

Plan stratégique 2022-2025

Introduction

L'implantation de notre plan stratégique 2018-2022 a été un franc succès, et ce malgré la pandémie, et nous avons réalisé la majorité des 58 actions proposées. Nous sommes fiers d'annoncer que peu d'éléments ont été abandonnés et c'est dans une optique de continuation que ce plan 2022-2025 a été rédigé. En effet, grâce aux efforts déployés au niveau du développement, le comité a eu beaucoup de matière pour préparer un plan stratégique réaliste, réalisable et mobilisant pour notre personnel.

Nous réalisons un exercice de planification stratégique pour :

- Augmenter la performance de l'organisation
- Nous fournir un outil pour mieux se qualifier pour du financement
- Obtenir ou maintenir nos agréments d'organismes reconnus : Exporail est un musée agréé par le ministère de la Culture et des Communications du Québec et son centre d'archives privées est agréé par Bibliothèque et Archives nationales du Québec. Ces deux agréments amènent un financement récurrent au fonctionnement
- Préparer une expansion majeure ou implanter de nouvelles initiatives : par exemple le projet « Exporail 2.0 » décrit plus loin
- Mobiliser le personnel et le conseil d'administration.
- Aborder les changements dans l'environnement interne et externe

Les personnes qui composent le comité ont une solide expertise en planification stratégique dans une entreprise d'envergure, ont une connaissance profonde de l'ACHF et d'Exporail grâce à un engagement de longue date dans l'organisation ou ont été impliquées dans la réalisation du plan précédent. Pour travailler à ce nouveau plan, le conseil d'administration a confié à François Hébert, administrateur, la présidence du comité. Siègent également sur le comité : Nadine Cloutier, directrice générale, François Gaudette, maintenant administrateur, et Fiona Murray, administratrice.

Le plan conserve la structure qui a été employée lors du précédent plan. Nous présenterons :

- **La vision** : exprime le but de l'organisation
- **La mission** : exprime l'impact que l'organisation souhaite avoir
- **Les facteurs critiques de succès** : ce que nous devons accomplir pour réaliser notre mission
- **Les stratégies** : ce que nous ferons pour accomplir les facteurs critiques de succès
- **Le plan d'action** : ce qui nous permettra de réaliser la stratégie

Notre plan stratégique s'appuie sur nos ressources humaines et matérielles, nos installations et notre culture. Or, il se base aussi fortement sur le projet d'agrandissement intitulé « Exporail 2.0 », dont l'étude de faisabilité a été effectuée en 2021-2022. Ce projet serait l'une des principales réalisations au niveau du développement pour Exporail et rejoindrait plusieurs secteurs du musée. Ce projet complet, englobant, aurait un impact important sur les installations, les archives et collections, les expositions, la location d'espaces, les aires pour le public et le service à la clientèle, les opérations et le travail des bénévoles.



**EXPORAIL, le Musée ferroviaire canadien /
Association canadienne d'histoire ferroviaire**
110. rue Saint-Pierre, Saint-Constant, Qc J5A 1G7



T. 450-638-1522
F. 450-638-1563
www.exporail.org

La vision :

L'Association canadienne d'histoire ferroviaire (ACHF) est reconnue comme la source prééminente de la connaissance et de l'interprétation du patrimoine ferroviaire canadien. En tant que principal musée ferroviaire au Canada, il vise à être parmi les meilleurs au monde.

La mission :

Exporail ravit ses publics par l'exploitation d'un musée ferroviaire vivant qui informe et anime grâce à l'excellence de sa muséologie et de l'ensemble de ses activités de recherche, de conservation, muséologiques, éducatives, d'archives et de publication.

Les 6 facteurs critiques de succès mis de l'avant :

L'ordre dans lequel les facteurs critiques de succès sont présentés n'est pas un indicateur de priorisation. Ils sont tous tout aussi importants les uns que les autres.

- Notre personnel
- Développement d'infrastructure
- Développement de marchés
- Expériences clients
- Collections et archives
- Revenus

À chaque facteur critique de succès se rattacheront des stratégies et des actions pour assurer leur réalisation.

Notre personnel — Nous devons renforcer tout notre personnel, incluant les salariés et les bénévoles.

Tout le développement initial de l'ACHF a été accompli par des bénévoles, et même si une équipe de professionnels s'est constituée, les bénévoles continuent de jouer un rôle vital dans l'organisation.

Les bénévoles réalisent non seulement beaucoup de tâches, mais ils en gèrent aussi certaines. Cela met en évidence le principal défi qui se dessine : une équipe de bénévoles dont l'expertise variée disparaît au départ de chacun. Il faudra remplacer les bénévoles quand ces derniers ne seront plus en mesure de contribuer.

