

Culture et développement local : optimiser l'impact

Montréal

Rapport sur le *Guide d'autoévaluation*
à l'intention des gouvernements locaux,
des communautés et des musées

Lucie K. Morisset
Laurent Sauvage
Myriam Joannette

CHAIRE

**de recherche du Canada
en patrimoine urbain**

ESG UQÀM

Pour l'Organisation de Coopération
et de Développement économique (OCDE)



Montréal
août 2018

Dépôt légal Bibliothèque nationale du Québec
4^e trimestre 2018
ISBN 978-2-924861-05-9

Sommaire décisionnel

Cette étude présente les résultats d'une autoévaluation des politiques du « gouvernement local » à Montréal et des actions du Musée des beaux-arts de Montréal (MBAM) sous l'angle de leur contribution au développement local, plus spécifiquement en matière de stratégies culturelles. Réalisée à partir d'un guide conçu par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) – que l'étude avait aussi pour but de contribuer à améliorer –, cette autoévaluation, menée avec des acteurs montréalais, a reposé sur des entretiens qui ont abordé, par l'entremise d'indicateurs de la grille proposée dans le guide par l'OCDE, les cinq thèmes prédéterminés suivants :

- | 1 - développement économique et innovation,
- | 2 - design urbain et développement communautaire,
- | 3 - développement culturel, éducation et créativité,
- | 4 - inclusion, santé et bien-être,
- | 5 - gestion des musées dans une perspective de développement local.

Dans l'ensemble, tant les actions du Musée des beaux-arts que les politiques du gouvernement local, qui a été ici assimilé à l'ensemble constitué par la Ville de Montréal et divers organismes responsables des missions sous-jacentes des thèmes ci-dessus, génèrent des réponses positives aux indicateurs identifiés. La Ville de Montréal se distingue tout particulièrement par son approche décentralisée, qui conçoit la culture comme un service de proximité et qui, plus récemment, lie de plus en plus intimement, dans ses politiques comme dans son fonctionnement, la culture et le développement économique. Le Musée des beaux-arts de Montréal, lui, se distingue tout particulièrement aux volets d'abord de l'inclusion, de la santé et du bien-être, ensuite du développement culturel, de l'éducation et de la créativité, puis du développement économique et de l'innovation. Sur l'arrière-plan d'un mode de fonctionnement et de financement bien différent de celui des musées publics, le Musée des beaux-arts suscite le plus grand enthousiasme pour son engagement social, à l'enseignement de nombreuses actions innovantes et de bonnes pratiques exemplaires.

Cela, cependant, repose sur une vision affranchie de l'œuvre d'art que ne partagent pas tous les experts en histoire de l'art ; l'étude montre d'ailleurs, à cet effet, que le musée ne pourrait aller plus loin dans la mission sociale qu'il a épousée qu'au risque de se distancier davantage de certaines pratiques canoniques dans le domaine, perçues par les acteurs montréalais comme davantage européennes. Par opposition au musée d'art dont l'action en matière de développement local et l'inscription dans la société civile se limitent principalement au partage des collections avec le public le plus large possible, sur un registre d'interprétation traditionnelle des œuvres d'art, le MBAM, mais la plupart du temps implicite, au capital symbolique de l'œuvre et à la valeur du musée dans la société qui, tout en caractérisant l'action du musée par rapport à celle d'autres institutions de médiation culturelle (pensons notamment à des centres d'archives ou à des bibliothèques), s'émancipe souvent largement de la tradition classique en histoire de l'art.

À cet effet, mais aussi de manière plus générale en ce qui a trait au développement culturel, l'évaluation a d'ailleurs mis en exergue un certain nombre d'orientations limitatives du guide de l'OCDE, dont les indicateurs ne permettaient pas toujours, parce qu'ils dépendaient de certaines spécificités européennes, de discuter du spectre complet des politiques et des actions en matière

de stratégies culturelles de développement local à Montréal. À l'inverse, l'exercice d'évaluation a permis d'identifier 17 bonnes pratiques ou contributions exemplaires dont plusieurs, intimement liées au contexte montréalais, pourraient être de nature à inspirer des acteurs au-delà des frontières nord-américaines.

Le présent rapport se conclut en proposant quinze recommandations et pistes d'action visant à améliorer le guide de l'OCDE ou à optimiser les politiques du gouvernement local et les actions du musée. À cet égard, on a tout particulièrement constaté qu'un certain nombre d'initiatives de structuration des activités et des communautés participantes seraient de nature à contribuer à la matérialisation des intentions énoncées dans la *Politique culturelle* de la Ville de Montréal, mais, surtout, à consolider l'action du Musée des beaux-arts de Montréal en reconnaissant et en étayant son rôle d'acteur prééminent du développement local et en mettant en place les moyens de pérenniser cet apport déterminant pour la société.

Executive summary

This study presents the results of a self-assessment of “local government” policies in Montreal and initiatives by the Montreal Museum of Fine Arts (MMFA) from the perspective of their contribution to local development, more specifically in terms of cultural strategies. Conducted by way of a guide designed by the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), which the study also aimed to help improve, this self-assessment, carried out with Montreal stakeholders, was based on interviews which addressed, through the intermediary of grid indicators proposed with the OCDE guide, the following five predetermined themes:

- | Economic development and innovation
- | Urban design and community development
- | Cultural development, education, and creativity
- | Inclusion, health, and well-being
- | Museum management from a local development perspective

As a whole, Museum of Fine Arts initiatives and local government policies, both of which were adopted by the entity made up of the City of Montreal and various organizations responsible for the underlying missions of the aforementioned initiatives, generate positive responses in terms of the indicators identified. The City of Montreal stands out in particular due to its decentralized approach, which views culture as a proximity service and which, more recently, has linked culture and economic development ever more closely in its policies and its operations. As for the Montreal Museum of Fine Arts, it especially shines in the areas, firstly, of inclusion, health, and well-being, followed by cultural development, education, and creativity, and finally, economic development and innovation. With the backdrop of an operating and funding method that is very different from that of public museums, the Museum of Fine Arts generates a great deal of enthusiasm for its social commitment, through numerous innovative actions and exemplary best practices.

This is however based on an original understanding of the work of art that is not shared by all art history experts; the study shows, in this regard, that the museum has gone as far as it could with respect to the social mission it has espoused, at the risk of further distancing itself from certain canonical practices in the area, perceived by Montreal stakeholders as more European. In opposition to the art museum whose action in terms of local development and involvement in civil society is mainly limited to sharing collections with the widest possible audience, on a register of a traditional interpretation of works of art, the Montreal Museum of Fine Arts stands out due to a systematic, usually implicit, recourse to the symbolic capital of the work and the value of the museum in society which, while characterizing the action of the museum in comparison to that of other institutions of cultural mediation (we think of archive centres or libraries, for example), often radically distances itself from the classical tradition in art history.

In this regard, but also more generally with respect to cultural development, the evaluation highlighted a certain number of restrictive orientations of the OECD guide, including indicators that did not always make it possible, because they depended on certain European specificities, to discuss the full spectrum of policies and actions in terms of cultural strategies of local development in Montreal. Conversely, the evaluation exercise helped identify 17 best practices or

exemplary contributions, including several that are intimately linked to the Montreal context, which could inspire stakeholders beyond North America.

This report concludes with 15 recommendations and proposed courses of action to improve the OECD guide or to optimize local government policies and museum initiatives. In this regard, it is especially noteworthy that a certain number of structuration initiatives with respect to activities and participating communities could help in realizing the intentions outlined in the *Cultural Development Policy* of the City of Montreal and, especially, in consolidating the action of the Montreal Museum of Fine Arts by recognizing and supporting its role as a preeminent player in local development and by establishing the means to perpetuate this decisive contribution to society.

Table des matières

SOMMAIRE DÉCISIONNEL	3
EXECUTIVE SUMMARY	3
INTRODUCTION	10
CONTEXTE	10
LE MUSÉE DES BEAUX-ARTS DE MONTRÉAL (MBAM).....	12
LE « GOUVERNEMENT LOCAL » À MONTRÉAL	14
Le Conseil des arts de Montréal	14
Tourisme Montréal	14
Commissions scolaires à Montréal	14
Culture Montréal	15
Un portrait différent de la situation européenne	15
ENJEUX CONTEXTUELS ET AVANTAGES SPÉCIFIQUES DE LA SCÈNE MONTRÉALAISE	16
MÉTHODOLOGIE ET DÉROULEMENT DE L'ENQUÊTE.....	18
ENJEUX MÉTHODOLOGIQUES	20
SYNTHÈSE ET ANALYSE DES RÉSULTATS DE L'AUTOÉVALUATION	22
DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET INNOVATION	22
POLITIQUES DU GOUVERNEMENT LOCAL	23
De nombreuses initiatives de forfaitisation et de diffusion publique	24
Mobilité vs accessibilité	25
L'enjeu multifacette de la propriété intellectuelle	25
ACTIONS DU MUSÉE DES BEAUX-ARTS	26
Un musée rassembleur et engagé dans l'économie locale	27
Un musée en appui à la recherche et au développement	27
PROBLÈMES MÉTHODOLOGIQUES ET AMÉLIORATIONS POTENTIELLES DU GUIDE	28
Enjeux de clarification	28
Indicateurs supplémentaires ou complémentaires proposés	29
DESIGN URBAIN ET DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE	29
POLITIQUES DU GOUVERNEMENT LOCAL	30
Un musée isolé dans l'espace social et urbain local	30
Un « quartier culturel » en dormance ?	32
ACTIONS DU MUSÉE DES BEAUX-ARTS	34
Un pôle intégré dans le tissu urbain	34
Un catalyseur de la communauté (locale ?)	36
Les tensions entre un quartier culturel et un pôle urbain... un peu autarcique ?	37
PROBLÈMES MÉTHODOLOGIQUES ET AMÉLIORATIONS POTENTIELLES DU GUIDE	39

Indicateurs composites ou redondants	39
Indicateurs inappropriés	39
Indicateurs supplémentaires ou complémentaires proposés	40
DÉVELOPPEMENT CULTUREL, ÉDUCATION ET CRÉATIVITÉ	40
POLITIQUES DU GOUVERNEMENT LOCAL	41
Des moyens de développement culturel à coordonner	41
ACTIONS DU MUSÉE DES BEAUX-ARTS	43
Un dialogue didactique avec des publics	43
Un leadership en matière d'enseignement	43
La construction d'un capital social	44
PROBLÈMES MÉTHODOLOGIQUES ET AMÉLIORATIONS POTENTIELLES DU GUIDE	45
Indicateurs redondants	45
Indicateurs inappropriés	45
Indicateurs supplémentaires ou complémentaires proposés	46
INCLUSION, SANTÉ ET BIEN-ÊTRE	46
POLITIQUES DU GOUVERNEMENT LOCAL	48
Quel rôle pour le gouvernement local dans l'utilisation de la culture en matière d'inclusion, de santé et de bien-être ?	48
ACTIONS DU MUSÉE DES BEAUX-ARTS	49
Le musée promoteur de la diversité et de l'inclusion	50
Le musée qui soigne	52
Un musée engagé dans la discussion publique et dans l'intervention sur la santé et l'inclusion	52
La question de la réhabilitation	53
PROBLÈMES MÉTHODOLOGIQUES ET AMÉLIORATIONS POTENTIELLES DU GUIDE	55
Indicateurs redondants	55
Indicateurs inappropriés	55
Indicateurs supplémentaires ou complémentaires proposés	56
GESTION DES MUSÉES DANS UNE PERSPECTIVE DE DÉVELOPPEMENT LOCAL.....	57
POLITIQUES DU GOUVERNEMENT LOCAL	57
ACTIONS DU MUSÉE DES BEAUX-ARTS	58
Le musée réactif	59
La philanthropie et le financement de la mission sociale du musée	60
Un musée « participatif » enraciné dans les communautés	61
PROBLÈMES MÉTHODOLOGIQUES ET AMÉLIORATIONS POTENTIELLES DU GUIDE	62
Indicateurs redondants ou inappropriés	62
Indicateurs supplémentaires ou complémentaires proposés	62
<u>CONCLUSION ET PLAN D'ACTION</u>	<u>64</u>
RECOMMANDATIONS ET PISTES D'ACTION POUR LE GOUVERNEMENT LOCAL	66
ASSURER LA PARTICIPATION ACTIVE DU MUSÉE À DES MISSIONS PROMOTIONNELLES	66

CLARIFIER ET MIEUX DIFFUSER L'OFFRE MONTRÉALAISE INTÉGRANT DES ACTIVITÉS CULTURELLES ET LE TRANSPORT EN COMMUN	66
CONSTITUER UNE COLLECTION PATRIMONIALE D'ŒUVRES LIBRES DE DROIT	66
METTRE EN PLACE AU SEIN DE L'ARRONDISSEMENT VILLE-MARIE UNE TABLE DE CONCERTATION SUR LES STRATÉGIES CULTURELLES DE DÉVELOPPEMENT LOCAL	66
ADOPTER UNE POLITIQUE CADRE SUR L'INTÉGRATION DE L'ACTION SOCIALE ET DE L'ACTION CULTURELLE	66
RECOMMANDATIONS ET PISTES D'ACTION POUR LE MUSÉE	67
ORGANISER ET MÉDIATISER DES RENCONTRES PÉRIODIQUES DE L'ENSEMBLE DES ACTEURS DE LA COMMUNAUTÉ SCIENTIFIQUE ENGAGÉS DANS DES PROJETS AVEC LE MUSÉE	67
CONSIDÉRER L'ÉTABLISSEMENT DE PARTENARIATS LOCAUX QUI PERMETTRAIENT DE METTRE EN PLACE ET DE COMMERCIALISER UNE GAMME DE PRODUITS ARTISTIQUES ET ARTISANAUX LIÉS AU MUSÉE	67
PARTICIPER DE FAÇON SYSTÉMATIQUE À DES ORGANES DE CONSULTATION ET DE DÉCISION SUR LE DÉVELOPPEMENT DU TERRITOIRE	67
CONTRIBUER À LA MISE EN PLACE AU SEIN DE L'ARRONDISSEMENT VILLE-MARIE D'UNE TABLE DE CONCERTATION SUR LES STRATÉGIES CULTURELLES DE DÉVELOPPEMENT LOCAL	67
CONSIDÉRER LA MISE EN PLACE ET LA DIFFUSION D'UN PLAN D'ACTION DU MUSÉE EN MATIÈRE D'ÉDUCATION ET DE DÉVELOPPEMENT CULTUREL.....	67
CRÉER UNE STRUCTURE INTERNE DE PARTICIPATION DES EMPLOYÉS AUX INITIATIVES DU MUSÉE EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT CULTUREL, D'INCLUSION ET DE BIEN-ÊTRE.....	68
METTRE EN PLACE ET FAIRE CONNAÎTRE DES INDICATEURS DE MESURE DE L'ACTION SOCIALE DU MUSÉE.....	68
RECOMMANDATIONS ET PISTES D'ACTION POUR L'OCDE.....	68
ÉPURER ET SIMPLIFIER LE GUIDE EN ÉLIMINANT LES INDICATEURS COMPOSITES OU REDONDANTS.....	68
OPTIMISER LE GUIDE EN CONCENTRANT LES INDICATEURS ET LEUR ÉNONCÉ SUR LA CONTRIBUTION POTENTIELLE AU DÉVELOPPEMENT LOCAL	68
CONSIDÉRER UN GUIDE D'ÉVALUATION PAR QUESTIONS ALTERNATIVES ET PAR GROUPES D'INDICATEURS	68
<u>ANNEXE 1 : EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES.....</u>	<u>70</u>
<u>ANNEXE 2 : SYNTHÈSE DES RÉSULTATS QUANTIFIÉS.....</u>	<u>110</u>
<u>ANNEXE 3 : RÉSULTATS DES ENTRETIENS (VERSION NUMÉRIQUE SEULEMENT).....</u>	<u>122</u>

Introduction

Cette étude, commandée par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), a pour objectif de cerner des pratiques et des moyens d'intégration de la culture et du développement local à Montréal, en vue d'enrichir la préparation par l'OCDE, dans le cadre de son Programme d'économie locale et de développement de l'emploi, d'un guide destiné à informer et à soutenir les décideurs et les gouvernements locaux. Avec le Musée des beaux-arts de Montréal comme cible et en fonction des balises méthodologiques elles aussi déterminées par l'OCDE, l'étude aspire ainsi à procurer un matériau susceptible de favoriser, pour les gouvernements locaux, l'évaluation et la bonification des approches d'utilisation de la culture dans un développement local équilibré et, pour les musées, l'évaluation et l'amélioration des relations qu'ils entretiennent ou pourraient entretenir avec l'économie locale et le tissu social. Ce dernier objectif prend une dimension particulièrement importante dans le contexte de la présente étude, compte tenu de ses particularités internes et de celles du milieu dans lequel elle se déploie.

Contexte

Située dans le sud de la province de Québec, dont elle est la métropole, Montréal est la deuxième ville la plus peuplée du Canada ; en 2016, elle comptait 1 704 694 habitants et sa région périphérique, la « région métropolitaine de Montréal », 4 098 927 habitants, soit près de la moitié de la population de l'ensemble de la province de Québec¹. La langue maternelle d'environ la moitié de sa population est le français, ce qui est très peu par rapport au reste du Québec, mais aussi extrêmement distinctif en Amérique du Nord. Certains avancent qu'il s'agirait de la deuxième grande ville francophone au monde après Paris. Ses principaux secteurs économiques sont le commerce, l'éducation, les technologies de l'information et les industries aérospatiale, pharmaceutique, cinématographique et du jeu vidéo. Montréal compte en outre une concentration importante d'institutions d'enseignement supérieur, dont six universités.

Selon le rapport de l'OCDE intitulé *Montréal, métropole de talent*², publié en 2016, Montréal se distingue à la fois par l'attractivité et le potentiel d'innovation et de développement économique qui sont fondés notamment sur la qualité de vie, l'environnement physique et le positionnement enviable de nombreux acteurs innovants, ainsi qu'une relative stagnation, par rapport au reste du Canada et à l'ensemble de l'OCDE, sur les plans de la création d'emplois et de la richesse collective : l'économie montréalaise se caractériserait par des emplois requérant peu de qualifications et un faible niveau de compétences. Selon ce même rapport, « l'impact des politiques publiques et des initiatives locales [à Montréal] semble pâtir à la fois de moyens trop limités ou dispersés, et d'un manque de coordination entre les interventions dans les domaines de l'emploi, du développement économique, de l'éducation et de la formation, ou encore de l'immigration ». Le portrait que dresse le présent rapport rejoint à certains égards ces

¹ Statistique Canada, profil du recensement, recensement de 2016, <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2016/dp-pd/prof/details/page.cfm?Lang=F&Geo1=CSD&Geo2=PR&Code2=01&Data=Count&SearchType=Begin&SearchPR=01&TABID=1&B1=All&Code1=2466023&SearchText=montreal>, consulté le 22 août 2018.

² OCDE, *Montréal, métropole de talent. Pistes d'action pour améliorer l'emploi, l'innovation et les compétences*, 2016.

observations concernant la dispersion des initiatives, ce qui donne un poids tout particulier à la capacité d'action d'un acteur prééminent comme l'est devenu, sous certains aspects, le Musée des beaux-arts de Montréal.

Il faut dire que sur le plan de la gouvernance, la Ville de Montréal a connu une importante modification ces dernières décennies, à la suite de réorganisations territoriales survenues en 2002 et en 2005 et qui se sont soldées par la fusion des administrations municipales de l'ancienne ville et d'une douzaine de municipalités voisines ; la ville de Montréal d'aujourd'hui compte pour près de 75 % des 482,8 kilomètres carrés de l'île de Montréal et est composée de 19 arrondissements qui ont leur propre budget et qui détiennent certains pouvoirs, sous l'égide de leur maire respectif. Chaque arrondissement offre des services directs à la population dans divers domaines, dont l'entretien des lieux publics et de la voirie municipale, la distribution d'eau potable, les activités sportives et culturelles, les parcs locaux, le développement social et l'aménagement urbain. La gestion de chacun des arrondissements est sous la responsabilité d'un directeur qui relève du conseil d'arrondissement. Le Musée des beaux-arts qui fait l'objet de cette étude est situé dans l'arrondissement Ville-Marie, qui correspond à la ville-centre et qui a pour particularité d'être directement sous la gouvernance du maire de Montréal, qui est aussi le maire de cet arrondissement, où habitent 5,2 % des habitants de la ville, avec une proportion moindre d'enfants et d'ânés comparativement au reste de la ville, mais une part beaucoup plus grande des habitants du groupe des 25-34 ans. Au recensement de 2016, un résident sur quatre de l'arrondissement n'était pas citoyen canadien et deux sur trois étaient considérés comme étant directement issus de l'immigration, provenant principalement de la Chine, de la France, de l'Iran, du Liban et du Maroc. Le revenu annuel médian des ménages de l'arrondissement était de 41 170 \$ et un tiers des personnes y vivaient dans une situation de faible revenu³.

Pour l'année 2018, le budget de fonctionnement de l'arrondissement Ville-Marie était de quelque 88,3 millions de dollars, en hausse de 3,9 millions par rapport à l'année précédente ; le plan triennal d'immobilisations, qui concerne notamment l'aménagement d'espaces publics, s'élevait pour cette même année à 53,5 millions de dollars. Le budget total de la Ville de Montréal, dont les revenus sont constitués à près de 70 % des taxes foncières, s'élevait alors quant à lui à 5 472,2 millions de dollars ; l'ensemble des activités liées aux loisirs et à la culture comptait pour 61,2 millions de dollars, dont un peu plus de 6 millions provenant de transferts d'autres paliers de gouvernement (provincial ou fédéral)⁴.

Le milieu de la culture montréalais a, en 2017, suscité une attention toute particulière, dans le contexte des célébrations du 375^e anniversaire de Montréal, à l'occasion desquelles divers organismes privés et publics, dont le Musée des beaux-arts de Montréal, ont uni leurs efforts à ceux de la Société des célébrations du 375^e anniversaire, organisme indépendant créé par la Ville pour fédérer les activités ainsi mises en place. C'est aussi dans ce contexte que la Ville de Montréal a complété le réaménagement des abords du Musée des beaux-arts et que se sont consolidés plusieurs projets et collaborations présentés dans le présent rapport.

À Montréal, le Musée des beaux-arts de Montréal est l'un des 46 membres de la Société des musées de Montréal⁵, qui comprend des centres d'exposition, des lieux d'interprétation et des

³ Données de Service du développement économique, Ville de Montréal, *Profil sociodémographique. Recensement 2016. Arrondissement de Ville-Marie*, Ville de Montréal, Montréal en statistiques, mai 2018.

⁴ Direction générale et Service des finances, *Budget 2018*, Ville de Montréal, janvier 2018.

⁵ Société des musées de Montréal, <http://museesmontreal.org/fr>, consulté en août 2018.

musées proprement dits, dotés d'une collection dont ils ont la garde. Il est aussi l'une des 190 « institutions muséales » reconnues ou soutenues par le gouvernement du Québec, en vertu des critères mis en place par le ministère de la Culture et des Communications à qui incombe cette responsabilité. Le Québec compte trois musées nationaux, dont un à Montréal, le Musée d'art contemporain de Montréal. La Ville de Montréal possède et gère huit musées, parmi lesquels cinq sont regroupés sous l'appellation « Espace pour la Vie⁶ ».

Le Musée des beaux-arts de Montréal (MBAM)

Le MBAM est un « musée privé », au sens où il assume sa propre gouvernance par rapport aux différents paliers de gouvernement ; organisme sans but lucratif (OSBL) incorporé en vertu d'une loi qui lui est spécifique, la *Loi sur le Musée des beaux-arts de Montréal* (Lois du Québec, chapitre M-42), il est géré par un conseil d'administration composé, selon la loi, de 21 administrateurs, dont neuf nommés par le gouvernement du Québec et douze élus par l'assemblée générale des membres du musée, pour un mandat de trois ans. Sous la direction générale du musée se trouvent une direction des communications, une direction de la conservation, une direction de l'administration, un département de l'éducation et de l'action culturelle, ainsi que divers services, allant de la production des expositions et des éditions scientifiques à la gestion des événements, et la boutique-librairie du musée. Un peu plus de 150 employés y travaillent.

