



MUSÉE
DE LA
CIVILISATION

ACTUALISATION 2020/2021
DU PLAN STRATÉGIQUE
2018/2023

Table des matières

Le Musée de la civilisation		3	Enjeu 1 - L'innovation dans l'offre aux visiteurs		12
Un ADN plus qu'unique	3		Incarner l'avenir	12	
Des collections de renom	4		Placer le visiteur au cœur de nos actions	13	
30 ans de rayonnement	4		Orientation 1		
Une expérience originale	4		Déployer une programmation audacieuse et intégrée	14	
Tendances et statistiques		5	Orientation 2		
Tendances sociodémographiques	5		Offrir une expérience mémorable aux visiteurs	16	
Profil démographique	5				
Fréquentation des institutions culturelles	7		Enjeu 2 - La performance organisationnelle 18		
Tendances touristiques	8		Se donner les moyens de nos ambitions	18	
Tendances technologiques	9		Améliorer notre efficience	18	
Usage du numérique en général	9		Orientation 1		
Usage des médias sociaux	9		Relancer les revenus autonomes	19	
Culture et numérique	9		Orientation 2		
La démarche du plan stratégique		10	Renforcer la capacité organisationnelle	21	
Mission	10				
Vision	10		Tableau synoptique / ACTUALISÉ		
Valeurs	11		du plan stratégique 2018-2022 24		
Défis	11		Tableau synoptique / INITIAL		
			du plan stratégique 2018-2022 26		

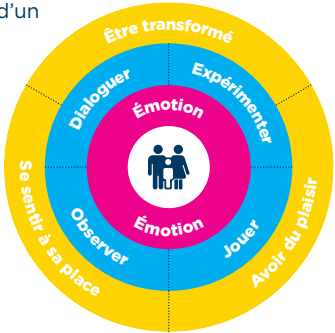
Le Musée de la civilisation

Société d'État constituée en vertu de la *Loi sur les musées nationaux*, le Musée de la civilisation a été inauguré le 19 octobre 1988 à Québec. Trois lieux principaux forment le complexe muséal : le Musée de la civilisation, le site du Séminaire de Québec, de même que le Centre national de conservation et d'études des collections, principal lieu de conservation des collections.

Pour accomplir sa mission, le Musée s'appuie sur la créativité et l'engagement de plus de 220 employés. Depuis son ouverture, il a présenté près de 450 expositions, appuyées par des milliers d'activités éducatives et culturelles. Depuis son ouverture en 1988, plus de 650 000 visiteurs fréquentent en moyenne le Musée annuellement, ce qui en fait le deuxième musée le plus fréquenté au Québec. Le renouvellement annuel de sa programmation ainsi que l'attractivité de cette dernière ont contribué au succès et au maintien de la fréquentation. 30 % des visiteurs proviennent de la RMR de Québec (locaux) et 70 % sont des touristes, dont 27 % du Québec (hors RMR de Québec), du reste du Canada (10 %), des États-Unis (16 %) et de la France (9 %). Le public scolaire représente un groupe important de visiteurs du Musée. Chaque année, le Musée accueille 60 000 enfants en groupes scolaires. Par ailleurs, les visiteurs se répartissent dans les catégories d'âge de la façon suivante : 10 % sont des visiteurs de 18-24 ans, 13 % de 25-34 ans, 16 % de 35-44 ans, 22 % de 45-54 ans et 39 % de 55 ans et plus. Le Musée compte aussi plus de 10 000 abonnés, de formidables ambassadeurs de l'organisation parmi lesquels figurent plusieurs bénévoles qui contribuent à la qualité de l'accueil des visiteurs.

Un ADN plus qu'unique

Accessible, thématique, engagé, audacieux et inspirant, tels sont les marqueurs clés de l'ADN du Musée. Le Musée est engagé socialement, c'est un lieu accueillant, chaleureux, populaire, qui suscite l'interaction et la participation des citoyens. Au cours de l'année 2018, le Musée a réalisé plus de 300 activités culturelles auxquelles 50 000 personnes ont participé. Dans ses murs, on parle de l'être humain et on explore les enjeux contemporains, mais aussi ceux d'hier et de demain, de façon novatrice. Depuis plusieurs années, le Musée intègre dans son approche un volet numérique fort, notamment par la présentation au public d'un laboratoire d'exploration numérique, la réalisation d'applications mobiles pour l'aide à la visite et la présentation de ses collections en ligne. Voilà qui permet d'enrichir l'offre des contenus diffusés et de contribuer à la démocratisation de la culture.



Des collections de renom

La collection est composée de 225 000 objets qui rendent compte des milieux de vie, du quotidien, du travail, des savoirs et savoir-faire, des loisirs, des aspirations, des accomplissements et des relations au monde des occupants du territoire québécois.

La collection comprend également 197 000 volumes rares ou anciens et 1,2 km de documents d'archives historiques d'une valeur inestimable. Ces dernières reflètent le Québec dans son histoire et son rapport au monde. L'établissement a la responsabilité des collections du Séminaire de Québec. Pas moins de 11 172 documents sont inscrits au prestigieux *Registre de la Mémoire du monde* de l'UNESCO depuis 2007 et ont été récemment inscrits au *Registre de la Mémoire du monde* du Canada, en raison de leur valeur historique, de leur cohérence et de leur unicité. Ils témoignent de l'implantation et de la continuité de la culture française en Amérique du Nord et confirment le rôle déterminant de Québec dans les échanges entre l'Ancien et le Nouveau Monde.

30 ans de rayonnement

Au cours de ses 30 ans d'existence, le Musée a remporté des honneurs qui témoignent de son rayonnement et de la reconnaissance du milieu. Prix de rayonnement international attribué par ICOM (l'association internationale des musées), meilleur design d'exposition décerné à l'occasion du Grand prix annuel de design du Québec, récipiendaire à trois reprises d'un premier prix dans le cadre des OCTAS, récompensant des projets créatifs et innovants en TI. Également, plusieurs membres de l'équipe du Musée se sont vu décerner des prix carrière ou des prix de rayonnement international par la Société des musées du Québec et l'Association des musées canadiens.

À titre d'attrait culturel majeur, il s'est taillé une place enviable au sein du réseau des plus grandes institutions muséales nationales et internationales. Il collabore avec des musées réputés pour la réalisation d'expositions. Le Musée Hergé, la Cité des Sciences et de l'Industrie de Paris, le musée des Confluences de Lyon, le Rijksmuseum van Oudheden aux Pays-Bas sont au nombre des musées partenaires des dernières années. Il emprunte de prestigieuses collections dans le cadre de la réalisation d'expositions, particulièrement celles des Musées du Vatican, du Te Papa Tongarewa de Nouvelle-Zélande, du British Museum de Londres et du Musée du Louvre de Paris. Plusieurs expositions ont également fait

l'objet de tournées à travers le monde, portant à près d'une vingtaine le nombre d'expositions présentées à l'étranger et à plus de 45 le nombre de pays avec lesquels le Musée a tissé des liens. Outre ce maillage entre institutions, le Musée s'associe à des experts et créateurs renommés. Robert Lepage, Franco Dragone, Hugo Latulippe, Michel Marc Bouchard ont chacun signé au moins une production du Musée dans un passé récent.

Une expérience originale

Pour faire vivre à ses visiteurs une expérience originale, le Musée mise sur un accueil chaleureux et une offre diversifiée. Il déploie une programmation intégrée qui propose des thèmes, des activités et des approches variées. Autour des expositions importantes est proposée une programmation incluant ateliers, animation, spectacles et conférences sur le thème proposé dans l'exposition. Il offre de nombreux services intégrés : boutique, café, lieux accueillants et animés au cœur du quartier historique de Québec. Il propose également la location d'espaces à une clientèle corporative. Près de 150 entreprises se prévalent de cette offre annuellement. Afin d'appuyer la réalisation de cette expérience distinctive, le Musée travaille à diversifier ses sources de financement. D'une part, la Fondation du Musée de la civilisation soutient l'institution dans la réalisation de son rôle social et éducatif. De même, plus de 300 mécènes, donateurs et partenaires privés et publics participent au développement du Musée par des contributions financières. Enfin, soucieux de mettre toujours ses clients au cœur de ses préoccupations et d'améliorer sa performance, le Musée a mené au cours des dernières années des actions significatives, notamment la révision des processus de gestion des équipements, d'intégration de la programmation et de l'accueil des visiteurs au sein de toutes les équipes afin d'insuffler une culture d'amélioration continue dans l'organisation, appuyée par l'approche *Lean*¹.

