



PLAN STRATÉGIQUE
2024-2027

Chimer
Dean · Epstein · Hansel · Zuck

MOT DE L'ÉQUIPE DE DIRECTION DE MUSÉES MONTRÉAL

En 2024, Musées Montréal a mené des travaux pour le renouvellement de sa planification stratégique dont le cycle s'est terminé en 2023. Malgré la pandémie, ainsi que les nombreuses embûches et l'insécurité que cet événement majeur a provoquées, Musées Montréal a gardé le cap sur sa vision et ses objectifs stratégiques, tout en s'adaptant au contexte sociétal mouvant. Résilience, souplesse et agilité ont guidé nos actions, ce qui a permis à Musées Montréal de profiter des opportunités, notamment pour renforcer sa transformation numérique. Le projet de relocalisation et d'agrandissement du Centre des collections muséales (CDCM) est demeuré une priorité absolue. Ainsi, c'est sur un bilan positif que Musées Montréal s'appuie pour renouveler sa planification stratégique et poursuivre son développement comme organisation. Le plan stratégique 2024-2027, en continuité avec les réalisations concrètes des dernières années, est à l'image de Musées Montréal, ancré dans une vision créative, innovant pour ses partenaires et fédérateurs pour ses membres.

JULIE-ANNE LECLERC, PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
DANIELLE BERGEVIN, DIRECTRICE GÉNÉRALE



© Musées Montréal - Patrice Lamoureux

BILAN DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE 2018-2023

NOTE : BILAN DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES 2018-2023 EN ANNEXE.

IMPACT DE LA PANDÉMIE DE COVID-19

Comme pour la très grande majorité du milieu culturel et muséal, la pandémie de COVID-19 a frappé durement Musées Montréal. La fermeture des musées en 2020 a forcé la mise en pause des ventes de la carte Musées Montréal (CMM) ce qui s'est traduit par une perte considérable des revenus autonomes. Considérant l'ampleur de la perte de revenus et malgré les programmes d'aide financière d'urgence des différents paliers de gouvernement, tout le personnel a été remercié, à l'exception de la direction générale.

En 2022, la relance des activités a permis l'embauche d'une coordonnatrice de l'administration. Toutefois, Musées Montréal n'a pas échappé au contexte post-COVID difficile provoqué par l'inflation et la pénurie de main-d'œuvre. Après près d'un an et demi, la coordonnatrice de l'administration a accepté une offre d'emploi. Malgré tous les efforts de recrutement, le poste de coordination de l'administration n'est à ce jour, toujours pas pourvu.

La précarité financière dans laquelle se trouve Musées Montréal, notamment par l'absence d'aide financière au fonctionnement, oblige à un jeu d'équilibriste où il faut planifier sur un horizon très court terme tout en ayant une vision long terme pour les projets d'envergure et pour saisir les opportunités qui se présentent. Malgré le retour à la normale pour les activités du milieu muséal, Musées Montréal n'est pas encore complètement remis des impacts de la pandémie de COVID-19.

PRINCIPALES RÉUSSITES DU PLAN STRATÉGIQUE 2018-2023

Transformation numérique de Musées Montréal :

La plateforme web se démarque par son aspect multi-utilisateur et multifonctionnalité ainsi que par sa facilité d'utilisation pour tous les utilisateurs qu'ils soient un musée ou le grand public. La solution numérique développée pour Musées Montréal, notamment la billetterie collective en ligne, peut assurément inspirer d'autres regroupements du secteur culturel. En 2023, la plateforme web compte plus de 1 400 000 pages vues.

Reconnaissance et positionnement de Musées

Montréal : Les actions et les projets réalisés au cours des dernières années font de Musées Montréal un acteur de premier plan pour ses partenaires ainsi que pour les musées membres et le développement de leurs collections via le CDCM. Musées Montréal est une organisation maintenant reconnue comme indispensable et pertinente pour le milieu muséal montréalais par la Ville de Montréal et la Direction de la métropole du ministère de la Culture et des Communications (MCC).

