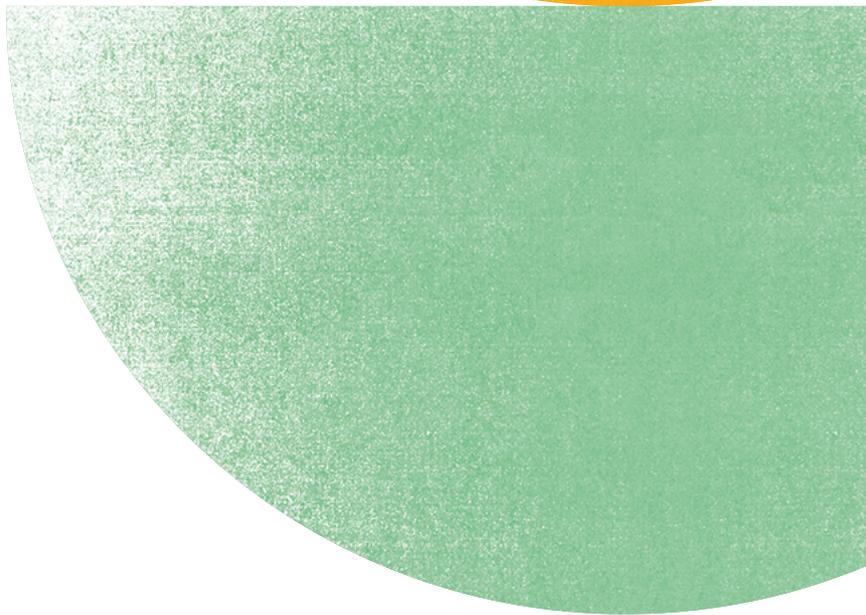
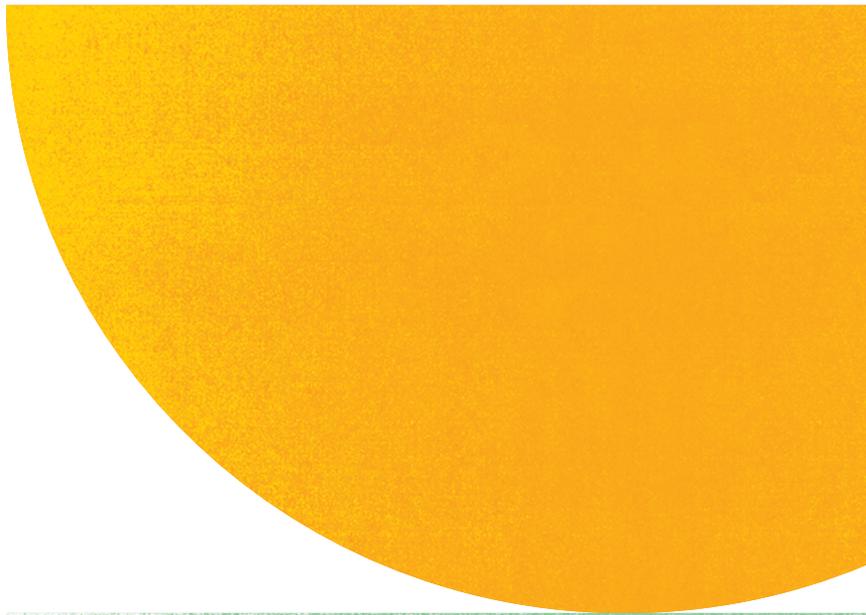




**Plan
stratégique**

2023 - 2027

Musée de la
civilisation





**Plan
stratégique**

2023 - 2027

Musée de la
civilisation

Table des matières

Mot du président du conseil d'administration	5
Mot du président-directeur général	6
Le Musée	7
Mission	9
Vision	9
Valeurs	9
Une démarche ancrée dans le milieu	10
Des réalisations sur lesquelles bâtir	11
Un environnement en mouvance	12
Des choix stratégiques	17
Enjeu 1 – L'attractivité et le rayonnement de l'offre	18
Orientation 1	
Un Musée engageant, apprécié et fréquenté	19
Orientation 2	
Un réseau des Espaces bleus inspirant et ancré dans les collectivités régionales	20
Orientation 3	
Un rayonnement national et international affirmé	21
Orientation 4	
Des collections en phase avec le rôle social du Musée	22
Enjeu 2 – Une culture organisationnelle rassembleuse	23
Orientation 5	
Une culture bienveillante	24
Orientation 6	
Une culture apprenante	24
Orientation 7	
Une culture socialement responsable et engagée	25
Tableau synoptique	26

Photographies
Stéphane Bourgeois
Jennifer Marcuson, Icône
Red Méthôt, Icône
Renaud Philippe

Dépôt légal - Bibliothèque et
Archives nationales du Québec, 2023
Bibliothèque du Canada

ISBN : 978-2-550-96300-4

Le Musée de la civilisation est subventionné
par le ministère de la Culture et des Communications

Mot du président du conseil d'administration

En allant à la rencontre des gens qui l'animent, le fréquentent, et qui contribuent collectivement à en faire un lieu aussi apprécié depuis ses origines, le Musée de la civilisation a choisi de faire de son plan stratégique 2023-2027 un véhicule de mobilisation.

Le pari est réussi.

La convergence observée dans les idées et les aspirations exprimées par les différents groupes consultés ont en effet permis de poser les bases d'un projet rassembleur. Organisés autour de deux principaux pôles d'action, les orientations et objectifs établis témoignent d'une vision renouvelée, celle d'un musée du 21^e siècle.

Un musée ouvert sur le monde, représentatif de la société actuelle et de son évolution.

Un musée acteur de changement, capable de soutenir les transformations sociales et de contribuer aux nécessaires prises de consciences collectives.

Un musée audacieux et créatif, qui fait la part belle aux technologies et à l'innovation.

Un musée promoteur d'inclusion et de diversité.

Un musée qui, à travers ses propositions culturelles, ses initiatives, ou encore les réflexions ou les émotions qu'ils suscitent, génère l'engagement et le mieux-vivre ensemble.



Michel Dallaire
Président du conseil d'administration



Mot du président-directeur général

En 35 ans d'histoire, le Musée de la civilisation est parvenu à se tailler une place enviable dans le réseau national et international des grands musées. L'expertise de ses équipes, le caractère audacieux de ses propositions, sa manière toute particulière d'entrer en relation avec ses différents publics et la richesse de ses collections ont contribué à sa renommée. Ces éléments lui permettent aujourd'hui de se positionner comme un acteur de changement, capable de sensibiliser, de susciter l'engagement et de soutenir l'innovation sociale par le plaisir et la découverte.

Le Plan stratégique 2023-2027 table sur ces acquis.

À travers une série d'objectifs ciblés, le Musée fait le pari d'accroître son niveau d'attractivité et son rayonnement. Il espère ainsi non seulement rejoindre davantage de publics, mais aussi fidéliser ses rapports avec eux en travaillant notamment sur l'amélioration de leur expérience comme visiteurs. Il souhaite aussi multiplier les occasions de voir ses collections et expositions mises en lumière, particulièrement en dehors des frontières du Québec. Le tout, en générant des revenus autonomes capables de soutenir son développement et ses ambitions.



Rien de tout cela ne serait cependant possible sans pouvoir compter sur des équipes engagées et animées par un esprit d'innovation. Des équipes représentatives de la société québécoise plurielle et à l'écoute des enjeux culturels, sociaux et économiques actuels. Des équipes prêtes à soutenir la diversité et l'inclusion et à adopter des pratiques favorables au développement durable. Le deuxième pôle d'action de cette planification stratégique veillera donc à réunir les éléments essentiels à la création d'une culture organisationnelle rassembleuse, bienveillante, innovante, engageante et socialement responsable, au bénéfice de tous.

Au fil d'arrivée, c'est un environnement renouvelé que le Musée espère ainsi offrir non seulement à son personnel, mais aussi à l'ensemble de ses partenaires et aux personnes qui fréquentent ses installations.