Ce « campus muséal », comme certains désignent l'ensemble des immeubles constituant le MBAM, occupe une place centrale dans le tissu urbain de Montréal, de part et d'autre de la rue Sherbrooke Ouest, au cœur du centre-ville. Fondé en 1860 sous le nom « Art Association of Montreal » par un groupe de collectionneurs et de mécènes montréalais, ce qui explique son historicité et l'existence de sa loi spécifique, le musée se qualifie aujourd'hui « d'encyclopédique », selon la nomenclature actuelle, avec une collection de plus de 41 000 œuvres, de l'Antiquité à l'époque contemporaine, déployées dans cinq pavillons construits au fil de l'histoire du musée : le Pavillon Jean-Noël Desmarais (art international), le Pavillon pour la Paix Michal et Renata Hornstein (art international et éducation), le Pavillon Michal et Renata Hornstein (cultures du monde), le Pavillon Liliane et David M. Stewart (arts décoratifs et design) et le Pavillon Claire et Marc Bourgie (art québécois et canadien), doté d'une salle de concert de 444 places, la salle Bourgie. Le musée dispose également d'une bibliothèque dédiée à l'histoire de l'art.

Comme le territoire où il se situe et qu'il dessert au premier chef, soit la nouvelle ville de Montréal que nous évoquions précédemment, le Musée des beaux-arts a connu récemment une transformation notable de son image et, à tout le moins pour ce qui en est perceptible par les observateurs externes, de son fonctionnement. Un grand nombre des répondants ont évoqué le virage, voire le « re-branding » survenu depuis l'entrée en fonction de la directrice et conservatrice en chef actuelle du Musée, Nathalie Bondil, nommée à ces titres en 2007 (après avoir agi à titre de conservatrice en chef pendant sept ans). Plusieurs ont mis en exergue la « *love affair with the museum* » dorénavant entretenue par les *millennials* et le milieu des affaires ; tous les répondants de l'extérieur du musée ont insisté pour associer directement leurs commentaires sur celui-ci à la figure de sa directrice et conservatrice en chef, en soulignant que les changements

⁶ Ville de Montréal, <http://ville.montreal.qc.ca/culture/lieu-culturel/musee-municipal>, consulté le 22 août 2018.

très positifs qui motivaient leurs réponses favorables et leur enthousiasme étaient indissociables, dans leur perception, de l'œuvre personnelle de celle-ci.

Plusieurs initiatives du musée ces dernières années ont effectivement défrayé la manchette (souvent bien au-delà des limites de Montréal), dont plusieurs, sans même compter les expositions à succès que nous évoquerons pour leurs caractéristiques muséographiques particulières dans le champ du développement local, dans les secteurs de l'éducation, de la santé et du bien-être sur lesquelles nous reviendrons aussi dans ce document. Depuis quelques années, le musée a de surcroît épousé une démarche de création destinées à des tournées internationales, dont, parmi les plus citées récemment, « *Love Is Love. Le mariage pour tous selon Jean Paul Gaultier* », qui réunissait les créations nuptiales de couples hétérosexuels, homosexuels, interculturels et interracial de Jean Paul Gaultier, et qui a été présentée dans douze villes sur quatre continents. De telles expositions ont accolé au musée l'image d'innovation et d'engagement social que tous les répondants s'accordent pour applaudir, et dont nous tenterons, dans ce rapport, de dégager des leçons et des bonnes pratiques. Dans les deux années qui ont précédé la rédaction de ce rapport, le MBAM a été cité plus de cinquante fois dans les principaux médias du Québec, toujours sous un angle positif⁷.

À titre de musée privé, le Musée des beaux-arts doit autofinancer son budget de fonctionnement dans une proportion qui atteint aujourd'hui 55 %. Le rôle de la Fondation du Musée des beaux-arts, créée en 1994, est ainsi fondamental dans la poursuite des activités du musée : elle recueille des fonds en organisant des campagnes de financement ainsi que des événements de collecte. Elle dispose aussi de son propre conseil d'administration, composé de quinze membres, et fédère, comme nous le verrons, trois regroupements, le Cercle des jeunes philanthropes, le Cercle des Anges et le Cercle Forces Femmes, gérés chacun par un comité exécutif.

Avec une hausse d'environ 25 % sur les dix dernières années, le budget de fonctionnement du musée atteignait un peu plus de 36 millions de dollars pour l'exercice 2016-2017, à l'exclusion, notamment, de son budget d'immobilisations et de son budget d'acquisitions, constitué principalement de dons. Le budget de fonctionnement du Musée des beaux-arts de Montréal est ainsi aujourd'hui légèrement supérieur à celui d'un musée d'État comme le Musée de la civilisation à Québec et atteint trois fois celui d'un musée autonome d'envergure comme celui, à Montréal, de Pointe-à-Callière.

Élément d'intérêt pour ce qui concerne la présente étude, le MBAM est doté d'un important Service de l'éducation, fondé en 1961. Graduellement transformé en raison des enjeux de la démocratisation culturelle, il est aujourd'hui en charge, entre autres, des activités suivantes, sur lesquelles nous reviendrons ultérieurement :

- | la Ruche d'art,
- | le partenariat avec l'Institut de cardiologie de Montréal,
- | l'Espace transition,
- | le partenariat avec l'Hôpital général juif de Montréal,
- | Les Impatients, Espace Création Dominique Payette,
- | L'Art d'être unique, Fondation Les Petits Rois – Fondation Miriam – École Irénée-Lussier,
- | les Studios Art & Éducation,

⁷ Source : Eureka, CEDROM-Sni.

- | l'Atelier international d'éducation et d'art-thérapie Michel de la Chenelière, qui soutient la réalisation de projets développés en partenariat avec les milieux médical et paramédical, ainsi qu'avec des chercheurs industriels et universitaires.

Le « gouvernement local » à Montréal

En l'absence de relation directe ou de dépendance entre le Musée des beaux-arts de Montréal et la municipalité, ou quelque palier de gouvernement, il semble souhaitable d'exposer brièvement les mécanismes de valorisation de la culture, des arts et du patrimoine à Montréal, et ce, d'autant que la Ville de Montréal n'intervient pas sur la programmation culturelle, sauf par le biais d'organismes dont elle assure le financement. De fait, plusieurs organismes agissent comme intermédiaires entre le gouvernement et les institutions muséales, sans toutefois non plus influencer directement sur la programmation ou les orientations générales des institutions financées. Nous présentons ici quatre de ces organismes qui, soit par la hauteur de leur financement, soit par les liens qu'ils ont développés avec non seulement le secteur culturel de la ville, mais également les secteurs de la santé et de l'éducation, semblent importants dans l'appréhension des relations entre ce qu'on peut comprendre comme le « gouvernement local » et le MBAM.

Le Conseil des arts de Montréal

Fondé en 1956, le Conseil des arts de Montréal soutient la production et la diffusion artistiques des différents acteurs culturels de la ville en contribuant à leur financement et à leur rayonnement. Il octroie notamment des enveloppes budgétaires bisannuelles, quadriennales ou de l'aide aux projets aux organismes et collectifs d'artistes à hauteur d'environ 100 000 \$ par année. Le Conseil soutient également des résidences d'artistes et différents programmes qui proposent des expériences de travail, des sessions de formation et de réseautage et des bourses aux artistes et travailleurs culturels issus de la relève ou de la diversité.

Tourisme Montréal

Fondé en 1919, Tourisme Montréal est un organisme sans but lucratif qui regroupe des membres et des partenaires de l'industrie touristique montréalaise et qui a pour mission de promouvoir Montréal comme destination touristique auprès de la clientèle internationale. Financé à 86 % par des taxes ainsi que des fonds publics provenant des trois paliers gouvernementaux (fédéral, provincial et municipal), Tourisme Montréal demeure une entreprise privée relevant de son propre conseil d'administration. Ses membres et ses partenaires contribuent aussi à son financement par le biais de cotisations et de frais de participation à des campagnes publicitaires et promotionnelles. Les liens entre Tourisme Montréal et le MBAM se tissent notamment à travers la promotion de la scène muséale montréalaise telle qu'elle est, dans son ensemble, réalisée par Tourisme Montréal.

Commissions scolaires à Montréal

Au Québec, les commissions scolaires doivent organiser l'éducation préscolaire, l'enseignement primaire et secondaire, l'éducation des adultes ainsi que la formation professionnelle, tant pour les jeunes que pour les adultes. La ville de Montréal compte deux commissions scolaires sur son territoire, envisagées ici comme des représentants du gouvernement local, le commissaire exerçant des responsabilités similaires à celles dévolues à un conseiller municipal. Les liens entre les commissions scolaires et le MBAM s'expriment notamment dans les initiatives du musée visant à accroître l'exposition à l'art et à la culture des écoliers et des élèves montréalais.

Culture Montréal

Fondé en 2006, Culture Montréal est un organisme sans but lucratif qui a comme principal objectif de promouvoir la culture dans le développement social et économique de la ville de Montréal. Les actions de Culture Montréal, qui visent à soutenir une vision commune du développement culturel à Montréal, s'articulent avec huit dossiers principaux : Montréal, capitale mondiale de l'art et de la créativité numériques, quartiers culturels, art public, cadre de vie, citoyenneté culturelle, diversité, métropole francophone et métropole culturelle.

Un portrait différent de la situation européenne

Il importe de noter que la Ville de Montréal ainsi que d'autres administrations municipales similaires sur les plans de la taille, de la zone géographique ou des modes de gouvernance, entretiennent un vaste éventail d'approches d'utilisation de la culture dans le développement local qui échappent complètement à l'examen balisé par le guide dont il est ici question, notamment du fait de la focalisation de celui-ci sur les musées. Il faut rappeler que dans le contexte nord-américain, les musées tiennent un rôle bien moins important dans l'environnement culturel et dans le quotidien des populations qu'ils ne le font en Europe. La culture politique et les principes de gouvernance ne lient pas non plus de la même manière ou avec le même attachement les gouvernements, qu'ils soient nationaux, régionaux ou locaux, et les musées ou, en général, les institutions dédiées à la valorisation et à l'interprétation de la culture. À Montréal, en dehors des équipements culturels municipaux, à savoir les bibliothèques, les maisons de la culture et les quelques institutions muséales municipales (dont Espace pour la vie et le Centre d'histoire de Montréal), les institutions culturelles elles-mêmes, comme nous l'avons évoqué précédemment et comme nous le verrons dans ce document, sont en général, et plus particulièrement dans le cas du Musée des beaux-arts (qui représente à cet égard un exemple cardinal), beaucoup plus indépendantes financièrement et politiquement des gouvernements que ne le sont leurs « cousines » européennes, notamment en France. De cela, le Conseil des arts de Montréal, que nous avons brièvement présenté ci-dessus, comme ses homonymes québécois et canadiens, constitue une illustration probante, puisqu'il assure précisément l'indépendance de l'accompagnement de la création, de la production et de la diffusion artistiques à Montréal, en fonction d'une politique culturelle qui en est une de soutien aux organismes, et non de détermination ou de surveillance du contenu ou de la programmation : l'intervention dans le milieu, sous-tendue par plusieurs indicateurs du thème 1 « développement économique et innovation » de la grille, est contraire à la philosophie de cet écosystème.

Aussi, du fait des spécificités historiques du territoire, des municipalités du Québec, avec au premier plan la Ville de Montréal, ont initié des projets et des pratiques d'utilisation de la culture dans le développement local qui, pour innovantes qu'elles puissent être, sortent du cadre d'exercice couvert par les indicateurs de la grille d'entretien préparée par l'OCDE⁸. Par exemple,

⁸ Ainsi, la *Politique de développement culturel 2017-2022* de la Ville de Montréal épouse les champs d'action suivants, qu'elle énonce dans cet ordre (alphabétique) : le réseau Accès culture, l'art public, les quartiers culturels, les bibliothèques, le Conseil des arts de Montréal, le loisir culturel et la pratique artistique amateur, les équipements culturels, les entreprises culturelles et créatives, la médiation culturelle, les festivals et événements, la filière audiovisuelle, le design et la mode, les musées, le patrimoine matériel et immatériel, la gastronomie, le tourisme culturel, le Quartier des spectacles, Espace pour la vie, le Vieux-Montréal et le Mont-Royal. Ville de Montréal, *Montréal, métropole culturelle. Conjuguer la créativité et l'expérience culturelle citoyenne à l'ère du numérique et de la diversité. Politique de développement culturel 2017-2022*, Montréal, 2017.

mentionnons la *Politique municipale des quartiers culturels* qui s'inscrit dans une approche intégrée de développement urbain. Elle vise non seulement à démocratiser l'accès à la culture sur l'ensemble du territoire de la ville mais, bien plus, elle met la culture au cœur du développement de chaque arrondissement. Pour ce faire, cette démarche s'appuie sur une approche transversale, associant les acteurs politiques, culturels, économiques et communautaires, dans le but d'élaborer des projets adaptés aux particularités de chacun des quartiers et misant autant sur l'accessibilité et le développement de l'offre culturelle que sur les retombées économiques et sociales que celle-ci peut générer. Cette politique s'ajoute aux nombreuses initiatives à caractère local menées par les arrondissements de la Ville, dans les bibliothèques par exemple, mais aussi dans certains musées et centres d'expositions, en conséquence du modèle de décentralisation qui y prévaut. Inscrite dans la *Politique de développement culturel 2017-2022* de la Ville, cette décentralisation, de concert avec l'intégration de principes plus britanniques que français qui y préside, constitue la culture à Montréal en un service de proximité. Là, et plus particulièrement dans les arrondissements hors du centre-ville immédiat, s'illustrent de nombreux recours à la culture dans le développement local, que ce soit en matière de développement économique, de *community development*, d'éducation, ou de bien-être et d'inclusion. Le Musée des beaux-arts de Montréal, s'il y touche parfois, échappe la plupart du temps à cette échelle, tant du fait de son envergure et de son rayonnement que parce qu'il est situé au centre-ville de Montréal, dont les dynamiques touristiques, sociales et culturelles supra-locales touchent moins aux questions de proximité.

Enjeux contextuels et avantages spécifiques de la scène montréalaise

De ces variables et différenciations contextuelles découlent un certain nombre de défis dans la mise en œuvre de cette étude, dont l'inapplicabilité de certains indicateurs⁹ et l'inadaptation de certaines catégories interprétatives, mais aussi quelques possibilités de contribution particulière des cas du Musée des beaux-arts et de la scène montréalaise au guide élaboré par l'OCDE. Ces possibilités sont illustrées par les indicateurs complémentaires que nous proposons, selon chaque thème, et qui semblent pouvoir permettre d'intégrer un éventail plus large de bonnes pratiques en matière de stratégies culturelles de développement local, mais aussi de moduler le guide, advenant éventuellement une modulation conséquente de la quantification et du calcul des moyennes qu'il propose¹⁰, pour l'adapter à des situations culturellement, économiquement, politiquement ou socialement moins proches de la France ou de l'Europe continentale qui, comme l'ont d'ailleurs souligné plusieurs répondants, semblent avoir inspiré la version 2017-2018 du guide. Nous nous positionnons ici ouvertement en faveur d'une approche critique du

⁹ Ceux-ci sont identifiés lors de la présentation et de la discussion des résultats par thème, plus loin dans ce document. Nous avons ainsi pris soin, lors des entrevues, de distinguer entre la réponse « ne s'applique pas » et la réponse « ne sait pas », malgré la réserve de la note suivante. L'identification des indicateurs inapplicables repose à la fois sur la multiplication des réponses de cet ordre pour un indicateur et sur notre connaissance de la situation montréalaise, plusieurs répondants ayant tenté d'identifier des exemples ou des illustrations en dépit de l'inapplicabilité d'un indicateur.

¹⁰ Cette inapplicabilité, de même que l'hétérogénéité des répondants dont nous discutons au chapitre de la méthodologie, ont rendu plusieurs « non réponses » (ne sait pas / ne s'applique pas) à un bon nombre d'indicateurs lors des entrevues. Cela tend à invalider le calcul de la moyenne simple proposé par la grille initiale de l'OCDE et nous avons suggéré, en complément de cette moyenne simple, de considérer parallèlement une seconde moyenne basée non pas sur le total absolu des indicateurs, mais sur le total des réponses « répondues », c'est-à-dire quantifiées de 4 à 1 (« très en accord » / « très en désaccord ») par les répondants. Pour chaque catégorie d'indicateurs, les deux moyennes, relatives et absolues, ont été préservées dans les grilles consignées en annexe.

développement local, qui sans être nécessairement descendante ou ascendante (*top-down* ou *bottom-up*), s'articule au milieu dans lequel il est étudié ou survient.

Parmi les spécificités « montréalaises » qu'il convient ici de mettre en exergue, parce qu'elles ont conditionné l'identification de bonnes pratiques et d'indicateurs complémentaires, il faut insister ici sur quatre grandes particularités. Premièrement, la décentralisation de l'action publique et le principe de non-intervention du gouvernement local dans la programmation des arts et de la culture, ainsi que, deuxièmement, l'autonomie du MBAM (de même que sa culture organisationnelle sur laquelle nous reviendrons sous la cinquième thématique), qui tendent à ramener à la baisse la notation des indicateurs (« en désaccord » / « très en désaccord »), se traduisent pourtant dans la perception positive des répondants : ils s'entendent tous pour souligner la dynamique ascendante qui prévaut en matière de gouvernance des stratégies culturelles et, plus encore, en ce qui a trait au rôle de locomotive joué par le MBAM, à son échelle, dans l'utilisation de la culture dans le développement local. Les acteurs du gouvernement local ont ainsi multiplié les réponses du type « ce n'est pas nous qui informons le musée, c'est lui qui nous informe », tandis que les acteurs du musée ont, eux, souligné (ce qui est corroboré par les autres répondants) leur posture réactive (plutôt que prédictive ou prescriptive) par rapport aux projets du milieu : en d'autres mots, c'est au musée qu'il revient d'initier ses propres projets, qui sont souvent, eux, inspirés par les demandes d'acteurs variés des milieux de la santé, de l'éducation, ou autre. Le MBAM joue ainsi, en quelque sorte, le rôle de pivot et de maître d'œuvre dans l'expression des besoins locaux en matière de développement local, et prend appui pour ce faire sur des ressources variées, en lien ou pas avec le gouvernement local, c'est-à-dire selon la pertinence et la disponibilité de ces ressources et non selon leur provenance. Cela, indubitablement, doit être mis en lien avec l'habitude des budgets composites, qui consiste, dans l'écosystème nord-américain, à recourir à des financements de diverses sources, publiques ou privées, y compris dans le domaine de la culture, que ce soit, dans le cas qui nous concerne, par l'entremise de la défiscalisation et d'autres avantages fiscaux liés aux donations ou par des partenariats avec des organismes publics ou privés : dès lors que, et c'est particulièrement le cas pour le Musée des beaux-arts de Montréal, le gouvernement, voire les gouvernements, ne comptent pas nécessairement comme principaux bailleurs de fonds directs, ou simplement comme bailleurs de fonds naturels, la maîtrise des projets se transfère à ceux qui en ont l'initiative. Cette autonomie du MBAM constitue aussi, indubitablement, l'une des clés de sa capacité à se concentrer sur des problèmes sociaux, incité qu'il peut y être aussi par la philanthropie qui soutient ses activités. Nous reviendrons sur les enjeux et les avantages de cette culture et de ces usages en matière de financement lors de la discussion de certains résultats, particulièrement autour des questions de partage des coûts (thèmes 3 et 4), de philanthropie (thèmes 1 et 5), de diversification des clientèles et des partenariats potentiels (thème 2), et de bénévolat (thème 5).

Troisièmement, la conception du développement culturel qui est présentement mobilisée par le guide en tant que composante du développement local repose, sinon entièrement, à tout le moins en bonne partie sur une vision de la culture qui n'est pas partagée par tous les acteurs culturels montréalais, québécois ou canadiens, loin s'en faut. Ainsi, l'idée du « *enlightened citizen* » mise de l'avant par les indicateurs du guide tend à présupposer une culture unique et finie, quelque chose de donné qu'il reviendrait aux citoyens ou aux publics du musée d'acquiescer afin de rejoindre ses conditions d'épanouissement ; cette acquisition étant conçue comme un « progrès », elle implique une hiérarchie allant du « moins cultivé » au « plus cultivé » ou du moins instruit au

plus instruit en matière d'expressions culturelles. Cela exclut simultanément l'existence possible d'autres expressions culturelles, d'égale valeur mais éventuellement exclusives les unes des autres : on statue, par exemple, ainsi que le prescrit le savoir esthétique, que la musique classique est de plus grande valeur que la musique rock, et que l'acquisition de la culture qui permet de faire cette distinction constitue un « *enlightenment* ». Dans le domaine qui nous préoccupe, et sans entrer dans le vaste débat scientifique que cette question soulève depuis des décennies (notamment sur l'esthétique en tant que champ du savoir et autour de l'avenir de l'œuvre d'art), cela sous-tend le principe de la signification unique de l'œuvre d'art (celle-ci étant donc éventuellement « affectée » par une approche thématique et non esthétique de l'œuvre), ce qui se reflète, comme nous le verrons, dans les indicateurs et l'évaluation à l'enseigne du développement culturel, de l'éducation et de la créativité (thème 2).

Quatrièmement, et cela va de concert avec cette question du développement culturel, « l'inclusion », telle qu'elle est définie par le biais des catégories interprétatives et des indicateurs qui y ont trait, repose sur une conception de la société qui (tout comme celle du rôle de l'État et de l'action publique qui est évoqué précédemment) n'épouse que très imparfaitement, voire pas du tout, ce qui prévaut à Montréal et au Canada, de manière générale. Plusieurs répondants ont à cet égard signalé que les indicateurs proposés tendaient à concevoir la culture comme un outil de réforme, de réhabilitation ou d'assimilation plus que comme un outil de participation, comme c'est le cas d'initiatives de justice réparatrice sur lesquelles nous reviendrons, ou d'expression de la diversité sociale ou culturelle : tandis que, dans le premier cas, on peut vouloir utiliser la culture pour changer des comportements sociaux déviants par rapport à ceux de la société, prise comme un tout homogène, le second cas, plus caractéristique de Montréal et du Canada, préside plutôt à ce que la culture soit utilisée en faveur du droit à la différence de ceux qui dévient des normes traditionnelles de la société. C'est cette vision du monde qui prévaut dans le modèle du multiculturalisme anglais et canadien, à la différence des questions d'intégration propres à la France et à certains pays d'Europe continentale ; à Montréal et au MBAM tout particulièrement, elle chapeaute, sous la notion « d'inclusion », la discussion publique sur la condition des personnes itinérantes, sur l'expression des différences de genre, de sexe ou de pratiques religieuses ou culturelles, et non pas aux fins de leur aplanissement (par exemple, on focaliserait alors sur l'emploi, comme mesure d'intégration, plutôt que sur les spécificités de l'itinérance, ou sur l'adaptation des équipements d'un musée aux besoins des personnes handicapées plutôt que sur la facilitation des rencontres). Ces contributions potentielles de la situation montréalaise à l'inclusivité et à la versatilité du guide seront discutées dans la présentation des résultats, particulièrement à l'enseigne du développement communautaire et de la question du capital social (thème 2) et à celle de l'inclusion et du bien-être (thème 4).

Méthodologie et déroulement de l'enquête

L'enquête a consisté à conduire, à partir de la grille d'indicateurs ou d'énoncés fournie par l'OCDE et traduite en français par l'équipe montréalaise, une série d'entretiens avec des acteurs de catégories prédéterminées : Musée des beaux-arts de Montréal, milieu de l'éducation, secteurs privé et « gouvernement local », en l'occurrence les représentants d'organismes du milieu municipal actifs dans le développement local sous les aspects couverts par le guide. Nous avons, à ce titre, rencontré des élus aussi bien que des directeurs de service(s). Vingt acteurs ont été rencontrés à l'occasion de 18 entrevues d'une durée variant entre une heure et trois heures : cinq liés plus spécifiquement au Musée des beaux-arts de Montréal, cinq à la municipalité (dont deux

élues), six tenant un rôle décisionnel dans un organisme actif en matière de stratégies culturelles de développement local et associé sous une forme ou une autre à ce qui peut, à Montréal, être qualifié de « gouvernement local » (cette structure est exposée précédemment dans ce document), un acteur du milieu des affaires et de la philanthropie et trois acteurs du milieu universitaire, dont un travaillant en partenariat avec le MBAM.