TRAVAUX POUR LE RENOUVELLEMENT DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE 2024-2027

Tout comme ses membres, Musées Montréal doit composer avec l'inflation et la pénurie de main-d'œuvre, ce qui affecte les opérations quotidiennes. Dans la foulée des travaux pour le renouvellement du plan stratégique, un constat s'est vite imposé à savoir que les différents acteurs du milieu muséal en font toujours plus avec de moins en moins de ressources. Ce constat met la table à la nécessaire réflexion sur la capacité de Musées Montréal et sur celle des musées montréalais à poursuivre à ce rythme. Les travaux de la planification stratégique amorcés en 2023 et complétés en 2024, mettent la table à un plan d'action bien ancré dans la réalité muséale montréalaise et la société actuelle.

Renforcer et approfondir ce qu'on fait de mieux est assurément le chemin à suivre afin de maintenir l'excellence qui caractérise les activités de Musées Montréal et celles du réseau des musées montréalais. Les enjeux du secteur culturel imposent de choisir les activités et événements pour leur impact et leurs retombées sur l'écologie du milieu muséal de la métropole. Demeurer agile à l'écoute et à l'avant-garde comme organisation sera le fil conducteur des actions afin de poursuivre notre mission.

LES VALEURS FONDAMENTALES DES TRAVAUX DU RENOUVELLEMENT DU PLAN STRATÉGIQUE :

- • **Priorité** : faire des choix selon les ressources disponibles.
- • **Sobriété** : en faire moins, mais le faire mieux.
- • **Développement durable** : intégrer ces notions dans l'ensemble des activités et événements.
- • **Cible** : choisir les messages aux différents publics.
- • **Force** : mettre en commun les points forts du réseau muséal
- • **Mutualisation** : incarner l'union des musées dans la majorité des actions.

VISION 5 ANS POUR RÊVER LES ANNÉES À VENIR DE MUSÉES MONTRÉAL :

- **Être un acteur culturel** montréalais exemplaire par l'excellence de la coopération et des outils collectifs.
- **Être connu du grand public** montréalais en étant davantage dans l'espace public.
- **Rêver grand** en développant notre plein potentiel et en prenant pleinement notre place. (politique culturelle de la Ville – grand partenaire du développement culturel montréalais)
- **Faire de la plateforme web** la référence d'une offre collective attrayante.
- **Réaliser le projet majeur** de relocalisation et d'agrandissement du CDCM.
- **Être un acteur incontournable** dans l'écologie muséale montréalaise en développant le sentiment de communauté.

Afin d'incarner sa mission, assurer une stabilité et la pérennité de l'organisme, Musées Montréal entend :

- **Rester vigilant** face au danger de s'éparpiller en réalisant de multiples projets.
- **Se questionner** pour mieux choisir les actions et les projets qui auront un impact significatif sur le réseau des musées montréalais.
- **Garder l'accent** sur les ambitions et sur les aspirations des musées montréalais.



© Musées Montréal - Patrice Lamoureux

LA MISSION

Le plan stratégique de Musées Montréal s'ancre dans sa mission. Il est le reflet de sa raison d'être.
La mission de Musées Montréal se lit ainsi :

« Favoriser le rayonnement des musées montréalais par la promotion de leurs activités et la défense de leurs intérêts, ainsi que par le développement de la communication, de l'entraide et de la coopération. »



© Musées Montréal - Patrice Lamoureux

LA VISION

Musées Montréal fédère les institutions muséales montréalaises dont elle est la voix collective. Elle est leur lieu privilégié de réflexion et de partage d'expertise.



© Musées Montréal - Patrice Lamoureux

LES VALEURS FONDAMENTALES

Musées Montréal est guidée par des valeurs fondamentales qui sont à la fois des principes éthiques et la pierre angulaire des discussions et des décisions. Ces valeurs sont également déterminantes dans le choix des actions et de l'offre de services aux membres.