¹Approche *Lean* : Le *Lean* est une philosophie de gestion mettant le client au centre de l'organisation du travail. Elle vise à éliminer les gaspillages dans les processus et à mettre l'accent sur les actions à valeur ajoutée pour le client.

Tendances et statistiques

Le Musée de la civilisation se déploie dans un environnement sociodémographique, touristique, économique et technologique en constante évolution. Voici les principales tendances et statistiques qui influencent le présent et l'avenir du Musée. Ces données ont inspiré l'institution dans le choix de ses grandes orientations stratégiques d'ici 2023. L'historique de nos projets institutionnels et de nos approches auprès de nos visiteurs ont également guidé nos choix.

Tendances sociodémographiques

- Vieillessement de la population
- Croissance du nombre de jeunes d'âge scolaire à prévoir
- Croissance de l'immigration
- Un sixième de la population avec des incapacités physiques ou intellectuelles

Profil démographique

En 2017, 20,6 % de la population québécoise a moins de 20 ans, 60,9 % est âgée de 20 à 64 ans et 18,5 % a 65 ans et plus². Au cours des prochaines années, la part des 20-64 ans est appelée à se réduire, au fur et à mesure que la génération du baby-boom quittera ce groupe pour entrer dans celui des 65 ans et plus. À l'inverse, la part des 65 ans et plus connaîtra une accélération de sa croissance.



Malgré cette tendance du vieillissement de la population, on observera au cours des prochaines années une croissance significative du nombre de jeunes d'âge scolaire, et donc de familles au Québec.

Jeunes d'âge scolaire

- De 2010 à 2015, le nombre de jeunes d'âge scolaire (maternelle à secondaire) a augmenté de 3 % dans la Capitale-Nationale³. D'ici 2029, on prévoit une croissance de 28 %, comparativement à 20 % pour l'ensemble de la province⁴. Cette croissance sera particulièrement marquée chez les enfants du niveau secondaire (37 %).

TABEAU 1
Prévision de l'effectif des commissions scolaires francophones composant la région administrative

	Observations					Prévisions							
	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Maternelle 4 ans	253	268	252	317	301	311	309	320	318	313	318	321	323
Maternelle 5 ans	5 273	5 648	6 020	6 289	6 619	6 696	6 824	6 698	6 851	6 834	6 826	6 892	6 953
total	5 526	5 916	6 272	6 606	6 920	7 007	7 133	7 018	7 169	7 147	7 144	7 213	7 276
Primaire 1.1	5 267	5 544	5 940	6 271	6 653	6 959	7 044	7 176	7 044	7 208	7 189	7 180	7 251
Primaire 1.2	5 194	5 136	5 483	5 842	6 144	6 536	6 836	6 916	7 049	6 918	7 077	7 060	7 051
Primaire 2.1	5 189	5 189	5 111	5 424	5 792	6 092	6 480	6 777	6 854	6 987	6 858	7 015	7 000
Primaire 2.2	5 170	5 229	5 193	5 125	5 479	5 828	6 129	6 519	6 818	6 895	7 029	6 898	7 055
Primaire 3.1	4 971	5 086	5 196	5 184	5 124	5 467	5 815	6 116	6 505	6 804	6 881	7 015	6 884
Primaire 3.2	5 023	4 953	5 080	5 217	5 131	5 104	5 445	5 792	6 090	6 477	6 775	6 850	6 983
total	30 814	31 137	32 003	33 063	34 323	35 986	37 749	39 296	40 360	41 289	41 809	42 018	42 224
PRÉSECONDAIRE	36 340	37 053	38 275	39 669	41 243	42 993	44 682	46 314	47 629	48 436	48 953	49 231	49 500
Secondaire 1.1	4 769	4 498	4 462	4 620	4 719	4 657	4 620	4 935	5 248	5 522	5 869	6 144	6 221
Secondaire 1.2	5 055	4 945	4 518	4 425	4 463	4 641	4 571	4 547	4 851	5 168	5 437	5 779	6 049
Secondaire 3	5 515	5 043	4 889	4 593	4 486	4 511	4 692	4 621	4 592	4 904	5 215	5 485	5 832
Secondaire 4	4 533	4 660	4 123	3 997	3 909	3 745	3 770	3 921	3 849	3 838	4 087	4 355	4 575
Secondaire 5	4 253	3 875	4 023	3 626	3 571	3 449	3 311	3 327	3 464	3 403	3 388	3 608	3 842
Secondaire 6	53	49	46	30	35	29	29	26	28	28	28	28	30
total	24 178	23 070	22 061	21 291	21 183	21 032	20 993	21 377	22 032	22 863	24 024	25 399	26 549
ENSEMBLE	60 518	60 123	60 336	60 960	62 426	64 025	65 875	67 691	69 561	71 299	72 977	74 630	76 049

13 mars 2015

Note : ces données, limitées au secteur des jeunes, incluent les élèves en EHDA, en francisation et en classe d'accueil. Elles excluent les élèves à temps partiel ou en formation professionnelle. Les élèves en « Animation Passe-Partout » sont exclus de la maternelle 4 ans. Les prévisions à long terme (au delà de 5 ans) sont spéculatives; elles illustrent la perpétuation des tendances observées au cours des années. Source : MEESR-DSID.

²Institut de la statistique du Québec - <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/population-demographie/bilan2018.pdf#page=17>

³MEESR - http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/PSG/statistiques_info_decisionnelle/Prevision_RA.pdf

⁴MEESR - http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/PSG/statistiques_info_decisionnelle/previsions_provinciales.pdf

Familles

- En 25 ans, le nombre de familles a augmenté de 20 % au Québec⁵.
- La vie en famille constitue le cadre de vie de la majorité de la population au Québec : lors du recensement de 2016, près de quatre personnes sur cinq ont déclaré vivre dans une famille. Parmi ces familles, près de six sur dix (57 %) ont des enfants à la maison.
- Parmi les familles qui ont au moins un enfant, environ une sur sept est une famille nombreuse, c'est-à-dire qu'on y dénombre trois enfants ou plus (15,6 %), tandis que près d'une famille sur deux compte un seul enfant (45,8 %). Les autres familles sont composées de deux enfants (38,5 %).

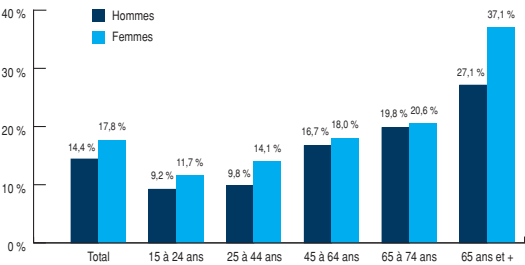
Personnes handicapées ou ayant des incapacités

- Au Québec, 16 % de la population de 15 ans et plus aurait une incapacité. Les types d'incapacité vécues par ces personnes sont représentés ci-après :



GRAPHIQUE 2

Taux d'incapacité selon le sexe et l'âge, population de 15 ans et plus, Québec, 2017⁶

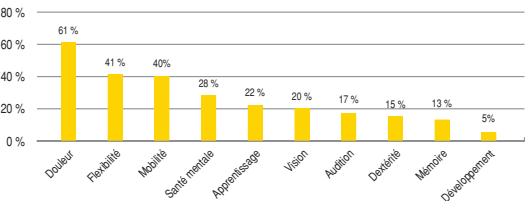


L'accessibilité universelle, incluant notamment les personnes handicapées, est une préoccupation importante pour notre institution. Pour le démontrer concrètement, nous avons prévu établir de nouveaux partenariats dans les milieux de la recherche et de la santé au cours des prochaines années. Cet objectif s'inscrit dans le cadre de l'une de nos grandes orientations visant le déploiement d'une programmation audacieuse et novatrice.