Dans la même orientation, le contexte de l'emploi fait que l'embauche et de la rétention de personnel pour les postes permanents et occasionnels sont en pleine mutation depuis quelques années et le tout fut accéléré par la récente pandémie. Il faut donc que l'ACHF ne devienne pas un dernier choix dans le parcours des personnes, mais soit un objectif de carrière et d'épanouissement pour celles-ci.

Voici les mesures que nous allons prendre pour renforcer notre communauté de personnel :

Stratégie 1 :

Nous allons être un employeur de choix dans le monde muséal pour tout le personnel.

Actions :

1. Développer un système de valeurs pour créer un sentiment d'appartenance et mobiliser les ressources humaines.
2. Bâtir un plan de relève pour les postes-clés, via un comité du personnel au Conseil d'administration.

Stratégie 2 :

Nous allons renforcer le recrutement, l'attractivité et la rétention des **salariés**.

Actions :

1. Revoir les conditions et la rémunération en fonction du marché de l'emploi afin de maintenir une attractivité comme employeur de choix.
2. Mettre en place une stratégie de recrutement via un positionnement marketing des emplois.

Stratégie 3 :

Nous allons activement recruter des **bénévoles** pour satisfaire les besoins spécifiques que nous avons fixés pour atteindre les objectifs du plan et être un employeur de choix.

Actions :

1. Recruter activement des bénévoles pour accroître notre capacité.
2. Procéder au recrutement ciblé à la diffusion pour atteindre les objectifs du plan.
3. Élaborer des procédures et publier une trousse de bienvenue pour les nouveaux bénévoles.
4. Développer des programmes formels de reconnaissance et de soutien.
5. Impliquer tous les membres du personnel dans la définition des rôles et la gestion des bénévoles dans leur domaine.

Développement d'infrastructure — Nous devons établir notre développement futur.

L'ACHF que nous connaissons aujourd'hui est le fruit de plus de quatre-vingt-dix années de rêve, de planification, d'exécution et d'efforts par une équipe de bénévoles et de professionnels enthousiastes. Le fait qu'ils ont pu créer Exporail, l'un des meilleurs musées ferroviaires du monde, à partir de rien témoigne de la valeur d'une réflexion audacieuse et d'un travail acharné pendant une longue période. Ceux qui ont construit Exporail ont de quoi être fiers.

Fidèles à l'esprit des bâtisseurs, nous allons de l'avant avec la poursuite du plan de développement d'Exporail 2.0 tout en nous assurant que les nouvelles installations soient financièrement viables.

Voici les nouvelles étapes que nous allons franchir sur le chemin vers Exporail 2.0 :

Stratégie 1 :

Nous allons finaliser le plan de développement détaillé pour Exporail 2.0, via le comité de développement.

Actions :

1. Évaluer les recommandations de l'étude de faisabilité : comité de développement.
2. Réaliser des « focus groups » auprès des visiteurs pour valider le projet et sonder leurs besoins.
3. Développer des scénarios alternatifs de ce que pourrait être Exporail 2.0.
4. Débuter l'implantation d'Exporail 2.0.

Stratégie 2 :

Nous allons produire un plan d'action pour nos opérations en vue de la transition vers Exporail 2.0, via le comité de développement.

Actions :

1. Allouer les ressources nécessaires pour réaliser et supporter un plan d'affaires.
2. Mettre en action le plan d'affaires.

Stratégie 3 :

Nous allons débiter au moins un projet important durant cette période du plan stratégique de 3 ans.

Actions :

1. Sélectionner des projets pour une évaluation détaillée en fonction de critères objectifs.
2. Élaborer des plans, des budgets et des calendriers pour ceux-ci.
3. En choisir au moins un, y allouer les ressources et le démarrer.

Développement de marchés - *Nous devons accroître nos clientèles.*

Suite à une recommandation du Plan stratégique 2018-2021 de l'ACHF, Exporail a créé un poste permanent de marketing et ventes et a préparé le premier Plan marketing de son histoire.

Ce plan détaillé aborde les quatre aspects clés « P » du marketing, soit le positionnement et la promotion, qui sont élaborés sous le facteur critique de succès « Développement de marchés » ainsi que le produit et le prix qui font partie du facteur critique de succès « Expériences clients ».

Les stratégies de positionnement identifient les actions à prendre pour diversifier et augmenter les types de clientèles qui seront ciblés, tout en valorisant nos principaux marchés plus traditionnels de familles et de groupes scolaires.

