



# 21. TRANSFORMER ENSEMBLE 22.

Guide pour le plan stratégique 2021–2026  
du Musée des beaux-arts du Canada



© Musée des beaux-arts du Canada, 2021

Tous droits réservés. Ce livre ou toute partie de celui-ci ne peut être reproduit ou utilisé de quelque manière que ce soit sans l'autorisation écrite expresse de l'éditeur.



# TRANSFORMER ENSEMBLE

Guide pour le plan stratégique 2021–2026  
du Musée des beaux-arts du Canada



# TABLE DES MATIÈRES

## 1. Introduction

Notre parcours

JEDI et A : Justice, Équité, Diversité, Inclusion et Accessibilité

## 2. Raison d'être, vision, mission

## 3. Nos valeurs

## 4. Plan stratégique 2021-2026

Piliers stratégiques

Résultats 2021-2022

## 5. Résumé

# NOTRE PARCOURS

**Les grandes institutions artistiques voyagent.** Elles traversent le temps et l'espace, laissant une impression durable sur les cœurs, esprits et cultures qu'elles touchent.

En tant que gardiens et protecteurs publics, nous devons nous assurer non seulement de l'accroissement des trésors du Musée des beaux-arts du Canada, mais aussi de leur présentation judicieuse aujourd'hui et de leur préservation pour l'avenir.

En 2020, nous avons mené une mobilisation essentielle de manière inédite pour relever les défis d'une pandémie mondiale et pour répondre à la nécessité, ancienne déjà, de mettre au premier plan la justice, l'équité, la diversité, l'inclusion et l'accessibilité.

En 2021, pendant que les modèles culturels, économiques et opérationnels classiques cèdent le pas à des besoins émergents, il nous faut adopter une approche encore plus stratégique pour le futur.

C'est le tout premier plan stratégique du Musée des beaux-arts du Canada.

Il est le fruit de nombreux points de vue exprimés au sein du Musée et au-delà. Loin d'être une vision isolée, c'est le résultat d'une collaboration en profondeur.

Le bienfait d'un plan stratégique est cette force inégalée qui est le corollaire de notre action concertée autour d'une raison d'être, d'une vision et d'une mission communes.

Si ce document peut nous aider à mieux appréhender la part d'inconnu que nous réserve l'avenir, nous devons continuer à porter un regard nouveau, à délaissier les vieilles habitudes et à travailler ensemble autrement face à l'imprévu.

Pour autant, notre passé n'en est pas moins essentiel. La voie qui s'ouvre à nous nécessitera toute notre expertise, notre passion et notre connaissance de l'art et du public. Heureusement, nous possédons toutes les qualités nécessaires.

Chaque chapitre dans l'histoire d'une institution est marqué par un appel : le nôtre est de créer un pôle de rassemblement pour les communautés qui sont notre raison d'être. **C'est notre parcours.**

# JEDI et A: JUSTICE, EQUITÉ, DIVERSITÉ, INCLUSION et ACCESSIBILITÉ

Cela fait longtemps déjà au sein des secteurs culturels que des employé.e.s, artistes et communautés autochtones, noir.e.s et racisé.e.s réclament plus d'équité et d'inclusion.

Pour assurer un changement véritable et durable, une optique de justice, d'équité, de diversité, d'inclusion et d'accessibilité doit guider toutes les activités du Musée.

**Dépassant la simple reconnaissance des injustices, nous mettons de l'avant la notion d'antiracisme et d'anti-oppression dans notre travail.**

En outre, nous avons introduit l'approche à double perspective auprès des membres de l'équipe du Musée, ce qui nous permet d'intégrer les façons d'être et formes de savoir des Autochtones parallèlement aux normes occidentales.

Cette optique favorise la prise en compte de perspectives multiples et est essentielle pour évoluer vers un discours diversifié et l'équité. Ces pratiques inclusives et équitables contribueront au sentiment d'appartenance et de confiance chez l'ensemble des employé.e.s, bénévoles et partenaires du MBAC, ainsi qu'auprès de celles et ceux qui vont se joindre à nous prochainement ou à l'avenir, sans égard à la race, l'origine ethnique, le sexe, l'âge, le handicap, l'orientation sexuelle ou l'expression de genre.