L'excellence dans la gestion, dans la réalisation des projets et dans l'offre de services aux membres.

L'équité dans les relations avec les membres pour qu'ils soient tous écoutés et traités de la même façon.

Le partage des ressources, des savoirs et des expertises pour favoriser la mutualisation et le réseautage entre les membres.

Le respect des différences et de l'écologie du réseau muséal montréalais.

L'intégrité dans la gouvernance.

LA MONTRÉALITÉ MUSÉALE

Montréal est la métropole culturelle et économique du Québec. Elle se distingue des autres régions du Québec par son poids démographique (près du quart de la population totale du Québec), son urbanité, son ouverture et sa diversité culturelle qu'elle valorise. Elle est un lieu de convergence et d'affluence pour les réalités reliées au vivre-ensemble. Elle a de grands enjeux, des défis et des préoccupations sociétales qui lui sont propres. Montréal est également le lieu où se débattent plusieurs des grandes questions québécoises de l'heure.

Montréal est reconnue pour l'excellence, le dynamisme et le foisonnement de sa vie artistique. Elle abrite une pépinière d'artistes, de créateurs et d'innovations qui rayonnent au Québec et à travers le monde. Elle est un lieu d'histoire et de patrimoine. Elle regroupe les grands médias et compte une grande concentration d'institutions du savoir et d'organismes culturels. Montréal est aussi un lieu d'événements majeurs de portée internationale. Reconnue pour son accueil, elle attire de nombreux visiteurs d'ici et d'ailleurs.

Les institutions muséales montréalaises représentent 17 % (2023) des institutions muséales du Québec et 52,5 % des entrées (2023), ce qui illustre la place qu'elles occupent dans le réseau québécois. Elles sont ancrées dans leurs communautés et leur taux de fréquentation est en hausse. Le réseau qu'elles forment regroupe une profusion et une grande pluralité d'institutions muséales aux dimensions et aux missions diverses. Ensemble, elles rejoignent une grande diversité de clientèles. Les institutions muséales montréalaises occupent une place très importante parmi les attraits touristiques majeurs de Montréal. Le rayonnement national et international de la métropole et son rôle de pôle culturel au carrefour des différents courants mondiaux exercent une influence positive sur les institutions muséales montréalaises. Toutefois, ce rayonnement rehausse les attentes et ce, autant en termes d'attractivité, de compétitivité, d'accessibilité et de collectionnement, qu'en termes de qualité, d'innovation et de diffusion internationale.



© Musée Monnaie - Espace d'art contemporain

LES AXES DE DÉVELOPPEMENT STRATÉGIQUE

Les collections; l'exploitation du CDCM.

Les publics; la promotion des musées montréalais.

Les membres; l'accompagnement des musées montréalais et les actions de mutualisation.

LES OBJECTIFS STRATÉGIQUES

1. Phase II du CDCM

STRATÉGIES

- 1.1. Mobiliser les directeurs des musées montréalais autour du projet.
- 1.2. Réaliser le projet de relocalisation et d'agrandissement du CDCM.
- 1.3. Gérer les attentes des musées et des acteurs montréalais concernés.
- 1.4. Garder les partenaires présents et impliqués.

2. Transformation numérique

STRATÉGIES

- 2.1. Propulser la CMM.
- 2.2. Mutualiser le numérique via la plateforme web.
- 2.3. Utiliser la plateforme web comme tremplin pour prendre notre place et se positionner auprès du MCC comme partenaire pour les données d'usage des musées montréalais.
- 2.4. Créer des partenariats pour s'engager dans les possibilités et répondre aux enjeux de l'Intelligence artificielle (IA).

3. Relation avec les membres

STRATÉGIES

- 3.1. Accroître les relations avec les membres.
- 3.2. Développer des projets et offrir des actions de mutualisation.
- 3.3. Être à l'affut des sujets d'intérêts et développer des outils de réflexion.