Les stratégies de promotion font face à la notoriété limitée d'Exporail en mettant sur pied une campagne grand public axée sur les proximités géographiques, sociale et de cœur du musée et en tirant davantage parti des technologies numériques.

Voici les stratégies et actions que nous allons adopter afin de développer nos marchés et accroître nos clientèles :

Stratégie 1 :

Nous allons cibler et développer de nouvelles clientèles, selon le Plan marketing.

Actions :

1. Implanter les stratégies identifiées pour rejoindre les nouveaux marchés ciblés.
2. Entretien et augmenter nos marchés acquis.
3. Développer des événements, programmes, visites et expositions temporaires destinés à des segments de marchés ciblés.
4. Mettre à jour le Plan marketing annuellement en fonction des résultats.

Stratégie 2 :

Nous allons augmenter la notoriété d'Exporail

Actions :

1. Préparer et lancer des campagnes de proximité géographique, sociale et de cœur.
2. Augmenter et diversifier nos outils de promotion.
3. Utiliser plusieurs canaux de distribution : associations, ambassadeurs, médias, influenceurs.
4. Augmenter notre interactivité avec nos clientèles via les différents médias sociaux.

Stratégie 3 :

Nous allons étendre notre utilisation des technologies numériques.

Actions :

1. Réviser les processus d'affaires en fonction de l'arrivée du logiciel Eudonet.
2. Développer des visites autoguidées autonomes.
3. Créer une base de données des visiteurs et des contacts d'autres groupes d'intérêt.
4. Développer des nouveautés en ligne et sur papier pour les non-visiteurs et les membres de l'ACHF.

Expériences clients - Nous devons offrir à nos clientèles des expériences exceptionnelles.

La raison principale pour laquelle les gens visitent Exporail est de s'amuser via une expérience sociale, vivante et interactive, tout en vivant un aspect historique et éducatif. D'ailleurs, la mission d'Exporail est de ravir ses publics.

Vu la diversité grandissante de notre clientèle, il nous doit d'offrir des expériences variées et exceptionnelles, et qui se renouvèlent de façon régulière. Notre campagne de promotion vise à déclencher des émotions de fierté de notre patrimoine historique ainsi que de nostalgie de notre passé ferroviaire. Nos installations doivent refléter une expérience immersive et sécuritaire, tout en mettant en valeur l'attrait architectural et paysager du monde ferroviaire.

Nous œuvrons dans un marché compétitif et notre tarification doit être bien alignée à notre offre muséale. Nos stratégies et actions proposent d'offrir une tarification dynamique et saisonnière ainsi que des offres attrayantes d'abonnement en partenariat avec d'autres joueurs de l'industrie touristique.

Voici les stratégies et actions que nous allons adopter afin d'offrir à nos clientèles des expériences exceptionnelles :

Stratégie 1 :

Nous allons développer et offrir de nouvelles expériences alignées aux marchés ciblés.

Actions :

1. Élaborer et offrir des expériences interactives.
2. Créer une salle dédiée aux arts visuels à partir de notre vaste collection d'artefacts.
3. Accroître l'utilisation de notre salle de projection.
4. Développer un nouveau produit d'envergure.
5. Mettre à niveau l'exposition de modélisme ferroviaire.

Stratégie 2 :

Nous allons améliorer les installations du site pour rehausser l'expérience des visiteurs.

Actions :

1. Construire le nouveau pont qui donne l'accès principal au site.
2. Installer une aire pour enfants et parents sur le thème des chemins de fer.
3. Améliorer l'expérience du train miniature (CFM).
4. Renouveler la signalisation et les sentiers du site.
5. Agrandir et asphalté le stationnement public.

Stratégie 3 :

Nous allons réviser la structure des offres tarifaires.

Actions :

1. Développer des forfaits avec des partenaires régionaux et des groupes touristiques.
2. Réviser les offres d'abonnement.
3. Ajouter la notion de saisonnalité dans notre tarification.
4. Introduire le concept de visites à durées variables pour la clientèle de groupes.

Collections et Archives — *Nous devons augmenter la qualité de nos collections et archives.*

L'ACHF a commencé à collectionner des objets et des documents d'archives liés au chemin de fer peu de temps après sa fondation. Ensuite, le premier véhicule a été acquis en 1950 et le nombre de pièces de matériel roulant dans la collection est maintenant passé à plus de 180. Le résultat est la plus grande et la plus complète collection de véhicules ferroviaires au Canada.

Au cours des dernières années, des efforts ont été menés pour évaluer l'ensemble des collections des petits objets, véhicules et documents d'archives. Les constats qui sont ressortis sont que certains axes de collectionnement comportent des éléments redondants ou encore manquent d'artefacts ou d'archives essentiels pour compléter la mission d'Exporail.