Les commentaires quantifiés (selon les barèmes fournis, allant de « très en accord » à « très en désaccord ») et qualifiés (« pouvez-vous illustrer par un exemple récent / un projet qui sera mis en place dans un avenir proche ? ») de chaque indicateur ont été consignés dans la grille de l'OCDE à raison d'une grille par entrevue (tous les résultats ont été anonymisés à la demande des répondants¹¹, en préservant l'indication de l'un des trois types d'acteurs rencontrés : A – musée, B – gouvernement local, C – autres. Il est à noter que, compte tenu des spécificités du Musée des beaux-arts et du milieu municipal qui sont discutées dans la suite de ce texte, nous avons choisi, particulièrement au titre du « gouvernement local », de privilégier la diversité et le nombre des répondants au détriment de l'uniformité des entrevues, en retranchant parfois l'une ou l'autre des thématiques compte tenu du champ de spécialisation de la personne interviewée et du temps dont elle disposait (en clair : pour avoir un maximum de répondants, nous avons dû accepter de ne pas avoir des réponses à toutes les questions). Nous ne croyons pas que la méconnaissance qu'ont pu témoigner des acteurs de certains aspects du guide puisse révéler en soi une mauvaise circulation de l'information entre ceux-ci et les services ou les organismes qu'ils représentent ; cela est plutôt tributaire de l'absence de focale commune, du fait du caractère particulièrement ténu et sporadique des relations entre le MBAM et le « gouvernement local », quels que soient ses représentants, compte tenu des modes de gouvernance décentralisés que nous avons présentés précédemment : rien ne préside, par exemple, à ce que la direction du Conseil des arts de Montréal soit au fait spécifiquement des actions de la direction du Service de la mise en valeur du territoire de la Ville de Montréal, si ce n'est à l'effet de projets particuliers qui, par exemple, engageraient cet acteur dans un dossier qui lui serait soumis par un organisme artistique, le MBAM ou un autre. En bref, alors que les orientations de la présente étude invitent à partager ses perspectives entre le musée et le gouvernement local (celui-ci étant défini comme le palier du gouvernement le plus en charge du développement local), à Montréal, non seulement les indicateurs qu'elle propose ne peuvent pas être considérés par un seul organisme ou par un seul palier du gouvernement, mais, de surcroît, le MBAM n'a pas de lien direct avec un tel organisme, un tel palier de gouvernement, ou tous pris dans leur ensemble.

L'interprétation des résultats quantitatifs et qualitatifs des entrevues fait l'objet de deux discussions collectives, tenues au Musée des beaux-arts de Montréal, auxquelles l'ensemble des participants ont été invités.

Les personnes suivantes ont été rencontrées :

- | Thomas Bastien, directeur de l'éducation et du mieux-être, MBAM,
- | Valérie Beaulieu, directrice générale, Culture Montréal,
- | Pierre Bellerose, directeur, Tourisme Montréal,
- | Nathalie Bondil, directrice, MBAM,

¹¹ La table de correspondance et les formulaires de consentement, préparés par l'équipe en fonction des règles éthiques de l'université montréalaise, sont conservés par l'équipe de Montréal. Les enregistrements des entrevues, confidentiels, seront détruits au terme de la production du rapport final.

- | Pascale Chassé, directrice des communications, MBAM,
- | Danielle Champagne, directrice de la Fondation du MBAM,
- | Véronique Doucet, directrice, Service du développement économique, Ville de Montréal,
- | Clarence Epstein, directeur exécutif, Fondation de la famille Stephen et Claudine Bronfman (auparavant directeur principal des affaires urbaines et culturelles, Université Concordia,
- | Alice Fournier, conseillère pédagogique, domaine des arts, Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys,
- | Madga Fusaro, rectrice, Université du Québec à Montréal,
- | Luc Gagnon, directeur, Service de la mise en valeur du territoire, Ville de Montréal,
- | Christine Gosselin, membre du comité exécutif, responsable de la culture, du design et du patrimoine, Ville de Montréal,
- | Suzanne Laverdière, directrice, Service de la culture, Ville de Montréal,
- | Nathalie Maillé, directrice générale, Conseil des arts de Montréal,
- | Élyse Mathieu, conseillère pédagogique en arts plastiques, Commission scolaire de Montréal,
- | Anik Meunier, professeure titulaire, Université du Québec à Montréal,
- | Mathieu Laperle, directeur de l'administration, MBAM,
- | Stéphanie Laurin, gestionnaire en tourisme culturel, Tourisme Montréal,
- | Christian Poirier, professeur agrégé, Institut national de la recherche scientifique,
- | Cathy Wong, présidente, Conseil municipal de Montréal.

Enjeux méthodologiques

D'autres acteurs de la scène montréalaise, qui interviennent au titre de l'intégration de la culture et du développement local, auraient aussi pu être rencontrés mais ne l'ont pas été. Pensons, par exemple, à la Chambre de commerce du Montréal métropolitain, à la Direction générale de la métropole du ministère de la Culture et des Communications de Montréal, à la Société des musées de Montréal et à la Société des musées du Québec¹².

Par ailleurs, plusieurs acteurs qui interviennent au titre des gouvernements local et régional ont été contactés et ont décliné l'invitation à participer. Ce faible intérêt s'explique par la situation du Musée des beaux-arts de Montréal que nous avons précédemment mise en exergue. L'étude se concentrant sur une institution avec laquelle ils n'entretiennent que peu de relations, même pas du tout, et ce, à la différence d'autres institutions muséales de la scène montréalaise, ces acteurs, en dépit de leur enthousiasme devant une étude des stratégies culturelles de développement local, ont choisi de ne pas participer, soit parce qu'ils savaient qu'ils connaissaient moins le MBAM que d'autres musées, ou que d'autres projets culturels de développement local, soit parce qu'ils en concevaient mal l'intérêt dans leur propre pratique. La plupart des répondants, y compris ceux du MBAM, ont insisté pour souligner à quel point celui-ci constitue, à tous égards, une exception dans la constellation montréalaise et québécoise, au point où son succès éclipse généralement la discussion sur ses potentielles améliorations et de telle sorte que son fonctionnement échappe souvent aux savoirs, aux politiques et aux pratiques communes à Montréal. En bref, le Musée des beaux-arts de Montréal est atypique et considéré par tous les répondants comme non représentatif

¹² L'exclusion de ces deux derniers acteurs, ainsi que celle d'autres musées, a été dictée par la prédéfinition du cas à l'étude, le Musée des beaux-arts de Montréal. Une phase ultérieure de l'étude devrait, selon nous, les considérer.

d'autres musées et, souvent, de l'usage à Montréal de la culture dans le développement local, pris dans son ensemble : pour riche que ce cas unique puisse être en matière de bonnes pratiques au terme de cette étude, il ne devrait pas être considéré sans que soit prise en compte son unicité, tout à l'honneur de ceux qui l'ont créé, mais source d'inconstance sur les plans de la généralisation ou de la transférabilité.

À ces considérations sur l'objet de cette étude s'ajoutent d'autres enjeux méthodologiques liés au vocabulaire mobilisé dans les indicateurs et les catégories d'interprétation qui les regroupent, qui se réfèrent parfois à des politiques et à des pratiques qui n'ont pas cours ou qui sont comprises de manière ambiguë dans le contexte montréalais, à la fois en raison des différences culturelles que nous avons mentionnées précédemment et du fait d'enjeux d'interprétation d'une langue à l'autre (de l'anglais au français et l'inverse). Le cas échéant, lorsqu'ils étaient particulièrement sérieux, ces problèmes ont été soulignés dans l'interprétation des résultats qui suit.

Synthèse et analyse des résultats de l'autoévaluation

De manière générale, le Musée des beaux-arts de Montréal obtient d'excellentes qualifications selon les cinq thèmes retenus dans le guide ; les éléments discordants, souvent, concernent des actions dont la description se trouve biaisée par des différences de conceptions. Les politiques de la Ville de Montréal obtiennent aussi l'assentiment, quoique, à cet effet, l'on considère que la déclinaison de la culture en tant que service de proximité concerne plutôt les arrondissements, tandis que le MBAM reste plutôt « central » ou globalement montréalais et, à ce titre, relève d'une autre échelle.

Cette considération, et la distanciation conséquente des politiques du gouvernement local et des actions du musée, traverse les résultats de l'autoévaluation. Celle-ci a néanmoins permis, comme nous le verrons, de mettre en exergue plusieurs innovations et pratiques exemplaires, particulièrement, compte tenu des paramètres de l'étude, au sein du MBAM.

Développement économique et innovation

La contribution majeure et reconnue de la culture comme une forme de développement économique durable nous oblige à changer de perspective. Il faut dorénavant s'assurer de l'intégrer aux autres priorités de développement de la métropole. C'est cette vision que propose la Politique de développement culturel 2017-2022.

— Ville de Montréal, 2017

Ainsi qu'en témoignent les rapprochements structurels entre le Service de la culture et le Service du développement économique de la Ville de Montréal, mentionnés par des répondants lors de l'enquête et prescrits par sa vision intégrée et transversale du développement culturel, les questions du développement économique et de l'innovation imprègnent la *Politique de développement culturel* dont la Ville s'est dotée en 2017. Si, comme nous l'indiquons, les musées, *a fortiori* le Musée des beaux-arts de Montréal, n'y occupent qu'une place relative (ils comptent pour une priorité sur 22 de la politique) et que, de manière révélatrice d'un contexte culturel sur lequel nous reviendrons, l'action de la Ville à leur égard est discutée sous l'objectif de « stimuler l'engagement des citoyens dans leur milieu », le MBAM ne passe pas non plus complètement inaperçu, puisqu'il y est cité deux fois, tout particulièrement en ce qui concerne le programme le Musée en partage qu'il a lancé [voir l'annexe 1], de concert avec des organismes communautaires, afin d'élargir l'accessibilité du musée en y accueillant des personnes en marge de l'expérience culturelle traditionnelle. Le programme, qui fédère plusieurs activités, elles-mêmes décomptées parmi des dizaines d'initiatives partenariales du musée que nous évoquerons dans ce rapport, fait ainsi particulièrement écho aux dimensions de la diversité et de l'innovation qui, de concert avec les enjeux et les potentiels du numérique, traversent la *Politique culturelle* ; si ces dimensions et les objectifs qu'elles inspirent rejoignent à plusieurs égards les indicateurs du guide de l'OCDE, force est de constater que les priorités d'accessibilité, de collaborations

interorganisationnelles et de partenariats économiques¹³ énoncées dans la politique accusent un certain retard par rapport aux actions préexistantes du musée qui, rappelons-le, tire moins de la moitié de son budget de fonctionnement de sources publiques (2017)¹⁴, dont quelque 3 % de sources montréalaises assimilables au « gouvernement local »¹⁵. Plusieurs répondants ont d'ailleurs mentionné qu'en matière d'accessibilité ou d'engagement dans le milieu économique, le MBAM ne figure pas dans les champs d'intervention ciblés par la politique, mais plutôt dans ses modèles.

Politiques du gouvernement local

Les résultats quantitatifs moyens, même relativement bas, de l'enquête sur les politiques du gouvernement local à l'enseigne des indicateurs proposés sous le thème 1 « développement économique et innovation » (moyenne générale de 2,02 sur les cinq catégories d'indicateurs) trahissent le décalage entre ceux-ci et la réalité montréalaise : par exemple, il est hors du champ de compétences du gouvernement local d'intervenir en ce qui concerne l'information sur le musée diffusée par le biais des acteurs de l'industrie touristique (1.1.4) (c'est au musée que revient cette responsabilité) ; de percevoir les revenus de la vente de billets du musée (1.1.4) (particulièrement dans le cas du Musée des beaux-arts ; la Ville de Montréal a, en revanche, mis en place un guichet public, la *Vitrine culturelle*, qui regroupe la promotion et la vente de billets pour des événements, ainsi que la vente des forfaits présentés ci-dessous [voir l'annexe 1]), de contrôler les stratégies de marque des différents acteurs des districts touristiques (1.1.4) ou d'intervenir de quelque manière sur les heures d'ouverture du musée (1.1.2) ou sur l'utilisation de ses espaces (1.1.5). De manière générale, les réponses plus positives obtenues dans l'administration de cette section du guide sont tributaires d'un effet Hawthorne, certains des répondants souhaitant s'identifier aux responsabilités évoquées quitte à proposer des illustrations plus ou moins liées à un indicateur donné, ou d'observations ayant trait à d'autres initiatives culturelles ou des musées autres que le MBAM. Il est à noter, dans tous les cas, que la plupart des répondants s'accordent pour considérer positivement que le faible degré d'intervention du gouvernement local dans la plupart des situations évoquées par les indicateurs favorise une logique de marché qui soutient une dynamique *bottom-up* des actions, plutôt initiées et contrôlées

¹³ Sans en former le cœur, les approches transversales de l'économie et de la culture et les partenariats interorganisationnels comptent aussi parmi les cibles de la *Politique culturelle du Québec*, adoptée en 2018. Gouvernement du Québec, *Partout, la culture, Politique culturelle du Québec*, 2018.

¹⁴ Cela n'inclut pas la défiscalisation, en vertu des mesures fiscales du gouvernement du Québec et du gouvernement du Canada, liée aux donations (de bienfaisance ou d'œuvres d'art) au bénéfice du musée (ou de la Fondation du Musée des beaux-arts de Montréal) et constituant éventuellement un levier de financement subséquent de sources privées ou publiques, à l'occasion de la construction d'un pavillon muséal notamment. À titre d'exemple, les dons d'œuvres d'art et autres dons et commandites, y compris en provenance de la Fondation, représentent quelque 15 millions de dollars aux états financiers du musée en 2016-2017, soit 50 % des produits générés par le musée lui-même cette année-là, ce qui fait état de l'engagement du musée dans le milieu économique.

¹⁵ Il s'agit en l'occurrence d'une subvention de 670 000 \$ (2017) du Conseil des arts de Montréal. Cela exclut évidemment les contributions financières directes de la Ville, par exemple, à des projets conjoints touchant à l'aménagement ou à l'espace public (comme ceux que nous évoquerons sous le thème 2 « design urbain et développement communautaire »). Cette contribution réelle ou potentielle du « gouvernement local » exclut aussi l'exemption partielle de taxes foncières dont bénéficie le musée en vertu de la *Loi sur la fiscalité municipale* ; près de 90 % de la valeur au rôle (2015) de ses immeubles est inscrite au titre de valeur non imposable compensable, ce qui exempte de taxes un minimum de 50 % des services municipaux que leur valeur représente.

par le milieu culturel (et en l'occurrence par le MBAM) et non en fonction de politiques publiques abstraites et *top-down*.

En revanche, la décentralisation caractéristique de la scène montréalaise est apparue comme responsable, d'une part, de la dispersion des acteurs et des initiatives en matière de promotion (1.1.1) et de la focalisation conséquente d'une large portion de celle-ci sur l'échelle locale ou régionale, d'autre part de lacunes dans la promotion internationale, particulièrement en ce qui a trait au cas spécifique du Musée des beaux-arts dont plusieurs répondants, y compris de l'extérieur du musée, ont souhaité voir une participation plus active aux missions promotionnelles culturelles, économiques ou autres orchestrées par l'un des paliers du gouvernement ou par une agence responsable, comme Tourisme Montréal [voir les pistes d'action en p. 66].

De nombreuses initiatives de forfaitisation et de diffusion publique

Des initiatives de forfaitisation (*packaging*) initiées tant par le gouvernement local que par le Musée des beaux-arts de Montréal se sont illustrées positivement dans un bon nombre d'entrevues (1.1.2, 1.1.3), ainsi que des initiatives de diffusion mises en œuvre par le gouvernement local, dont *Code Souvenir Montréal*, un catalogue d'objets de design constitué et publié par la Ville de Montréal depuis 2011, la carte d'art public *Plus de 100 œuvres d'art public à Montréal*, ainsi que la plateforme numérique Art public Montréal (artpublicmontreal.ca), initiative de la Ville en collaboration avec Tourisme Montréal et le ministère de la Culture et des Communications, dont le MBAM est partenaire, et qui vise à regrouper et à mettre en valeur plus de 1000 œuvres d'art public disséminées sur le territoire de la ville [voir l'annexe 1]. De telles initiatives favorisent aussi la connaissance et la reconnaissance des œuvres concernées par les compagnies et les petites et moyennes entreprises (1.1.5).

On a semblablement souligné, au chapitre de la forfaitisation, le *Passeport Montréal*, créé par la Ville de Montréal, qui permet à son détenteur, typiquement un touriste, pour un prix réduit, d'accéder à une trentaine d'attractions, dont le MBAM, ainsi que le *Passeport Montréal Culture*, focalisé, lui, sur des attractions culturelles (musées, théâtres, salles de spectacles, etc.). Dans cette catégorie, il faut aussi mentionner la carte *Accès Montréal*, offerte exclusivement aux résidents de Montréal à qui elle permet, pour un coût minime, d'obtenir des rabais ou la gratuité sur l'entrée ou la documentation dans un grand nombre de sites à vocation culturelle, y compris, là aussi, le MBAM. Le musée, quant à lui, s'est d'ailleurs fait l'instigateur d'un *Passeport Culture*. La Société des musées de Montréal offre aussi la *Carte Musées*, qui permet pour un prix réduit à leur détenteur, touriste, excursionniste ou résident, d'accéder à une quinzaine de musées, de lieux d'expositions et de galeries selon différentes formules allant de trois journées de gratuité pendant trois semaines consécutives à un accès gratuit pendant un an à deux des musées membres [voir l'annexe 1].

Une certaine confusion entre les différents passeports et forfaits s'est d'ailleurs fait ressentir parmi les répondants, ce qui peut s'expliquer par le fait qu'ils n'en constituent pas les publics cibles. À cet effet cependant, il faut souligner qu'interrogés sur l'indicateur « *The local government organises packages that combine local transportation costs and museum entrance* », la plupart des répondants ont évoqué le cas de certains événements spécifiques, d'une durée limitée, tout en mentionnant qu'une offre systématique en ce sens devrait être développée, ce qui semble indiquer que cette offre faite dans le cadre du *Passeport Montréal* et du *Passeport Montréal Culture* (transport en commun gratuit et illimité dans les deux cas), ainsi que dans l'une

des formules de la *Carte Musées*, gagnerait à être mieux connue [voir les pistes d'action en p. 66].

Mobilité vs accessibilité

Il faut dire que la question du transport en commun a été discutée par un grand nombre de répondants, qui ont exprimé leur désir d'en voir bonifié l'accès dans le contexte de la visite du Musée des beaux-arts de Montréal. Cette insistance de la plupart des acteurs en lien avec les indicateurs relatifs au transport en commun et à l'accessibilité (1.1.2, 1.1.3), notamment autour de l'indicateur « *The local government organises circulation and parking lots that promote environmentally-friendly access to museums* », mais aussi à ce qui est apparu comme de très grandes lacunes dans l'offre de stationnement, a mis en exergue les difficultés de la situation du MBAM au centre-ville de Montréal, mais aussi des politiques publiques actuelles qui favorisent lourdement le transport en commun et la mobilité active au détriment des véhicules automobiles personnels, ce qui, selon certains, serait de nature à réduire l'accessibilité au musée à des publics aux prises avec divers handicaps. Plusieurs ont évoqué la nécessité d'une approche plus pondérée de cette question de la mobilité par le gouvernement local, compte tenu précisément de la spécificité du MBAM et de l'utilisation de la culture dans un développement local équilibré et équitable.

L'enjeu multifacette de la propriété intellectuelle

Enfin, la question de la propriété intellectuelle a soulevé des débats animés. D'emblée, il faut cependant souligner, et nous y reviendrons au titre de sa bonification éventuelle [voir p. 66], que le guide actuel ne semble pas particulièrement clair à cet effet (se réfère-t-on à la possibilité pour le musée ou le gouvernement de recevoir des droits sur certains de leurs produits ou au respect et au paiement des droits dus par le musée ou le gouvernement pour l'utilisations de certains produits ?). C'est ce qui ressort de la combinaison des indicateurs suivants :

- | « *The local government supports fair management of intellectual property* » (1.1.5), « *The museum is vigilant about its intellectual property rights* » (5.2.2) et
- | « *Museums should care about evidence for and protection of their intellectual property rights* » (1.2.5, soit : « *The museum organises a unit specialising in the valorisation of its intellectual property rights* », « *The museum identifies new processes or digital tools that are eligible for intellectual property rights* » et « *The museum thinks about strategically branding some local products* »).

Surtout, en revenant sur les options de politiques pour le gouvernement local, les répondants ont mis en exergue des problèmes criants de la gestion actuelle de la propriété intellectuelle des œuvres d'art eu égard à l'utilisation éducative et à la simple diffusion des œuvres et des initiatives du musée, compte tenu du coût grandissant, et parfois exorbitant, des droits de reproduction de certaines œuvres : il devient ainsi impossible pour le musée, par exemple, de les utiliser dans la promotion d'un artiste ou d'une exposition, comme de les proposer à des enseignants ou à des intervenants en milieu scolaire dans le cadre de leur mission pédagogique. Plusieurs répondants ont souligné la désuétude et l'incongruité du mode de gestion actuel, qui ne permet pas de discriminer entre l'usage commercial d'une œuvre, par exemple pour soutenir la promotion d'un produit, et la reproduction de celle-ci à des fins didactiques, et impose ainsi aux acteurs publics ou sans but lucratif des frais importants sans égard au caractère social de leur mission : Éduc'Art, initiative du musée sur laquelle nous reviendrons au chapitre « Développement culturel, éducation et créativité » [thème 3, p. 40], coûte ainsi de 15 000 \$ à

20 000 \$ par année en droits. S'il est apparu à plusieurs que le bouleversement provoqué par la culture numérique pourrait offrir l'occasion de réviser en profondeur le modèle d'affaires de la gestion de la propriété intellectuelle (qui tarifie plutôt l'envergure de la diffusion que ses catégories d'acteurs ou ses finalités) et des agences qui en sont responsables, l'on convient que des aménagements mêmes superficiels seraient de nature à réduire ses effets néfastes sur l'utilisation de la culture dans un développement local équilibré et sur les relations entre le musée, l'économie locale et le tissu social. Il a ainsi été proposé, en quelque sorte dans le prolongement des enjeux ciblés par la *Politique de développement culturel* de la Ville de Montréal, que le gouvernement, compte tenu de ses pouvoirs et de sa mission, et selon les modes d'intervention de ses divers paliers, constitue une ou des collections patrimoniales d'œuvres rendues libres de droit aux fins évoquées ci-dessus [voir les pistes d'action, p. 66].

Actions du Musée des beaux-arts

Au musée, on peut écouter de la musique, assister à des conférences, mais aussi déguster un bon repas ou un bon sandwich, le tout dans le prolongement d'une expérience esthétique. C'est la globalité des sens, comme lorsqu'on croise la musique et les arts visuels. Et ça égaye le moment.
— Nathalie Bondil¹⁶

Eu égard aux indicateurs proposés sous le thème « développement économique et innovation », les actions du MBAM emportent l'assentiment de l'immense majorité des répondants, quel que soit leur type (musée, gouvernement local, autres), si ce n'est en ce qui a trait aux indicateurs non pertinents dans la situation montréalaise, face auxquels un certain nombre d'acteurs se sont néanmoins efforcés d'apporter une réponse plus ou moins conséquente. C'est le cas des indicateurs suivants :

- | « *The Museum obtains from relevant services data and analysis of local development trends, and disseminates these internally among its different units and departments* » (1.2.1), dont la définition de « *local development* » a été difficilement comprise par la plupart des répondants.
- | « *The Museum considers the issue of labels in order to prevent any opportunistic or rent-seeking behaviour from local operators* » (1.2.2), qui se réfère à des pratiques peu communes au Canada.

Il est aussi apparu que l'indicateur « *The museum thinks about its own agenda and time schedules, considering data on the behaviour of visitors and tourists collected by the hospitality industry* » (1.2.2) était contradictoire, puisqu'il a semblé sous-tendre que le musée considérerait les touristes plus que les résidents dans l'établissement de sa programmation, alors qu'il fait précisément le contraire, compte tenu de son attractivité spécifique auprès des visiteurs internationaux ou nationaux : la programmation est donc en phase contraire de l'industrie touristique, avec les expositions les plus attractives organisées en basse saison, ce qui à la fois consolide l'interface du musée avec les résidents de la ville et contribue à la désaisonnalisation du tourisme en faveur d'un développement local équilibré dans le temps.

¹⁶ Citée par Éric Clément, « Raffinement au restaurant. Un dîner d'art au Musée des beaux-arts », *La Presse*, 31 décembre 2013.