Les aînés, les familles et les personnes en situation d'exclusion sociale (ex. : personnes en situation de pauvreté) font également partie de notre définition de l'accessibilité universelle. Tel que démontré précédemment, la proportion croissante des aînés impliquera également de poser des actions concrètes afin de favoriser un accès égal pour tous.

GRAPHIQUE 3

Types d'incapacité, 2019

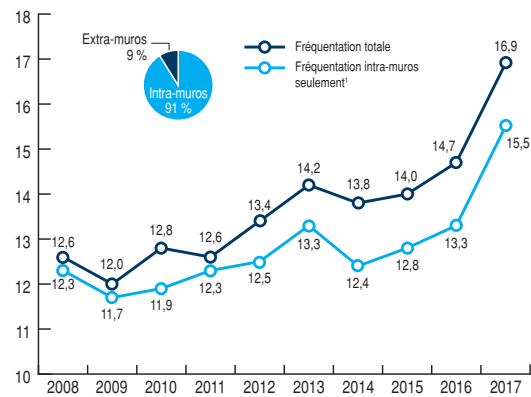


⁵Ministère de la famille - <https://www.mfa.gouv.qc.ca/fr/Famille/chiffres-famille-quebec/chiffres-famille/Pages/demographie-population-familles.aspx>
⁶Office des personnes handicapées du Québec, informations tirées d'un document de formation de mars 2019

Fréquentation des institutions culturelles

- 2017 s'avère une année record quant à la fréquentation des institutions muséales, avec 16,9 millions d'entrées, dont 15,5 millions d'entrées intra-muros, c'est-à-dire sur le site même des institutions muséales. Il s'agit d'une augmentation de 20 % par rapport à 2015 (14 millions d'entrées)⁷.
- La fréquentation par la clientèle scolaire a augmenté et franchi le million d'entrées en 2017, en raison d'une reprise des sorties culturelles organisées par les enseignants⁸. Cette hausse de fréquentation marque un changement de cap après les baisses successives de 2015 et 2016.
- Chez les jeunes adultes, le taux de visite des musées atteint 43 % chez les 15 à 24 ans, et 36 % chez les 25 à 34 ans⁹. À l'échelle nationale, les jeunes adultes représentent aussi un marché important pour les musées : plus d'un Canadien sur cinq âgé de 18 à 35 ans effectue au moins une visite par année dans un tel établissement¹⁰.

GRAPHIQUE 4
Fréquentation des institutions muséales, Québec, 2008 à 2017



1. Cette catégorie exclut les entrées extra-muros, soit les entrées aux activités présentées par l'institution muséale dans un lieu qui n'est pas situé sur sa propriété (par exemple : exposition ou activité présentée dans un parc municipal, une école, un centre commercial, les rues d'un quartier, etc.).
Source : Institut de la statistique du Québec, Observatoire de la culture et des communications du Québec.

TABLEAU 5
Taux de visite de lieux culturels, 2014

	Bibliothèques municipales	Librairies	Salons du livre	Galeries d'art commerciales	Salons des métiers d'art ou d'artisanat	Musées d'art	Musées autres que des musées d'art	Sites ou immeubles patrimoniaux historiques, lieux d'interprétation	Centres d'archives ou de documentation sur l'histoire ou la généalogie
%									
Sexe									
Homme	57	64	17	21	22	30	34	29	10
Femme	63	72	18	22	32	34	33	25	7
Groupe d'âge									
15 à 24 ans	84	72	23	16	25	38	43	31	11
25 à 34 ans	63	73	14	20	24	29	36	29	8
35 à 44 ans	68	76	19	20	23	32	42	33	7
45 à 54 ans	54	68	16	23	26	29	29	24	7
55 à 64 ans	48	63	15	27	34	32	28	27	7
65 à 74 ans	51	62	20	24	34	34	26	23	12
75 ans et plus	42	46	18	16	23	25	20	15	9



Les publics 25-34 ans représentent 13 % de nos visiteurs alors que leur taux de visite dans les musées atteint 36 %. Il s'agit donc d'un segment à fort potentiel de développement pour notre institution.

⁷Institut de la statistique du Québec - http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/culture/evolution_stat_cle.htm
⁸Institut de la statistique du Québec - <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/culture/bulletins/optique-culture-60.pdf>
⁹Ministère de la Culture et des communications - http://www.mcc.gouv.qc.ca/fileadmin/documents/publications/Enquete_pratiques_culturelles/Bulletin-Survol-27- 2014.pdf
¹⁰Réseau de veille en tourisme - <http://veilletourisme.ca/2012/01/26/comment-attirer-les-jeunes-adultes-dans-les-musees/>

Tendances touristiques¹¹

Le profil de la clientèle touristique de la région de Québec est le suivant :

La clientèle touristique de la région de Québec est composée surtout :

- De personnes âgées de 35 à 64 ans (moyenne d'âge à 46-47 ans).
- De personnes scolarisées.
- De personnes généralement bien nanties (75K et plus de revenu familial annuel brut).
- De couples et de familles.

Plus spécifiquement concernant la provenance des clientèles touristiques, on constate que :

- Dans la région de Québec, près de la moitié des touristes interrogés sont du Québec (48 %).
- 65 % proviennent du Canada, 14 % des États-Unis et 21 % d'ailleurs dans le monde.
- Parmi les touristes qui ont visité le Musée, on compte plus de clientèles hors-Canada que dans toute la région (48 % contre 35 %).
- Parmi les touristes qui ont visité le Musée, on compte un peu plus de clientèles avec une scolarité de niveau universitaire (77 % contre 67 %).
- Globalement, toutes provenances confondues, ce sont 27 % des touristes à destination sondés qui disent avoir visité le Musée de la civilisation.
- Peu importe la provenance des clientèles, la variété des sites historiques et des musées figure parmi les principaux incitatifs à visiter la région de Québec plutôt qu'une autre destination touristique (particulièrement pour les clientèles américaines).



Par son projet visant à mettre en valeur les collections uniques du Séminaire, notre institution s'inscrit dans le développement d'une offre touristique attractive répondant aux attentes des touristes en quête d'une expérience mémorable, notamment dans un contexte de tourisme de mémoire et de tourisme religieux. La portée et le rayonnement de ce projet s'inscrivent dans nos grandes orientations stratégiques, soit de *Déployer une programmation audacieuse et novatrice* et d'*Offrir une expérience mémorable aux visiteurs*.

Tourisme religieux et spirituel¹²

Dans le monde :

- Plus de 330 millions de touristes par an dans les sites religieux du monde selon l'OMT.
- Les motifs de voyage sont engageants (obligations religieuses, remplir une mission, servir une cause, etc.).
- Selon l'OCDE et l'OMT, le voyage culturel et patrimonial représentait en 2007 40 % de l'ensemble du tourisme international, comparativement à 37 % en 1995.
- Les experts prédisent que ce marché devrait doubler d'ici 2020.