Si notre démarche en ce sens ne fait que commencer, notre engagement commun s'exprime non seulement dans le langage intentionnel, mais aussi dans nos axes et résultats stratégiques. Nous travaillerons à créer un environnement où nos employé.e.s, bénévoles et partenaires se sentent responsabilisé.e.s et à l'aise de s'exprimer lorsqu'elles ou ils observent des obstacles à l'équité et l'inclusion.

Enfin, pour que le Musée puisse être un foyer d'espoir et de guérison, nous devons continuer à nous informer, à comprendre et à œuvrer afin de faire tomber les barrières systémiques, en plus de nourrir tous les jours une culture et des pratiques ancrées dans la justice, l'équité, la diversité, l'inclusion et l'accessibilité.

En plus du plan stratégique, un plan d'action axé sur la justice, équité, diversité, inclusion et accessibilité viendra orienter notre travail, ce qui nous aidera à définir et prioriser l'examen de l'ensemble des politiques, procédures, structures et pratiques officielles et officieuses, et ainsi à contrer le racisme systémique, la discrimination et les autres obstacles à l'inclusion.

# RAISON D'ÊTRE PURPOSE VISION MISSION

Nous favorisons les interrelations dans le temps et l'espace.

We nurture interconnection across time and place.

Nous envisageons un avenir dans lequel l'art a le pouvoir de construire des ponts, d'approfondir les relations et de favoriser l'avènement d'une société plus équitable.

We envision a future in which art has the power to build bridges, deepen relationships, and advance a more equitable society.

À travers les arts visuels, nous concevons des expériences dynamiques qui ouvrent le cœur et l'esprit et changent le regard que nous portons sur nous-mêmes, sur les autres et sur nos histoires respectives.

Through the visual arts, we create dynamic experiences that open hearts and minds and allow for new ways of seeing ourselves, each other, and our diverse histories.

# RAISON D'ÊTRE

Pourquoi nous choisissons d'exister.

Tout est relié.



Nous **favorisons les interrelations** dans **le temps et l'espace**.

Nous encourageons la  
croissance et le  
développement.



Nous aidons les gens à  
traverser les histoires et à  
les comprendre.



Les nombreux  
endroits, virtuels et  
réels, dans lesquels  
nous offrons nos  
services.



- Nous ancrons notre présent et notre avenir dans le passé et dans le savoir des aîné.e.s et ancêtres autochtones. Nous honorons la terre que nous occupons.



# VISION

Notre impact - dans le monde et nos communautés - lorsque nous réalisons notre raison d'être.

Pour mieux nous comprendre les un.e.s les autres, en saisissant le vécu et l'identité de chacun et chacune et le faire avec plus de compassion.

Une ambition vaste et résolue, et une place pour de nouvelles sources de signification et de développement.

Nous envisageons un avenir dans lequel **l'art a le pouvoir** de **construire des ponts, d'approfondir les relations** et de favoriser l'avènement d'une **société plus équitable**.

- Notre capacité à rassembler les gens, pour mieux comprendre les vécus et les identités de chacun et chacune, en faisant plus de place à l'empathie.

L'impact que nous, en tant qu'institution publique ayant une responsabilité civique, voulons avoir dans le monde en général.

# MISSION

Un objectif ambitieux, mais réalisable, créateur de valeur pour nos publics et nos communautés.

À travers les arts visuels, nous concevons des **expériences dynamiques** qui ouvrent le **cœur et l'esprit** et changent le **regard que nous portons sur nous-mêmes, sur les autres et sur nos histoires respectives.**

L'effet que nous recherchons  
- pour enrichir les perspectives et la compréhension.

Nous dépassons la simple présentation avec pour ambition de susciter la découverte, l'engagement et l'apprentissage.

Au service d'une société tissée de liens serrés, plus inclusive et plus empathique.

Nous ne craignons pas l'inconfort, nous acceptons tout l'éventail de réactions que seuls les arts visuels peuvent créer.