Un musée rassembleur et engagé dans l'économie locale

Le Musée des beaux-arts de Montréal est perçu par l'ensemble des répondants comme une locomotive du milieu culturel et muséal à Montréal. C'est ce que traduit la moyenne générale de 3,42 obtenue sur les quatre catégories d'indicateurs, laquelle aurait sans doute été plus élevée n'eut été des ambiguïtés introduites dans l'évaluation par les indicateurs inadéquats mentionnés ci-dessus. En ce qui a trait au partage multisectoriel du savoir initié par le musée (1.2.1), la plupart des répondants ont cité en exemple le Groupe des Douze, une table de concertation créée et soutenue par le musée afin de réunir les institutions culturelles de Montréal et d'ainsi accroître leur représentation et leur capacité d'échanger avec les différents paliers de gouvernement [voir l'annexe 1]. Si la question de la participation du musée à d'autres forums sur le développement local a soulevé quelques idées, plus précisément au chapitre « Design urbain et développement communautaire » dans lequel nous les présenterons [voir p. 34], tous les répondants ont souligné l'engagement actif du musée dans le partage de l'information (1.2.1) et le réseautage (2.2.4), et cela, tout particulièrement auprès des acteurs économiques (1.2.3). Cette posture du MBAM, qui soutient le renouvellement constant de ses commanditaires et de ses mécènes, se révèle notamment dans le Cercle des jeunes philanthropes, qu'il a créé à destination des jeunes professionnels à qui il offre un accès privilégié à diverses activités sociales sur l'art et la philanthropie [voir l'annexe 1] (de concert notamment avec le Cercle des Anges, dédié aux entrepreneurs), ainsi que par l'entremise de la Fondation du Musée des beaux-arts de Montréal, qui contribue pour plus de la moitié au budget de fonctionnement du musée [voir l'annexe 1]. En matière de développement local, ce système de partenariats avec des acteurs économiques importe tout particulièrement puisque, logé à l'enseigne de la philanthropie dans laquelle s'ancre la tradition du musée, il soutient et promeut les aspects sociaux, éducatifs, thérapeutiques et communautaires dans la programmation du musée, ce qui lui vaut sa réputation de musée « *innovative and caring* ».

L'engagement du MBAM auprès des acteurs économiques, ainsi que l'ont fait valoir des répondants, se traduit aussi dans la programmation d'activités spécifiques qui associent des entrepreneurs, des designers et des artisans, que ce soit des activités de financement, tel un dîner gastronomique qui met de l'avant un chef invité, ou des expositions de créations québécoises et d'objets de design dans un espace dédié et réaménagé dans cette perspective, le Lab-Design, ouvert en 2009 dans l'un des pavillons du musée. Des répondants ont aussi souligné, plus particulièrement en ce qui a trait aux partenariats avec des acteurs de l'économie locale, le recours systématique du musée à des fournisseurs locaux (lorsque cela est possible, c'est-à-dire lorsqu'un tel fournisseur local existe) et l'action de promotion des créateurs locaux, par l'entremise de la boutique du musée qui soutient la commercialisation de leurs produits, et grâce aux ateliers sous la direction d'artistes que propose le musée, allant de *Art et yoga* à la *Pratique de l'art socialement engagé*, par exemple.

Un musée en appui à la recherche et au développement

Enfin, les répondants applaudissent de manière unanime les relations que le MBAM entretient avec les milieux de la recherche (1.2.4), comme plusieurs ont soutenu que le *Cercle des jeunes philanthropes* que nous avons évoqué favorise l'innovation et le développement de projets de mobilisation des savoirs. Toutefois, plusieurs ont hésité à identifier un exemple précis de l'action du musée dans le domaine de la recherche et du développement, bien que, dans les faits, les projets de recherche qu'accueille le musée soient particulièrement nombreux et diversifiés. Si, à cet effet, des indicateurs du guide ont semblé ambigus pour certains, notamment « *The museum*

provides open spaces for collaboration and networking opportunities and adapts the infrastructure for cross-communication purposes », ce qui explique une certaine variabilité des réponses, il apparaît que le rôle du musée en ce qui touche l'accueil et le soutien au développement de projets de recherche, qui constitue le cœur de son action en matière de développement et de mobilisation des savoirs, reste assez peu connu, hormis en silo, par les personnes engagées dans chacun des projets. À cet effet, des initiatives complémentaires pourraient être prises qui multiplieraient l'effet sensibilisateur et catalyseur de l'accueil et des partenariats scientifiques que propose le musée, comme des occasions de rencontre, d'échange et de diffusion pour l'ensemble des acteurs de la communauté scientifique engagés dans l'un ou l'autre des projets en question pendant une certaine période [voir les pistes d'action, p. 67].

Problèmes méthodologiques et améliorations potentielles du guide

La plupart des répondants extérieurs au gouvernement local et au musée n'ont pas été en mesure de répondre aux questions qui ont trait aux politiques du gouvernement local sur la coordination de l'offre des institutions culturelles locales (1.1.3) et sur la coopération entre les musées, l'Office du tourisme et l'industrie hôtelière (1.1.4), ainsi que sur les relations du musée avec les acteurs de l'industrie touristique (1.2.2), plausiblement en raison des ambiguïtés que portent ces indicateurs dans le contexte montréalais.

Enjeux de clarification

Des indicateurs semblent avoir posé des problèmes de vocabulaire ou de compréhension générale qui ont entraîné une grande variabilité dans les réponses et dans les illustrations proposées. Parmi ceux que nous avons évoqués, ceux qui ont trait à la propriété intellectuelle suscitent davantage de problèmes, car le gouvernement local n'intervient pas dans la gestion de la propriété intellectuelle, hormis celle des artefacts, des savoirs ou des informations dont il fait usage par exemple, à l'effet de laquelle il a mis en œuvre une politique d'utilisation, un Portail de données ouvertes de la Ville de Montréal et d'autres mesures de régulation des données qu'il mobilise dans ses diverses fonctions¹⁷. De manière générale, la Ville de Montréal ne détient pas non plus de biens susceptibles de générer des droits de propriété intellectuelle.

A fortiori, les incursions du gouvernement local dans le domaine de la propriété intellectuelle, que ce soit par l'utilisation à une fin ou à une autre de biens sujets à des droits de propriété intellectuelle ou par la régulation de ses actions, ne touche pas à ce qui, eu égard au MBAM, pourrait tomber dans le champ d'un indicateur qui concerne la propriété intellectuelle, soit l'utilisation d'un bien (d'une image ou d'une œuvre, par exemple) sujet à des droits de propriété intellectuelle, la gestion de la perception de tels droits ou l'assujettissement de biens sous sa responsabilité en vue d'en recevoir. Comme c'est le cas pour d'autres agences dans d'autres pays, au Canada par exemple, il revient la plupart du temps à la Société du droit de reproduction des auteurs compositeurs et éditeurs au Canada (SODRAC) de percevoir et de redistribuer les droits de propriété intellectuelle (ou « droits d'auteur ») sur les productions des quelque 9000 auteurs, compositeurs, éditeurs et créateurs d'œuvres artistiques qui en sont membres. Dans un contexte comme celui-là, il importerait de préciser de quelle propriété intellectuelle il est question, et s'il

¹⁷ Voir notamment

http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=5798,42719764&_dad=portal&_schema=PORTAL.

s'agit de la faire respecter par des mesures de contrôle, de la respecter par le paiement ou la citation des droits, etc.

Ainsi que nous l'avons aussi évoqué, il conviendrait sans doute de reformuler les indicateurs suivants pour permettre de prendre en compte la situation contraire, qui semble au moins tout aussi porteuse sur le plan de l'utilisation de la culture dans le développement local ou de l'amélioration des relations entre le musée et l'économie locale ou le tissu social :

- | « *The local government organises circulation and parking lots that promote environmentally-friendly access to museums.* »
- | « *The museum thinks about its own agenda and time schedules, considering data on the behaviour of visitors and tourists collected by the hospitality industry.* »

Indicateurs supplémentaires ou complémentaires proposés

Parmi les indicateurs supplémentaires que les résultats de l'autoévaluation conduite à Montréal permettent d'identifier se trouvent :

- | Le gouvernement local reconnaît les revenus générés par le musée dans l'allocation des ressources budgétaires.
- | Le gouvernement local commande ou mène des études pour évaluer l'impact dans le développement local de la culture, de l'art ou des musées.
- | Le gouvernement local accorde un soutien au développement de la philanthropie.
- | Le musée est soucieux de mesurer l'impact local de ses actions et commande des études à cet effet.
- | Le musée est actif dans le développement de la philanthropie.
- | Le musée soutient le mentorat des étudiants universitaires.
- | Le musée ou ses actions sont un sujet de recherche.
- | Les emplois générés par le musée sont plus diversifiés que ce que requiert l'exercice strict de sa fonction muséale.

Design urbain et développement communautaire

L'évaluation conduite à l'enseigne du design urbain et du développement communautaire fait état d'une synergie porteuse entre les politiques du gouvernement local et les actions du musée ; compte tenu de l'autonomie du musée, c'est d'ailleurs à cette enseigne que se manifestent les principales relations entre la Ville et celui-ci, que ce soit lorsque le musée collabore à des initiatives événementielles soutenues par la Ville ou lorsque celle-ci apporte sa collaboration et celle des services municipaux à des initiatives du musée qui sollicitent des espaces publics, notamment. C'est de cette manière que s'est déployée, à l'occasion du 375^e anniversaire de la fondation de Montréal, en 2017, une collaboration intense entre la Ville et le musée, dont témoigne le Pavillon pour la Paix Michal et Renata Hornstein, considéré, avec son investissement de quelque 20 millions de dollars (2016), comme le legs du gouvernement du Québec à la Ville de Montréal à cette occasion¹⁸.

¹⁸ Ministère de la Culture et des Communications, « Inauguration du nouveau pavillon du Musée des beaux-arts de Montréal. Un legs du gouvernement du Québec à l'ensemble des Québécois à l'occasion du 375^e anniversaire de notre métropole », communiqué, Montréal, Gouvernement du Québec, 4 novembre 2016.

En tant que « musée-campus », le Musée des beaux-arts se caractérise évidemment par sa présence physique dans son environnement urbain, qu'il a doté ces dernières décennies de contributions architecturales importantes et reconnues publiquement pour leur qualité, que ce soit par l'annexion et la réutilisation de l'ancienne église Erskine and American, désignée au titre de « Lieu historique national du Canada » et désaffectée en 2004, ou avec la construction du Pavillon Jean-Noël Desmarais d'après les plans de l'architecte de renom Moshe Safdie, qui a mis fin à un débat houleux dans le milieu du patrimoine et remporté un prix d'excellence de l'Ordre des architectes du Québec. Cette action de bon citoyen corporatif du musée, en ce qui a trait au tissu urbain, a cependant été peu relevée par les répondants, qui ont été plus loquaces sur l'action du musée dans le tissu social. Pour étonnant qu'il puisse paraître, ce résultat est peut-être révélateur des orientations caractéristiques du musée et de sa direction dans les dernières années, du fait qu'elles sont en effet, comme nous le verrons, plus sociales qu'urbaines, surtout lorsque comparées aux perceptions que semblent susciter d'autres musées, notamment le Musée d'art contemporain de Montréal. Le MBAM n'est pourtant pas un acteur urbain passif ou indifférent : gagnerait-il à intensifier sa présence ou à mieux faire connaître ses initiatives en ce sens ?

Politiques du gouvernement local

De manière générale, les résultats relativement bas (3,2 ; 2,5 et 2,7 selon les trois catégories d'indicateurs de mesure des politiques du gouvernement local) traduisent de nouveau le caractère inapproprié, dans la situation montréalaise, des indicateurs proposés par le guide, mais surtout, dans ce cas-ci, une considération réelle du gouvernement local à l'égard du musée, qui ne se décline toutefois pas, encore compte tenu du fonctionnement spécifique de la scène culturelle montréalaise et canadienne, en des actions directes, *a fortiori* dans un soutien direct. Ainsi, l'ambivalence des évaluations sur l'indicateur « *The local government supports the international labelisation of the museum and its collections* » (trois répondants « en accord », cinq répondants « très en désaccord ») rejoint quant à elle les réponses obtenues sous la catégorie 1.1.1 dans le thème précédent, que cet indicateur recoupe : en l'occurrence, on reconnaît ici que Tourisme Montréal soutient une certaine promotion internationale du musée et de ses collections, et sollicite pour cette raison des informations du musée (2.1.3), mais dans un ensemble regroupant plusieurs produits parmi lesquels le MBAM se trouve relativement indifférencié et au titre duquel la contribution du musée n'est pas mise de l'avant de manière spécifique. Selon des répondants, ce serait plutôt le musée qui soutient la labellisation à l'international de Montréal, et non l'inverse, bien que des faits comme le recours actif au label « Ville UNESCO de design » conféré à Montréal en 2006 permettent tout de même de nuancer cette représentation.

Un musée isolé dans l'espace social et urbain local

Semblablement, le musée étant autonome dans ses choix, la considération de la Ville ou d'autres organismes assimilables au « gouvernement local » ne se traduit pas, par exemple, dans quelque orientation de la programmation du musée (2.1.3), ni par l'établissement systématique de lieux de création artistique (comme des ateliers d'artistes) en lien avec le musée. De telles collaborations, cependant, existent de façon ponctuelle, puisque les différents organismes assimilables au gouvernement local sont actifs dans la constitution de telles initiatives (le Conseil des arts de Montréal, par exemple, offre annuellement quelques dizaines de résidences d'artistes) et que le musée dispose des infrastructures et de l'attractivité pour les accueillir. C'est le cas tout particulièrement, en 2018, de la résidence d'artistes Empreintes, organisée par le MBAM avec l'appui du Conseil des arts de Montréal afin d'accueillir au musée un artiste de la relève « issu de

la diversité culturelle montréalaise, des Premières Nations, Inuit ou Métis », selon le communiqué de presse publié pour l'occasion [voir l'annexe 1].

Pour les mêmes raisons, la considération du gouvernement local pour le Musée des beaux-arts de Montréal ne se traduit pas non plus par l'organisation d'événements qui s'y tiendraient (2.1.2), ce qui pourrait survenir dans les musées qui, du fait de leur statut public ou de leur historicité propre (la Cité d'archéologie et d'histoire de Pointe-à-Callière, par exemple¹⁹), en sont plus naturellement partenaires.

C'est d'ailleurs cette possibilité que sous-tendent les résultats partagés (allant de « très en accord » à « très en désaccord ») de l'indicateur « *The local government uses the image and the “neutrality” of the museum as a point of reference, making the museum a place for participation in debates on urban design and revival of city life, and promotes its relations with local development stakeholders* » ; il convient aussi de souligner que le gouvernement du Québec, dont les rapports d'échelle national/international sont plus proches de ceux du MBAM que de ceux des organismes assimilables au « gouvernement local » à Montréal, recourt périodiquement, lors de ses fonctions de représentation ou de diplomatie, aux espaces du musée, ce qui est conséquent de l'investissement important de ce gouvernement dans l'édification des nouveaux pavillons du Musée des beaux-arts de Montréal mais qui, sans avoir un impact tout à fait nul sur le bien commun à l'échelle locale ou sur les relations entre le musée et les acteurs du développement local [nous reviendrons sur de telles relations au chapitre des actions du musée, en p. 37, ainsi que sur des pistes d'action pour le gouvernement local, en p. 66], n'a pas d'incidence sur la participation citoyenne éventuelle aux débats sur l'espace urbain ou à la revitalisation urbaine (2.1.1). À cet effet, des répondants ont signalé que le MBAM semblait un choix plus naturel pour accueillir la discussion publique sur l'urbanisme et l'espace urbain : cette représentation, particulièrement commune chez les répondants associés au gouvernement local, pourrait être tributaire du statut public de ce Musée d'État, de ses collections (l'art contemporain pouvant être plus naturellement associé, dans l'imaginaire collectif, aux questions de participation citoyenne ou à celles des transformations de l'urbanité en contexte postindustriel et postcolonial) ou de sa localisation, dans le « Quartier des spectacles », soit dans un secteur du centre-ville de Montréal qui, sous cette déclinaison francophone des « *Entertainment Districts* », a fait l'objet d'une vaste opération de requalification et d'urbanisme thématique qui a jalonné la discussion publique sur la revitalisation urbaine à Montréal dans la dernière décennie²⁰. Dans ce contexte, l'immeuble du Musée d'art contemporain, voisin de l'un des gestes urbanistiques de cette opération de requalification, la « place des Festivals », s'est imposé comme l'un des acteurs physiques du tissu urbain ; dans la perspective du gouvernement local ou de manière générale, le MBAM ne semble pas partager une telle image, ce qui, si nous considérons uniquement la présence physique, ne paraît pas corroboré par les faits. Nous reviendrons sur ce paradoxe lorsque nous discuterons des actions du musée.

¹⁹ La Ville de Montréal est propriétaire de l'immeuble de ce musée, qui est par ailleurs lui aussi ce qu'on appelle couramment au Québec une OBNL, une « organisation à but non lucratif », autonome et relevant du secteur privé, c'est-à-dire une « personne morale sans but lucratif » constituée en vertu de la Partie 3 de la *Loi sur les compagnies*.

²⁰ La *Politique de développement culturel 2005-2015* de la Ville de Montréal considérait le Quartier des spectacles comme « le plus important pôle culturel à Montréal ». Comme le MBAM, il est situé dans l'arrondissement Ville-Marie, qui représente le centre-ville de Montréal et dispose de ce titre d'un régime de gouvernance particulier, plus directement lié à la ville-centre (par rapport à ce qu'on trouve dans d'autres arrondissements). La limite occidentale de la plage urbaine constituée comme « Quartier des spectacles », d'une superficie d'environ 100 hectares, se situe à environ un kilomètre à l'est du MBAM.

Un « quartier culturel » en dormance ?

En revanche, les répondants s'entendent pour confirmer la reconnaissance dont témoigne le gouvernement local à l'égard du rôle du musée dans le développement local sous les angles que regroupe la catégorie 2.1.1 des indicateurs, « *Consider the museum as a driver for sustainable urban design* ». Hormis le fait que plusieurs acteurs du gouvernement local considèrent à cet effet que le musée est un modèle pour la Ville, qui devrait conséquemment s'inspirer de certaines de ses actions, en l'occurrence, pour reprendre les termes du guide de l'OCDE, l'organisation d'ateliers artistiques pour les amateurs (sous le thème « L'École des beaux-arts, le musée propose annuellement une douzaine de tels cours et d'ateliers »), cette reconnaissance des interrelations entre le musée et son environnement se traduit dans le soutien direct et indirect du gouvernement local aux activités du musée, aux aspects de sa programmation et aux dimensions de son accessibilité qui engagent l'espace public ; c'est alors la Ville qui en est responsable.

Si, sur le plan du développement local, ce sont plutôt les événements de proximité en lien avec les quartiers ou avec les arrondissements qui distinguent l'action municipale à Montréal, la Ville, qui est particulièrement active dans l'organisation de festivals (ce que déplorent plusieurs répondants, puisque cette labellisation leur semble se réaliser au détriment des attractions et des lieux plus permanents), encadre ou engendre ainsi des occasions événementielles qui peuvent engager le musée et soutenir certaines activités qui y prennent place. Ce peut être le cas, par exemple, d'un événement tenu dans le cadre d'un festival soutenu par la Ville et accueilli dans une salle locative du Musée des beaux-arts de Montréal, comme, en 2018, l'accueil d'une conférence tenue dans le cadre du festival Fierté Montréal (soutenu par les trois paliers de gouvernement, y compris la Ville de Montréal, par Tourisme Montréal et par l'Arrondissement Ville-Marie) et la programmation d'un événement sur l'initiative du musée à la même occasion.

À ce chapitre, le 375^e anniversaire de la ville de Montréal a été l'occasion de collaborations plus directes, notamment du fait de « La Balade pour la Paix : un musée à ciel ouvert », une promenade urbaine organisée par le MBAM en collaboration avec le Musée McCord et avec le soutien des universités McGill et Concordia, pour laquelle environ 70 œuvres ont été installées le long de la rue Sherbrooke, sur laquelle se trouve le musée. Les réponses particulièrement positives à l'indicateur « *The local government considers that the museum is not only a place for collections but also a permanent source of social activities, which contribute to the local collective good* » sont reliées au contenu social de telles activités et, conséquemment, des occasions de collaboration entre le musée et la Ville qu'elles ont mis en place. Dans tous les cas, on s'entend pour confirmer que « *The local government facilitates the organisation of events by developing corresponding urban services* ».

Les répondants sont d'ailleurs unanimement d'accord avec l'indicateur « *The local government makes the museum a “park-museum” in which the immediate environment of the museum is an element in any visit and the corresponding experience* ». La discussion sur cet indicateur a, certes, mis de nouveau en exergue la plateforme numérique Art public Montréal, que nous avons abordée au chapitre des initiatives de diffusion du gouvernement local et qui présente une vingtaine d'œuvres du MBAM, dont celles de son jardin de sculptures (jardin de sculptures CGI et jardin de sculptures Max et Iris Stern). Tous s'accordent pour reconnaître la contribution de la Ville et des services municipaux adéquats à la bonification de l'environnement du musée, que ce soit en relation directe avec la programmation du musée, comme la piétonnisation estivale de l'avenue du Musée qui accueille ainsi annuellement diverses installations artistiques et des célébrations festives qui y sont associées ou, de manière générale, pour optimiser les interfaces

du musée avec le tissu urbain, à l'occasion d'aménagements divers du domaine public (trottoirs, plantations, réfection de la chaussée, stations de vélo en libre-service, etc.) ou par l'entremise de certains éléments signalétiques, que prolongent ceux administrés par la Société des transports de Montréal.

À ce chapitre, des répondants ont tout particulièrement mentionné la Zone Éducation-Culture [voir l'annexe 1] : il s'agit du réaménagement (en cours au moment de la rédaction de ce rapport) de la rue Bishop entre le musée et le « quartier Concordia » autour de l'Université Concordia, sa voisine occidentale immédiate, afin de marquer de façon stratégique ces deux institutions dans l'espace urbain au terme d'un investissement de la Ville de 4,8 millions de dollars couvrant la reconstruction d'infrastructures souterraines, l'élargissement des trottoirs, la plantation de végétaux et l'installation d'un mobilier urbain distinctif ; l'ensemble doit accueillir des œuvres des collections du musée et de l'université ainsi que des projections publiques et des performances artistiques afin de renforcer, comme on l'annonçait en 2016, « le rôle culturel du centre-ville de Montréal²¹ ».

Toutefois, l'affirmation par le gouvernement local de ce rôle culturel structurant et de celui du musée à cet égard ne fait pas l'unanimité parmi les répondants. Si les délais conjoncturels encourus dans la réalisation de la Zone Éducation-Culture, qui redéfinirait sans doute les perceptions de manière structurante, peuvent être partiellement responsables de ces considérations à la baisse, il reste que le musée et son quartier semblent en marge des principales stratégies culturelles de requalification mises en branle par la Ville. Tandis que la *Politique municipale des quartiers culturels*, approche intégrée du développement urbain très liée à l'économie sociale, se décline notamment dans l'offre de proximité de chacun des arrondissements, le secteur du Musée des beaux-arts, plutôt commercial et institutionnel, n'était pas identifié en tant que « quartier culturel » existant ou envisagé dans le document d'orientation que la Ville de Montréal a conçu à cette fin en 2011²².

En fait, hormis le réaménagement des abords du musée dont fait partie le plus récent volet de la Zone Éducation-Culture, le Musée des beaux-arts n'est pas particulièrement présent dans le plan d'urbanisme de Montréal, ni dans ses orientations stratégiques de développement. Il n'y est pas identifié comme « Lieu ou bâtiment d'intérêt » (sauf à être englobé dans la très vaste plage du « Secteur de valeur exceptionnelle » au titre du patrimoine bâti de l'arrondissement Ville-Marie²³) et, s'il était cité (de concert avec d'autres musées et lieux de diffusion culturelle, ainsi qu'avec le Quartier des spectacles, etc.) dans la *Stratégie centre-ville* mise de l'avant par le précédent gouvernement municipal²⁴, il ne semble intégré à aucune initiative spécifique de développement urbain (Programme particulier d'urbanisme ou autre), si ce n'est du Quartier du musée qui figure aussi comme appellation d'une Société de développement commercial ; le secteur est d'ailleurs repéré dans les orientations du plan d'urbanisme dans l'arrondissement Ville-Marie aux fins de la consolidation des activités commerciales. Certes, le secteur n'est pas dans un état critique ni en besoin d'interventions majeures de requalification, ce qui n'est pas le cas de plusieurs autres de l'arrondissement Ville-Marie et de la ville de Montréal. Il est aussi sur

²¹ Montréal, *métropole culturelle. Coup d'œil 2016*, Ville de Montréal.

²² Ville de Montréal, *Les quartiers culturels. Document d'orientation présenté devant la Commission sur la culture, le patrimoine et les sports*, Direction de la culture et du patrimoine, septembre 2011.

²³ Accessoirement, le Pavillon Michal et Renata Hornstein qui est situé dans l'aire de protection de la façade des Appartements Bishop-Court, classée par le gouvernement du Québec.