TABLEAU 6
Profil des clientèles touristiques dans la région de Québec, 2016-2017

	Visite du MCQ (n=684)	Région de Qc (n=2500)		Visite du MCQ (n=684)	Région de Qc (n=2500)		Visite du MCQ (n=684)	Région de Qc (n=2500)
Sexe			Composition du ménage			Lieu de résidence		
Homme	46%	44%	Seul	12%	12%	Canada	52%	65%
Femme	54%	56%	En collocation	3%	2%	- Québec	37%	48%
Catégorie d'âge			Seul avec enfant(s)	5%	4%	- Reste du Canada	15%	17%
18-24 ans	6%	6%	Couple sans enfant	39%	38%	États-Unis	20%	14%
25-34 ans	13%	16%	Couple avec enfant(s)	34%	37%	France	16%	12%
35-44 ans	22%	21%	Avec autres membres de la famille	5%	5%	Autres pays	12%	9%
45-54 ans	20%	19%	Scolarité					
55-64 ans	21%	19%	Primaire/secondaire	4%	7%			
65 ans et plus	11%	10%	Collégial	16%	24%			
Moyenne d'âge	47,5	46,0	Universitaire	77%	67%			

¹¹Office du tourisme de Québec - division CSDEC : Le tourisme dans la région de Québec. Présentation au MCQ. 30 janvier 2019
¹²TourismExpress : <https://tourismexpress.com/nouvelles/le-tourisme-religieux-et-spirituel-d-hier-a-aujourd-hui-une-vision-une-mission-des-investissements>

Au Québec :

- Près de 55 % des visiteurs sont motivés par un intérêt culturel et historique, 37 % par la beauté des lieux et le panorama et 22 % par des motifs religieux.
- On observe de plus en plus une bonification de l'offre grâce, entre autres, à des applications mobiles et la réalité augmentée. Ces dernières contribuent à rajeunir la clientèle et à rejoindre un public moins croyant.
- Les sanctuaires nationaux accueillent plus de 2 millions de visites.
- Les touristes hors-Québec représentent 39 % de la clientèle, dont 26 % à l'extérieur du Canada.

Tendances technologiques

Usage du numérique en général¹³

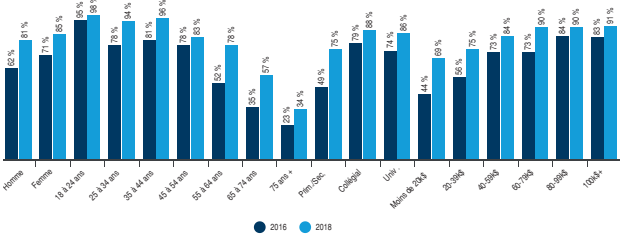
- 57 % des jeunes de 12 à 25 ans regardent des contenus en ligne quotidiennement — émissions, films, séries, vidéos ou clips ; 73 % consacrent au moins une heure par jour, les fins de semaine, au visionnement en ligne.
- 95 % des foyers québécois possèdent au moins un appareil électronique tel un ordinateur, un téléphone intelligent ou une montre connectée.
- Les enfants n'ont pas tous accès aux mêmes ressources lorsqu'il est question de faire usage du numérique dans un contexte pédagogique. Le niveau de scolarité des parents influence leur relation avec le numérique. Les parents détenant un diplôme universitaire possèdent plus souvent des appareils numériques et s'en servent aussi plus souvent pour accompagner leurs enfants¹⁴.

Usage des médias sociaux¹⁵

- Plus de huit Québécois sur dix ont utilisé les réseaux sociaux en 2018.
 - Les jeunes adultes sont significativement plus nombreux à utiliser les réseaux sociaux avec une proportion d'utilisateurs de 98 % chez les 18 à 24 ans, de 94 % chez les 25 à 34 ans et de 96 % chez les 35 à 44 ans.
- Un rapport publié en 2018 par l'Autorité canadienne pour les enregistrements Internet (ACEI) indique que 74 % des Canadiens « passent au moins de trois à quatre heures en ligne par jour sur les réseaux sociaux ».
- Facebook et YouTube étaient, encore en 2018, les deux réseaux sociaux les plus populaires auprès des adultes québécois avec des taux d'utilisation respectifs de 70 % et 64 %.

GRAPHIQUE 7

Évolution du taux d'utilisation des réseaux sociaux par les adultes québécois



Culture et numérique

Selon une étude réalisée aux États-Unis auprès de jeunes de 18 à 35 ans, les principales caractéristiques favorisant leur venue dans les musées, outre le thème de l'exposition, sont¹⁶ :

- Les technologies qui permettent de visiter les lieux de façon autonome et agréable (audio-guides, applications pour appareils mobiles, écrans tactiles ou tablettes comme support informatif, etc.).
- Une présence active de l'établissement sur les médias sociaux pour favoriser l'interaction avec les clientèles.

Dans la foulée de la Stratégie numérique du Québec et du Plan culturel numérique du ministère de la Culture et des Communications, le Musée maintient résolument le cap sur le numérique, un autre vecteur privilégié pour enrichir l'expérience de ses visiteurs, interagir et collaborer avec eux, au-delà de ses murs physiques. Ce sera particulièrement le cas auprès des publics 18-34 ans grâce à des projets innovants et audacieux.

¹³ Cefrio - <https://cefrio.qc.ca/fr/enquetes-et-donnees/>

¹⁴ Cefrio - https://cefrio.qc.ca/media/1452/portrait_compетенces_numeriques_parentales.pdf

¹⁵ Cefrio - <https://cefrio.qc.ca/fr/enquetes-et-donnees/netendances2018-medias-sociaux/>

¹⁶ Réseau de veille en tourisme - <http://veilletourisme.ca/2012/01/26/comment-attirer-les-jeunes-adultes-dans-les-musees/>

La démarche du plan stratégique

Ce document présente le premier plan stratégique réalisé par le Musée, à la suite de l'adoption de la *Loi modernisant la gouvernance des musées d'État* entrée en vigueur le 8 janvier 2017.

Dans l'élaboration de ce plan stratégique, le Musée a pris en compte les priorités gouvernementales, dont la nouvelle politique culturelle, la *Stratégie numérique du Québec* et le *Plan culturel numérique* du ministère de la Culture et des Communications. Il a également considéré les constats et les défis qui ont fait surface dans l'analyse des tendances présentées précédemment.

Dans le cadre de ces travaux d'élaboration du plan, le Musée a réalisé un important processus de consultation auprès de ses administrateurs, ses dirigeants, ses employés ainsi que plusieurs partenaires de première ligne. Cette consultation a permis de préciser le diagnostic et d'affiner les grandes orientations poursuivies dans ce plan.

Considérant les impacts majeurs de la pandémie de la COVID-19 sur la mise en œuvre des plans stratégiques gouvernementaux, le Musée a mis à jour son plan stratégique au cours de l'exercice 2020-2021.

La démarche d'actualisation s'est effectuée de façon rigoureuse et concertée :

- Consultation par sondage des employés, du comité de direction et du comité de planification stratégique afin de recueillir des données alimentant les réflexions du comité de direction dans la démarche d'actualisation du plan stratégique.
- Trois ateliers du comité de direction, animés par un consultant externe.
- Identification des cibles annuelles associées aux indicateurs jusqu'en 2023.
- Approbation du plan stratégique actualisé par le conseil d'administration en janvier 2021 et des instances gouvernementales par la suite.

Bien que le plan stratégique couvre 2018 à 2023, ce document actualisé présente les deux dernières années du plan en cours, soit 2021-2022 et 2022-2023.

Mission

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

Vision

Un Musée pour un monde meilleur : le Musée de la civilisation suscite la rencontre de soi et de l'autre ; il propose une expérience mémorable, émouvante, qui incite à agir.



Valeurs

Les valeurs organisationnelles du Musée de la civilisation chapeautent, telle une arche solide, l'ensemble des décisions et des actions. Elles animent les employés qui les mettent en pratique quotidiennement, avec le souci constant de bien servir les différentes clientèles de l'institution muséale nationale.