4. Musées Montréal comme organisation

STRATÉGIES

- 4.1. Être plus présent dans les différents forums du milieu muséal et culturel.
- 4.2. S'imposer comme un acteur incontournable pour promouvoir les musées montréalais.
- 4.3. Maintenir et entretenir les acquis politiques.
- 4.4. Se donner les moyens de remplir notre mission :
 - en répondant aux enjeux de la fragilité et de la stabilité de l'équipe permanente pour assurer la pérennité.
 - en revendiquant un soutien financier au fonctionnement récurrent pour assurer la santé financière.

5. Développement durable

STRATÉGIES:

- 5.1 Être un acteur concerné et engagé dans le développement durable.
- 5.2. Mener des actions qui ont un réel impact de changement.

ANNEXES

BILAN DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES

OBJECTIF STRATÉGIQUE	STRATÉGIE	ACTIVITÉ RÉALISÉE
Accroître la notoriété et la familiarité de Musées Montréal auprès de ses membres.	Être le lieu de rencontre, de discussion et d'échange des institutions muséales montréalaises.	Voir le Programme de services aux membres. Mise en place d'un espace de réflexion, de discussion et de documentation pour les membres durant le confinement du printemps 2020. Rencontre Zoom chaque jeudi d'avril à mai. Membership: <ul style="list-style-type: none"> •• 2018 – 46 membres •• 2019 – 47 membres •• 2020 – 46 membres •• 2021 – 43 membres – fermetures d'institutions à la suite de la pandémie et intégration de la Biosphère à Espace pour la vie. •• 2022 – 45 membres – accueil de nouveaux membres •• 2023 – 46 membres
	Mener une réflexion sur l'écosystème des institutions muséales montréalaises en étant à l'affut et au fait des tendances qui les influencent.	Participation aux travaux de la Ville de Montréal pour l'élaboration de la stratégie de soutien et de développement du milieu muséal montréalais.

OBJECTIF STRATÉGIQUE	STRATÉGIE	ACTIVITÉ RÉALISÉE
Accroître la réputation et la crédibilité de Musées Montréal auprès des différentes parties prenantes.	Positionner Musées Montréal comme la voix collective défendant les intérêts des institutions muséales montréalaises et prenant position sur les enjeux significatifs.	<ul style="list-style-type: none"> •• Représentation et action politique auprès du MCC et de la Ville. •• Envoi de lettres au gouvernement faisant état de l'impact de la pandémie sur les musées montréalais. Appels de journalistes durant la pandémie concernant la fermeture des musées.
	Documenter la spécificité des institutions muséales montréalaises en réalisant des contenus sur les apports, les enjeux, les opportunités, les réalités, etc.	<ul style="list-style-type: none"> •• Structuration des données de la plateforme web. •• Développement d'une intelligence collective via les données.
	Développer des partenariats durables et à long terme avec les organismes OBNL et publics, les universités, etc., pour le partage et la mise en commun d'expertises.	<ul style="list-style-type: none"> •• Discussions avec différents organismes. Possibilité de partenariats avec La Vitrine et l'Observatoire de la culture et des communications du Québec. •• Participation au projet sur les données d'usage des musées loi.
	Utiliser l'importante réalisation qu'est le CDCM comme levier pour faire valoir la notoriété de Musées Montréal.	Leadership reconnu pour la réalisation du projet de phase II du CDCM.