FAVORISER L'APPARTENANCE  
ACCUEILLIR LE CHANGEMENT  
APPRENDRE  
EVOLUER  
DIRIGER ENSEMBLE  
AVEC AUDACE

## FAVORISER L'APPARTENANCE

Nous travaillons sur la base de la **confiance**, en entretenant des relations fondées sur le respect mutuel et l'empathie qui prennent en compte les espoirs et parcours individuels ainsi que les besoins de l'ensemble des communautés et artistes que nous servons.

Nous travaillons de manière **ouverte** et **inclusive** afin de créer une expérience chaleureuse pour chacun.e.

## ACCUEILLIR LE CHANGEMENT

Nous analysons et évaluons continuellement notre démarche et avons le **courage** de changer d'orientation.

Nous savons nous **adapter**, accueillons ce qui survient avec ouverture et **sommes sensibles** à ce qui compte.

Grâce à un dialogue constant avec la communauté, nous suscitons le changement.

## APPRENDRE ET ÉVOLUER ENSEMBLE

Nous sommes **honnêtes** quant à ce que nous savons et ne savons pas, et recherchons les occasions d'apprendre.

Il est de notre responsabilité collective de nous **améliorer constamment** et de travailler ensemble à promouvoir la mission de l'institution.

Nous nous considérons **responsables** des résultats, avec une vision claire de l'impact qu'a notre travail sur les communautés pour lesquelles nous travaillons.

## DIRIGER AVEC AUDACE

Nous mettons le plus largement possible notre plateforme nationale à disposition pour **donner une voix à la diversité** des points de vue.

La passion et la curiosité alimentent notre souci constant de **l'expérimentation** et de **la remise en cause** du *statu quo*.

Nous sommes une source d'inspiration pour l'action inclusive par la compréhension du passé, le sens de l'innovation audacieuse tournée vers l'avenir et un **enthousiasme** communicatif.

# PILERS STRATÉGIQUES : NOS AMBITIONS SUR CINQ ANS

UN

Renforcer les liens communautaires par des **expériences artistiques** transformatrices

DEUX

Construire une collection et un programme qui inspirent **les liens humains**

TROIS

Bâtir **une équipe** diversifiée et collaborative, la renforcer et la soutenir

QUATRE

Placer les **façons d'être et les formes de savoir des Autochtones** au coeur de nos actions

CINQ

Investir dans la **résilience et la durabilité** opérationnelles

# RENFORCER LES LIENS COMMUNAUTAIRES PAR DES EXPÉRIENCES ARTISTIQUES TRANSFORMATRICES

Au cours des cinq prochaines années, le Musée sera reconnu pour sa contribution à l'épanouissement de la communauté.

Nous sommes un repère en matière de transformation par l'art et un lieu de rencontre pour les communautés d'Ottawa et d'ailleurs.

Grâce à des expériences artistiques inclusives et accessibles, nous livrons des récits, explorons nos différences et nouons de véritables liens.

Nous accueillons, réunissons et autonomisons partenaires, artistes et esprits créateurs du monde entier.

## RÉSULTATS POUR 2021/2022

- 1 Nous transformons activement nos expériences **en ligne et en personne** pour les rendre plus accessibles et pertinentes pour tou.te.s. Au MBAC, nous nous efforçons de joindre et d'accueillir les communautés qui, auparavant, ne bénéficiaient pas d'une gamme complète de services.
- 2 Nous agissons intentionnellement pour définir et équiper **notre communauté de collaboration et notre réseau d'artistes**. Nous réunissons des personnes, des ressources et des idées grâce à des stratégies nouvelles et durables.
- 3 Nous avons établi une vision claire pour notre **programmation communautaire** et avons mis en place un plan pour créer les capacités et les ressources internes nécessaires à la réalisation de cette vision. L'équipe est alignée sur le plan et comprend le rôle qu'elle doit jouer.
- 4 Nous investissons le temps et les ressources nécessaires à la création d'une **nouvelle marque** qui redéfinit la catégorie et qui traduit notre ambition et la valeur que nous apportons à la vie de nos équipes, de nos visiteurs et de nos communautés.