²⁴ Ville de Montréal, *Stratégie centre-ville. Soutenir l'élan*, 2015.

la frange septentrionale du quartier Concordia, qui a fait l'objet d'un vaste projet d'urbanisme, fruit d'un partenariat entre l'université et la Ville, il y a quelques années. Peut-on néanmoins penser, compte tenu de son poids au titre d'acteur institutionnel, ou de la superficie que ses bâtiments et ses activités occupent et animent, ou de la valeur foncière que représentent, non seulement le musée lui-même, mais aussi la stabilité qu'il apporte à son environnement (l'arrondissement décrit « Une multitude de résidences, d'appartements luxueux et d'institutions datant de l'époque victorienne²⁵ »), qu'une considération spécifique en matière d'urbanisme soit appropriée ? Une identification particulière en matière de développement, que ce soit parmi les quartiers culturels ou par une autre approche transversale de l'urbanisme, du développement économique et de la médiation culturelle, pourrait soutenir, notamment, un marquage urbain de nature à favoriser l'expression des spécificités du quartier et du musée et à soutenir l'appartenance des résidents et des commerçants, c'est-à-dire propice à décliner dans la proximité un équivalent du rayonnement national et international du musée. La Zone Éducation-Culture est certainement un geste positif dans cette voie, et son complètement favoriserait de surcroît l'établissement ou la consolidation d'une communication multidirectionnelle entre la nouvelle administration municipale, les services municipaux réorganisés, le musée et les autres acteurs du devenir territorial. À cet effet, des répondants ont partagé quelques inquiétudes quant aux orientations du nouveau gouvernement municipal par rapport au précédent, s'interrogeant sur la possibilité de voir la culture reléguée à un second plan par rapport à l'écologie, ce à quoi font écho les préoccupations, relevées sous le thème 1, eu égard à la prééminence de la mobilité active sur d'autres enjeux de mobilité et d'accessibilité [voir en p. 25].

Actions du Musée des beaux-arts

Les répondants se révèlent très positifs quant à l'action du Musée des beaux-arts de Montréal en matière de design urbain et de développement communautaire, plus spécifiquement dans ce dernier domaine que dans le premier des deux. Les moyennes générales de 3,3 ; 3,8 ; 3,3 et 3,3 sur les quatre catégories d'indicateurs sont même portées à la hausse par les répondants extérieurs au musée en ce qui a trait au rôle de celui-ci dans le tissu urbain (2.2.1), dans la vie communautaire (2.2.2) et dans la genèse d'un quartier créatif (2.2.3).

Un pôle intégré dans le tissu urbain

Ceux qui ont évoqué cette dimension s'entendent pour affirmer que le musée a activement contribué à la requalification physique de son environnement urbain, que ce soit par la réutilisation d'édifices patrimoniaux, par des insertions architecturales de qualité ou par la bonification d'espaces extérieurs interstitiels ou limitrophes, comme le jardin de sculptures et l'avenue du Musée où, comme nous le mentionnions précédemment, des installations artistiques sont programmées annuellement, à l'occasion de sa piétonnisation estivale [voir l'annexe 1]. Il en va de même pour la collaboration du musée à l'initiative de la Zone Éducation-Culture (que nous avons aussi déjà présentée) qui a incité la Ville à s'attarder au traitement urbain d'un secteur qu'elle avait, aux dires de plusieurs, négligé. Compte tenu de l'environnement spécifique du musée, dont le « campus » est traversé par l'une des principales artères de circulation automobile de Montréal, cette intégration de la présence muséale dans le tissu urbain, par opposition aux

²⁵ Arrondissement Ville-Marie, *Bienvenue dans le Quartier du Musée. L'un des 8 secteurs commerciaux de l'arrondissement Ville-Marie*, Ville de Montréal, Direction de l'aménagement urbain et des services aux entreprises, 2015.

ruptures instituées par l'architecture iconique commune à de nombreux musées, notamment, semble à tous particulièrement réussie. Bien qu'elle puisse souffrir de l'absence relative de marquage urbain que nous avons évoquée, cette présence paraît aussi aller bien au-delà de la contribution attendue d'autres institutions, mêmes culturelles, par exemple du fait de la *Politique d'intégration des arts à l'architecture*²⁶, en vertu de laquelle le Musée des beaux-arts de Montréal a d'ailleurs optimisé sa contribution à l'occasion de la construction de son Pavillon de la Paix Michal et Renata Hornstein, en retenant non pas le seul gagnant sélectionné par le jury du concours, mais l'ensemble des propositions soumises par les cinq artistes pour former l'armature de ce qui est alors devenu le « Sentier de la paix ».

Les répondants sont aussi généralement « très en accord » ou « en accord » avec les indicateurs « *The museum tests construction and renovation projects on the basis of the ease with which inhabitants and tourists can use the museum* » et « *The museum tests construction and renovation projects on the basis of the possibility of creating more connections between communities* ». L'on a à cet égard cité en exemple le réaménagement des entrées du musée pour faciliter l'accès à des clientèles spécifiques [voir l'annexe 1], tout particulièrement (les accès pour handicapés font partie des pratiques normales et n'ont pas été spécifiquement mentionnés) l'accès des familles, auxquelles le musée dédie plusieurs espaces multifonctionnels, des ateliers de création et un espace de transition permettant d'accueillir les poussettes. Le musée offre d'ailleurs une panoplie d'activités gratuites à destination des familles, allant de camps de jour à des « ateliers-fêtes » autour de la célébration de l'anniversaire d'un enfant. À savoir si « *The museum opens opportunities for flexible internal spaces in order to welcome different types of experiences, workshops and exhibitions* », la majorité des répondants ont d'emblée louangé l'apport de l'Atelier international d'éducation et d'art-thérapie Michel de la Chenelière [voir l'annexe 1], dont l'agrandissement en 2016, notamment par l'aménagement spécifique de deux étages du Pavillon pour la Paix Michal et Renata Hornstein, a décuplé la portée des actions du musée auprès des enfants et des personnes à besoins particuliers ainsi qu'en matière de santé et d'art-thérapie (nous y reviendrons d'ailleurs sous le thème 4 « inclusion, santé et bien-être »), tout en instituant, avec un total de 3588 mètres carrés, ce qui serait, selon le MBAM, le plus grand complexe éducatif dans un musée d'art en Amérique. Plusieurs répondants ont aussi rappelé que des salles du musée, et non seulement son restaurant où sont aussi présentées des œuvres d'art sélectionnées, sont couramment utilisées à des fins moins orthodoxes que la présentation passive d'expositions au public classique de ce genre de musée, dans des visites sur mesure à la demande de groupes spécifiques (en éducation, en santé, etc.) ou encore dans des visites interactives logées à l'enseigne de projets d'art-thérapie ou d'inclusion de personnes marginalisées, par exemple. Semblablement, le musée a établi comme l'une de ses pratiques courantes d'offrir un accès gratuit aux clientèles non traditionnelles qui ne seraient pas en mesure de le fréquenter autrement, notamment les personnes issues de milieux défavorisés qui participent à des programmes du Musée en partage [voir l'annexe 1]. Nous reviendrons sur de telles initiatives, qui prennent appui sur la flexibilité des espaces du musée, sous le thème « inclusion, santé et bien-être » [voir p. 49].

²⁶ Il s'agit d'une politique gouvernementale qui impose l'allocation spécifique à la création d'une œuvre d'art public d'un montant équivalent à 1 % du budget de construction d'un édifice public, gouvernemental ou financé par l'État et ouvert au public.

Un catalyseur de la communauté (locale ?)

Pour des raisons de cet ordre, tous les répondants sont unanimes pour être « très en accord » avec les indicateurs de mesure de l'action du musée en tant que levier de la communauté (2.2.2), que ce soit à l'effet d'engendrer des liens entre des communautés autour de thèmes artistiques, scientifiques et sociaux, de construire continuellement des occasions de partage de valeurs ou d'établir un dialogue entre différentes formes d'expression artistique pour mettre en place des occasions d'échanges. Les répondants ont multiplié les exemples de telles actions particulièrement transversales et pluridisciplinaires, que ce soit la création de la salle de concert Bourgie, à l'occasion de l'acquisition et de la restauration de l'ancienne église Erskine and American, qui a à la fois favorisé la réutilisation d'un bâtiment emblématique dans le secteur et la diversification des rapports entre le musée et la communauté ; l'ouverture en 2018 du Cinéma du Musée dans l'auditorium Maxwell-Cummings du Pavillon Michal et Renata Hornstein est reçu comme un pas supplémentaire dans cette voie qui fait du musée un acteur de son environnement culturel au sens large, par-delà ses collections et sa mission « naturelle » d'exposer des œuvres d'art visuel.

À tous égards, les répondants soulignent que le Musée des beaux-arts de Montréal entretient sur l'art une perspective sociale élargie qui multiplie la thématisation des expositions ou des œuvres et en canalise l'interprétation, parfois aussi par l'entremise d'ateliers de création et d'échange, en fonction d'enjeux de la société et de la vie communautaire à Montréal, au Québec et au Canada. Il étoffe aussi cette action par l'entremise de sa présence urbaine, en utilisant la dénomination de ses pavillons et de ses lieux d'exposition pour instituer dans l'espace public des valeurs susceptibles de promouvoir l'amélioration des comportements sociaux, la Paix (2016) ou le Vivre-Ensemble, comme dans l'Aile des Cultures du monde et du Vivre-ensemble, annoncée en mai 2018 et destinée à « célébrer la diversité » et à « encourager le dialogue interculturel par l'art ».

Cela fait du musée un acteur prédominant de l'éducation sociale et de la discussion publique sur les valeurs de partage et d'acceptation au sein de la société, comme nous le verrons aussi sous ces thèmes et, dans tous les cas, un catalyseur de la communauté. En fait, les résultats (un peu) plus mitigés (3,3) obtenus tout particulièrement sous les catégories d'indicateurs 2.2.3 (le musée en tant que levier d'un district créatif) et 2.2.4 (le musée en tant que contributeur du développement local) mettent en exergue une certaine ambiguïté entre les notions de « communauté » (communautés/communauté) et de « milieu » mobilisées explicitement ou implicitement par les indicateurs, spécifiquement en lien avec l'engagement manifeste, fébrile et multiple du musée à l'égard de diverses *communautés*. En effet, si les répondants s'entendent pour dire que le musée est « réceptif à toutes formes d'interaction avec la communauté », la relation du musée avec « sa » communauté, c'est-à-dire celle du milieu urbain dans lequel il se situe, semble moins affirmée. C'est ce qui ressort des réponses plus tièdes obtenues pour des indicateurs comme « *The museum identifies the sectors of the local economy that can use artistic or scientific resources in connection with its collections and activities* », « *The museum considers and organises itself as a centre for associations and local actors for the conservation and valorisation of the cultural heritage of its own area, which may extend beyond the specificity of its collections* » et, dans une moindre mesure, « *The museum is a stakeholder for local projects that develop culturally creative SMEs* ».

Les tensions entre un quartier culturel et un pôle urbain... un peu autarcique ?

Il semble plausible que cette réaction mitigée des répondants soit liée à celle franchement tiède obtenue pour les indicateurs « *The museum is present in the local governmental structures that think about and manage urban design* » (2.2.3). Selon les répondants, le musée s'affirme indubitablement comme un moteur d'un quartier créatif ou culturel, le cinéma, les concerts de musique et les manifestations d'art visuel qu'il institue dans l'espace urbain corroborant ce rôle de pôle urbain. Il en va de même pour la participation active du musée dans certains événements dont la vocation s'inscrit dans le prolongement de ce qu'il conçoit comme sa mission « humaniste », particulièrement en matière d'inclusion et de promotion de la diversité sociale, dans le cadre desquels il peut ainsi s'instituer comme un acteur du dialogue : c'est le cas par exemple du festival et du défilé de la Fierté, événement annuel qui prend place dans l'arrondissement Ville-Marie et auquel le musée a participé avec son propre char en 2017.

Dans ce registre, il apparaît clair à tous les répondants, qui ont évoqué de nombreux exemples à ce chapitre, que le musée multiplie ses relations avec des communautés : avec la communauté LGBTQ (lesbiennes, gays, bisexuels, transgenres et queers), comme dans l'exemple que nous venons de mentionner ou dans celui de l'exposition *Focus : Perfection*, accueillie par le musée en 2017 et dans laquelle les photographies de Robert Mapplethorpe proposaient une réflexion sur les questions de genre, de race et de sexualité ; ou avec des communautés culturelles, comme dans *L'art de l'inclusion : parole aux jeunes musulmans* (2017), un projet collaboratif du musée, de la Fondation Michaëlle Jean et de l'Institut de recherche et d'éducation sur les relations raciales. Nous reviendrons d'ailleurs sur de telles initiatives sous les thèmes 3 (« développement culturel, éducation et créativité ») et 4 (« inclusion, santé et bien-être ») (voir p. 43 et 49). Ces extensions de l'action du musée au sein de communautés font aujourd'hui partie non seulement de sa marque de commerce, mais des fondements de son *modus operandi*.

Mais qu'en est-il de la communauté locale, c'est-à-dire les résidents, les commerçants et les acteurs institutionnels ou économiques voisins qui influent sur le devenir de son quartier immédiat, notamment en ce qui touche le tissu urbain ? Nous avons discuté précédemment de relations à cet égard entre le Musée des beaux-arts et l'Université Concordia, autour de la Zone Éducation-Culture, dans lesquelles l'université ne semble plus, selon les répondants, s'engager avec l'enthousiasme (et les ressources) d'autrefois. S'il n'est pas de notre ressort d'évaluer cette dimension spécifique, il reste certainement que la collaboration auparavant promue constituait un cas d'espèce en matière de synergie d'acteurs prééminents du développement local et qu'elle devrait, en ce sens, être encouragée.

Cependant, les répondants se sont montrés ambivalents quant à l'utilisation des collections du musée par des artistes, des artisans et des designers et quant à son engagement dans la création d'entreprises culturelles (2.2.3) ; on a notamment évoqué sur cette question la possibilité, pour le musée, d'engager une collaboration avec des acteurs économiques locaux (du quartier ?) afin de commercialiser une gamme de produits liés aux collections du musée, ce qui favoriserait, dans une dynamique locale, le redéploiement de pratiques artistiques en croisant aussi l'image du musée avec celle des artistes et des artisans qui seraient engagés dans un tel projet [voir les pistes d'action en p. 66]. Et si le recours systématique du musée à un grand nombre de bénévoles, ainsi que nous en discuterons sous le thème 5 « gestion des musées et développement local », est vu par tous comme un élément fort des interrelations communautaires orchestrées par le musée, tout autant que sa collaboration administrative à la structuration de collaborations dans le milieu montréalais (comme le Groupe des Douze que nous avons cité précédemment), plusieurs

répondants ont surtout observé qu'il serait pertinent que le MBAM étende ses participations à des forums traitant spécifiquement du développement territorial, et notamment du développement territorial local.

Nous touchons ici au paradoxe des échelles qui traverse l'action du musée : acteur régional, national, voire international, est-il aussi (ou peut-il être aussi) un acteur local ? Des études récentes commandées par le musée font écho à ce paradoxe, en témoignant d'une certaine propension à la labellisation (le « musée encyclopédique » ou le « musée humaniste », par exemple), ce qui n'est certainement pas néfaste en soi, mais qui, pour vouloir saisir le plus large spectre d'audience dans des contextes culturels et sociaux variés, tend à réduire la spécificité à son plus petit dénominateur commun. Ce type de mesure de la performance s'écarte alors de l'action locale ou de l'action fine dans le milieu, parce que cela reste peu vendable à l'échelle internationale. La pénétration et l'expansion du musée sur la scène internationale se réalise alors au détriment de la pénétration dans le milieu immédiat.

Bien sûr, la situation n'est pas aussi simple. Des répondants ont évoqué la possibilité, vu ce qu'ils perçoivent comme un manque d'attachement du musée à son environnement urbain, d'un antagonisme idéologique entre le musée et son milieu : dans un environnement connoté comme bourgeois, la volonté manifeste du Musée des beaux-arts, dans sa programmation et dans ses actions, de renverser la charge symbolique du musée (historiquement conçu comme un espace bourgeois) dont il hérite pourrait se traduire par une certaine réserve, un certain isolement.

S'il semble s'engager dans la discussion sur des enjeux territoriaux ou dans un dialogue avec des acteurs territoriaux locaux, ainsi que l'ont précisé des répondants, cette action dans le développement local ne semble pas faire partie des priorités du musée, autrement, sauf pour quelques cas plus rares, que dans des contextes qui concernent directement l'un ou l'autre de ses projets ou, plus couramment, l'une ou l'autre de ses propriétés. Actif sur des comités conseil ou des conseils d'administration de certains événements (par exemple du conseil d'administration et du comité de programmation de la Société des célébrations du 375^e anniversaire de Montréal, constituée par la Ville de Montréal), le musée l'est beaucoup moins dans l'élaboration des politiques de développement urbain, notamment dans les consultations publiques organisées à cet effet (mentionnons, par exemple, celle sur les quartiers culturels ou celle, plus récente, sur la Stratégie centre-ville, ou encore celles relatives au Plan d'urbanisme de la Ville de Montréal). Cette relative indifférence, ou ce qui est perçu comme tel, a été comprise par des répondants comme une occasion manquée pour un acteur déterminant du milieu d'influer positivement sur l'environnement urbain de son quartier.

S'il n'est pas impossible non plus, et nous avons évoqué cette possibilité précédemment, que cette situation soit liée aux intérêts personnels et professionnels de ceux qui gouvernent la destinée du musée, voire que tous les intérêts pour tous les engagements ne soient pas nécessairement cumulables, il est plausible qu'une participation accrue du musée aux débats sur l'urbanisme constitue une plateforme de choix pour, dans le plus long terme, consolider sa présence et son action dans le milieu, ainsi que ses interrelations avec le gouvernement local, non pas en tant que dépendant, mais en tant que partenaire du développement. En sus des participations aux débats sur l'urbanisme, qui devraient être encouragées, l'un et l'autre de ces acteurs gagneraient à se retrouver de manière périodique sur une table de concertation dédiée qu'il reste à concevoir et qui permettrait, dans une approche intégrée de la médiation culturelle et de l'environnement, d'optimiser la présence et le rôle du musée dans le tissu urbain [voir les pistes d'action en p. 66].

Problèmes méthodologiques et améliorations potentielles du guide

Compte tenu de la longueur du guide et de l'impartition des responsabilités et des domaines d'exercice de chacun, nous n'avons pas administré l'autoévaluation du thème 2, non plus que celle des autres thèmes, de manière uniforme, pour privilégier les sujets sur lesquels l'évaluation pouvait s'avérer porteuse en matière de discussion et de bonification des politiques du gouvernement local ou des actions du musée. Deux répondants de la catégorie « gouvernement local », quatre de la catégorie « autres » et deux du musée n'ont pas été sollicités sur les indicateurs concernant les politiques du gouvernement local, et un seul des répondants du gouvernement local a été sollicité sur les actions du musée. Les erreurs induites par le libellé de la catégorie d'indicateurs 2.4, « *Make the museum a contributor to rural development* », a empêché d'obtenir des réponses de cinq des répondants sollicités sur ces indicateurs.

Enfin, la plupart des répondants ont été en mesure ou ont accepté de répondre à l'ensemble des questions sur lesquelles ils étaient sollicités, à l'exception des indicateurs plus problématiques présentés ci-dessous ainsi que des indicateurs dont nous avons discuté précédemment, eu égard à l'engagement du musée dans des projets locaux porteurs pour des entreprises créatives et de sa participation à des forums locaux sur le territoire.

Indicateurs composites ou redondants

Comme d'autres sections du guide, celle sur le « design urbain et le développement communautaire » compte un bon nombre d'indicateurs composites, c'est-à-dire qui incluent deux ou plusieurs situations potentiellement dissociées, ce qui grève l'évaluation positive d'actions ou de politiques concernant l'une de ces situations lorsque toutes les conditions de l'énoncé ne sont pas remplies, tout en éclipsant la discussion éventuelle sur les situations que ne rejoignent pas les actions ou les politiques actuelles. Ici, c'est le cas, par exemple, de :

- | « *The local government uses the image and the “neutrality” of the museum as a point of reference, making the museum a place for participation in debates on urban design and revival of city life, and promotes its relations with local development stakeholders* » (2.1.1) : la participation dans les débats sur le design urbain ou sur la revitalisation peut aller sans la relation avec des acteurs du développement local, et vice versa.

Un certain nombre d'indicateurs de ce thème recoupent aussi, soit par leur formulation, soit par leur sujet, des indicateurs d'autres thèmes. Le participant à l'autoévaluation n'ayant pas la maîtrise de la structure logique de la répartition des indicateurs, cette redondance provoque soit sa méfiance, soit sa lassitude, ce qui invalide l'indicateur plutôt que de permettre de soulever la discussion sur des initiatives réelles ou potentielles. C'est le cas ici, par exemple, de :

- | « *The museum is a stakeholder for local projects that develop culturally creative SMEs* » (2.2.3), qui recoupe plusieurs indicateurs du thème 1.

Indicateurs inappropriés

Enfin, un certain nombre d'indicateurs s'avèrent non pertinents, ainsi que nous l'avons indiqué, compte tenu, par rapport aux relations de dépendance d'autres musées et institutions, de l'autonomie du MBAM par rapport au « gouvernement local » à Montréal. Ils rendent donc des résultats moyens et devraient, ainsi que nous le proposons au chapitre des recommandations et des pistes d'action [p. 68], être reportés dans des subdivisions ou des cheminements alternatifs du guide.

- | « *The local government supports the regular organization of exhibitions or festivals in the museum* » (2.1.3).
- | « *The museum is open to the perspective of mutualisation of some inputs and resources, starting mainly with those considered as concerning the back office* » (2.4). Cet indicateur s'est avéré relativement incompréhensible pour un bon nombre de répondants.

Indicateurs supplémentaires ou complémentaires proposés

Les initiatives des organismes assimilables au gouvernement local à Montréal, ainsi que, plus particulièrement, celles du MBAM, inspirent aussi d'autres indicateurs qui permettraient de mieux cerner les contributions et les modalités du développement local dans des situations similaires. C'est le cas de :

- | Le musée rend son environnement désirable et contribue à sa valorisation économique.
- | Le musée se positionne comme acteur de l'animation urbaine en collaborant activement aux événements d'initiative locale.
- | Le musée utilise sa présence urbaine pour véhiculer des valeurs communes ou promouvoir des comportements sociaux, par exemple par la dénomination de ses pavillons et de ses espaces.
- | Le musée favorise le développement de l'appartenance à la ville du fait de son influence nationale et internationale.
- | Le musée est présent et actif dans les médias sociaux.
- | Le musée contribue par ses activités au développement de la programmation culturelle ou de la labellisation de son quartier.

Développement culturel, éducation et créativité

À l'enseigne du thème 3 « développement culturel, éducation et créativité », l'autoévaluation qu'offre le guide soulève plusieurs difficultés, et ce, bien qu'il s'agisse de l'un des domaines d'action au titre duquel tous les répondants applaudissent l'excellence et l'innovation du Musée des beaux-arts de Montréal. Les difficultés d'utilisation du guide proviennent, d'une part, de la vision parfois limitative qu'il entretient du « développement culturel », que nous avons présentée précédemment et sur laquelle nous reviendrons occasionnellement dans les pages qui suivent, et, d'autre part, des responsabilités, pouvoirs et compétences des organismes représentatifs du gouvernement local en matière d'éducation. Rappelons ici, comme nous l'avons brièvement présenté en introduction de ce rapport, que les politiques relatives à l'éducation préscolaire, à l'enseignement primaire, à l'enseignement secondaire et à l'enseignement collégial relèvent du ministère de l'Éducation, ainsi que la majeure partie de l'enseignement et de la recherche universitaire, qui en aucun cas, pas plus que les niveaux d'éducation précédents, ne touchent aux responsabilités des municipalités. Une instance peut être associée au « gouvernement local », qui relève cependant elle aussi du ministère de l'Éducation : ce sont les commissions scolaires, qui encadrent l'enseignement public (écoles primaires et secondaires, éducation des adultes, formation professionnelle), et dont les ressources comme le contenu pédagogique qu'elles mobilisent sont établis au sein du ministère. Un bon nombre d'indicateurs du guide sur les politiques du gouvernement local ont donc obligé certaines contorsions intellectuelles de la part des répondants afin qu'ils puissent mesurer leur agrément ou leur désagrément, ou encore trouver des exemples.