Stéphane La Roche
Président-directeur général

Le Musée

Lieu de découverte et d'expression de la société québécoise et de son histoire, le Musée de la civilisation forme un complexe muséal d'envergure réunissant le Musée lui-même, la Cité du Séminaire et le Centre national de conservation et d'étude des collections. Son offre culturelle s'étend également à la Place-Royale pour laquelle il s'est vu confier un mandat d'animation et d'interprétation par le gouvernement du Québec.

Sa collection compte :

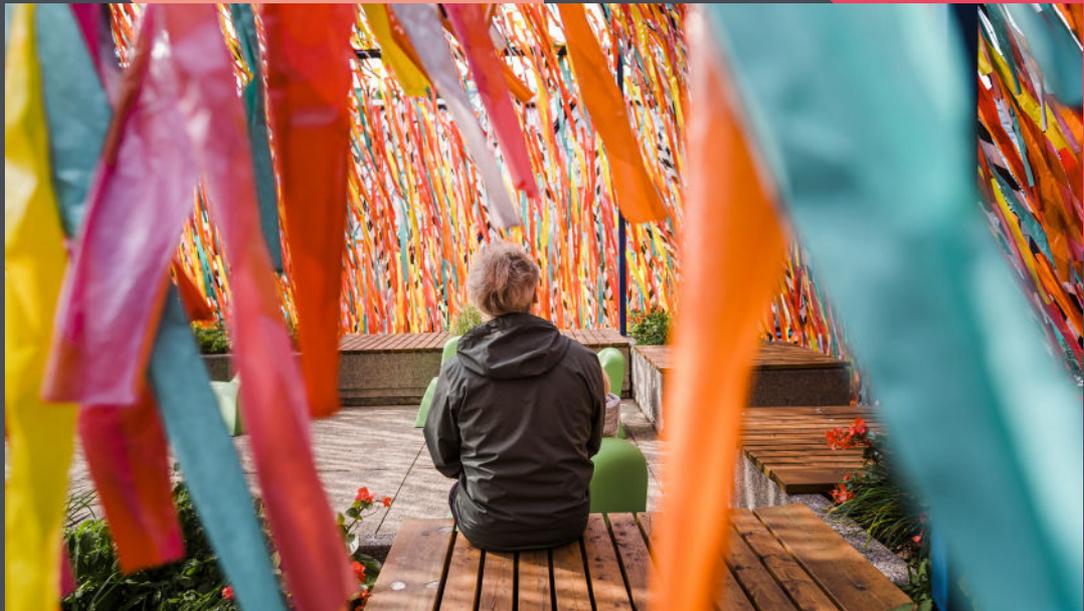
- **230 000 objets** témoins du quotidien, des savoirs et savoir-faire ainsi que des aspirations et accomplissements des occupants du territoire québécois.
- **195 000 livres** rares et anciens.
- **1,2 km linéaire de documents d'archives.**

Au fil des ans, ces objets et documents ont contribué à une programmation riche et audacieuse.

Depuis son inauguration en 1988, le Musée a en effet développé et proposé aux publics d'ici et d'ailleurs :

- **Près de 500 expositions.**
- **Des milliers d'activités éducatives et culturelles.**
- **Des collections en ligne où tous les biens de collection sont accessibles et dont 76 000 sont numérisés en haute résolution.**





La diversité de l'offre et son caractère interactif ont pour objectif de faire naître l'émotion chez le visiteur, quels que soient son âge et ses origines, et de le laisser transformé.

Cette volonté se reflète dans l'organisation même des lieux. C'est le cas notamment des espaces dédiés à la famille, conçus pour stimuler la curiosité et l'imaginaire des enfants, et de l'Espace communautés, sorte d'agora des temps modernes, où seront abordés, dès l'automne 2023, divers enjeux d'actualité de manière ouverte et constructive.

L'expérience et l'environnement proposés convainquent déjà de nombreuses personnes.

Après une baisse de fréquentation en raison de la pandémie, le Musée a en effet renoué avec la majorité de ses publics et accueille **600 000 visiteurs en moyenne par année** dans ses installations. Ses collections en ligne rejoignent pour leur part environ **24 000 utilisateurs par année**.

À l'aube de ses 35 ans d'existence, l'institution bénéficie d'une excellente réputation dans le circuit québécois, canadien et international des grands musées. Signe de leur valeur historique et de leur unicité, plus de 11 000 documents de la collection sont d'ailleurs inscrits au prestigieux Registre de la Mémoire du monde de l'UNESCO et à celui du Canada.

En 2021, l'expertise unique du Musée de la civilisation menait le gouvernement du Québec à lui confier la responsabilité de déployer le réseau des Espaces bleus en collaboration avec le ministère de la Culture et des Communications.

Les Espaces bleus ont pour mission de faire rayonner et valoriser, de concert avec les acteurs régionaux, l'identité et le patrimoine québécois dans le cadre d'un réseau de pôles culturels et touristiques. Le Réseau est constitué de bâtiments patrimoniaux requalifiés répartis à travers les régions du Québec. Il propose aux visiteurs une expérience culturelle à forte teneur numérique qui mise sur les éléments régionaux de fierté.

Le Musée sera propriétaire ou locataire des bâtiments. La conception, la production et la réalisation des expositions qui y seront présentées sont également sous la responsabilité du Musée. Il s'acquitte de cette tâche en collaboration avec les écosystèmes sociaux, culturels et touristiques des régions d'accueil.

Mission

Telle que définie par la *Loi sur les musées nationaux*, la mission du Musée de la civilisation se résume en trois verbes d'action :

Diffuser Conserver Rayonner

À ce titre, il œuvre à :

- Faire connaître l'histoire et les diverses composantes de notre civilisation, notamment les cultures matérielles et sociales des occupants du territoire québécois, de même que celles qui les ont enrichies.
- Assurer la conservation et la mise en valeur de la collection ethnographique et des autres collections représentatives de notre civilisation.
- Assurer la présence du Québec dans le réseau international des manifestations muséologiques par des acquisitions, des expositions et d'autres activités d'animation.

Le Musée fait aussi du dialogue entre les cultures une priorité. Cette orientation se reflète dans sa programmation et la place accordée aux autres sociétés et civilisations dans ses contenus et expositions.

Pour mener à bien sa mission et réaliser ses différentes activités, il peut compter sur :

- Une équipe de **274 employés.e.s** et de **120 bénévoles** créatifs et engagés.
- Un budget de fonctionnement de **28,3 M\$**.

Vision

Vecteur de changement, à travers ses propositions culturelles, ses initiatives, ses partenariats et les réflexions ou les émotions qu'ils suscitent, le Musée de la civilisation contribue à faire des gens qui œuvrent et gravitent dans son environnement, des personnes *engagé.e.s pour le mieux-vivre ensemble*.

Valeurs

L'ensemble des décisions et des actions du Musée ont pour guide trois valeurs fondamentales qui constituent les bases de son écosystème.

Excellence

Le Musée vise la plus grande qualité qui soit dans chaque geste posé. Il travaille à s'améliorer continuellement, à demeurer agile et performant et à se dépasser en misant notamment sur l'innovation et le développement de son personnel.

Collaboration

Le Musée encourage la multiplicité des points de vue et la cohésion d'équipe pour atteindre les objectifs communs. Il s'engage dans la communauté pour tisser les liens qui le rendent plus fort.

Ouverture

Le Musée promeut la diversité, le dialogue et la pensée critique pour un monde plus juste pour tous, dans le respect des différences.

Une démarche ancrée dans le milieu

Ce plan stratégique est le résultat d'un vaste exercice de consultation mettant à contribution tant le personnel du Musée que ses membres de conseil d'administration, ses bénévoles et partenaires. Il tient également compte des informations et des commentaires recueillis auprès des visiteurs et des abonnés du Musée.