# CONSTRUIRE UNE COLLECTION ET UN PROGRAMME QUI INSPIRENT LES LIENS HUMAINS

Au cours des cinq prochaines années, la pertinence de la collection et des programmes du Musée nourrira la réflexion et créera de nouveaux liens.

Grâce à notre programmation audacieuse et expérimentale – en personne et en ligne, aux quatre coins au pays et dans le monde entier – nous faisons voyager les gens par le cœur, l'esprit et l'âme.

Bien au fait des histoires et récits multiples qui façonnent l'expérience des visiteurs, nous préparons notre collection et notre programme dans un souci de représentation des communautés diverses et intersectionnelles pour qui nous travaillons.

Nous aspirons – et n'avons pas peur de le faire – à être un vecteur de débats courageux qui ouvrent des perspectives et renforcent l'empathie.

# RÉSULTATS POUR 2021/2022

DEUX Construire une collection et un program qui inspirent les liens humains

expériences artistiques

liens humains

- 1 Nous établissons des bases solides pour la **programmation et le contenu numériques** dans l'ensemble du Musée et nous optimisons l'intégration numérique pour toutes les équipes.
- 2 Nous **présentons la collection du Musée aux communautés en utilisant des moyens nouveaux et audacieux**. Nous alignons notre stratégie d'acquisition sur notre nouvelle raison d'être et notre nouvelle vision, soutenues par notre engagement en matière d'équité, d'inclusion et de diversité.

- 3 Nous pilotons une **programmation audacieuse, inclusive et respectueuse de l'environnement**. Nous suivons un processus clair pour diversifier et financer de nouvelles occasions de programmation et de sensibilisation, en fonction de notre collection.

équipe

ankosé

résilience

# BÂTIR UNE ÉQUIPE DIVERSIFIÉE ET COLLABORATIVE, LA RENFORCER ET LA SOUTENIR

Au cours des cinq prochaines années, nous aurons favorisé une culture d'équipes où les gens se sentent responsabilisés et soutenus.

Nous créons une culture qui met en valeur l'apprentissage, la reddition de comptes et la passion dans le leadership.

Les équipes explorent de nouvelles façons de travailler et œuvrent de concert pour concevoir ensemble des expériences pour nos visiteurs.

Nous sommes plus que jamais engagés dans une démarche antiraciste et anti-oppression, et travaillons à déceler et éliminer les obstacles à une pleine participation et inclusion.

Le recrutement de nos équipes s'effectue à l'image de la diversité de nos publics. Nous intégrons des pratiques qui restaurent et nourrissent nos relations les un.e.s avec les autres.

# RÉSULTATS POUR 2021/2022

TROIS Bâtir une équipe diversifiée et collaborative, la renforcer et la soutenir

- 1 Nous pilotons des processus de planification stratégique et de changement de culture.** Nous utilisons en interne un rythme d'apprentissage et d'amélioration continu fondé sur les données. Les équipes mettent en commun et échangent des connaissances et des pratiques avec nos réseaux de collègues locaux et mondiaux.
- 2 Nous mettons en oeuvre et perfectionnons une stratégie JEDI et A commune,** avec de robustes outils d'évaluation à l'appui. Nous nous attaquons activement aux obstacles systémiques à un engagement équitable et à une véritable inclusion de nos visiteurs, de la communauté et des membres de l'équipe.
- 3 Des équipes pleinement outillées s'engagent activement dans un travail significatif basé sur le plan stratégique commun. Le travail d'équipe est collaboratif, adaptatif et centré sur l'humain. Nous améliorons en permanence les canaux de communication et créons sans cesse de nouvelles possibilités de leadership.**

# PLACER LES FAÇONS D'ÊTRE ET LES FORMES DE SAVOIR DES AUTOCHTONES AU COEUR DE NOS ACTIONS

Au cours des cinq prochaines années, nous aurons intégré les formes de savoir des Autochtones aux expériences proposées par le Musée et approfondi nos relations avec les communautés autochtones.

En mettant l'accent sur la guérison, nous ancrons notre présent et notre avenir dans le passé, et dans les savoirs des aîné.e.s et ancêtres autochtones.