Les réponses obtenues témoignent néanmoins que le gouvernement local et le musée se rejoignent dans une même conception, décloisonnée et polyarchique, de la culture et du développement culturel, ce qui se décline dans les approches qu'ils mobilisent, généralement indépendamment l'un de l'autre pour des raisons surtout de juridictions, ainsi que dans les politiques et les actions données en exemple en relation avec les indicateurs du guide. Tous ont trouvé particulièrement révélateur d'une vision qu'ils présentent comme réductrice l'indicateur selon lequel « *The museum considers that thematic activities are useful, and favours if possible this approach without compromising the meaning of a collection through other means of presentation* » parce qu'une telle compromission est, à leur avis, hors de propos. Pour le gouvernement local comme pour le musée, aller à la rencontre des publics ne signifie pas de leur apporter un langage prédéterminé, mais plutôt d'harmoniser la rencontre à leur langage : ainsi considère-t-on comme admirable que l'orchestre symphonique de Montréal offre des concerts de musique rock à des spectateurs de musique rock, parce qu'il serait aussi inutile qu'inapproprié de leur imposer une vision de la musique dans laquelle ces spectateurs ne se reconnaîtraient pas. Pour les acteurs du gouvernement local et du musée, il ne s'agit donc pas de compromettre ou de ne pas compromettre une signification intrinsèque en laquelle ils croient peu, mais plutôt d'intégrer l'œuvre à un acte de partage de valeurs et d'apprentissage sur le vivre-ensemble, en prenant appui sur le capital symbolique de l'œuvre pour contextualiser le discours interprétatif, par exemple à la lumière de l'expérience humaine rendue par l'œuvre ou par quelque autre aspect de son iconographie. Cette position en faveur d'une interprétation libre de l'œuvre d'art permet de replacer celle-ci au cœur des questions de développement culturel et de développement social, dans une perspective non élitiste et, donc, plutôt en intime proximité avec les préoccupations de la société civile qu'avec celles des experts en art. Dans tous les cas, il s'agit souvent bien plus de soutenir l'amélioration des comportements sociaux et l'autonomisation des personnes plutôt que de préconiser tel ou tel degré de familiarité avec l'art. La plateforme « Proposez un projet sur mesure avec le musée » est exemplaire à cet égard.

Politiques du gouvernement local

Il faut d'emblée rappeler ici que toutes les politiques qui sont sous-entendues par les indicateurs des catégories 3.1.1 ; 3.1.2 et 3.1.3 sont inapplicables dans la situation montréalaise soumise à l'évaluation dans le cadre de cette étude, puisque, à nouveau, le Musée des beaux-arts de Montréal est indépendant par rapport aux organes publics de décision. Ni le gouvernement local, ni aucun autre gouvernement ne clarifie le mandat donné au musée (3.1.1, « *The local government recognises local museums as drivers for cultural development and not only as housekeepers of heritage. The local government clarifies the mandate given to a museum by highlighting this objective* »), ne partage les réflexions du musée sur l'expérience muséale ou n'alloue des ressources à cet effet (3.1.2), ni ne gère les horaires du musée (3.1.3, « *The local government recognises local museums as drivers for cultural development and not only as housekeepers of heritage. The local government clarifies the mandate given to a museum by highlighting this objective* »). Cela explique les moyennes de 2,4 ; 1,6 et 2,2 obtenues sur ces trois catégories d'indicateurs.

Des moyens de développement culturel à coordonner

Néanmoins, les répondants ont souligné que la réforme provinciale des programmes scolaires a, depuis une quinzaine d'années, incité à ce que l'enseignement se prolonge hors des classes, et ce, tant en ce qui concerne les disciplines artistiques que les autres disciplines. Cela, ainsi que la

conception du développement culturel que nous évoquions précédemment, a contribué à replacer les musées, dont le MBAM, au centre ou à tout le moins dans le domaine de projets éducatifs, les dimensions culturelles devenant l'un des éléments devant être pris en compte dans l'ensemble des enseignements. L'adoption de politiques culturelles par certaines commissions scolaires (mais pas toutes, et de manière variable) semble aussi, selon certains, avoir favorisé une action collective dans ce sens. Plusieurs répondants ont toutefois rappelé que les initiatives de cet ordre, qui par exemple engageraient systématiquement le musée, restent dispersées, n'étant encadrées par aucune planification d'ensemble qui comporterait ce degré de précision et n'étant pas non plus connues de tout un chacun, faute (hormis les rencontres des conseillers pédagogiques en art sur une table régionale de concertation) d'un inventaire coordonné, même partiel, de l'offre ou des initiatives existantes ou passées, en raison de la différenciation des commissions scolaires les unes par rapport aux autres et compte tenu de l'autonomie de chacune des écoles à l'intérieur d'une commission scolaire, qui n'a aucun mandat ni moyen de coordination à cet effet.

Dans cette « jungle », comme certains l'ont décrite, les propositions du Musée des beaux-arts innovent précisément par leur transversalité, susceptible de rejoindre les besoins des programmes, mais, selon les répondants, elles restent peu connues à l'extérieur du strict domaine des arts. En dépit des ressources, bien que modestes, allouées à une telle consolidation éventuelle du rôle effectif du musée dans le développement culturel et pédagogique, cette méconnaissance des possibilités tend à confiner le musée dans un rôle qui reste plus près du conservatoire que du levier de développement, hormis dans le cadre d'initiatives d'enseignants ou de conseillers pédagogiques, et ce, d'autant plus que seuls les enseignants titulaires de cours dans des disciplines artistiques reçoivent une formation qui peut intégrer l'offre d'un musée d'art. Si cela ne peut pas concerner tous les musées, il est ainsi plausible qu'un énoncé plus clair et mieux connu des possibilités transversales offertes par certains musées, dont le MBAM, puisse les élever de manière générale au rang, par exemple, des bibliothèques dans le programme des quartiers culturels : en tant qu'acteurs dynamiques et transversaux du développement culturel dans la vie quotidienne.

Cela semble d'autant plus important pour des répondants que les ressources et la capacité des écoles d'intégrer les arts visuels dans l'enseignement se sont amenuisées en raison du parc immobilier spécifique de certaines commissions scolaires et des contraintes techniques et des restrictions de sécurité qui encadrent, parfois interdisent, par exemple, l'affichage d'œuvres.

De manière générale, l'initiative en matière d'intégration pédagogique de la culture, et tout particulièrement des arts visuels, dépend du musée plus que du gouvernement local. C'est le musée, par exemple, qui pourra offrir la gratuité de certains accès à une commission scolaire, qui les redistribuera subséquemment aux écoles en milieu défavorisé selon les critères du programme « Une école pour tous ». C'est aussi au musée que revient l'initiative d'offrir des journées de formation auxquelles sont invités, par exemple, des conseillers pédagogiques des commissions scolaires ; l'allocation de ressources du gouvernement local se limite alors au dégagement de la personne qui participe à cette réunion. Dans ce contexte, tout en faisant valoir qu'un soutien complémentaire du gouvernement local aux outils de médiation mis en œuvre par le musée favoriserait sa distribution (compte tenu des enjeux de la diversité linguistique dans le milieu montréalais), tous conviennent que les propositions du Musée des beaux-arts de Montréal seraient plus et mieux accueillies si elles étaient plus généralement connues.

Actions du Musée des beaux-arts

On n'avait pas beaucoup d'argent pour le moderniser et le décorer, mais, par contre, on avait beaucoup d'œuvres dans les réserves, donc on s'est dit que tant qu'à faire, prolongeons l'expérience esthétique dans les salles du restaurant.

— Nathalie Bondil²⁷

Auprès des répondants qui ont participé à l'étude, les actions du MBAM en matière de développement culturel, d'éducation et de créativité suscitent beaucoup d'enthousiasme. La moyenne combinée de 3,4 sur les trois catégories d'indicateurs proposées par le guide en témoigne.

Un dialogue didactique avec des publics

Le musée remporte ainsi une quasi-unanimité sur l'indicateur « *The museum organises the visit as an experience that stimulates creativity* ». Nous avons à cet égard donné en exemple les ateliers organisés par le musée en parallèle des expositions, outre l'École des beaux-arts que nous avons évoquée précédemment. Qui plus est, comme le veut l'indicateur « *The museum provides information that gives the story of the objects on display in such a way that it can be made use of after the visit through virtual visits* », le musée a mis en place diverses plateformes numériques, dans le cadre d'expositions dont il était partenaire (*Rodin – Métamorphoses* par exemple), mais aussi de manière plus systématique, à l'occasion de la création de l'application éducative mobile « Quelle histoire ! » que nous avons aussi décrite au chapitre « Développement économique et innovation ». Le musée, en fait, utilise toutes les occasions à sa disposition pour susciter avec différents publics, selon leurs intérêts propres, un dialogue sur telle ou telle œuvre d'art : l'accrochage de certaines dans le restaurant du musée, il y a quelques années, a d'ailleurs fait la manchette, marquant une manière de faire qui ne s'est pas démentie depuis.

Un leadership en matière d'enseignement

La moyenne relativement faible (2,9) obtenue pour les indicateurs de la catégorie 3.2.2 « *The educated visitor* » ne rend pas justice aux commentaires et aux exemples qui ont été donnés et traduit plutôt, à tout le moins en partie, la difficulté d'adaptation au contexte montréalais de l'indicateur composite « *The museum considers that the spaces used for these programs can be both internal and external to the museum, while bearing in mind relevant protective and conservational measures* », car la notion « d'espaces extérieurs » n'a pas semblé claire aux répondants, qui tous reconnaissent aussi que les œuvres ne peuvent pas sortir du musée, à tout le moins matériellement.

D'ailleurs, c'est précisément sur ce registre, et c'est ce qui explique l'écart des réponses quantifiées (allant de « très en accord » à « très en désaccord »), que se loge, selon les répondants, la plus novatrice et la plus utile des contributions du musée en matière d'enseignement. EducArt [voir l'annexe 1] illustre de manière probante l'accroissement important des budgets et des efforts alloués, par le musée, à l'accueil des écoliers et des étudiants et à l'éducation en général par l'entremise de programmes, de rabais, d'espaces, de personnel et d'outils, ainsi que, en l'occurrence, l'identification d'une collection éducative qui peut être

²⁷ Citée par Éric Clément, « Un dîner d'art au Musée des beaux-arts », *La Presse*, 21 janvier 2014.

utilisée à l'extérieur du musée dans le respect des normes de protection des œuvres. Sous la bannière « Une approche culturelle de l'enseignement pour valoriser le vivre-ensemble », cet outil pédagogique de découverte et d'utilisation en ligne d'œuvres des collections du musée, mis en application dans des projets pilotes dans 17 régions du Québec, aurait, selon les données colligées, rejoint plus de 600 élèves dans cette seule première phase. Seulement en termes de droits sur la propriété intellectuelle (des œuvres), il coûterait de 15 000\$ à 20 000\$ annuellement au musée.

Les répondants ont aussi fait valoir que le leadership du Musée des beaux-arts de Montréal en matière d'enseignement reposait pour une large part sur la versatilité des expériences proposées par le musée, notamment grâce à l'élaboration de visites à la carte, et sur son ouverture enthousiaste aux projets éducatifs élaborés par les enseignants. L'allocation de ressources par le musée, et tout particulièrement d'espaces flexibles au sein de l'Atelier Michel de la Chenelière, paraît à ce titre exemplaire pour la grande majorité des répondants.

Toutefois, certains ont, dans cet ordre d'idées, regretté que l'identification des capacités et de l'offre du musée en matière d'éducation, ainsi que la créativité qui anime son approche, ne fassent pas l'objet d'une documentation plus systématique. À l'indicateur « *The museum identifies its own potential for education and professional training according to the nature of its collections, work and operation* », on observe ainsi un grand écart des réponses, avec un tiers des répondants « très en accord » et un tiers, « très en désaccord ». Bien que le musée ait mis en place une Direction de l'éducation et du mieux-être et que tous conviennent de sa performance, qui se reflète dans les moyennes obtenues dans le cadre de cette autoévaluation, des répondants ont indiqué que, pour préserver son leadership dans le milieu de l'offre culturelle en pédagogie tout en continuant de favoriser le développement de projets novateurs, le MBAM pourrait identifier ou mieux faire connaître des orientations stratégiques et des exemples d'initiatives qui favoriseraient les échanges avec le milieu de l'éducation, décrit par les répondants comme relativement dépendant de procédures bureaucratiques dans l'éventail desquelles il serait intéressant que le musée puisse faire montre de sa contribution spécifique et de ses possibilités. Nous reviendrons sur cette question dans les pistes d'action sur lesquelles ce rapport conclut [voir p. 67].

La construction d'un capital social

Sous réserve de cette question de mobilisation de la planification des actions du musée en matière d'éducation et de développement culturel, les répondants s'entendent pour reconnaître aussi le leadership du musée en matière de création de capital social, tout particulièrement à partir de sa conception non limitative des œuvres.

La thématisation des œuvres est, à cet effet, l'un des principaux outils que met de l'avant le musée, que ce soit pour rejoindre des clientèles non traditionnelles, comme nous le verrons aussi au chapitre suivant (« Inclusion, santé et bien-être ») ou pour soutenir un discours d'éducation publique sur des enjeux sociaux de genre, de race, de littéracie, d'écologie ou en lien avec des actualités de nature à susciter l'inquiétude ou la participation sociale : la conception au titre de « Je suis Charlie » d'une bannière, devenue affiche, regroupant une cinquantaine de dessins publiés sur les réseaux sociaux au lendemain des attentats de Paris, en janvier 2015, en est un exemple.

Le musée rejoint ainsi des clientèles à besoins particuliers sur lesquelles nous reviendrons au chapitre suivant. En raison de la formulation de l'indicateur « *The museum creates opportunities*

to connect with potential visitors through exhibitions and presentations, including people with disabilities », qui insiste plutôt sur les handicaps que sur le capital social, la plupart des répondants ont souligné l'accessibilité du musée, en termes de circulation et en termes d'information, ce qui, à l'exception peut-être de l'offre de visites pour les non-voyants par des guides qui décrivent les œuvres, relève au Canada de pratiques communes réglementées.

L'ouverture du musée à des publics non traditionnels, néanmoins, a aussi été mise en exergue à travers les exemples de diversification de l'interprétation des œuvres et ceux qui témoignent de la volonté du musée de rejoindre par l'expérience, y compris par des moyens peu usuels. La mise en place d'un espace de jeu vidéo dans une exposition, ou encore l'invitation à des participants nus à l'inauguration d'une exposition en sont des exemples.

Sur ce registre, le musée est considéré par plusieurs répondants comme une « porte d'entrée » aux institutions culturelles montréalaises, qu'il rend accessibles en élargissant lui-même les possibilités d'une première fréquentation par des clientèles éventuelles que ne sollicitent pas ou que rejoignent moins les autres institutions.

Problèmes méthodologiques et améliorations potentielles du guide

En sus des différents problèmes d'application et de compréhension que nous avons mentionnés précédemment dans ce chapitre, il faut aussi mentionner que l'indicateur « *The local government supports the elimination of information barriers of access to museums* » est sans doute limité à un contexte européen précis, puisqu'il n'a été compris par aucun des répondants.

Aussi, dans la foulée des questions touchant au développement culturel et à ses conceptions différenciées, il est apparu à plusieurs répondants que le lien fait par le guide entre le développement culturel et la « stimulation de la créativité » exercée par le musée semble implicitement limiter l'action du musée au domaine traditionnel des arts. Ainsi qu'en font foi les exemples énumérés précédemment, le développement culturel dans lequel se loge l'action du musée, d'une manière cohérente avec la notion de capital social mobilisée plus ou moins clairement dans le guide, va en effet au-delà du simple soutien à la créativité ; plus généralement, il repose sur l'engagement du visiteur envers les pratiques ou les valeurs mobilisées par le musée ou dans la visite et c'est cet engagement, en aval et en amont de la créativité, que les actions du musée visent à stimuler.

Indicateurs redondants

Un certain nombre d'indicateurs de ce thème répètent ceux d'autres thèmes, dont :

- | *The local government makes available spaces outside museums if required.* (Redondant par rapport aux indicateurs du thème « design urbain et développement communautaire ».)
- | *The local government recognises, including in strategic documents and programs, the role of museums in education and adult training.* (Redondant par rapport aux indicateurs du thème « inclusion, santé et bien-être ».)
- | *The museum takes into consideration visitors' opinions and judgements.* (Redondant par rapport à l'indicateur précédent.)

Indicateurs inappropriés

Outre ceux que nous avons mentionnés précédemment, les indicateurs suivants se sont avérés peu appropriés dans le contexte montréalais :

- | *The local government makes museums eligible for financial support through educational and training initiatives.*
- | *The local government eases cooperation between corresponding stakeholders (schools, TVET providers, universities).*
- | *The local government cooperates with museums, educational institutions, tourism offices and tour operators in managing museum timetables.*
- | *The local government creates incentives to reach out to families and adults (e.g. through school visits).*

Indicateurs supplémentaires ou complémentaires proposés

Enfin, les contributions identifiées comme exemplaires et les enjeux discutés par les répondants ont mis en exergue la pertinence d'indicateurs complémentaires ou clarifiés qui permettraient d'évaluer et de guider l'action des musées :

- | Le musée offre des espaces versatiles pour satisfaire les besoins de diverses communautés.
- | La marque (branding) du musée se traduit concrètement dans l'expérience du visiteur.
- | Le musée contribue, par son expertise, à l'interprétation et au développement de l'art public à l'extérieur de ses murs.
- | Le musée a mis en place des indicateurs de mesure de la persévérance scolaire.

Inclusion, santé et bien-être

Des revendications identitaires d'artistes noirs contemporains et des références à la culture LGBTQ+ tapissent les murs, à côté de celles d'André Breton ou de Picasso [...] Finalement, on ne s'étonne plus lorsqu'on apprend que, dans le cadre des conférences entourant cette exposition, le soin d'expliquer l'œuvre de Picasso a été confié à Janie Cohen, la directrice du musée Fleming du Vermont. Mme Cohen est connue pour sa déconstruction des Demoiselles d'Avignon, l'œuvre maîtresse du cubisme. Elle y a vu, plutôt qu'une avancée formelle révolutionnaire, la trace d'une ethnopornographie ancrée dans le racisme colonial.

— Lysiane Gagnon, « La métamorphose d'une exposition », *La Presse*, 2 juin 2018

Plus encore qu'en matière de développement culturel, les répondants sollicités à ce chapitre ont insisté sur la longueur d'avance prise par le Musée des beaux-arts de Montréal en ce qui a trait à l'inclusion, à la santé et au bien-être. Nous verrons sous ce thème que la contribution majeure du musée, qui est sur toutes les lèvres, a d'ailleurs un nom bien connu : art-thérapie. Ce n'est pourtant pas là le seul registre des contributions exemplaires du musée dans le domaine, mais nous verrons de nouveau qu'un tel rôle implique d'admettre la nécessité de reconsidérer l'œuvre d'art hors du silo dans lequel l'histoire de l'art traditionnelle l'a enfermée, au risque de réinventer la mission du musée même.

Certes, le MBAM n'a pas l'exclusivité d'un certain nombre d'initiatives sociales qui ont distingué l'activité muséale ces dernières années. Le musée est d'ailleurs membre de FRAME (French American Museum Exchange), consortium de 31 grands musées en France et en Amérique du Nord qui soutient, dans un contexte de collaboration entre les musées, un échange

culturel qui peut s'avérer fertile pour l'usage social des œuvres que le MBAM, quant à lui, promeut. Or, si nous n'avons pas rencontré un seul répondant qui dénonce le musée pour un tel usage, bien au contraire, il s'avère que les « avancées » qu'on lui crédite soient reçues par certains comme des transgressions, voire des profanations, une certaine critique de la récente exposition *D'Afrique aux Amériques : Picasso en face-à-face, d'hier à aujourd'hui* (notamment l'extrait en exergue ci-dessus) est représentative de cet ordre de réaction. Sans s'engager dans le débat de l'orthodoxie politique postcoloniale, nous pouvons affirmer, pour se rapporter aux questions de stratégies culturelles de développement local qui nous préoccupent ici, que la critique témoigne à la fois de la posture du musée en matière d'engagement social et des différences culturelles profondes qui séparent la discussion publique sur de telles questions en Europe continentale, dont en France, et à Montréal, ce qui a d'ailleurs fait écrire, aussi sur cette exposition créée au Musée du quai Branly-Jacques Chirac et « travestie » (pour certains) par le MBAM, « On peut présumer qu'en important l'exposition telle qu'elle avait été montrée à Paris, le MBAM aurait couru des risques sérieux. » Très certainement, le Musée des beaux-arts du Canada fait foi de sa capacité à réutiliser des œuvres dans d'autres dialogues que ceux qu'ont imaginé, peut-être leurs artistes, certainement leurs conservateurs antérieurs, surtout dans d'autres régions du monde.

Cette approche qu'entretient le MBAM, par exemple en matière de dialogue interculturel, est d'ailleurs l'un des principaux facteurs qui le rapprochent, en matière d'inclusion, de santé et de bien-être, du gouvernement local et des s'organismes s'y apparentant : aux dires des répondants, le musée, peut-être du fait de son envergure, est d'ailleurs l'institution culturelle qui partage le plus intimement la vision et les approches sociales qu'entretient la Ville. Il faut aussi signaler ici que la plupart des responsabilités attribuées par le guide de l'OCDE au gouvernement local tiennent en effet plutôt d'initiatives du musée, particulièrement parce que de telles responsabilités ne relèvent pas du gouvernement local à Montréal et au Québec.

À cet égard, il faut aussi souligner que la section du guide dédiée au thème 4 « inclusion, santé et bien-être » est probablement la moins adaptée à la situation montréalaise et canadienne, non seulement parce qu'elle se réfère à des situations inapplicables dans le contexte montréalais ou inappropriées dans le cas notable du Musée des beaux-arts de Montréal, ce que nous illustrerons sous les suggestions de bonification du guide un peu plus loin dans ce rapport, mais aussi parce qu'elle repose sur des *a priori* conceptuels qui biaisent la lecture de l'inclusion, de la santé et du bien-être et qui, comme l'ont souligné plusieurs répondants, ne permettent pas de saisir les contributions réelles du gouvernement local et du musée à ce titre.

Ainsi, le guide de l'OCDE se réfère principalement à l'inclusion et au bien-être sous les aspects de l'emploi, de l'employabilité, de la formation professionnelle et du marché du travail, conçus comme des facteurs d'intégration dans une société vue de manière homogène (une personne ayant un emploi devenant « égale » aux autres personnes ayant un emploi et pouvant conséquemment être incluse dans la société définie sous cette bannière). Au Canada et à Montréal, à l'inverse, l'inclusion repose sur l'acceptation de la différence, ce qui implique de mettre cette différence en exergue en la montrant, en favorisant son expression, en la reconnaissant et en lui accordant de la valeur. Naturellement, l'action du MBAM est donc beaucoup plus interventionniste que de simplement exposer des œuvres d'art dans des institutions de santé ou d'incarcération, mais elle implique aussi une reconsidération du rôle de l'art dans la société, comme nous en avons discuté précédemment et comme nous le verrons dans ce chapitre. Semblablement, tandis que les publics que cible le guide de l'OCDE au chapitre « Inclusion, la

santé et bien-être » sont principalement les personnes sans emploi, les personnes institutionnalisées et les prisonniers, à Montréal, les personnes « à inclure », selon la conception énoncée ci-dessus de l'inclusion et que partagent le Musée des beaux-arts et le gouvernement local, sont les personnes issues de la diversité culturelle et de l'immigration (nous en avons donné un exemple précédemment avec la résidence d'artistes Empreintes, sur laquelle nous reviendrons aussi ici), les membres de la communauté LGBTQ+, ceux des communautés autochtones, les itinérants, les personnes affectées par des problèmes de santé mentale, les victimes, les enfants de milieux défavorisés, etc. Le Musée en partage, financé par le mécénat, est un exemple cardinal de cette conception de l'inclusion, de la santé et du bien-être, avec une profusion si abondante d'activités que ce rapport ne peut pas toutes les citer, non plus d'ailleurs que les documents informatifs et promotionnels du musée, qui peinent apparemment à suivre la multiplication d'initiatives qui caractérisent son action dans le domaine.

Politiques du gouvernement local

En sus des résultats rendus par des indicateurs inappropriés, les moyennes relativement basses qu'enregistre le gouvernement local dans les réponses obtenues au titre de l'inclusion, de la santé et du bien-être (2,8 ; 2,6 ; 1,3 ; 1,3) tiennent notamment du contraste entre les actions (et les domaines d'activité) de celui-ci, particulièrement de la Ville, et le leadership acquis par le MBAM en matière de stratégies culturelles de développement local, et surtout en ce qui a trait à des initiatives relatives à l'inclusion, à la santé et au bien-être. La reconnaissance par tous de ce leadership, placée dans le contexte de l'évaluation, semble en effet avoir été de nature à occulter certaines initiatives moins visibles du gouvernement local. Néanmoins, à la question « *The local government eases partnerships between museums and other relevant social institutions* », la plupart des répondants s'entendent plutôt pour confirmer l'inverse, à savoir qu'il s'agit là d'un champ d'action que le musée assume entièrement lui-même.