De plus, une étude, menée sur la pertinence et/ou le degré de restauration nécessaire pour les véhicules, a permis de produire un positionnement de chacun de ceux-ci dans les collections. Dans la même orientation, une telle étude se doit d'être menée pour l'ensemble des fonds d'archives.

Voici les mesures que nous allons prendre pour augmenter la qualité de nos collections et archives :

Stratégie 1 :

Nous allons prendre des mesures pour acquérir, préserver et diffuser nos collections et archives.

Actions :

1. Planifier et poursuivre les travaux de restauration sur les pièces prioritaires de manière organisée.
2. Poursuivre les actions de diffusion de nos collections et archives.
3. Mettre à jour les cibles de collectionnement pour les véhicules, artefacts et archives.

Stratégie 2 :

Nous allons finaliser la rationalisation de notre collection de matériel roulant en fonction de notre capacité à l'entretenir correctement.

Actions

1. Déterminer les éléments à retirer des collections.
2. Préparer et implanter un plan de disposition.

Stratégie 3 :

Nous allons poursuivre l'assainissement du dépôt des archives et du centre de documentation.

Actions :

1. Sélectionner et implanter un nouveau logiciel archivistique.
2. Déterminer les éléments à retirer des archives et du centre de documentation et en disposer.

Revenus - Nous devons augmenter nos revenus de façon durable.

Des sources de revenus fiables et diversifiées sont un pilier fondamental de toute organisation saine. Comme c'est le cas pour tous les organismes à but non lucratif, les sources de revenus peuvent être précaires, même dans les meilleures conditions. Nous devons continuer à évoluer vers une plus grande autonomie face à la baisse du soutien gouvernemental.

En nous appuyant sur notre plan stratégique 2018-2021, nous devons continuer à rechercher des sources de revenus prévisibles et durables pour que l'organisation puisse croître et s'épanouir. Cela est nécessaire non seulement pour faire face aux coûts croissants des opérations, mais aussi pour concrétiser notre vision d'une organisation de classe mondiale dotée d'experts de haut niveau et offrant des services et des expériences client de premier ordre.

Nous développerons de multiples sources de revenus sur lesquelles nous pourrions compter année après année, et nous ferons en sorte que la collecte de fonds fasse partie de la responsabilité de chaque membre du conseil d'administration, et non seulement de celle du comité de financement. Nous sommes tout à fait capables de réussir, comme l'ont prouvé les résultats de la dernière décennie ; toutefois, l'atteinte de ce niveau d'autonomie nécessitera des ressources administratives et techniques plus importantes.

Voici les stratégies que nous allons adopter pour mettre en œuvre ce facteur de réussite essentiel :

Stratégie 1 :

Nous allons faire de la génération de revenus une des principales responsabilités du conseil d'administration.

Actions:

1. Bâtir une stratégie de levée de fonds et la mettre en action avec suffisamment de ressources.
2. Définir le rôle et les processus entourant l'administration des levées de fonds dans l'équipe.
3. Obtenir l'expertise et les ressources pour organiser et supporter la levée de fonds.

Stratégie 2 :

Nous allons diversifier les sources et augmenter les montants des dons.

Actions :

1. Cibler des donateurs importants dans les hauts dirigeants des compagnies ferroviaires.
2. Développer des campagnes de dons visant les employés, retraités et fournisseurs ferroviaires.
3. Créer des occasions pour nommer des commanditaires.
4. Approcher et obtenir les engagements des gouvernements, des entreprises, des fondations et des particuliers pour un soutien continu aux opérations et aux campagnes spéciales.

Objectifs

Afin de bien aligner les efforts de tous les participants à la réalisation de ce plan stratégique au cours des trois prochaines années, les objectifs quantitatifs d'Exporail sont les suivants :

Budget prévisionnel

(000\$)	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	*5% augmentation
	Réel	Réel	Réel	Prévu	Prévu*	Prévu*	
Revenus							
Exploitation et dons	1 415	685	1 338	1 477	1 501	1 576	
Subventions	1 159	1 368	1 120	850	943	990	
Total	2 574	2 053	2 458	2 327	2 444	2 566	
Dépenses							
Exploitation	833	529	872	745	748	785	
Muséologie et publications	1 269	668	948	1 256	1 176	1 234	
Propriété et site	547	435	518	584	520	547	
Total	2 649	1 632	2 338	2 585	2 444	2 566	
Visiteurs	65 717	14 708	50 849	56 000	62 000	68 000	*En 2024-2025: on rattrape la fréquentation pré-pandémique