ANNEXES

BILAN DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES

OBJECTIF STRATÉGIQUE	STRATÉGIE	ACTIVITÉ RÉALISÉE
Optimiser la gestion des opérations et l'administration de Musées Montréal et du CDCM.	Prendre un virage numérique au sein de l'organisation pour avoir accès à des métadonnées et pour améliorer l'efficacité organisationnelle de Musées Montréal.	<ul style="list-style-type: none"> •• Virage numérique, une belle réussite. Réalisation de la plateforme web multi-utilisateurs, multifonctionnalités et facile d'utilisation pour tous les utilisateurs. •• Appel de projets du grand projet numérique collectif réalisé. Choix du grand projet numérique (expérience immersive et interactive de Halo création) à être réalisée. Inspiration à devenir Paris Musées.
Offrir une vie associative dynamique en termes d'actions et de services aux membres.	Élaborer un programme de services aux membres (mentorat, déjeuners-conférences, rencontres d'échanges, promotion collective, outils, etc.) adapté aux différentes réalités des membres.	<ul style="list-style-type: none"> •• Lancement en 2019 du programme de services aux membres. De janvier à décembre, tenu de 7 événements dans 7 lieux différents. •• Mise sur pause du programme durant la pandémie de 2020. En 2022, relance du programme de services aux membres avec la reprise du cocktail des Fêtes. Tenu en 2023 d'un symposium sur l'IA.
	Favoriser la collaboration entre les membres pour l'atteinte des objectifs stratégiques.	<p>Implication des membres pour la transformation numérique et le projet de billetterie collective en ligne :</p> <ul style="list-style-type: none"> •• Participation de 4 musées au comité pour l'idéation et partage des connaissances de 2 autres musées pour leur expertise. •• Réalisation d'une cueillette d'information sur la situation des musées via un sondage. Taux de réponse de 61,5 %.

OBJECTIF STRATÉGIQUE	STRATÉGIE	ACTIVITÉ RÉALISÉE
<p>Offrir une vie associative dynamique en termes d'actions et de services aux membres.</p>	<p>Favoriser la collaboration entre les membres pour l'atteinte des objectifs stratégiques.</p>	<ul style="list-style-type: none"> •• À la lumière du sondage et des travaux du comité, tenue de 2 ateliers, 9 participants par atelier. •• Présentation des maquettes, 9 participants. •• Présentation de la version staging, 12 participants. •• 4 musées ont fait les tests. <p>Implication des membres pour le projet de phase II du CDCM. 33 musées ont signé une lettre d'appui.</p> <p>Promotion collective des musées montréalais et développement de la CMM. La présence de Musées Montréal dans l'espace public a connu une croissance appréciable. En 2022, le site web de Musées Montréal c'est :</p> <ul style="list-style-type: none"> •• 163 516 utilisateurs, 29% de plus qu'en 2021. •• 205 444 sessions, 32% de plus qu'en 2021. •• 654 527 pages vues, 38% de plus qu'en 2021. <p>En 2022, les réseaux sociaux de Musées Montréal c'est :</p> <ul style="list-style-type: none"> •• 42 600 abonnés à la page Facebook, 4 % de plus qu'en 2021. •• 8 600 abonnés Instagram, 72 % de plus qu'en 2021.

ANNEXES

BILAN DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES

OBJECTIF STRATÉGIQUE	STRATÉGIE	ACTIVITÉ RÉALISÉE
<p>Offrir une vie associative dynamique en termes d'actions et de services aux membres.</p>	<p>Favoriser la collaboration entre les membres pour l'atteinte des objectifs stratégiques.</p>	<p>Mois Musées Montréal 2023:</p> <ul style="list-style-type: none"> •• Plan média: Atribus (85 faces), bannière numérique Canoë, pub télé de 30 secondes sur TVA, LinkAd / Carrousel sur Facebook et affichage sauvage (4l X 6l), 3 affiches consécutives. •• Audience sur les réseaux sociaux: Facebook: 42 839 abonnés (1 407 de plus que 2022) et 521 899 personnes touchées (5 700 de plus qu'en 2022). Instagram: 8 972 abonnés (2946 de plus que 2022) et 187 566 personnes touchées (13 300 de plus qu'en 2022). •• Plateforme web en mai: 18 000 personnes ont visité la plateforme (2 500 sur la page du Mois Musées Montréal). 4 700 personnes ont visité la plateforme grâce aux publications sur les réseaux sociaux. •• CMM en mai: 199 CMM vendues. Total des visites 1 050 (941 adultes et 109 enfants).