Il a pour toile de fond les tendances observées dans les domaines culturel,

sociopolitique, économique et environnemental ici et ailleurs dans le monde. Il s'inscrit par ailleurs dans la mouvance actuelle du secteur muséal et fait écho aux priorités gouvernementales établies en matière de culture, de stratégie numérique et de développement durable au Québec. Il a pour socle les réalisations antérieures du Musée et mise sur le caractère innovant, audacieux et engagé qui le caractérise depuis sa création.



Des réalisations sur lesquelles bâtir

Bilan 2018-2023

Malgré les restrictions et les défis imposés par la pandémie mondiale, le Musée de la civilisation dresse un bilan positif de ses dernières années d'activités.

Le plan stratégique 2018-2023 de l'institution se voulait une réponse à deux enjeux principaux, à savoir l'innovation dans l'offre aux visiteurs et l'amélioration de la performance organisationnelle.

En ce qui a trait à l'offre aux visiteurs, avant les perturbations engendrées par la pandémie, le Musée dépassait les cibles établies pour chacun de ses objectifs. La reprise partielle des activités a été accompagnée d'un ajustement des résultats attendus et du prolongement du plan pour une année supplémentaire. Cela dit, la majorité des nouvelles cibles établies ont elles aussi pu être atteintes, voire dépassées dans plusieurs cas. L'offre proposée à travers le laboratoire MLab Creaform et les nouvelles avenues explorées avec l'application mobile Mon MCQ ne sont que quelques-unes des innovations à l'origine des résultats obtenus.

Les résultats sont tout aussi positifs en ce qui a trait à l'amélioration de la performance organisationnelle.

Ainsi, au terme du plan stratégique 2018-2023, le Musée peut affirmer que :

- La programmation proposée attire une proportion plus élevée de familles.
- Le nombre de projets novateurs et exclusifs, réalisés avec des partenaires nationaux et internationaux, est en hausse.
- La proportion de visiteurs enchantés de leur passage au Musée est plus élevée que la cible attendue.
- Les projets spéciaux, dont l'optimisation du Musée de l'Amérique française en une Cité du séminaire, sont en bonne voie de réalisation.
- Les revenus commerciaux, les revenus liés au mécénat et le nombre d'abonnements payants sont en hausse. Le taux de reprise, de croissance ou de renouvellement pour ces éléments entre 2021 et 2023 a d'ailleurs été largement au-dessus des cibles fixées, fracassant même un nouveau record.
- Le plan de développement des ressources humaines est en bonne voie d'être complété. Il en va de même du plan d'optimisation des ressources et du plan de travail en lien avec la documentation des collections.

Ces observations ont alimenté les discussions entourant l'élaboration du plan stratégique 2023-2027. Elles ont aussi teinté les orientations prises et les objectifs établis, tantôt à titre de bases sur lesquelles poursuivre les actions entreprises, tantôt en contribuant à l'identification de nouvelles cibles.

Un environnement en mouvance

Contexte externe et interne

Plusieurs éléments de contexte influencent la planification stratégique 2023-2027 du Musée.

Un rôle en redéfinition

À travers le monde, le rôle traditionnellement accolé aux institutions muséales n'est plus le même. De gardiens des époques, des cultures et des mouvements artistiques, les musées se font aujourd'hui vecteurs d'innovation sociale. Ce faisant, ils collectent, interprètent et présentent le patrimoine matériel et immatériel dont ils sont les dépositaires à l'aulne des courants sociaux ambiants. Ils valorisent l'accessibilité et encouragent la participation des diverses communautés à leurs projets et expositions. Au-delà de leurs missions d'éducation et de divertissement, les musées du 21^e siècle proposent également des occasions de réflexion et de partage des connaissances. Carrefours d'idées et d'échanges, ils mettent en lumière les éléments du passé, alimentent les différents chantiers sociaux et travaillent par le fait même à bâtir l'avenir.

En août 2022, soucieux de refléter cette nouvelle réalité, au terme d'un vaste processus de consultation, le Conseil international des musées (ICOM) et ses 138 pays membres adoptaient une nouvelle définition de ce qu'est ou de ce que devrait être un musée¹.

« Un musée est une institution permanente, à but non lucratif et au service de la société, qui se consacre à la recherche, la collecte, la conservation, l'interprétation et l'exposition du patrimoine matériel et immatériel. Ouvert au public, accessible et inclusif, il encourage la diversité et la durabilité. Les musées opèrent et communiquent de manière éthique et professionnelle, avec la participation de diverses communautés. Ils offrent à leurs publics des expériences variées d'éducation, de divertissement, de réflexion et de partage de connaissances. »

Le Musée de la civilisation s'inscrit depuis toujours dans cette tendance.

Témoin privilégié des transformations sociales actuelles, ses actions et sa programmation font d'ores et déjà écho aux enjeux relatifs à la crise climatique et au développement durable. Il travaille à développer des relations durables avec les communautés et soutient les efforts de réconciliation avec les peuples autochtones. Il a aussi fait sienne la technologie ainsi que le rapport renouvelé au temps, aux lieux, aux savoirs et à la culture qu'elle permet.

¹ International Council of Museums. *Définition du musée*. <https://icom.museum/fr/ressources/normes-et-lignes-directrices/definition-du-musee/>

Il souhaite cependant faire plus. En s'assurant notamment que ses collections soient davantage représentatives du caractère pluriel de la société québécoise et des mouvements migratoires importants qui ont marqué l'histoire du Québec et qui caractérisent notre époque. Les différents groupes qui composent la société, certains marginalisés, devraient pouvoir s'y reconnaître.

Par ailleurs, si le nombre de visiteurs au site principal du Musée tend à rejoindre les chiffres d'avant la pandémie, le rayonnement de ses activités et de sa programmation à l'extérieur de ce lieu présente un potentiel extraordinaire de diffusion. L'expertise du musée, en ce qui a trait à l'interprétation, la muséographie et les moyens constamment renouvelés pour demeurer pertinent, en font une institution unique en son genre qui vaut d'être mise en valeur et exportée à l'échelle internationale. Afin de l'appuyer dans la pertinence de ses actions et d'accroître son impact à travers le réseau, il importe que le Musée soit davantage présent sur la scène internationale.

Des consommateurs plus exigeants

De façon générale, les publics qui fréquentent les musées au Québec se disent très satisfaits de l'expérience vécue. Selon la plus récente enquête de satisfaction des publics produits par la Société des musées du Québec, 74 % des personnes ayant visité un musée au cours de la dernière année n'hésiteraient pas à recommander l'expérience². La pandémie a toutefois modifié les attentes et les comportements des consommateurs.

Premier phénomène observé : contraintes dans leur déplacement et leurs activités pendant un certain temps, plusieurs d'entre eux sont désormais en quête d'expériences hors du commun. Selon une étude réalisée en 2021 par Destination Canada, près du tiers des voyageurs (31%) souhaitent en effet expérimenter quelque chose qu'ils n'ont jamais fait³. Les expériences immersives, réelles ou virtuelles, sont notamment recherchées par les voyageurs québécois⁴. Ces derniers apprécient notamment les connexions uniques avec la matière ou le sujet que ces approches leur font vivre.

² Société des musées du Québec. (2022). Enquête de satisfaction des publics de musée, p. 19.

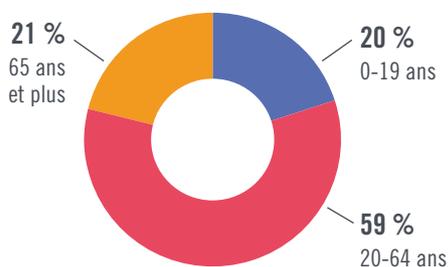
³ Destination Canada (2021). Le grand virage du tourisme : principales tendances qui dessinent l'avenir de l'industrie touristique du Canada.

⁴ Chaire de tourisme Transat. (2022) *Cahier tendances 2023*, p. 47.