Avant-gardisme	Précurseur, le Musée anticipe les changements et est toujours en mouvement. Il favorise la créativité, l'audace et l'innovation.
Rigueur	Rigoureux dans la réalisation de sa mission et dans tous les gestes posés, le Musée ne néglige aucun détail pour faire vivre une expérience mémorable.
Collaboration	Le Musée encourage la multiplicité des points de vue et le travail d'équipe pour atteindre les objectifs communs. Il s'engage dans la communauté pour tisser les liens qui le rendent collectivement plus fort.
Humanisme	L'être humain est au centre des préoccupations du Musée. Il promeut les savoirs universels, le dialogue et la pensée critique pour un monde plus juste pour tous, dans le respect des différences.
Excellence	Le Musée vise la plus grande qualité dans l'ensemble de ses actions. Il travaille à s'améliorer continuellement, à demeurer agile et performant, à se dépasser.

Défis

À l'échelle internationale, les musées se modernisent. Une modernisation dont l'innovation est le catalyseur, propulsée par la volonté d'un rapprochement accru avec le visiteur et l'apport du numérique. Le visiteur est branché, exigeant, à l'affût de nouveautés et d'expériences inédites. Il dispose d'une offre culturelle foisonnante nourrie par l'afflux de contenus accessibles en tout temps, sur de multiples plateformes.

Pour se différencier, dans un contexte concurrentiel élevé, le Musée de la civilisation doit redéfinir l'expérience qu'il propose, favorisant la participation des publics pour en faire des collaborateurs. Le Musée ne peut vivre sans ses visiteurs. Il doit se démarquer et s'assurer de faire vivre une expérience unique à tous, favorisant ainsi le développement et la fidélisation de ses publics.

Il importe que le Musée mette de l'avant, de façon unique et novatrice, ce qui le distingue : d'une part, la richesse de ses collections, témoins précieux d'un passé riche d'enseignements et d'autre part, la beauté de son site historique lui servant d'écrin. Il doit faire de ses atouts des outils pour favoriser le mieux-être. En complément de sa mission, le Musée de demain est également appelé à être un lieu d'échanges, à exposer la diversité, afin de favoriser la création d'un monde meilleur bâti sur des valeurs communes. Il peut, pour ce faire, compter sur une équipe compétente et engagée, sur une expertise de pointe, des sites et des immeubles de qualité et un rayonnement enviable.

Pour effectuer cette modernisation, le Musée doit composer avec des ressources limitées. Il importe donc que la diversification et la croissance des sources de revenus autonomes, sur lesquelles le Musée travaille depuis plusieurs années déjà, se poursuivent. Dans l'atteinte de cet objectif, la Fondation du Musée est un partenaire privilégié sur lequel le Musée pourra compter. L'optimisation de la performance organisationnelle est aussi une voie prometteuse pour dégager la marge de manœuvre nécessaire. Force essentielle pour la réalisation de tous les projets, le Musée devra par ailleurs travailler à attirer et mobiliser la main-d'œuvre qui est rare et sollicitée.

L'innovation exhorte par ailleurs à repenser le modèle d'affaires du Musée pour faire différemment, un modèle qu'il faut arrimer aux tendances et pratiques émergentes. Il doit favoriser l'agilité, la mise en commun des ressources, du savoir-faire et des talents. La réalisation de partenariats pour cocréer des expériences inédites est également une voie que le Musée devra explorer encore davantage. Enfin, dans un contexte où la concurrence est féroce, il importe de travailler à accroître sa notoriété pour devenir un acteur qui s'impose autant aux collaborateurs et contributeurs potentiels, qu'aux publics.

Pour relever ces multiples défis, le Musée a identifié, dans le cadre de son *Plan stratégique 2018-2023*, les enjeux et les orientations qui lui permettront de poursuivre la réalisation de sa mission et d'assurer sa pérennité.

L'innovation dans l'offre aux visiteurs

Incarner l'avenir

Pour se démarquer et offrir aux visiteurs une expérience inédite et de qualité supérieure, le Musée doit sans cesse se renouveler et être à l'avant-garde. Il entend le faire notamment grâce à l'imagination, au savoir-faire et aux talents de ses employés et de ses partenaires, sur lesquels il veut s'appuyer plus que jamais pour repousser les frontières de l'institution muséale traditionnelle. Ils seront sollicités pour anticiper les tendances, imaginer demain et s'assurer que le Musée incarne l'avenir.

Le Musée souhaite concrétiser les résultats de cette culture innovante, inclusive, ouverte à la collaboration et aux nouvelles idées de multiples façons, dans toutes les sphères de ses activités. Il compte ainsi déployer une programmation d'avant-garde par ses thèmes, ses activités et ses approches, avec des mises en valeur inédites de ses collections. Le développement de projets audacieux et l'usage du numérique seront au cœur des préoccupations. Le Musée souhaite ainsi développer une partie de son offre pour la clientèle des 18-34 ans. Enfants des baby-boomers ayant grandi avec le Musée, il est souhaité que cette clientèle fréquente le Musée en grand nombre, comme leurs parents l'ont fait avant eux.

Le patrimoine matériel est d'ailleurs l'une des voies que le Musée souhaite emprunter pour promouvoir, par des projets choisis, l'identité québécoise et les cultures des Premiers Peuples et des communautés qui l'ont enrichie. Il veut ainsi faire connaître leur richesse aux visiteurs étrangers et développer le sentiment d'appartenance et de fierté des Québécois.

En phase avec les objectifs de la nouvelle politique culturelle du Québec, le Musée veut valoriser l'accessibilité de son offre. Il souhaite continuer à faire de l'engagement individuel et collectif un levier de développement et d'innovation en favorisant la participation citoyenne et la démocratisation de la culture.

Pour ce faire, il mise sur le développement de partenariats novateurs avec divers milieux, notamment ceux de la santé et de la recherche, pour offrir des activités visant le mieux-être des visiteurs. Dans la foulée de la *Stratégie numérique du Québec* et du *Plan culturel numérique* du ministère de la Culture et des Communications, le Musée maintient aussi résolument le cap sur le numérique, un autre vecteur privilégié pour enrichir l'expérience de ses visiteurs, interagir et collaborer avec eux, au-delà de ses murs physiques.

Par ailleurs, le rayonnement du Musée fait partie de sa mission et il dispose de tous les atouts pour assurer la présence du Québec dans le réseau international par de multiples moyens. Il a ainsi l'ambition d'accroître sa présence sur les scènes nationale et internationale par la concrétisation d'ententes avec des partenaires internationaux d'envergure pour offrir une programmation hors du commun.

Porté par la programmation ambitieuse qu'il déploie, appuyé par une réputation qu'il bâtit depuis maintenant 30 ans, le Musée souhaite favoriser des partenariats stratégiques. Par une présence accrue dans les tribunes d'influence, le Musée mise sur la valorisation de son expertise et son unicité pour conclure des ententes porteuses avec des institutions prêtes, elles aussi, à sortir des sentiers battus. Il veut également tirer profit de ce réseautage pour présenter à ses visiteurs des expositions de calibre international.



Placer le visiteur au cœur de nos actions

Sollicités de toute part par le marché du divertissement, les visiteurs du Musée ont des attentes diversifiées et recherchent des expériences inédites et génératrices d'émotions. Pour maintenir et renforcer les liens qu'il a créés avec eux, le Musée doit miser sur ce qui le distingue et contribuer à leur bien-être et à leur enchantement en leur offrant une expérience mémorable. Il entend continuer de placer ses visiteurs au cœur de ses préoccupations et de ses actions.

Avec cet objectif en tête, le Musée compte optimiser l'offre de service aux familles, qui composent une part notable de sa clientèle. Il veut aussi mettre des efforts pour attirer davantage les jeunes adultes, conscient que la culture contribue à stimuler l'ouverture d'esprit, la curiosité et la créativité qui les porteront toute leur vie. Il vise à leur proposer une expérience adaptée à leurs attentes et réalités. Cette dernière se traduit bien sûr par des activités et des espaces dédiés pour eux. C'est aussi leur accueil global que le Musée veut repenser : des parcours améliorés, des lieux confortables et accessibles.