Quel rôle pour le gouvernement local dans l'utilisation de la culture en matière d'inclusion, de santé et de bien-être ?

Les répondants ont mis en exergue un bon nombre d'initiatives qui répondent adéquatement aux indicateurs mobilisés par le guide au titre de l'inclusion, de la santé et du bien-être, mais qui semblent assez peu connues ou assez peu réputées. L'obligation implicite d'un lien entre le gouvernement local et le Musée des beaux-arts de Montréal établi par l'exercice d'évaluation est probablement responsable d'une bonne partie de cette occultation. Par exemple, on a remarqué, avec l'indicateur « *The local government funds exhibitions and research programs for making local people better informed on health and environmental issues* », que la Ville soutient spécifiquement le musée dont elle a la charge, Espace pour la vie, et à cet effet promeut des expositions destinées à mieux informer la population sur les questions de santé et d'environnement (c'est au centre de la maison de cette institution municipale). Semblablement, tout en questionnant la pertinence de cet indicateur en matière d'évaluation de stratégies culturelles ou de l'engagement de musées dans le bien-être et la santé, on a aussi remarqué qu'une personne est spécifiquement affectée dans les commissions sociales aux questions relatives à l'environnement.

Des répondants ont aussi tout particulièrement signalé l'intervention du gouvernement local en matière de partenariats entre les musées et les acteurs sociaux et communautaires. Bien que le MBAM n'y recoure pas, en raison de sa taille et de l'envergure de ses activités, le programme de

médiation culturelle de la Ville de Montréal a été mentionné à plusieurs reprises et louangé pour son caractère intégré et novateur.

De manière générale cependant, et hormis ce dernier exemple de la médiation culturelle, les répondants ont surtout fait valoir l'état encore rudimentaire ou inachevé des politiques sociales du gouvernement local à Montréal. Si l'on dénote ainsi une volonté certaine et des initiatives révélatrices, comme le soutien accordé par le Conseil des arts de Montréal (4.1.3) à la Société des arts en milieu de santé, la plupart des répondants se sont surtout déclarés incapables d'identifier des exemples concrets de l'engagement du gouvernement local, si ce n'est au niveau de l'intention manifestée, par exemple, par la composition des comités de sélection du Conseil des arts de Montréal, qui promeut « la diversité des pratiques artistiques, la diversité culturelle, la diversité des professions, la parité hommes-femmes et la diversité générationnelle ». De l'avis de certains répondants, la reconnaissance dont témoigne la Ville de Montréal (et le gouvernement local dans son ensemble) de la valeur du musée sur le plan du bien-être des populations locales (4.1.1), ainsi que l'intégration des politiques sociales et des politiques culturelles, doivent aller au-delà des énoncés de mission de ses documents d'orientation, tout en commandant une politique générale spécifique. À cet effet, plusieurs répondants ont dénoncé ce qui leur paraît comme une importance démesurée accordée par la Ville aux événements (culturels ou autres), au détriment de structures plus permanentes qui assureraient précisément la stabilité nécessaire à la mise en œuvre dans le temps long de politiques sociales liées à des stratégies culturelles pensées sous l'angle du développement, de l'inclusion et du bien-être.

Tandis que le gouvernement local et le musée sont, séparément ou conjointement, très engagés dans l'inclusion et la reconnaissance de la diversité culturelle, la Ville et les organismes assimilables au gouvernement local pourraient l'être plus manifestement et de façon plus constante. Une politique cadre, qui inclurait la mise en place d'indicateurs de mesure, pourrait être appropriée cet effet [voir les pistes d'action en p. 66], notamment si la Ville souhaitait recentrer son action en matière de stratégies culturelles et pérenniser ses effets au sein de la société montréalaise.

Actions du Musée des beaux-arts

Comme cela a été évoqué précédemment, le MBAM se distingue par une profusion d'initiatives dans les domaines de la santé mentale, de l'itinérance, de la transition et de l'inclusion ; il est l'hôte de multiples projets de recherche et de coconstruction des connaissances sur le vieillissement, l'éducation, l'autisme ; il rejoint aussi bien les jeunes radicalisés que les personnes victimes d'actes criminels. Mais il fait tout cela parce que, en amont des diverses initiatives qu'il accueille ou dont il est à l'origine, il propose aussi de repenser le rôle de l'art et plus généralement de la culture dans la société. C'est là, pour ce qui relève précisément de sa mission, une contribution remarquable du MBAM à la réflexion sur les stratégies culturelles de développement local.

Afin de saisir cette contribution et d'en comprendre les fondements, nous devons cependant mettre de côté, pour les raisons que nous avons énoncées précédemment, un certain nombre d'indicateurs non pertinents, d'autant que plusieurs répondants ont signalé à quel point ils ne permettaient pas d'évaluer l'action du musée en regard des initiatives que nous évoquons ci-dessous et qui, en effet, échappent pour la plupart à la grille d'évaluation de l'OCDE.

Le musée promoteur de la diversité et de l'inclusion

Dans un contexte où, comme nous l'avons expliqué, l'inclusion est notamment un enjeu d'amélioration des comportements sociaux, les répondants reconnaissent unanimement la contribution du musée à l'amélioration des comportements sociaux en matière d'inclusion, que ce soit par l'exemple qu'il donne de tels comportements en tant que citoyen corporatif ou par l'ouverture d'un dialogue public fondé sur l'acceptation de la différence. La plupart des répondants se sont ainsi trouvés « très en accord » avec les énoncés relatifs à la catégorie 4.2.3, « *Museums can contribute to well-being by disseminating types of information and behaviours, making people more conscious of their own state of well-being* », y compris, bien que cela ne semble pas particulièrement pertinent ici, aux indicateurs (quelque peu redondants !) « *The museum identifies costs that could be shared with other museums or institutions* » (4.2.6 et 4.2.5), « *The museum identifies costs that could be shared and funded with other organisations* » (4.2.2), « *The museum identifies costs that could be shared and funded* » (4.2.1) et « *The museum mobilises new sources of funding supported by social welfare budgets* » (4.2.6), ce qui semble surtout témoigner de leur enthousiasme en relation avec les indicateurs précédents ; notons de fait qu'à l'indicateur synonyme de la catégorie suivante, jugée non pertinente, « *The museum identifies corresponding operational costs and funding sources* », tous ceux qui ont répondu se sont déclarés « très en désaccord ». Il faut dire que cette question du partage des coûts reste relativement ambiguë dès lors qu'elle semble sous-tendre, comme c'est le cas ici, un recours à des programmes sociaux publics ; rappelons-le, une grande part du mécénat dont bénéficie le musée repose en effet sur son action sociale, mais relève du secteur privé. Simultanément, l'engagement de nombreux partenaires externes dans cette action sociale pourrait être quantifié en termes de coûts partagés : le salaire des chercheurs qui conduisent des projets dans l'enceinte du musée, par exemple, pourrait certainement être comptabilisé au titre des coûts des actions que le musée démultiplie par l'entremise de ces projets. Nous reviendrons sur cette question quand nous aborderons l'engagement du musée dans le domaine de la santé.

En retranchant les indicateurs qui sont apparus non pertinents, particulièrement ceux qui concernent le marché du travail et la formation continue sous la catégorie 4.2.1, « *Museums can promote self-confidence and upgrade capabilities for excluded or marginalised people through the discovery and use of their collections and the experiences resulting from their use* », l'on parvient à cerner l'action distinctive du Musée des beaux-arts en matière, précisément, de confiance en soi et d'inclusion des personnes marginalisées, par l'entremise d'expositions ou de l'interprétation d'œuvres d'art orientées à ces fins. Ces dernières années, cela a été tout particulièrement le cas, aux dires des répondants, des personnes de la communauté LGBTQ+, par exemple avec l'exposition *Focus : Perfection. Robert Mapplethorpe*, organisée en collaboration avec le Los Angeles County Museum of Art, le J. Paul Getty Museum et la Fondation Robert Mapplethorpe), laquelle, citée par presque tous les répondants, a laissé une empreinte durable dans l'imaginaire collectif. C'est que, comme dans le cas de l'exposition *D'Afrique aux Amériques : Picasso en face-à-face, d'hier à aujourd'hui* que nous citons précédemment, le musée a tiré parti de l'accueil de l'exposition de l'œuvre de Mapplethorpe (2017) pour approfondir une dimension sociale de son interprétation, en l'occurrence par la mise en œuvre d'un certain nombre de pièces de sa propre collection dans une exposition parallèle, *Être/Aimer – Be/Loved*, destinée à célébrer la diversité des orientations sexuelles et des expressions de genre en associant, aussi, des témoignages des communautés LGBTQ à l'exposition.

Une semblable utilisation d'expositions ou d'œuvres en recadrant l'interprétation autour de thèmes relatifs à l'inclusion et à l'amélioration des comportements sociaux en lien avec la marginalisation est d'ailleurs devenue une marque de commerce du musée, qui a pareillement « recentré » une partie de l'interprétation de l'œuvre de Rodin²⁸ dans un dialogue sur l'ouverture aux imperfections corporelles ou, à d'autres occasions, a orienté de la sorte l'expérience au musée autour des questions de réconciliation²⁹ ou d'autres enjeux des relations avec les communautés autochtones.

Le Musée utilise aussi son capital symbolique pour valoriser la clientèle de diverses activités partenaires dédiées à l'inclusion, que ce soit l'accueil de classes de francisation pour les immigrants ou d'initiatives d'organismes d'innovation sociale, comme Exeko, qui se dédie notamment à l'inclusion et à la participation des personnes itinérantes, par l'entremise de la créativité. Un grand nombre des initiatives regroupées sous la bannière du Musée en partage [voir l'annexe 1] sont de cette catégorie, et illustrent l'intensité et la diversité des actions portées par le musée, soit de sa propre initiative, soit de celle d'organismes qui sont devenus, à cette occasion ou de manière plus pérenne, ses partenaires. Parmi ces actions qui valent au Musée des beaux-arts son excellente performance au titre de la « promotion de la confiance en soi et de l'autonomie des personnes exclues ou marginalisées » (4.2.1) et au titre de sa contribution « au bien-être par la diffusion d'informations et de comportements de nature à rendre les personnes plus conscientes de leur état » (4.2.3), on dénombre entre autres, regroupés sous les thèmes de « Favoriser l'accessibilité », « Valoriser la diversité et le vivre-ensemble » et « Lutter contre l'exclusion et la violence » :

- | *Une école montréalaise pour tous* (dans le cadre du programme ministériel du même nom), dédiée aux élèves issus de milieux défavorisés pluriethniques de Montréal.
- | *Y des femmes de Montréal* (avec le Centre Multi du Y).
- | *Bonne mine au Musée* (avec la Société Saint-Vincent de Paul), programme dédié à lutter contre le décrochage scolaire.
- | *Maison Élisabeth* (avec le centre de réadaptation de ce nom), dédiée aux jeunes filles monoparentales.
- | *Coup de pouce aux familles* : laissez-passer ouverts et gratuits.
- | *Club des petits déjeuners* (avec l'organisme du même nom), qui permet aux élèves de milieux défavorisés de réaliser une œuvre qui sera exposée au musée.
- | *4^e Mur : Rendre l'invisible visible* (avec la Fondation Michaëlle Jean), dédié à de jeunes artistes de communautés issues de l'immigration.
- | *Le Tour de lire* (avec l'organisme du même nom), qui favorise l'autonomie et l'émancipation des personnes peu scolarisées et analphabètes.
- | *LOVE Québec* (avec l'organisme du même nom), dédié à contrer chez les jeunes les dommages de la violence, des abus ou des tendances suicidaires.

²⁸ Exposition *Métamorphoses. Dans le secret de l'atelier de Rodin*, produite par le Musée des beaux-arts de Montréal en collaboration avec le musée Rodin.

²⁹ Dans un contexte postcolonial, la « réconciliation » est le terme préconisé par le gouvernement du Canada, à l'instar d'autres gouvernements du Commonwealth, pour désigner les actions et le dialogue initiés avec les communautés autochtones en vue de reconstruire une relation fondée particulièrement sur la reconnaissance (allant de la reconnaissance de la culture autochtone à celle des droits autochtones, en passant par celle de torts historiques mis de l'avant par la Commission de vérité et réconciliation).

Si elle a requis la mise en œuvre d'autant d'activités sur mesure afin de cibler chaque fois des publics spécifiques traditionnellement exclus du musée, cette action sociale a néanmoins permis, selon une étude externe menée en 2016³⁰, d'accueillir en quinze ans plus de 200 000 personnes qui n'auraient jamais autrement franchi ses portes et que le Musée en partage a accueilli, de surcroît, gratuitement. C'est dans ce contexte qu'est née l'art-thérapie au musée, indubitablement la plus connue de ses initiatives en matière d'inclusion, de santé et de bien-être.

Le musée qui soigne

Avec une moyenne de 3,5 que seule la question problématique du partage des coûts affecte à la baisse, le musée remporte aussi l'unanimité pour ce qui est de « contribuer à la guérison des personnes aux prises avec des problèmes de santé physique ou de santé mentale par l'entremise de ses collections ou grâce à la mise en œuvre d'expériences muséales spécifiques » (4.2.2). Possiblement sous l'impulsion de son voisinage avec l'Université Concordia et son programme de *Creative Art Therapies*, le Musée des beaux-arts de Montréal, comme l'ont souligné les répondants, a ainsi établi un grand nombre de partenariats avec des organismes de santé et de recherche en santé qui l'ont conduit à mettre en place une vaste structure interdisciplinaire, l'Atelier international d'éducation et d'art-thérapie Michel de la Chenelière [voir l'annexe 1], doté de ses propres espaces et de son propre personnel, dont un art-thérapeute à plein temps dont le salaire est payé par le musée.

De ce fait, en marge d'initiatives externes qu'il accueille aussi, telles les Ruches d'Art (Art Hives) [voir l'annexe 1], le musée favorise le développement de projets partenariaux avec des organismes de santé ou des centres de recherche universitaires tout en offrant des contextes de médiation adaptés à des personnes affectées par des problèmes de santé mentale, l'autisme, des problèmes liés à l'alimentation ou des troubles d'apprentissage. Certains de ces projets incluent, par exemple, des ateliers de création avec de jeunes adultes aux prises avec des troubles de la parole (avec l'Institut Raymond Dewar) ou avec des tendances suicidaires (Seeds of Hope, avec l'Université Concordia), de même qu'un projet de recherche-action destiné à prévenir la radicalisation, baptisé « Et si ? », en partenariat avec l'Université McGill, un Centre intégré de santé et de services sociaux (CISSS)³¹ et son Centre Sherpa (centre de recherche sur l'intervention de première ligne en contexte de pluriethnicité).

Cette structure particulièrement porteuse de l'atelier, qui soutient, parce qu'elle dispose des ressources pour accueillir leur développement, la multiplication de projets de recherche et d'intervention à caractère social qui utilisent les collections du musée, est exemplaire aux yeux de tous les répondants. Au sein du musée, elle a indubitablement infléchi à son tour l'orientation d'un certain nombre d'actions qu'elle permet d'engendrer ou qu'elle justifie : ainsi le Musée des beaux-arts est-il reconnu par les répondants comme un acteur engagé dans la discussion publique sur la santé et l'inclusion.

Un musée engagé dans la discussion publique et dans l'intervention sur la santé et l'inclusion

S'il n'a pas toujours l'initiative, s'offrant comme partenaire plutôt, de projets de recherche et d'intervention en santé (ce qui est aussi conséquent de sa mission et de son expertise), le Musée des beaux-arts agit comme un élément structurant du développement de la recherche et de l'intervention au sein des institutions qui, à l'occasion d'un projet ou de manière récurrente, en

³⁰ Méliissa Guillemette, « Musée en partage : de vraies portes ouvertes », *Québec Science*, 26 octobre 2016.

³¹ Il s'agit d'un réseau d'organismes locaux qui relèvent du gouvernement du Québec.

deviennent partenaires. C'est ce qu'on peut lire derrière la moyenne de 3,2 pour la catégorie d'indicateurs 4.2.6, « *From an internal point of view, undertaking such actions implies new prospects and requirements for the organisation of museums* » (elle aurait été bien plus élevée sans l'indicateur « *The museum mobilises new sources of funding supported by social welfare budgets* ». De concert avec l'engagement du musée dans des actions et des propositions inclusives comme celles que nous avons énumérées précédemment, les répondants reconnaissent en effet l'intensité et l'envergure de l'investissement du musée en ce qui a trait à l'inclusion, à la santé et au bien-être. Cet investissement se décline aussi dans des structures permanentes d'échange et de prise de décision mises en place par le musée pour accueillir ses partenaires actuels et potentiels, notamment le comité consultatif art et santé [voir l'annexe 1], inauguré en 2017, présidé par le scientifique en chef du Québec (président des fonds de recherche du Québec), aussi fait membre conseil d'administration du musée.

Les effets de la rapidité du développement de telles actions, néanmoins, a engendré certaines interrogations chez quelques répondants, notamment eu égard aux structures administratives de suivi susceptibles de soutenir la pérennisation et une croissance éventuellement plus coordonnée des initiatives. Hormis le rapport annuel et l'affichage sur le site Web du musée, dont certains répondants ont souligné le foisonnement, peu ont dit bien connaître les processus de réception, de mise en place et de suivi des projets proposés par des partenaires externes, par exemple à l'invitation « Proposez un projet sur mesure avec le musée » que nous avons évoquée précédemment. Ainsi, si le musée s'adapte manifestement, jusqu'ici, à des programmes plus expérimentaux, la réponse à l'indicateur « *The museum designs assessment systems that fit with more experimental programs* » reste incomplète, puisque, comme nous en discuterons sous le thème 5 « gestion des musées dans une perspective de développement local », le musée reste à ce stade réactif : réceptif, certes, mais il est permis de demander, dans ce contexte, comment pourra-t-il continuer de réagir à la croissance prévisible du nombre des projets et des sollicitations ? Si le comité consultatif art et santé semble certes un pas déterminant dans la pérennisation de la mission sociale du musée, il n'est pas impossible que la constitution d'une structure interne de concertation favorise la participation et la structuration de cette mission au sein du musée, ce qui en assurerait la poursuite par-delà les relations interpersonnelles qui, aux dires de certains répondants, restent la clé de son succès. Pareillement, nous pouvons penser que des outils d'évaluation des initiatives accueillies par le musée pourraient, à terme, faciliter la pérennisation du financement de cette dimension de sa mission. Nous reviendrons sur ces questions de gestion au chapitre suivant.

La question de la réhabilitation

Comme cela a été évoqué, les catégories d'indicateurs 4.2.4 et 4.2.5 ne sont pas, telles qu'elles sont actuellement ciblées sur la réhabilitation en milieu carcéral ou sur l'acquisition d'un emploi, particulièrement pertinentes pour évaluer l'action du musée en matière d'inclusion, de santé et de bien-être. En revanche, sous cet angle, l'action du musée révèle des initiatives qui sont elles aussi, éventuellement, de l'ordre de la réhabilitation, mais qui échappent aux conceptions de l'inclusion et du rôle de l'œuvre d'art présentement mobilisées par le guide de l'OCDE.

En effet, d'une part, comme nous l'avons vu, le Musée des beaux-arts de Montréal adhère à une considération élargie de l'œuvre d'art et de ses collections, qu'il utilise non seulement (ou de moins en moins souvent) comme contenu didactique d'un discours pédagogique sur l'histoire de l'art transposé dans toute situation, mais aussi comme capital symbolique susceptible d'encourager la participation de publics non traditionnels à des narratifs thématiques en fonction de

leurs besoins psychologiques, sanitaires ou autres, autour de lectures non orthodoxes (que certains qualifient de décomplexées et d'autres, d'inappropriées) de l'art. Cela implique qu'une intervention de réhabilitation en milieu carcéral ou auprès de populations sans emploi prescrive plus précisément l'établissement de dialogues, d'ordre thérapeutique par exemple, plus que la programmation de simples programmes culturels. Quel que soit le champ de juridiction du gouvernement local, il ne serait probablement pas impossible pour le MBAM, compte tenu de ses actions récentes, de s'engager sur cette piste, qui toutefois constituerait aussi pour certains une nouvelle déportation hors du champ de sa mission originelle, puisqu'il s'agirait encore ici d'aller bien au-delà d'une action de partage des collections par un plus large public, ce qui constitue le point de départ de réalisations de cet ordre en France. Il reste néanmoins qu'il est peu plausible qu'une telle intervention, contrairement à ce que le guide de l'OCDE semble sous-entendre, soit susceptible de procurer des emplois pour ainsi « réhabiliter » les détenus, par exemple, en procurant une formation scolaire conséquente.

Car, d'autre part, la question de la réhabilitation ne cible pas nécessairement les mêmes personnes de la même façon au Canada que, disons, en France. « Réhabiliter » ou « réintégrer » (au Canada, on utilise couramment les termes « *resettlement* » et « *reentry* », en anglais), par exemple, n'impliquent pas nécessairement au premier plan d'intégrer la personne dans un emploi (à tout le moins en tant que les questions d'inclusion, de santé et de bien-être sont mobilisées), mais surtout, par l'entremise d'une vaste gamme d'interventions, à réduire les facteurs de risques associés à la récidive : interviennent alors les enjeux d'amélioration des comportements sociaux et de sentiment d'appartenance de la personne à une communauté, lequel peut se construire, par exemple, dans une modification adaptée de la perspective sur l'art, y compris celui des collections du musée. Semblablement, comme nous l'avons aussi vu, l'inclusion, au Canada, engage, au moins autant qu'un apprentissage par la personne à inclure, la reconnaissance de sa différence et de la diversité dans laquelle elle s'inscrit. Elle considère ainsi des populations plus diverses que celles qui auraient été « déshabilitées » en perdant leur emploi ou en commettant un crime, et plus diverses aussi que celles qu'englobe la catégorie 4.2.2 du guide de l'OCDE, soit les personnes aux prises avec des problèmes de santé physique ou de santé mentale.

En revanche, si, sous cette lorgnette, les centres d'emploi, les hôpitaux ou les centres de santé et les prisons ne peuvent pas être considérés d'une manière équivalente comme ils le sont dans la version 2017 du guide sous la catégorie 4.2.5, « *Work in partnership with corresponding social institutions in charge of such [rehabilitation of prisoners, ex-offenders and people on probation] issues* », le Musée des beaux-arts se révèle aussi particulièrement actif dans l'utilisation de ses collections et de ses espaces, y compris pendant les fermetures officielles du musée, dans une perspective d'inclusion et de réhabilitation, même si celle-ci ne cible pas spécifiquement les prisonniers et les ex-détenus (4.2.4). Trois initiatives peuvent ici servir d'exemple : le partenariat en réinsertion sociale de personnes itinérantes, logé à l'enseigne du Musée en partage [voir p. 52], avec la Maison Eugénie-Bernier et l'Accueil Bonneau, qui incite ses participants, qui visitent le musée et intègrent les ateliers de médiation culturelle de la Maisons Eugénie-Bernier, à créer des œuvres susceptibles de soutenir le développement de leur appartenance à leur milieu de vie, tout en contrant leur isolement ; la contribution du musée au commissariat de la Banque d'œuvres d'art du Canada [voir l'annexe 1], qui permet de sélectionner des ensembles

thématiques d'œuvres exposées dans un centre local de services communautaires (CLSC)³² de Montréal, pour le bénéfice des itinérants et des jeunes de la rue qui en constituent la principale clientèle ; et les ateliers de justice réparatrice du Centre de services de justice réparatrice accueillis dans le centre d'art-thérapie du musée [voir l'annexe 1], qui encadrent le cheminement et la démarche de libération des victimes d'actes criminels ou d'agression à caractère sexuel.

Problèmes méthodologiques et améliorations potentielles du guide

Comme nous l'avons évoqué précédemment, les répondants ont unanimement souligné que plusieurs indicateurs du guide sous le thème 4 « inclusion, santé et bien-être » ne semblent pas particulièrement pertinents dans le contexte montréalais et éclipsent les questions qui permettraient d'évaluer adéquatement les politiques du gouvernement local, mais plus encore l'action du musée dans le domaine.