Un contexte démographique défavorable

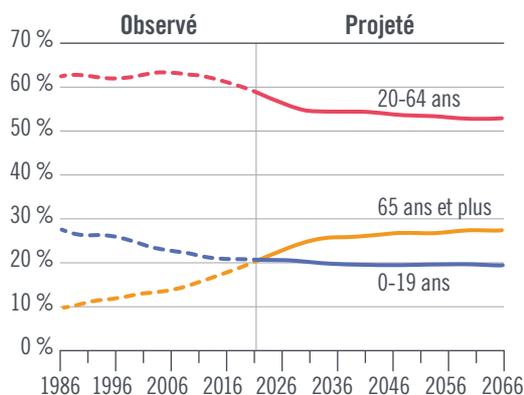
Annoncé depuis longtemps déjà, le vieillissement de la population est aujourd’hui plus concret que jamais. Pour la première fois en 2022, la population des gens âgés de 65 ans et plus dépassait en effet le groupe des 0-19 ans au Québec⁵. Le mouvement se poursuivra d’ailleurs au cours des prochaines années, selon l’Institut de la statistique du Québec⁶.

Population selon le groupe d’âge – Québec 1^{er} juillet 2022



Source : Institut de la statistique, *Le bilan démographique du Québec. Édition 2022.*

Part de la population selon le groupe d’âge, scénario Référence A2022, Québec 1986-2066



Sources : Statistique Canada, Estimations démographiques (données observées). Institut de la statistique du Québec (données projetées).

Si, pour le moment, cela a peu d’effet sur le profil des visiteurs des musées⁷, l’impact sur le marché du travail est déjà perceptible et ira en s’accroissant.

En 2030, alors que le nombre de travailleurs disponibles atteindra un niveau historiquement bas, les experts estiment en effet que près de 1,4 million de postes seront à pourvoir au Québec⁸. Déjà, au troisième trimestre de 2022, environ 244 000 postes étaient considérés comme vacants sur le territoire⁹. Près de la moitié d’entre eux étaient non comblés depuis 120 jours, ce qui témoigne de la difficulté grandissante des organisations à recruter¹⁰.

Les secteurs de la culture et du tourisme ne font pas exception. La clientèle affirme d’ailleurs en sentir les effets. Un peu plus de 80 % des voyageurs québécois ayant pris part à la récente enquête de la Chaire de tourisme Transat déclarent avoir été exposés aux conséquences de la rareté de la main-d’œuvre à l’été 2022 et jugent que cela a affecté leur expérience globale¹¹. L’attraction et la rétention de la main-d’œuvre sont donc des enjeux de premier ordre.

Le Musée n’y échappe pas. Au cours des quatre dernières années, 12 postes en moyenne étaient simultanément à pourvoir. Un phénomène qui s’explique en partie par le fait que bon nombre de personnes sont à l’emploi du Musée depuis son ouverture et sont aujourd’hui en âge de prendre leur retraite. En 2022 seulement, 14 départs à la retraite ont été enregistrés. Établi à 93,9 % en 2017, le taux de rétention se situe aujourd’hui à 89,9 %. Les besoins générés par les nouveaux projets en cours, dont le déploiement du Réseau des Espaces bleus, ajoutent à la pression. Résultat, près de 100 embauches ont dû être effectuées au cours de 2022 et d’autres sont à venir.

⁵ Institut de la statistique du Québec. (2022). *Le bilan démographique du Québec*. Édition 2022, p. 29.

⁶ Institut de la statistique du Québec. (2022). *Le bilan démographique du Québec*. Édition 2022, p. 32.

⁷ Société des musées du Québec. (2022). Enquête de satisfaction des publics de musée, p. 9.

⁸ Ministère de l’Emploi, du Travail et de la Solidarité sociale. (2022). État d’équilibre du marché du travail 2021. https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/emploi-solidarite-sociale/publications-adm/rapport/RA-diagnostic_professions_resume.pdf

⁹ Institut de la statistique du Québec. (2022). *Portrait général des postes vacants au Québec et évolution*. <https://statistique.quebec.ca/fr/document/postes-vacants-au-quebec/publication/postes-vacants-au-quebec-par-trimestre>

¹⁰ Institut de la statistique du Québec. (2022). *Portrait général des postes vacants au Québec et évolution*. <https://statistique.quebec.ca/fr/document/postes-vacants-au-quebec/publication/postes-vacants-au-quebec-par-trimestre>

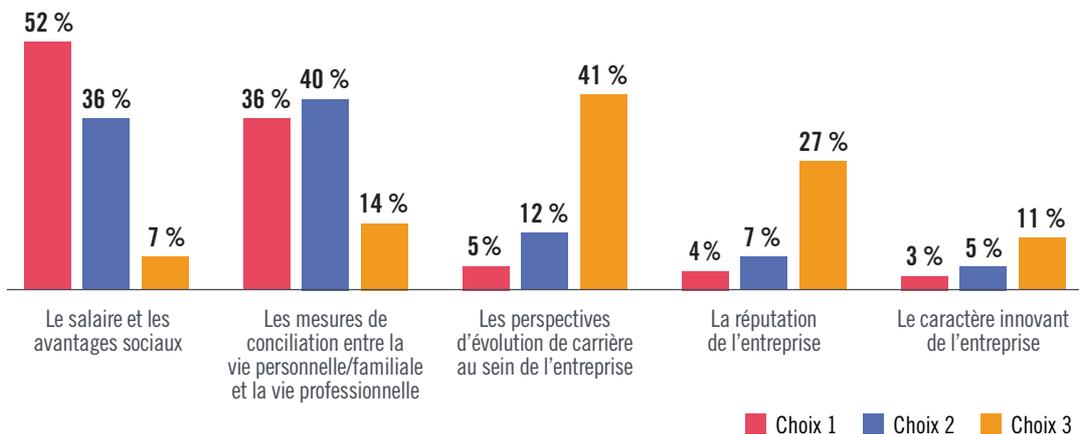
¹¹ Chaire de tourisme Transat. (2022) *Cahier tendances 2023*, p. 54.

Une main-d'œuvre en quête de bien-être et de réalisation

Outre le fait qu'elle se fasse de plus en plus rare, la main-d'œuvre exprime aussi des attentes différentes envers les milieux de travail.

Selon un sondage Léger, réalisé en 2022 pour le compte du Réseau pour un Québec Famille, la conciliation travail-famille arrive en tête de liste des priorités exprimées par les travailleurs et les travailleuses du Québec, juste derrière le salaire et les avantages sociaux¹².

Critères dans le choix d'un emploi



Source : Léger, Sondage auprès des travailleurs du Québec. Édition 2022

Plus de la moitié des répondants au sondage (56 %) affirment même qu'ils changeraient d'emploi en échange de meilleures mesures de conciliation travail-famille¹³.

Les employeurs sont de plus en plus nombreux à répondre à cette demande. Une seconde enquête de la firme Léger réalisée en 2022 confirme en effet que 88 % des organisations sondées disposent désormais de mesures de conciliation travail-famille¹⁴. Plusieurs (68 %) déclarent d'ailleurs avoir dû adapter ou bonifier les mesures offertes pour être davantage compétitives¹⁵. Les retombées obtenues sont positives et observées dans la majorité (76 %) des entreprises¹⁶.

Le développement personnel est aussi au cœur des attentes signalées par les travailleurs et les travailleuses, particulièrement ceux et celles de la jeune génération. Selon une étude réalisée par le Regroupement des jeunes chambres de

commerce du Québec, 89 % des jeunes âgés de 16 à 35 ans souhaitent avoir accès à de la formation continue¹⁷. Une proportion équivalente (83 %) désire de la transparence de la part des employeurs tandis que 81 % veulent se sentir impliqués dans les décisions.

La pression est donc énorme pour offrir un environnement de travail qui correspond mieux aux attentes des travailleurs et travailleuses, et ce, quel que ce soit le secteur d'activités.