Avec en tête le déploiement d'une expérience distinctive, le Musée réfléchit à une toute nouvelle approche pour un projet qui lui tient à cœur : valoriser les collections du Séminaire de Québec qui lui sont confiées depuis 1995, et désire dynamiser par la même occasion le site patrimonial qui les héberge. Un projet de réaménagement des lieux sera donc élaboré dans l'optique de mettre en valeur et d'assurer la préservation de ces collections riches et uniques au monde.

Jouissant d'un site d'exception et des collections inestimables du Séminaire de Québec, ce lieu a le potentiel d'être l'incubateur d'une expérience originale complémentaire à celle du Musée de la civilisation.

ORIENTATION 1

Déployer une programmation audacieuse et intégrée



OBJECTIF 1

Cibler la clientèle des 18-34 ans et des familles

INDICATEURS

Proportion de la fréquentation de la clientèle 18 à 34 ans

Cibles		
Référence 2020-2021	2021 2022	2022 2023
26 %*	28 %	30 %

- **Contexte** : nos statistiques de fréquentation indiquent une légère baisse de cette clientèle avant 2018. De plus, le vieillissement de la population imposera naturellement un renouvellement des clientèles qu'on se doit de prendre en compte.
- **Objectif** : reconquérir cette clientèle en présentant une programmation audacieuse et novatrice, notamment à travers une expérience qui intègre le numérique. Le groupe d'âge des 18-34 ans représente (au 1^{er} juillet 2018) 21 % de la population québécoise. La croissance de nos cibles nous apparaît optimale.
- **Outil de suivi** : cet indicateur sera suivi à partir de l'enquête d'été réalisée annuellement et ces données seront mises en corrélation avec les données de billetterie.

Proportion de la fréquentation de la clientèle famille

Cibles		
Référence 2020-2021	2021 2022	2022 2023
23 %*	24 %	25 %

- **Contexte** : l'innovation est au cœur de l'ADN du Musée : audacieux, avant-gardiste, précurseur, anticipe le changement. C'est ainsi que nous continuerons à déployer des moyens pour attirer et fidéliser nos visiteurs qui sont de plus en plus sollicités par le marché du divertissement et à la recherche d'expériences marquantes. C'est particulièrement le cas des clientèles 18-34 ans que nous souhaitons d'ailleurs attirer davantage.
- **Objectif** : implanter et accroître progressivement le taux d'appréciation du caractère novateur de nos projets. Les enquêtes réalisées auprès de nos visiteurs au cours des dernières années nous indiquent qu'il est réaliste de viser ce niveau d'appréciation de nos projets.
- **Outil de suivi** : sondage post-visite et mise en corrélation avec les données de billetterie.

*Référence disponible pour l'année 2019-2020 seulement compte-tenu de l'impact de la fermeture du Musée pendant 5 mois durant l'année 2020-2021

OBJECTIF 2

Développer des partenariats novateurs

INDICATEUR

Nombre de projets novateurs et exclusifs développés avec des partenaires nationaux et internationaux

Cibles		
Référence 2020-2021	2021 2022	2022 2023
3	3	3

- **Contexte** : les partenariats stratégiques permettent aux visiteurs d'avoir accès à des expositions de calibre international. Le succès de l'exposition *Hergé à Québec* en 2017-2018 démontre d'ailleurs le potentiel d'attraction de tels projets novateurs et exclusifs.
- **Objectif** : concrétiser des partenariats stratégiques à chaque année en ayant des cibles réalistes en fonction de nos budgets et de nos ressources. Le Musée présente en moyenne huit nouvelles expositions par année. La cible de deux nouveaux projets novateurs et exclusifs est optimale.
- **Outil de suivi** : utilisation d'une grille d'évaluation de projets afin d'identifier ceux ayant répondu aux paramètres et caractéristiques attendus d'un projet novateur et exclusif.

OBJECTIF 3

Renforcer la cohérence dans l'offre de programmation

INDICATEUR

Taux de développement et d'implantation des outils d'analyse de la programmation

Cibles		
Référence 2020-2021	2021 2022	2022 2023
25 %	50 %	100 %

- **Contexte** : le renforcement de la cohérence de la programmation apparaît comme un facteur important de continuité des activités pour le Musée dans un contexte où les effets et bouleversements associés à la pandémie sont multiples. Entre l'offre numérique et les expositions sur place, un fil conducteur et un équilibre se doivent également d'être assurés.
- **Objectif** : dans un souci de renforcer la cohérence dans l'offre des activités de médiation culturelle et éducatives et les expositions, un certain nombre d'outils sont en développement.
- **Outil de suivi** : calendrier d'avancement des travaux ventilés.



ORIENTATION 2

Offrir une expérience mémorable
aux visiteurs

OBJECTIF 1

Développer un plan d'amélioration
de l'expérience du visiteur

INDICATEURS

Taux de visiteurs
enchantés

Cibles		
Référence 2020-2021	2021 2022	2022 2023
20 %	21%	22 %

- **Contexte** : le Musée suit de façon régulière le niveau de satisfaction de ses visiteurs. L'enchantement est le plus haut niveau de l'échelle de mesure de satisfaction. Il est précédé par les niveaux suivants : très satisfaits, satisfaits, peu satisfaits, pas du tout satisfaits. Le taux actuel de satisfaction est de 97 % (enchantés, très satisfaits et satisfaits).
- **Objectif** : puisque le Musée rencontre déjà un niveau de satisfaction des plus élevés, nous souhaitons accroître le niveau d'enchantement, qui est le plus haut niveau de satisfaction.
- **Outil de suivi** : enquête d'été (annuelle) et bornes de commentaires (suivi régulier).

Taux de recommandation
Net promoter score (NPS)

Cibles		
Référence 2020-2021	2021 2022	2022 2023
70 %	70 %	70 %

- **Contexte** : le taux de recommandation du Musée est mesuré depuis les dernières années lors de l'enquête d'été. On observe une légère croissance de ce dernier depuis 2015.
- **Objectif** : en recommandant une visite au Musée, nos visiteurs constituent de véritables ambassadeurs et contribuent à tisser des liens avec les communautés. Le Musée souhaite donc voir le taux de recommandation à la hausse.
- **Outil de suivi** : enquête d'été (annuelle), bornes de commentaires (suivi régulier) et sondage de satisfaction des abonnés (ponctuel).





OBJECTIF 2

Réaliser le projet de la Cité du Séminaire

INDICATEUR

Taux d'avancement du projet

Référence 2020-2021	Cibles	
	2021 2022	2022 2023
5 %	25 %	50 %

- **Contexte :** Situé au cœur du Vieux-Québec, site du patrimoine mondial de l'UNESCO, le Séminaire de Québec est un lieu exceptionnel, d'une valeur historique, patrimoniale et architecturale inestimable dont la reconversion par le Musée de la civilisation en Cité du Séminaire en fera un lieu phare à Québec. Les principales composantes de la Cité du Séminaire sont : 1) Le Pavillon Camille-Roy qui abritera des espaces de diffusion muséale. Le Pavillon Jérôme-Demers voué à la conservation des collections et à la recherche et 3) la Chapelle du Séminaire, un lieu de diffusion et de rassemblement où seront présentés débats publics, conférences, spectacles et concerts.
- **Objectifs :** **1.** Aménager de nouveaux espaces de diffusion muséale à l'intérieur du Pavillon Camille-Roy et rénovation majeure du bâtiment. **2.** Reconversion du pavillon Jérôme-Demers en réserve muséale et rénovation complète du bâtiment. **3.** Restauration des finis intérieurs de la Chapelle du Séminaire.
- **Outil de suivi :** le tableau de suivi de l'avancement du projet, ventilé par grandes composantes, en collaboration avec les partenaires impliquées.