Grâce à des partenariats et avec la collaboration étroite de représentants et des communautés autochtones, nous créons l'espace et le temps nécessaires pour redéfinir notre parcours en tant qu'institution coloniale.

Nous rendons hommage au territoire que nous occupons et travaillons à bâtir une relation plus viable avec l'environnement. Nous bâtissons des ponts et invitons activement les autres à se joindre à nous dans cette aventure durable et collective.

# RÉSULTATS POUR 2021/2022

QUATRE Placer les façons d'être et les formes de savoir des Autochtones au coeur de nos actions

- 1 **Nous réexaminons notre collection et notre programmation dans une optique autochtone**, pour offrir une expérience accueillante aux communautés autochtones.
- 2 Sur la base d'un accord équitable, **nous consultons régulièrement notre comité consultatif autochtone officiel** pour le Musée.
- 3 **En collaboration avec les responsables autochtones de notre Nation hôte, le MBAC élabore des plans et dirige des programmes** dans le but d'intégrer les façons d'être et les formes de savoir des Autochtones à l'ensemble de l'organisation, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur.

# INVESTIR DANS LA RÉSILIENCE ET LA DURABILITÉ OPÉRATIONNELLES

Malgré l'incertitude actuelle, dans cinq ans nous aurons non seulement rattrapé le terrain perdu, mais aussi équipé l'institution pour qu'elle soit un chef de file dans les décennies à venir.

Avec l'objectif de renforcer les liens humains, nous mobiliserons les nouvelles technologies pour étendre notre rayonnement, augmenter notre impact et fournir notre meilleur travail.

Notre espace physique est durable d'un point de vue environnemental, construit pour traverser le temps et reflète nos valeurs institutionnelles.

Pour assurer la capacité de résilience du Musée dans l'avenir, nous élargissons les canaux de financement existants en plus d'explorer de nouvelles sources de revenus.

CINQ Investir dans la résilience  
et la durabilité opérationnelles

- 1 Nous mettons en place une infrastructure technologique et numérique actualisée** dans l'ensemble du Musée afin de permettre à nos équipes de travailler en ligne de manière harmonieuse et à nos visiteurs de vivre des expériences numériques captivantes.
- 2** Notre bâtiment à Ottawa reflète notre vision centrée sur l'humain – il est plus accessible, plus accueillant et plus durable sur le plan environnemental. **Nous investissons dans les infrastructures** afin de conserver notre envergure et d'appliquer les principes de durabilité environnementale à toutes les pratiques opérationnelles.
- 3** Pour devenir plus flexibles et inclusifs tout en plaçant les visiteurs au cœur de l'expérience muséale **nous améliorons les compétences des membres de l'équipe et recalibrons les structures, les processus et les procédures** pour les aligner sur notre stratégie commune.
- 4 Nous explorons de nouvelles sources de revenus** (en propre et basées sur des dons) et augmentons activement notre fonds de prévoyance, ce qui nous permet de saisir des occasions nouvelles et expérimentales à la grandeur de l'institution.

## RAISON D'ÊTRE

Nous favorisons les interrelations dans le temps et l'espace.

## VISION

Nous envisageons un avenir dans lequel l'art a le pouvoir de construire des ponts, d'approfondir les relations et de favoriser l'avènement d'une société plus équitable.

## MISSION

À travers les arts visuels, nous concevons des expériences dynamiques qui ouvrent le cœur et l'esprit et changent le regard que nous portons sur nous-mêmes, sur les autres et sur nos histoires respectives.

## VALEURS

1. Favoriser l'appartenance
2. Accueillir le changement
3. Apprendre et évoluer ensemble
4. Diriger avec audace

## PILIERES STRATÉGIQUES

1. Renforcer les liens communautaires par des expériences artistiques transformatrices
2. Construire une collection et un programme qui inspirent les liens humains
3. Bâtir une équipe diversifiée et collaborative la renforcer et la soutenir
4. Placer les façons d'être et les formes de savoir des Autochtones au cœur de nos actions
5. Investir dans la résilience et la durabilité opérationnelles