Identifiés dans le cadre de la planification stratégique, les souhaits exprimés par les employés du Musée sont très représentatifs de ceux mis en lumière par les différents sondages précédemment cités. Tous confirment avoir de l'intérêt pour des mesures de conciliation travail-famille renforcées et aspirent à être au cœur des décisions. Ils valorisent le développement

¹² Léger (2022). Sondage auprès des travailleurs du Québec. Édition 2022. Rapport préparé pour Concilivi. Une initiative du Réseau pour un Québec Famille, p. 27.

¹³ Léger (2022). Sondage auprès des travailleurs du Québec. Édition 2022. Rapport préparé pour Concilivi. Une initiative du Réseau pour un Québec Famille, p. 29.

¹⁴ Léger (2022). Sondage réalisé auprès des employeurs du Québec. Édition 2022. Rapport préparé pour Concilivi. Une initiative du Réseau pour un Québec Famille, p. 7.

¹⁵ Léger (2022). Sondage réalisé auprès des employeurs du Québec. Édition 2022. Rapport préparé pour Concilivi. Une initiative du Réseau pour un Québec Famille, p. 9.

¹⁶ Léger (2022). Sondage réalisé auprès des employeurs du Québec. Édition 2022. Rapport préparé pour Concilivi. Une initiative du Réseau pour un Québec Famille, p. 7.

¹⁷ Regroupement des jeunes chambres de commerce du Québec (2022). Portrait d'une génération dans le cadre du rapport « Travaillons ensemble ».

de chacun en fonction de leurs forces et de leurs intérêts et espèrent plus de reconnaissance.

Des attentes élevées en matière de développement durable

La responsabilité sociale et environnementale des organisations est aussi considérée comme un élément de plus en plus important. Jamais auparavant n'a-t-on parlé autant de transition énergétique, de gestion responsable, d'équité, de diversité et d'inclusion. Avant de choisir une activité ou un attrait, de plus en plus de consommateurs sont d'ailleurs soucieux de l'existence d'une certification environnementale ou un label durable¹⁸.

Selon l'enquête sur le développement durable réalisée par la Chaire du tourisme Transat en 2022, l'intérêt pour ces questions est partagé par les organisations touristiques, dont les musées. La majorité (70 %) affirme en faire une priorité¹⁹. L'approvisionnement responsable est la pratique la plus couramment répandue, avec près de

9 organisations sur 10 (87 %) qui le font en ce moment et une proportion équivalente (89 %) qui comptent s'y attaquer ou bonifier leurs pratiques d'ici les deux prochaines années. L'amélioration de la gestion des matières résiduelles suit de près avec 83 % d'organisation qui le font et 87 % qui envisagent de s'y mettre ou de bonifier leurs pratiques²⁰.

Le défi est de taille. Loin de diminuer, la quantité d'ordures produites par habitant au Québec a en effet augmenté entre 2018 et 2021, passant de 696 à 716 kilogrammes en trois ans²¹.

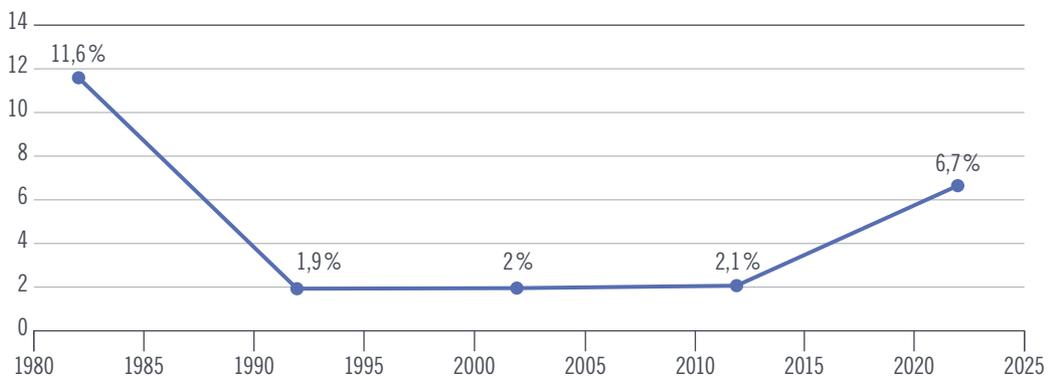
Depuis 2017, le Musée est pour sa part engagé dans un processus de réduction de ses matières résiduelles. Des gains importants ont été réalisés à ce jour. Entre 2018 et 2019, le nombre de tonnes de déchets produits par l'organisation a en effet diminué de 23 %, notamment grâce à la réutilisation et la remise en circulation des éléments de décors des expositions. Cela dit, beaucoup reste encore à faire.

Une économie fluctuante

Tous ces enjeux se profilent alors que le Québec doit jongler avec les aléas d'une économie fluctuante.

Selon l'Institut de la statistique du Québec, l'Indice des prix à la consommation (IPC) a augmenté de 6,7 % au Québec en 2022²². Il s'agit de la plus forte hausse subie en 40 ans. Une situation similaire peut être observée dans le reste du Canada (+6,8 % en moyenne) et dans la plupart des pays occidentaux, dont les États-Unis (+6,5 %) et la France (+5,2 %).

Moyennes annuelles, IPC – Québec



Source: Institut de la statistique du Québec, *Indice des prix à la consommation (IPC), indice d'ensemble, Canada, Québec, RMR de Montréal et RMR de Québec, moyennes annuelles*. Mise à jour le 17 janvier 2023.

¹⁸ Chaire de tourisme Transat. (2022) *Cahier tendances 2023*, p. 62.

¹⁹ Chaire de tourisme Transat. (2022) *Tourisme durable: État de situation de l'industrie touristique au Québec*, p. 25.

²⁰ Chaire de tourisme Transat. (2022) *Tourisme durable: État de situation de l'industrie touristique au Québec*, p. 35.

²¹ Recyc-Québec. (2021). *Bilan 2021 de la gestion des matières résiduelles au Québec*.

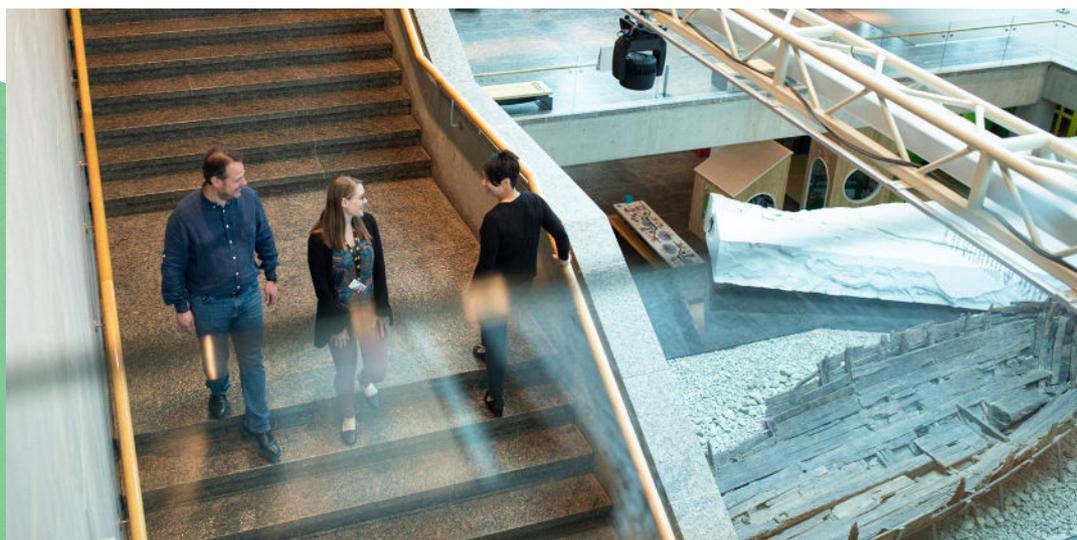
²² Institut de la statistique du Québec. *Indice des prix à la consommation (IPC), indice d'ensemble, Canada, Québec, RMR de Montréal et RMR de Québec, moyennes annuelles*. Mise à jour le 17 janvier 2023.