La performance organisationnelle

Se donner les moyens de nos ambitions

Le soutien financier des partenaires du Musée a permis à ce dernier de s'imposer comme une institution crédible, solide et attrayante. Encore aujourd'hui, ce soutien continue de jouer un rôle essentiel dans le succès du Musée; c'est pourquoi il importe que ses partenaires soient mobilisés, lui permettant ainsi de continuer d'avancer, de rayonner et d'assurer sa pérennité. À cet effet, le Musée souhaite élaborer des stratégies et miser sur des actions porteuses afin de continuer à se donner les moyens de ses ambitions.

À la suite de la COVID-19, la concrétisation de cet objectif passe par la relance des revenus autonomes liés à la visite et aux commandites. Tous les contributeurs et les moyens doivent être mis à profit et, à ce titre, le Musée souhaite sensibiliser et mobiliser toutes ses ressources internes à l'atteinte de son but. En collaboration étroite avec la Fondation, le Musée compte également préserver ses revenus liés au mécénat en maximisant les sources de financement des activités-bénéfices et de donation.

Il entend soutenir ses efforts de recherche de nouvelles avenues de croissance par la consolidation des bonnes pratiques de gouvernance et de gestion des dons.

Étendre son réseau passe également par le développement d'une expérience exclusive pour ses abonnés, qu'il importe de développer, de fidéliser et de convaincre de devenir des ambassadeurs de l'institution. Les produits originaux que le Musée développe est une autre avenue d'affaires qu'il importe de mettre en valeur par le biais de la bonification de l'offre d'activités et d'événements lucratifs.



Améliorer notre efficience

Le Musée évolue dans un environnement compétitif, en transformation et marqué par la rareté de la main-d'œuvre. Dans ce contexte, sa capacité à mobiliser ses ressources et à améliorer de façon continue son efficience est essentielle pour continuer à remplir sa mission.

Le Musée compte déployer des mesures pour favoriser l'attraction et la fidélisation des ressources humaines. Il veut travailler à planifier la relève, mobiliser et reconnaître le travail de ses employés et s'assurer de développer les compétences nécessaires pour concrétiser ses projets d'avenir. Il compte aussi sur la mise en commun des talents d'une équipe engagée dans le succès de son institution pour assurer une plus grande agilité organisationnelle, la polyvalence et l'adéquation entre les besoins des différentes directions et les expertises requises. Il entend ainsi dynamiser sa structure administrative pour qu'elle serve de tremplin à la réalisation de son plan stratégique.

Le Musée veut finalement instaurer une culture organisationnelle performante axée sur les résultats. Appuyé par la philosophie *Lean*, il souhaite poursuivre l'optimisation et la simplification de ses méthodes de travail et de ses processus d'affaires. Il souhaite également se doter d'un plan visant l'optimisation de ses ressources humaine, financière, matérielle et technologique.



ORIENTATION 1

Relancer les revenus autonomes

OBJECTIF 1

Assurer la relance des revenus commerciaux

INDICATEURS

Taux de reprise des revenus commerciaux

Référence 2020-2021	Cibles	
	2021 2022	2022 2023
3 542 646 \$	38 %	66 %

- **Contexte** : en raison des impacts de la pandémie, le Musée se trouve désormais dans un contexte de reprise plutôt que de croissance.
- **Objectif** : relancer les revenus commerciaux en reprenant progressivement une partie des revenus commerciaux attendus en fonction de la relance des activités.
- **Outil de suivi** : analyse des données financières

Taux de renouvellement des abonnements payants

Référence 2020-2021	Cibles	
	2021 2022	2022 2023
(note 1)	25 %	50 %

Nombre d'abonnements payants

Référence 2020-2021	Cibles	
	2021 2022	2022 2023
(note 2)	3 000	4 000

- **Contexte** : en 2018, le nombre d'abonnements était en croissance depuis trois ans et a connu un moment fort dans le cadre de l'exposition Hergé à Québec en 2017-2018. Cette dernière a généré un défi de renouvellements. Pour poursuivre cette lancée, le musée s'est doté d'une stratégie lui permettant de suivre plus efficacement l'évolution de ses abonnements. La satisfaction des abonnés fait partie de la stratégie globale mise en place.
- **Objectif** : au-delà d'accroître le nombre d'abonnements, le Musée souhaite que ses abonnés soient comblés et fidèles, à travers une expérience exclusive. La pandémie et la diversité de l'offre en divertissement amènent son lot de défis dans le renouvellement des abonnements.
- **Outil de suivi** : suivi des données d'abonnements.

Note 1
Durant la pandémie, la quasi-totalité des 6000 abonnements ont été reconduits gratuitement en raison de la fermeture du musée pendant 9 mois. Compte tenu de l'application des mesures préventives liées à la covid-19, nous estimons pouvoir renouveler, de ce nombre, 1500 abonnements payants en 21-22.

Note 2
2021-2022 : 1 500 renouvellement d'abonnements (6000*25 %) + 1500 nouveaux abonnements
2022-2023 : 1 500 renouvellement d'abonnements (3000*50 %) + 2500 nouveaux abonnements

OBJECTIF 2

Assurer la relance des revenus liés au mécénat

INDICATEUR

Taux d'accroissement de l'actif net de la Fondation

Référence 2020-2021	Cibles	
	2021 2022	2022 2023
5 009 630 \$	10%	10 %

- **Contexte** : la Fondation du Musée évolue dans un contexte où elle doit maintenir un bon équilibre entre la nécessité d'accroître son actif financier afin de réaliser sa mission et optimiser ses contributions au Musée afin de le soutenir dans le développement de ses activités.
- **Objectif** : maximiser l'actif financier de la Fondation afin d'assurer à moyen et long terme une croissance stable de ses contributions à l'institution muséale.
- **Outil de suivi** : tableau de bord de suivi des actifs financiers et des investissements de la Fondation.



ORIENTATION 2

Renforcer la capacité organisationnelle

OBJECTIF 1

Actualiser le plan de développement des ressources humaines

INDICATEURS

Indice d'engagement des employés

Note : dans les mois qui ont suivi le début de la pandémie, nous avons pu observer une croissance de l'indice d'engagement des employés. Compte-tenu de ce sommet atteint, nous souhaitons stabiliser cet indice dans un contexte où les effets et bouleversements associés à la pandémie se poursuivront pendant plusieurs mois.

Cibles		
Référence 2020-2021	2021 2022	2022 2023
7.6	7.6	7.6

- **Contexte :** le Musée évolue dans un environnement compétitif, en transformation et marqué par la rareté de la main-d'œuvre.
- **Objectif :** nous souhaitons favoriser l'engagement de nos 220 employés et assurer leur mobilisation.
- **Outil de suivi :** un logiciel a été implanté au Musée en 2018-2019 afin de suivre l'indice d'engagement des employés à travers différentes variables : croissance personnelle, alignement, reconnaissance, relation avec les pairs, bien-être et plus encore. Chaque semaine, l'ensemble des employés est invité à participer à ce sondage. Grâce à un algorithme avancé, les résultats se concrétisent en un indice d'engagement des employés, noté sur dix. Au cours des prochaines années, une série d'actions spécifiques seront mises en place afin de favoriser leur engagement, notamment un plan de mobilisation et de développement des compétences.

Taux de réalisation du plan de développement des ressources humaines

Cibles		
Référence 2020-2021	2021 2022	2022 2023
50 %	75 %	100 %

- **Contexte :** une série d'actions sont prévues d'ici 2023 afin de mettre en œuvre le plan de développement des ressources humaines : plan de relève, marque employeur, plan de dotation, notamment, contribueront à cet objectif.
- **Objectif :** assurer la bonne continuité du développement des ressources humaines dans un contexte en constante évolution, incluant notamment le grand projet de la Cité du Séminaire.
- **Outil de suivi :** suivi du plan d'action ventilé.