OBJECTIF STRATÉGIQUE	STRATÉGIE	ACTIVITÉ RÉALISÉE
<p>Offrir une vie associative dynamique en termes d'actions et de services aux membres.</p>	<p>Rejoindre les préoccupations et les intérêts de tous les membres dans l'élaboration du programme de services aux membres.</p>	<p>En 2019, près de 150 participants ont participé à des activités variées du programme de services aux membres pour différents intérêts professionnels.</p> <p>Mars : rencontre échange avec les petites institutions muséales. La rencontre réunit les acteurs des petits musées pour discuter des enjeux et pour permettre à Musées Montréal de mieux connaître les préoccupations et les besoins spécifiques à la réalité de ces institutions.</p> <p>Avri : formation de la Cellule iDAM par Diversité artistique Montréal, sous forme de petit déjeuner-conférence.</p> <p>Septembre :</p> <ul style="list-style-type: none"> •• Journée de co création dans le cadre du virage numérique de Musées Montréal, dirigée par la firme Ellio. •• Atelier et discussion sur le Tinkering : Fabrik défis créatifs au Centre des sciences. <p>Octobre :</p> <ul style="list-style-type: none"> •• Petit déjeuner-conférence sur la gestion parasitaire avec un expert de la firme Maheu&Maheu. •• Rencontre échange sur les grands projets de Musées Montréal : Journée des musées montréalais, carte Musées Montréal et virage numérique. <p>Décembre :</p> <ul style="list-style-type: none"> •• Cocktail du temps des fêtes des membres Musées Montréal.

MEMBRES DE MUSÉES MONTRÉAL

01. Arsenal, art contemporain
02. Biodôme de Montréal – Espace pour la vie
03. Biosphère, musée de l'environnement – Espace pour la vie
04. Centre Canadien d'Architecture
05. Centre des sciences de Montréal
06. Centre d'exposition La-Prison-des-Patriotes
07. Château Dufresne, musée et lieu historique patrimonial
08. Cinémathèque québécoise
09. Écomusée du fier monde
10. Fondation Guido Molinari
11. Galerie d'art Stewart Hall
12. Galerie de l'Université de Montréal
13. Galerie de l'UQAM
14. Insectarium de Montréal – Espace pour la vie
15. Institut culturel Avataq
16. Jardin botanique de Montréal – Espace pour la vie
17. La Guilde
18. L'Artothèque
19. Lieu historique national de Sir-George-Étienne-Cartier
20. Lieu historique national du Commerce-de-la-Fourrure-à-Lachine
21. Maison Nivard-De Saint-Dizier, musée et site archéologique
22. Maison Saint-Gabriel, musée et site historique
23. MEM – Centre des mémoires montréalaises
24. Musée d'art contemporain de Montréal
25. Musée de Lachine
26. Musée de l'Holocauste Montréal
27. Musée de l'oratoire Saint-Joseph du Mont-Royal
28. Musée des beaux-arts de Montréal
29. Musée des hôpitaux Shriners pour enfants – Canada
30. Musée des Hospitalières de l'Hôtel-Dieu de Montréal
31. Musée des métiers d'art du Québec
32. Musée des ondes Émile-Berliner
33. Musée d'histoire et du patrimoine de Dorval
34. Musée du Château Ramezay
35. Musée McCord Stewart
36. Musée Redpath
37. Musée Régimentaire Les Fusiliers Mont-Royal
38. PHI
39. Planétarium Rio Tinto Alcan – Espace pour la vie
40. Pointe-à-Callière, cité d'archéologie et d'histoire de Montréal
41. SBC Galerie d'Art Contemporain
42. Site historique Marguerite-Bourgeoys
43. TOHU