Cette pression financière accrue pourrait avoir un impact sur le budget personnel disponible pour les voyages, les loisirs et les sorties culturelles, dont les visites dans les musées. D'autant que, selon les analystes des principales institutions financières au Québec, l'inflation pourrait tarder à se résorber et mener à une récession économique mondiale dès la fin de 2023. Néanmoins, le désir de voyager semble surpasser les contraintes, avec 89% des voyageurs québécois qui envisagent d'effectuer au moins un séjour avec nuitée en 2023²³.

En Amérique du Nord comme ailleurs, les voyages ont monté en importance depuis la pandémie. Cela pourrait ainsi bénéficier au secteur culturel.

Un contexte économique difficile pourrait par ailleurs se solder par un resserrement des dépenses gouvernementales et par une réduction du soutien public accordé à la culture.

Le Musée entend toutefois faire contrepoids à chacun des défis identifiés en redoublant de créativité et d'audace.



Des choix stratégiques

L'exercice de réflexion entourant la planification stratégique 2023-2027 du Musée a mené à l'identification de deux principaux enjeux desquels découlent les orientations et les objectifs établis pour les quatre prochaines années. Tous ont pour cible le maintien du statut de référence du Musée dans le secteur muséal et sa progression comme organisation culturelle en phase avec le contexte social actuel.

²³ Chaire de tourisme Transat. *Cahier tendances 2023*.



Enjeu >

1

L'attractivité et le rayonnement de l'offre

À peine remis de la pandémie de COVID-19, le Musée de la civilisation est confronté à un contexte inflationniste qui pose le double défi de se positionner comme un lieu incontournable dans le paysage culturel québécois tout en assurant son équilibre budgétaire. Il doit donc faire en sorte de se démarquer non seulement par une programmation attractive et sans cesse renouvelée, mais aussi par la qualité de son accueil.

Afin de remplir sa mission et rejoindre davantage de publics, le Musée doit aussi multiplier les occasions d'exporter son savoir-faire et sa créativité en dehors de ses sites traditionnels de diffusion. Le réseau des Espaces bleus représente en cela une occasion hors du commun, d'autant qu'il favorisera l'établissement de nouveaux partenariats avec les écosystèmes culturels et touristiques des diverses régions du Québec. Son expertise unique et admirée de par le monde ouvre également la porte à un rayonnement accru pour ses expositions et collections à l'échelle nationale ou internationale. Il importe d'en tirer profit, tant en matière de revenus que de notoriété.

Ces développements ne peuvent cependant pas se faire au détriment de la mission fondamentale du Musée et de son statut d'acteur de changement social. Au-delà de la programmation et des activités proposées, les collections mêmes du Musée doivent elles aussi refléter cette vision des choses, ce qui commande l'alignement des critères de collectionnement.

Cohérente, engagée, et inspirante, l'offre du Musée devra permettre de sceller le pacte établi avec les visiteurs et contribuer à les fidéliser.

Orientation 1

Un Musée engageant, apprécié et fréquenté

Mis à mal par la pandémie, le taux de fréquentation du Musée tend à revenir à la normale. C'est donc dire qu'environ 600 000 personnes par année visitent les lieux. La majorité d'entre eux demeurent des touristes de passage, mais une part non négligeable (30 %) est issue de la grande région de Québec. La moitié de ces personnes reviennent chaque année, ce qui leur vaut d'être considérées comme des visiteurs réguliers. Plusieurs d'entre elles comptent d'ailleurs parmi les quelque 15 000 abonnés du Musée. Cela dit, qu'ils soient abonnés ou non, d'ici ou d'ailleurs et qu'ils viennent seuls ou en groupe, les visiteurs se disent très satisfaits de l'expérience vécue. Les expositions et les activités proposées comptent parmi les principaux facteurs d'attraction et de satisfaction évoqués. Tous démontrent un intérêt grandissant pour la découverte, l'accès à des parcours interactifs et des contenus inédits. Le Musée souhaite répondre à cette demande en proposant

une programmation stimulante et des lieux accueillants, personnalisés en fonction des différents publics. Il espère ainsi fidéliser sa clientèle et faire en sorte qu'elle revienne plus souvent et reste plus longtemps. Plus encore, il souhaite procurer à ses visiteurs des occasions de s'engager concrètement dans l'action en stimulant la réflexion et la participation, tant à l'intérieur de ses murs qu'au-dehors.

Pour soutenir la réalisation de son plan stratégique et se donner les moyens de ses ambitions, le Musée de la civilisation doit être encore plus performant en matière de revenus autonomes. Ces revenus sont entre autres issus de la billetterie, des ventes réalisées en boutique, en restaurant et au moyen de la location d'espaces. Ils englobent également les sommes recueillies à travers les activités de la Fondation et les campagnes d'abonnement. En dépit du passage à vide occasionné par la crise sanitaire, ils totalisent à l'heure actuelle 4 M\$. La forte reprise observée au moment de la réouverture post-pandémique confirme la possibilité de miser sur cette source de financement comme moteur de développement complémentaire.

Objectif 1.1

Offrir une expérience globale, engageante et stimulante

Indicateur	Cibles				
	Donnée de référence	2023	2024	2025	2026
Taux de satisfaction des visiteurs (visiteurs satisfaits et très satisfaits)	2024	2024	2025	2026	2027
	83 %	84 %	85 %	86 %	87 %

Objectif 1.2

Accroître les revenus autonomes

Indicateur	Cibles				
	Donnée de référence	2023	2024	2025	2026
Revenus autonomes (\$)	2024	2024	2025	2026	2027
	4 M \$	4,25 M \$	4,5 M \$	4,75 M \$	5 M \$

Orientation 2

Un réseau des Espaces bleus inspirant et ancré dans les collectivités régionales

En juin 2021, le gouvernement du Québec confiait au Musée de la civilisation la responsabilité de déployer le réseau des Espaces bleus en collaboration avec le ministère de la Culture et des Communications. Ce réseau a pour objectif de valoriser l'identité et le patrimoine québécois en prenant appui sur certains éléments de fierté régionale. Les annonces faites à ce jour permettront l'ouverture d'ici

2027 de quatre des espaces projetés à savoir l'Espace bleu de la Gaspésie, celui de l'Abitibi-Témiscamingue, de la Capitale-Nationale et de Charlevoix. Destinées à un large public et à forte teneur numérique, les expositions proposées constitueront la principale source d'attractivité et de rayonnement de ces pôles culturels et patrimoniaux inédits. Les contenus qui y seront présentés seront développés par le Musée à partir, notamment, des objets et des documents formant sa collection. Ils mettront également en valeur les collections régionales. Ce chantier d'envergure sera d'ailleurs réalisé en étroite collaboration avec les écosystèmes culturels et touristiques des régions d'accueil.

Objectif 2.1

Contribuer à l'émergence et au déploiement du réseau des Espaces bleus

Indicateur	Cibles				
	Donnée de référence	2023 2024	2024 2025	2025 2026	2026 2027
Nombre d'expositions accessibles au public	0	0	1	7	9





Orientation 3

Un rayonnement national et international affirmé

Dès son inauguration, le Musée s'est démarqué par sa manière unique d'approcher la culture et de la présenter à ses différents publics. Son expertise en ce qui a trait à l'interprétation et la muséographie a fait école à travers le monde. Il a non seulement radicalement transformé la manière de faire des expositions, mais a aussi servi de modèle dans la relation qu'entretiennent les institutions muséales avec les visiteurs. Aujourd'hui, plus que jamais, il remet en question les conventions et les normes en conjuguant les technologies, la culture et l'action sociale pour susciter l'émotion chez ses visiteurs.

Afin de soutenir sa quête incessante d'innovation et accroître son impact sur la scène nationale et internationale,

l'institution s'est dotée d'une équipe dédiée au rayonnement et aux partenariats. Cette équipe travaille à la planification et à la coordination des tournées élaborées autour des expositions créées et produites par le Musée. Elle multiplie également les partenariats structurants avec d'autres organisations en vue de coproduire des expositions internationales. Ultiment, elle espère ainsi enrichir les échanges professionnels entre institutions d'envergure, contribuer au développement du secteur muséal et au rayonnement du Musée, mais aussi du savoir-faire québécois au sens large. Le soutien du ministère des Relations internationales et de la Francophonie et du ministère de la Culture et des Communications à cet égard est d'une aide précieuse.