OBJECTIF 2

Optimiser la gestion
des ressources

INDICATEUR

Taux de réalisation du plan d'optimisation
des ressources

Référence 2020-2021	Cibles	
	2021 2022	2022 2023
38 %	90 %	100 %

- **Contexte** : une démarche d'optimisation des ressources repose sur certains principes généraux qui amèneront le Musée à se questionner sur sa performance organisationnelle. Elle se définit habituellement par la mise en place de moyens qui favorisent la gestion économique et efficiente des ressources tout en permettant l'évaluation de son efficacité. Elle vise donc à atteindre les meilleurs résultats possibles en fonction des ressources (humaine, financière, matérielle et technologique) mises à la disposition du musée. À terme, elle nous permettra d'identifier et d'éliminer les attributions de ressources qui n'amènent aucune valeur ajoutée à la prestation de services à la clientèle, tout en permettant d'identifier les procédures, les pratiques et les processus pratiques qui peuvent être simplifiés.
- **Objectif** : créer un comité consultatif, réaliser des forums d'échanges avec le personnel, évaluer et prioriser les recommandations proposées, élaborer et faire adopter un plan d'optimisation des ressources, assurer sa mise en œuvre et évaluer les résultats.
- **Outil de suivi** : taux de réalisation du plan à travers ses phases de définition et d'implantation.

OBJECTIF 3

Accroître la documentation
des collections

INDICATEUR

Taux de réalisation du plan de travail
de documentation des collections

Référence 2020-2021	Cibles	
	2021 2022	2022 2023
0 %	50 %	100 %

- **Contexte** : le plan de travail de documentation des collections vise à établir l'effort documentaire associée aux projets de diffusion actuels et futurs, de même qu'aux projets et aux acquisitions passés, tout en trouvant l'équilibre optimal entre les deux.
- **Objectif** : dresser un plan de travail en vue d'établir l'effort documentaire à mettre de l'avant pour les prochaines années; en développant notamment des outils et méthodes permettant d'identifier les priorités en fonction des bénéfices et des efforts à investir selon les projets de diffusion actuels/prévus, mais également les projets passés.
- **Outil de suivi** : suivi du plan d'action ventilé.

**LES
TABLEAUX
SYNOPTIQUES**

Tableau synoptique / ACTUALISÉ
du plan statégique 2018-2023

Enjeu 1 : L’innovation dans l’offre aux visiteurs

Orientations	Objectifs	Indicateurs	Cibles		
			Référence 2020-2021	2021 2022	2022 2023
1. Déployer une programmation audacieuse et novatrice	1. Réaliser des projets innovants en ciblant plus particulièrement la clientèle des 18-34 ans	Proportion de la fréquentation de la clientèle 18 à 34 ans	26 %*	28 %	30 %
		Proportion de la fréquentation de la clientèle famille	23 %*	24 %	25 %
	2. Développer des partenariats novateurs	Nombre de projets novateurs et exclusifs réalisés avec des partenaires nationaux et internationaux de renom	3	3	3
	3. Renforcer la cohérence dans l’offre de programmation	Taux de développement et d’implantation des outils d’analyse de la programmation	25 %	50 %	100 %
2. Offrir une expérience mémorable aux visiteurs	1. Développer un plan d’amélioration de l’expérience du visiteur	Taux de visiteurs enchantés	20 %	21 %	22 %
		Taux de recommandation (NPS)	70 %	70 %	70 %
	2. Réaliser le projet de la Cité du Séminaire	Taux d’avancement du projet	5 %	25 %	50 %

*Référence disponible pour l’année 2019-2020 seulement compte-tenu de l’impact de la fermeture de Musée pendant 5 mois durant l’année 2020-2021.

Enjeu 2 : La performance organisationnelle

Orientations	Objectifs	Indicateurs	Cibles		
			Référence 2020-2021	2021 2022	2022 2023
1. Relancer les revenus autonomes	1. Assurer la relance des revenus commerciaux	Taux de reprise des revenus commerciaux	3 542 646 \$	38 %	66 %
		Taux de renouvellement des abonnements payants	(note 1)	25 %	50 %
		Nombre d'abonnements payants	(note 2)	3 000	4 000
	2. Assurer la relance des revenus liés au mécénat	Taux de croissance de l'actif net de la Fondation	5 009 630 \$	10 %	10 %
2. Renforcer la capacité organisationnelle	1. Actualiser le plan de développement des ressources humaines	Indice d'engagement des employés	7.6	7.6	7.6
		Taux de réalisation du plan de développement des ressources humaines	50 %	75 %	100 %
	2. Optimiser la gestion des ressources	Taux de réalisation du plan d'optimisation des ressources	38 %	90 %	100 %
	3. Accroître la documentation des collections	Taux de réalisation du plan de travail de documentation des collections	0 %	50 %	100 %

Note 1
Durant la pandémie, la quasi-totalité des 6000 abonnements ont été reconduits gratuitement en raison de la fermeture du musée pendant 9 mois. Compte tenu de l'application des mesures préventives liées à la covid-19, nous estimons pouvoir renouveler, de ce nombre, 1500 abonnements payants en 21-22.

Note 2
2021-2022 : 1 500 renouvellement d'abonnements (6000*25 %) + 1500 nouveaux abonnements

2022-2023 : 1 500 renouvellement d'abonnements (3000*50 %) + 2500 nouveaux abonnements

Tableau synoptique / INITIAL
du plan stratégique 2018-2022

Enjeu 1 : L'innovation dans l'offre aux visiteurs

Orientations	Objectifs	Indicateurs	Cibles				
			Référence 2017-2018	2018 2019	2019 2020	2020 2021	2021 2022
1. Déployer une programmation audacieuse et novatrice	1. Réaliser des projets innovants en ciblant plus particulièrement la clientèle des 18-34 ans	Proportion de la fréquentation de la clientèle 18 à 34 ans Taux d'appréciation des visiteurs du caractère novateur du projet	23 %	24 % 70 %	25 % 72 %	26 % 73 %	28 % 75 %
	2. Développer des partenariats novateurs	Nombre de projets novateurs et exclusifs réalisés avec des partenaires nationaux et internationaux de renom	1	2	2	2	2
	3. Établir de nouveaux partenariats avec les milieux de la recherche et de la santé	Nombre de projets réalisés avec des partenaires visant le mieux-être des visiteurs ayant des réalités particulières	-	1	1	1	1
2. Offrir une expérience mémorable aux visiteurs	1. Développer un plan d'amélioration de l'expérience du visiteur	Taux de visiteurs enchantés Pourcentage des visiteurs prêts à recommander sans hésiter la visite du Musée	17 % 57 %	17 % 57 %	19 % 58 %	20 % 59 %	21 % 60 %
	2. Optimiser les espaces muséaux et les réserves du Musée de l'Amérique francophone (MAF) afin de mettre en valeur les collections uniques du Séminaire.	Taux d'avancement du projet d'optimisation du MAF	0 %	5 %	20 %	40 %	70 %

Enjeu 2 : La performance organisationnelle

Orientations	Objectifs	Indicateurs	Cibles				
			Référence 2017-2018	2018 2019	2019 2020	2020 2021	2021 2022
1. Accroître les revenus autonomes	1. Générer la croissance des revenus commerciaux	Taux d'accroissement des revenus commerciaux	3 400 000 \$	5 %	5 %	5 %	5 %
		Taux de croissance du nombre d'abonnements	5 200	8 %	8 %	8 %	9 %
		Taux de croissance des abonnés satisfaits de leur abonnement au Musée	-	77 % (référence)	1 %	2 %	2 %
	2. Générer la croissance des revenus liés au mécénat	Taux d'accroissement des revenus liés au mécénat	500 000 \$	5 %	5 %	5 %	6 %
2. Renforcer la capacité organisationnelle	1. Implanter un plan de développement des ressources humaines	Taux d'accroissement de l'indice d'engagement des employés	-	7,1 (référence)	1 %	2 %	2 %
	2. Optimiser la gestion des ressources	Taux de réalisation du plan d'optimisation des ressources	0 %	10 %	40 %	75 %	100 %



**MUSÉE DE LA
CIVILISATION**

Québec 

mcq.org

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