Les résultats obtenus à ce jour témoignent d'un grand intérêt pour ce qu'est, ce que réalise et ce qu'inspire le Musée. La table est mise pour que des publics de partout puissent maintenant avoir accès à ses expositions uniques.

Objectif 3.1

Accroître le rayonnement de nos productions et de notre savoir-faire

Indicateur	Cibles				
	Donnée de référence	2023 2024	2024 2025	2025 2026	2026 2027
Nombre de contrats signés pour acquérir une de nos productions	1	2	2	2	2

Orientation 4

Des collections en phase avec le rôle social du Musée

Au cours des dernières années, le Musée a fait en sorte de renforcer son statut de musée de société à travers ses collections. La priorité a notamment été donnée aux acquisitions témoignant des phénomènes sociaux récents que l'on pense notamment au vélo fantôme commémorant le décès de Mathilde Blais et la mobilisation citoyenne à l'égard de la sécurité des cyclistes ou à divers objets associés aux réalités entourant l'itinérance avec la donation de Lauberivière. L'appel à objets de l'exposition permanente auprès des communautés culturelles en est une autre illustration. Le Musée souhaite

persévérer en ce sens et établir des priorités de collectionnement associées à l'évolution sociale. Au moyen de dons, d'appels à objets ou d'acquisitions, il espère notamment enrichir ses collections d'éléments représentatifs des mouvements liés à l'immigration, à l'environnement, à la diversité sexuelle et de genres. Il souhaite aussi mieux représenter les revendications sociales, politiques et économiques des Premières Nations et des Inuit aux 20^e et 21^e siècles. À terme, le Musée souhaite ainsi affermir la portée sociale des collections, soit les objets ou catégories d'objets évoquant les récits collectifs ainsi que les tendances et mouvements de transformations sociales qui ont marqué une société donnée au cours de son évolution historique.

Objectif 4.1

Affermir la portée sociale du développement des collections

Indicateur	Cibles				
	Donnée de référence	2023 2024	2024 2025	2025 2026	2026 2027
Taux d'acquisition soutenant la portée sociale des collections	13%	15%	18%	20%	22%





Enjeu >

2

Une culture organisationnelle rassembleuse

L'expertise unique du Musée lui a valu de se faire attribuer un certain nombre de nouveaux mandats par le gouvernement du Québec au fil des ans. C'est le cas de son actuelle contribution au déploiement du réseau des Espaces bleus. Pour répondre aux impératifs imposés par ces projets, l'équipe en place a été élargie.

Soutenir une croissance aussi rapide exige de pouvoir compter sur une culture organisationnelle forte. En 35 ans d'existence, le Musée a su établir sa marque et rallier ses équipes autour de valeurs et d'ambitions communes. Les besoins exprimés par son personnel sont également source d'inspiration dans l'amélioration continuelle de ses façons de faire, notamment en ce qui a trait à l'organisation du travail et à l'expérience employé.

L'heure est à la bienveillance et au développement d'une réelle culture apprenante, où l'expérimentation et l'innovation sont non seulement encouragées, mais aussi soutenues. Pour attirer et conserver son personnel, le Musée doit également se montrer cohérent avec sa vision et sa volonté d'agir comme acteur de changement. Il doit se faire le juste reflet de la société mise en lumière à travers sa programmation, en adoptant notamment des comportements et des processus favorables à l'inclusion, à la diversité et au développement durable. En d'autres termes, il doit réunir les conditions nécessaires pour que le personnel, les bénévoles et les administrateurs consentent à créer l'extraordinaire, ensemble.

Orientation 5 Une culture bienveillante

Les personnes qui travaillent au Musée de la civilisation ont pour la plupart d'abord été interpellées par la mission et la vision qu'il véhicule. Elles sont fières de contribuer à une cause noble, qu'elles considèrent comme plus grande qu'elles. Il s'agit d'une base formidable sur laquelle bâtir. Pour soutenir cet élan, le Musée entend donner vie à une

réelle culture de bienveillance et valoriser les comportements qui permettent que tous les membres de l'organisation sentent que leur travail a un sens et que l'organisation met en place les éléments leur permettant d'atteindre leur plein potentiel. Il entend miser sur leur développement professionnel, tout en favorisant la santé et le bien-être au travail. De cette façon, il souhaite faire en sorte que le personnel soit heureux, engagé et désireux de rester longtemps dans l'organisation.

Objectif 5.1 Assurer la rétention du personnel

Indicateur	Cibles				
	Donnée de référence	2023 2024	2024 2025	2025 2026	2026 2027
Taux de rétention	87 %	88 %	89 %	90 %	90 %

Orientation 6 Une culture apprenante

Le Musée est reconnu pour offrir un environnement de travail soutenant et encourageant la créativité, l'innovation et l'amélioration continue de ses façons de faire. Depuis quelques années, il a justement entrepris d'implanter une véritable culture d'amélioration continue mettant à profit les principes Lean, la méthode Agile, le design thinking et d'autres méthodes favorisant l'innovation. Cette culture est caractérisée par une volonté de faire toujours mieux au profit de ses visiteurs. Elle implique également un mode de gestion favorisant

l'adoption d'améliorations graduelles, basées sur l'apprentissage, le prototypage et l'expérimentation, l'entraide et la transparence entre collègues. Pour les années à venir, le Musée souhaite ainsi consolider cette culture en poursuivant ses projets d'optimisation, la formation du personnel et la mise en place d'un cadre de gestion soutenant cette culture (tableaux de bord opérationnels, tactiques et stratégiques, caucus, résolutions structurées de problèmes, etc.) Un audit a donc été mis en place afin d'établir un niveau de maturité de départ, et de doter l'institution de critères pertinents et objectifs pour mesurer ses gains en amélioration continue et en innovation au cours des prochaines années.

Objectif 6.1 Consolider la culture d'amélioration et d'innovation

Indicateur	Cibles				
	Donnée de référence	2023 2024	2024 2025	2025 2026	2026 2027
Niveau de maturité de la culture organisationnelle (Amélioration continue et innovation)	48 %	50 %	58 %	63 %	70 %

Orientation 7

Une culture socialement responsable et engagée

De par sa mission, le Musée de la civilisation est un observateur privilégié des grands mouvements sociaux. Les dernières années l'ont fait témoin d'importantes crises écologiques et sociales. Elles l'ont également mené à revoir ses actions à travers les prismes de la durabilité et de l'équité. Aujourd'hui plus que jamais, il se veut représentatif des multiples visages de la société québécoise. Au cours des prochaines

années, cet engagement s'incarnera à travers de nouvelles mesures de soutien à la diversité et à l'inclusion, tant en ce qui a trait au personnel en place que dans la programmation imaginée par ses équipes. Vecteur de changement, il souhaite proposer des repères face aux enjeux actuels et développer des contenus qui font réfléchir, qui incitent à agir pour un monde meilleur et favorisent le mieux-vivre ensemble. Il fera également en sorte que les considérations relatives au développement durable soient de plus en plus intégrées, notamment en matière d'écoconception, d'écoresponsabilité et de transformation numérique responsable.

Objectif 7.1

Renforcer notre engagement en matière d'équité, de diversité et d'inclusion

Indicateur	Cibles				
Nombre d'initiatives accessibles aux publics sur des thèmes sociaux liés à la diversité	Donnée de référence	2023	2024	2025	2026
		2024	2025	2026	2027
	2	3	3	4	4

Objectif 7.2

Intégrer les pratiques écoresponsables aux activités et opérations du Musée

Indicateur	Cibles				
Poids des déchets générés	Donnée de référence	2023	2024	2025	2026
		2024	2025	2026	2027
	46 tonnes	45 tonnes	44 tonnes	43 tonnes	42 tonnes

Tableau synoptique du plan stratégique 2023-2027

Mission

Diffuser, Conserver et Rayonner

Diffuser : Faire connaître l'histoire et les diverses composantes de notre civilisation, notamment les cultures matérielle et sociale des occupants du territoire québécois, de même que celles qui les ont enrichies.

Conserver : Assurer la conservation et la mise en valeur de la collection ethnographique et des autres collections représentatives de notre civilisation.

Rayonner : Assurer une présence du Québec dans le réseau international des manifestations muséologiques par des acquisitions, des expositions et d'autres activités d'animation.

Enjeu 1

L'attractivité et le rayonnement de l'offre

Orientations	Objectifs stratégiques	Indicateurs	Donnée de référence	Cible 2023 2024	Cible 2024 2025	Cible 2025 2026	Cible 2026 2027
1. Un Musée engageant, apprécié et fréquenté	1.1. Offrir une expérience globale, engageante et stimulante	Taux de satisfaction des visiteurs	83 %	84 %	85 %	86 %	87 %
	1.2. Accroître les revenus autonomes	Revenus autonomes (en \$)	4 M\$	4,25 M\$	4,5 M\$	4,75 M\$	5 M\$
2. Un Réseau des Espaces Bleus inspirant et ancré dans les collectivités régionales	2.1. Contribuer à l'émergence et au déploiement du Réseau des Espaces bleus	Nombre d'expositions accessibles au public ²⁴	0	0	1	7	9
3. Un rayonnement national et international affirmé	3.1. Accroître le rayonnement de nos productions et de notre savoir-faire	Nombre de contrats signés pour accueillir une de nos productions (incluant expositions et concepts) ²⁵	1	2	2	2	2
4. Des collections en phase avec le rôle social du Musée	4.1. Affermir la portée sociale du développement des collections	Taux d'acquisitions soutenant la portée sociale des collections ²⁶	13 %	15 %	18 %	20 %	22 %

²⁴ Cet indicateur est sous notre contrôle pour la portion de la production des contenus seulement.

²⁵ Un contrat signé assure la diffusion de nos productions auprès de publics extérieurs à ceux du Musée de la civilisation.

²⁶ Propositions acceptées, suivant une recommandation de la part d'un des comités de développement des collections.

Vision

Engagé.e.s pour le mieux-vivre ensemble

Valeurs

Excellence, Collaboration et Ouverture

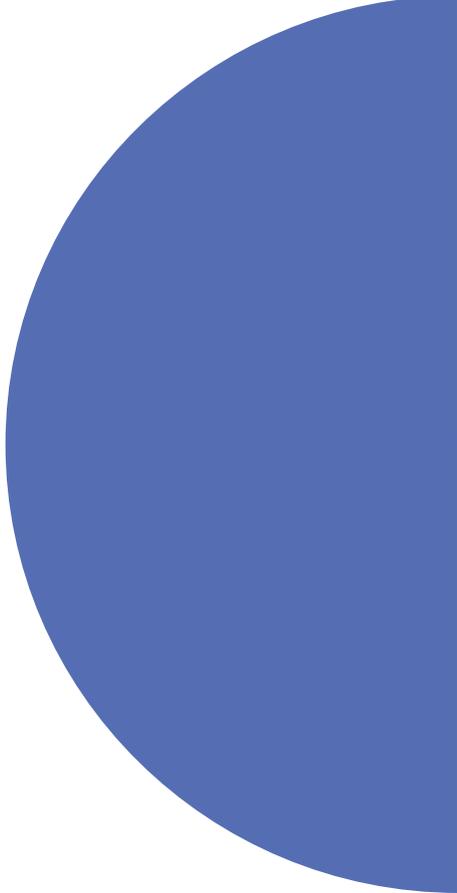
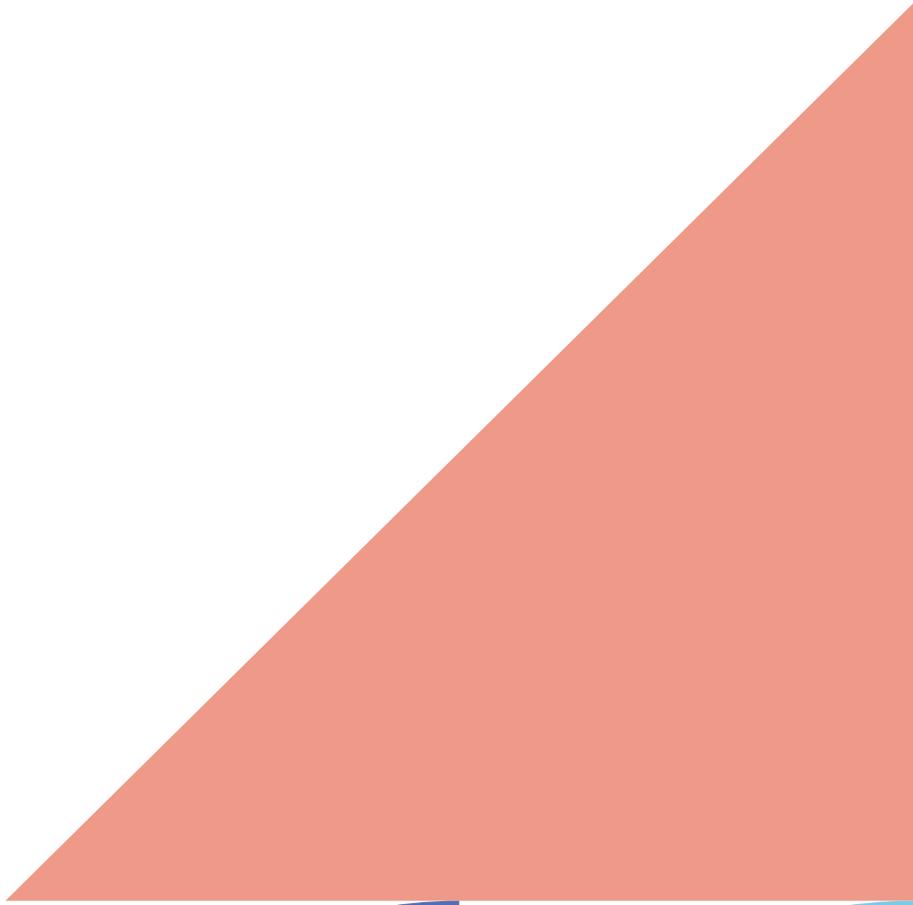
Enjeu 2

Une culture organisationnelle rassembleuse

Orientations	Objectifs stratégiques	Indicateurs	Donnée de référence	Cible 2023 2024	Cible 2024 2025	Cible 2025 2026	Cible 2026 2027
5. Une culture bienveillante	5.1. Assurer la rétention du personnel	Taux de rétention	87 %	88 %	89 %	90 %	90 %
6. Une culture apprenante	6.1. Consolider la culture d'amélioration et d'innovation	Niveau de maturité de la culture organisationnelle (Amélioration continue et innovation)	48 %	50 %	58 %	63 %	70 %
7. Une culture socialement responsable et engagée	7.1. Renforcer notre engagement en matière d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI)	Nombre d'initiatives accessibles aux publics sur des thèmes sociaux liés à la diversité ²⁷	2	3	3	4	4
	7.2. Intégrer les pratiques écoresponsables dans les activités et opérations	Poids des déchets (en tonnes)	46 tonnes	45 tonnes	44 tonnes	43 tonnes	42 tonnes

²⁷ OQLF : la diversité repose généralement sur des caractéristiques comme le sexe, l'âge, l'ethnie, la culture, la religion, les croyances, les valeurs, la langue, l'identité de genre, l'orientation sexuelle, les compétences, le handicap, la situation familiale et le statut socio-économique.







**MUSÉE DE LA
CIVILISATION**

Québec 

mcq.org

Le Musée de la civilisation
est subventionné par
le ministère de la Culture
et des Communications.