Indicateurs redondants

La question des informations éventuellement mises à la disposition du musée ou d'autres partenaires (sur la santé publique, sur l'emploi) est un exemple, puisqu'il s'agit là de données publiques auxquelles tout un chacun a accès, qui ne sont pas de surcroît sous la responsabilité du gouvernement local et dont la teneur semble plus ou moins en lien avec des stratégies culturelles de développement local qui, à cet égard, devraient être explicitées. La question du recours par le musée aux budgets sociaux est aussi un exemple, et nous y reviendrons au prochain chapitre (« Gestion des musées dans une perspective de développement local »), notamment puisque la dépendance financière des budgets de l'État qu'elle présuppose masque la possibilité réelle de dotations liées à des actions sociales auxquelles le Musée des beaux-arts de Montréal, par l'entremise de sa Fondation, recourt continuellement. À cet effet, les répondants ont considéré que la question du financement se voyait accordée une importance démesurée dans cette section du guide, puisqu'elle mobilise pas moins de huit indicateurs dans les six catégories consacrées aux actions du musée, ce qui compte pour près du tiers des 27 indicateurs ainsi répartis. S'il va de soi que la pérennisation de l'action du musée en matière d'inclusion, santé et bien-être peut être tributaire, non seulement du financement en général, mais des canaux de ce financement (un financement « social » incitant à renouveler l'action « sociale » à long terme, par exemple), il ne semble pas, aux yeux des répondants et des auteurs de ce rapport, que cet indice de mesure mérite une telle importance dans l'évaluation et la mise en œuvre de stratégies culturelles de développement local, pas plus sous le thème de l'inclusion que sous les autres thèmes mobilisés, si ce n'est sous celui de la gestion où il semblerait plus naturel de le retrouver.

Indicateurs inappropriés

En sus des indicateurs déjà mentionnés, bon nombre d'indicateurs s'avèrent non pertinents, comme nous l'avons indiqué, compte tenu des juridictions, de l'autonomie et de l'envergure du Musée des beaux-arts, mais aussi au regard des conceptions culturelles de l'inclusion, de la santé et du bien-être. Afin de permettre une juste évaluation des politiques et des actions, mais aussi de jouer le rôle incitatif qu'on leur crédite, ils devraient, ainsi que nous le proposons au chapitre des recommandations et des pistes d'action [p. 68], être reportés dans des subdivisions ou des cheminements alternatifs du guide.

³² Les CLSC sont aussi des structures de services chapeautées par le gouvernement du Québec, indépendamment des instances locales.

- | *The local government establishes or is a partner in a dialogue with labour market and educational organisations at the local level and makes them share very transparently and regularly their strategies.*
- | *The local government makes museums eligible to professional education and training funds and programmes.*
- | *The local government eases communication with prisons or similar social institutions and the implementation of joint programs (although here many of these institutions are centrally organised and managed).*
- | *The local government considers the provisional lending or displacement of some elements of collections outside museums, and uses days when museums are closed for specific visits.*
- | *The museum establishes or is a partner in a dialogue with labour market and educational organisations at the local level and makes them share very transparently and regularly their strategy.*
- | *The museum develops a supply of continuous training that, in time, makes the museum a partner in this field of activity.*
- | *4.2.4. Museums can contribute to the rehabilitation of prisoners, ex-offenders and people on probation (toute la catégorie d'indicateurs pourrait être modulée pour être plus inclusive).*
- | *The museum organises a regular connection and dialogue with job centres, hospital and health centres, and prisons (indicateur composite).*

Indicateurs supplémentaires ou complémentaires proposés

Les initiatives recensées à Montréal lors de l'exercice d'évaluation, et tout particulièrement celles qui distinguent l'action du Musée des beaux-arts dans l'espace public montréalais et québécois, inspirent aussi d'autres indicateurs qui permettraient de mieux cerner les contributions et les modalités du développement local dans des situations similaires. Par exemple :

- | Le gouvernement local soutient des initiatives qui conjuguent la création et l'art à l'amélioration de la santé des personnes.
- | Le musée soutient le développement de projets de recherche et d'intervention en santé et sur le bien-être des personnes.
- | Par l'entremise de ses collections ou de sa programmation, le musée est un acteur de la réconciliation et du dialogue avec les communautés autochtones.
- | Le musée oriente l'interprétation et la médiation afin de promouvoir la diversité sociale et culturelles.
- | Le musée affecte du personnel ou des ressources appréciables dédiés à la santé, à l'inclusion et au bien-être.
- | Le musée accueille des initiatives de justice réparatrice et encourage l'usage de ses collections ou de ses espaces à cet effet.
- | Le musée encourage l'inclusion et le dialogue avec des populations marginalisées en facilitant l'accueil de celles-ci dans ses murs.
- | Le musée se fait l'instigateur de programmes de mieux-être.
- | Le musée accueille ouvertement les initiatives destinées à favoriser l'inclusion et fait connaître cette intention par l'entremise de sa programmation ou de communications publiques.

Gestion des musées dans une perspective de développement local

Sous ce thème de la gestion, trois mots ressortent particulièrement pour décrire les aspects novateurs et positifs de l'action du Musée des beaux-arts de Montréal : philanthropie, bénévolat, membership ; et un pour en expliquer certains enjeux : réactif.

En ce qui a trait aux politiques du gouvernement local, toutefois, puisque le MBAM ne relève en aucune manière de quelque instance assimilable au « gouvernement local », le contexte précis de la présente étude ne peut pas permettre, à partir du cas du Musée des beaux-arts, d'évaluer adéquatement la gestion des musées dans une perspective de développement local. Les répondants ont donc réagi de façon aléatoire à la première partie de ce cinquième thème, souvent en évoquant le cas d'autres musées ou de politiques de la Ville ne touchant pas directement au Musée des beaux-arts, comme cela a d'ailleurs été le cas, mais de moindre manière, en ce qui a trait aux thèmes 3 « développement culturel, éducation et créativité » et 4 « inclusion, santé et bien-être ». C'est ce qui, de concert avec le partage spécifique des juridictions au Québec, explique les moyennes de 1,0 et 1,5 pour les catégories d'indicateurs 5.1.4 (« *Make sure that local financial and revenue regulations are incentivising for museums* ») et 5.1.5 (« *Enhance the mobilisation of volunteers* »), ainsi que celles de 2,1 et 2,2 pour les catégories 5.1.1 (« *Recognise the potential of museums for local development* ») et 5.1.3 (« *Encourage and implement the pooling of resources between museums and stakeholders* »). Compte tenu de la restriction de cette étude au MBAM, nous n'aborderons donc que superficiellement cette question de la gestion de musées, puisque, pour saisir à ce titre la teneur des politiques du gouvernement local, il aurait fallu certainement intégrer des musées qui en relèvent directement, ou même indirectement. Il convient néanmoins de souligner que cette perspective exclusive sur le MBAM a considérablement déçu les acteurs du gouvernement local que nous avons rencontrés, notamment compte tenu de l'engagement de la Ville de Montréal dans le soutien à l'entrepreneuriat culturel, à l'industrie créative et culturelle et de l'ensemble du modèle de gestion dont elle s'est dotée et que nous avons évoqué précédemment, par exemple avec la *Politique des quartiers culturels* ou avec le maillage entre le Service de la culture et le Service du développement économique de la Ville.

Politiques du gouvernement local

En revanche, la plupart des répondants qui se sont prononcés sur ces questions s'accordent pour dire que le gouvernement local considère le musée comme un acteur du développement (5.1.2) et que, dans une certaine mesure et sous cet aspect, il assure la participation du musée dans des forums sur l'avenir du territoire [nous avons cependant discuté de cette question ambiguë précédemment et elle motive l'une de nos recommandations, en p. 66] et qu'il encourage les musées (le musée) à prendre des initiatives dans le domaine culturel comme dans le domaine socioéconomique. Semblablement, on a rappelé ici les initiatives d'*artpublicmontreal*, de la Vitrine culturelle et des initiatives d'accessibilité comme *Accès Montréal* [voir p. 24] pour témoigner de ce que le gouvernement mutualise certains services par l'entremise de plateformes sous sa responsabilité et auxquelles le Musée des beaux-arts, comme d'autres musées, a accès. Du même souffle, cependant, on a souligné que le gouvernement local, particulièrement ici la Ville et Tourisme Montréal, tendent souvent à faire cavaliers seuls dans de telles initiatives, sollicitant la collaboration des organismes culturels en aval plutôt qu'en amont, ce qui pourrait, selon les considérations de certains répondants, canaliser les ressources en occultant des possibilités d'innovation et de coconstruction dans le domaine.

Les questions de la reconnaissance du musée au titre d'acteur du développement et du soutien du gouvernement local à ses initiatives autant culturelles que socioéconomiques ont néanmoins soulevé certains débats parmi les répondants. Plusieurs ont rappelé que les musées (et le musée) ne comptent que pour une portion, qui leur a semblé trop faible, de ce que la Ville et les autres organismes assimilables au gouvernement local considèrent comme des acteurs culturels. Sur ce registre, la majorité des répondants ont souligné le soutien apporté au Cirque du Soleil et sa contribution importante au développement local, indiquant même qu'il devrait s'agir, en matière de stratégies culturelles de développement local et dans l'optique de « maximiser l'impact » comme le fait valoir le guide de l'OCDE, de la principale contribution de Montréal qui devrait être mise en exergue sur la scène internationale. Toutefois, comme nous l'avons évoqué précédemment, un grand nombre d'acteurs se rejoignent pour dénoncer ce qui leur paraît être un investissement excessif, caractéristique de la Ville de Montréal et de certains organismes tenant lieu de développement local, dans les événements culturels, ce que certains attribuent à une confusion au sein de la gestion de l'offre entre, d'une part, la consolidation d'équipements favorables au développement à long terme de stratégies culturelles inclusives et porteuses pour l'ensemble de la population et, d'autre part, le souci de prolonger et de désaisonnaliser le séjour des visiteurs, qui, sous le thème du « rayonnement de la métropole culturelle », mobilise les acteurs de l'industrie touristique et qui requiert d'investir dans la variation constante de l'offre plutôt que dans ses prolongements au sein de la société. Selon certains, la différence importante, d'après les indicateurs publiés par la Ville de Montréal, entre le coût total des activités culturelles et le coût d'exploitation des installations appartenant à la Ville et exploitées par celle-ci, le premier atteignant près de dix fois le second, serait révélatrice à cet égard³³. Chose certaine, dans la représentation que les acteurs rencontrés se font des politiques du gouvernement local, le poids accordé aux événements ne fait pas l'unanimité.

Actions du Musée des beaux-arts

Au titre des actions du Musée des beaux-arts en matière de gestion, plusieurs répondants ont insisté sur l'opposition des cultures organisationnelles et sur la faveur accordée par les indicateurs du guide à une culture plutôt bureaucratique et hiérarchisée, caractérisée par la production systématique de feuilles de route, de plans stratégiques et le déploiement de structures administratives dédiées, conçues par plusieurs des répondants comme inutilement lourdes, coûteuses et peu réactives. Cette tendance idéologique a été relevée par les répondants tout particulièrement autour des indicateurs suivants, d'autant plus qu'ils semblent contradictoires par rapport à la catégorie à laquelle ils appartiennent, soit « 5.2.1. *Creativity should be a major part of museum strategy within the cultural, social and community environment* » :

- | *The museum has a mission statement and written strategy, setting out a vision for the future of the institution and recognising its role in local development.*
- | *The museum articulates a clear implementation plan to achieve its strategy and vision with clear objectives and performance indicators.*
- | *The museum provides a strategic roadmap presented in a simple format that is widely communicated throughout the museum and makes sure that it is understood as a priority by staff, visitors and stakeholders.*

³³ Voir à cet effet <http://ville.montreal.qc.ca/vuesurlesindicateurs/index.php?categorie=14>, consulté en juillet 2018.

Nous reviendrons sur ces indicateurs lorsque nous aborderons des questions de méthode relatives à ce thème plus loin dans ce rapport. La prédilection qu'ils font valoir explique néanmoins les moyennes parfois plus faibles que rendent les réponses sur les actions du musée, dont la plupart ont souligné qu'elles s'inscrivaient dans une culture de gestion plus dynamique et réactive que prédictive, en conséquence des choix faits par le musée à partir de son identité administrative et de sa spécificité.

Le musée réactif

De manière générale d'ailleurs, l'action du musée remporte l'assentiment des répondants en matière de gestion dans une perspective de développement local : les moyennes de 3,4 ; 3,5 ; 3,1 et 3,8 sur les quatre catégories d'indicateurs mis de l'avant dans le guide en témoignent. De fait, tout en soulignant que certains indicateurs étaient inappropriés, comme nous l'évoquions ci-dessus, plusieurs répondants se sont dits « très en accord » tout en donnant des exemples plus ou moins contradictoires des indicateurs, mais qui, en allant dans le sens d'initiatives de gestion dans une perspective de développement local, leur permettaient de mettre en exergue les outils dont le musée s'est doté. À cet effet, la taille relativement restreinte de l'équipe de direction et la fluidité des communications qu'elle permet en son sein, dans un contexte qui privilégie une gestion par projet basée sur les relations interpersonnelles, y compris avec des partenaires externes, sont apparues comme des atouts notables pour conférer au musée le rôle structurant qu'il a acquis dans le milieu de l'éducation, et plus encore dans ceux de la santé et du bien-être. Sans toujours la décrire ainsi dans le détail, tous les répondants ont souligné la qualité et l'efficacité de la gestion du musée, ainsi que le leadership applaudi par tous de Nathalie Bondil ; la reconnaissance de cela par de nombreux acteurs lui vaut un rôle de plus en plus important dans des structures décisionnelles nationales, comme au Conseil des Arts du Canada (nous avons décrit précédemment l'engagement du musée dans le développement de stratégies locales, régionales ou sociales, ce que rappelle l'indicateur « *The museum is actively involved in the development and implementation of local, regional and/or national economic and social strategies* »). Paradoxalement, c'est d'ailleurs cette qualité qui, par l'absurde, le prive de certaines relations avec la Ville et les organismes assimilables au gouvernement local, ceux-ci privilégiant les organismes que leurs difficultés de gestion ou de financement rendent admissibles de façon prioritaire au soutien public.

Cependant, cette structure plus organique, pour dynamique qu'elle soit, semble comporter quelques aléas qui pourraient probablement être redressés sans altérer la cohérence des actions ou alourdir la prise de décision. Un certain nombre de répondants, par exemple, ont regretté que le musée, sans doute du fait de sa taille et de la dispersion de ses espaces, ne dispose pas d'occasions ou de lieux de rencontre spontanée de ses employés (« *The museum promotes shared facilities across its departments* ») ; d'autres ont souhaité voir se formaliser des structures qui faciliteraient le dialogue et la contribution des employés à la décision, ce qui rejoint notre discussion précédente sur la possibilité d'une structure interne d'idéation et de concertation [voir nos pistes d'action en p. 67]. Qui plus est, lorsque reliées aux questions du financement et des relations entre le gouvernement local et le musée, particulièrement compte tenu de leurs objectifs conjoints qu'a mise en exergue l'évaluation selon le thème « inclusion, la santé et bien-être », l'explicitation d'une stratégie de développement et la mise en œuvre d'indicateurs de performance paraissent comme des atouts qu'il conviendrait sans doute de considérer.

La philanthropie et le financement de la mission sociale du musée

À cet effet, tous sont unanimes à convenir de la réussite du musée en matière de philanthropie, un sujet que les indicateurs du guide 2017 de l'OCDE n'abordent guère, bien que cela semble d'une importance cardinale à l'évaluation de l'action du musée selon tous les thèmes retenus.

Rappelons que la quasi-entière des acquisitions du musée est tributaire des donations (œuvres ou dons monétaires donnant droit à des déductions fiscales), ainsi que plus de la moitié de son budget de fonctionnement. Selon les intervenants du milieu, le Musée des beaux-arts de Montréal s'est ainsi taillé ces dernières années une place enviable sur le marché international de l'art en acquérant des œuvres notables au bénéfice des Canadiens. Qui plus est, année après année et plus encore récemment, le rapport annuel du musée est émaillé des réussites et des innovations majeures que cette diversification de son financement permet, par l'entremise tout particulièrement du travail de la Fondation du Musée des beaux-arts. Ce sont celles que nous avons aperçues dans ce rapport, particulièrement aux chapitres « Inclusion, santé et bien-être », ainsi que « Développement culturel, éducation et créativité ».

Ce succès est redevable à un programme intense et diversifié de reconnaissance des donateurs de divers horizons, sous les regroupements intégrateurs des cercles philanthropiques (le Cercle des jeunes philanthropes et le Cercle des Anges que nous avons décrits précédemment [voir sous « Un musée rassembleur et engagé dans l'économie locale », p. 27], ainsi que le Cercle du Président, le Cercle Élite et le Cercle Forces Femmes) qui incitent et rétribuent les contributions exceptionnelles au financement du musée. Nous reviendrons sur de telles initiatives ci-dessous, à la section de la « participation ». Cependant, cette réussite est aussi redevable, comme elle les soutient, aux actions par lesquelles le musée rejoint les missions de différentes fondations, fiducies familiales et autres structures charitables qui peuplent les tableaux de ses bienfaiteurs et de ses donateurs.

À sa manière, ce financement constitue ainsi une variante des « budgets sociaux » évoqués dans le guide, d'autant qu'il comporte une contrepartie de financement public (par l'entremise des avantages fiscaux), et s'accorde conséquemment avec les indicateurs de cet ordre sur le partage des coûts. Toutefois, si le Musée des beaux-arts, dans le milieu de la culture et des arts, peut certainement faire foi par sa seule réputation de ce qu'il innove, qu'il transporte l'art au-delà de ses limites, et toutes autres contributions susceptibles de lui assurer un financement sur ce plan et dans ce milieu, il en est autrement dans le milieu de l'inclusion, de la santé et du bien-être et au vu des questions sociales face auxquelles le musée reste, pour des raisons évidentes, un contributeur périphérique. Comment alors assurer, par-delà la surprise causée par ses premières initiatives, par exemple, et au-delà du cercle de ses donateurs récurrents, la part du musée sur des fonds privés à vocation sociale constamment sollicités par des acteurs de ce milieu de plus en plus structuré ?

C'est sans doute l'incertitude que sous-tend un tel questionnement qui est responsable des réponses mitigées aux indicateurs concernant la transparence et le caractère explicite de la stratégie de développement du Musée des beaux-arts. À cet effet, nos pistes d'action, ainsi que nous l'avons abordé au chapitre « Inclusion, santé et bien-être », font valoir l'intérêt pour le musée d'adopter et de diffuser, en marge de son très beau rapport annuel, une stratégie explicite d'intervention sociale et de soutien à l'intervention sociale (de toutes espèces, ou de celles que choisira le musée), dotée d'indicateurs de mesure, ce qui permettrait de le positionner parmi les acteurs de cette catégorie [voir nos pistes d'action en p. 68] et de valoriser ses partenaires en

faisant valoir plus clairement les coûts éventuellement partagés à ce chapitre, hormis les coûts en personnel que nous avons évoqués précédemment. Simultanément, si d'aucuns pourraient juger que le recours du musée aux budgets sociaux de l'État puisse être exagéré compte tenu de son recours préalable aux budgets culturels, il reste que dans le domaine public même, la démonstration et l'argumentation d'une telle stratégie permettraient au musée de tisser des relations en dehors du strict domaine de la culture dans lequel il se trouve souvent emprisonné, notamment, comme nous venons de le voir, en ce qui a trait aux considérations du gouvernement local (qui pourrait ainsi considérer le musée comme un acteur local sur d'autres registres dont il partage les intentions). Sans nécessairement accroître le budget du musée, une telle « feuille de route » en permettrait au moins une juste mesure tout en assurant l'équilibre, à moyen et à long terme, des actions sociales du musée et de leur financement.

Un musée « participatif » enraciné dans les communautés

La réussite du musée en matière de philanthropie repose aussi indubitablement, comme nous l'avons mentionné, sur le lien d'appartenance qu'il crée avec différentes personnes et différentes communautés et qui en font, de l'avis des répondants, un musée tout à fait exemplaire. Sur ce registre aussi, les indicateurs du guide 2017 de l'OCDE ne permettent pas d'évaluer la pleine contribution du musée, en limitant ce type d'engagement au bénévolat.

Certes, dans ce domaine du bénévolat, le Musée des beaux-arts se distingue déjà, puisque, hormis bien entendu les membres de son conseil d'administration, il mobilise plus de 400 bénévoles regroupés dans l'Association des guides bénévoles, créée il y a plus de cinquante ans : ce sont eux qui assument cette fonction d'accueil et de parcours des expositions du musée et qui en assurent la diversité, particulièrement dans un contexte d'offre « sur mesure ». Pour soutenir cette contribution, le musée leur offre, en contrepartie, divers avantages, dont des événements dédiés, des diplômes soulignant leur apport spécifique, un accès gratuit et une participation au conseil d'administration du musée [voir l'annexe 1], ce qui lui vaut sa moyenne quasi parfaite à cette catégorie d'indicateurs. Il faut dire, et nous ne l'avons pas évoqué précédemment, que l'appel au bénévolat est aussi une pratique courante pour le gouvernement local, ce qui naturalise cette pratique au sein de la population et consolide le bassin de bénévoles auxquels le musée peut faire appel.

Mais le musée repose aussi, pour son financement et pour sa fréquentation, sur le déploiement d'un programme multifacette de membership, nommé « VIP » [voir l'annexe 1], qui lui permet, grâce aux divers avantages qu'il confère à différentes classes d'abonnés, adaptées à diverses capacités de payer, de compter aujourd'hui près de 120 000 membres. Comme en ce qui concerne la structuration des avantages aux donateurs selon des « cercles » d'intérêt et de niveau de contribution, le musée met ainsi en place et soutient, par l'entremise de mesures récurrentes comme des événements spéciaux (bal, etc.) et le magazine *M*, une stratégie de marque propice à la reconnaissance et à l'appartenance, assurant en quelque sorte un public « acquis » à sa programmation et aux indices de mesure de sa fréquentation utilisés par les organismes gouvernementaux.

Ces moyens qui assurent la participation de communautés variées au devenir du musée, et sous différentes formes, sont aussi le véhicule de la pénétration du musée dans divers milieux et constituent sous cet angle un levier déterminant de sa contribution au développement local.

Problèmes méthodologiques et améliorations potentielles du guide

Un grand nombre d'indicateurs n'ont pas semblé aux répondants particulièrement explicites en matière de développement local ou de maximisation de l'impact de la culture dans le développement local, mais plutôt relever d'indicateurs traditionnels de gestion des musées ou des organisations. Ainsi, tout en ne permettant pas d'évaluer la spécificité de la gestion du musée, notamment eu égard à des questions de financement dispersées ailleurs dans le guide, cette section a semblé confuse pour plusieurs répondants, dès lors que le gouvernement local n'assume pas la gestion du musée (ou des musées ?).

Indicateurs redondants ou inappropriés

Parmi les indicateurs redondants, qui répètent ceux d'autres sections du guide, se trouvent :

- | *The museum is vigilant about its intellectual property rights.* (Le Musée des beaux-arts ne possède pas de droits d'auteur, et cette question plus générale a été discutée sous le thème « développement économique ».)
- | *The museum organises permanent access to main sources of information based on the socio-economic situation of its local area.*
- | *The museum is actively involved in the development and implementation of local, regional and/or national economic and social strategies.*
- | *The museum has a strong presence in its communities, for example, by supporting local cultural and artistic activities.*

Parmi les indicateurs qui ont semblé principalement relever de la gestion traditionnelle et ne pas permettre d'évaluer particulièrement une dimension ou une autre du développement local se trouvent :

- | *The museum articulates a clear implementation plan to achieve its strategy and vision with clear objectives and performance indicators.*
- | *The museum has written mission statement or collections documents (e.g., collections management policy, collections plan, etc.) clear enough to guide collections and stewardship decisions.*
- | *The museum has a conservation plan that includes strategic planning, observatory devices, preventive conservation and definition of degrees of emergency.*
- | *The museum organises continuous training of its administrative and technical staff concerning conservation and a system of updating information in archives.*
- | *The museum avoids any duplication of work.*

Indicateurs supplémentaires ou complémentaires proposés

La reconnaissance et l'efficacité de certains aspects de la gestion du Musée des beaux-arts dans une perspective de développement local nous incitent à proposer les indicateurs complémentaires suivants :

- | Le musée dispose d'une structure permanente d'accueil et de coordination des bénévoles.
- | Le musée a identifié différents indicateurs partagés entre ses différents départements et ses partenaires communautaires, afin de mesurer l'impact social de ses actions.
- | Le musée dispose d'une ressource permanente dédiée au financement par l'entremise de programmes sociaux ou de fondations.
- | Le musée encourage l'appartenance et la reconnaissance de donateurs.

- | Le musée met en place des mesures de fidélisation de ses publics par des programmes de membership.
- | Le musée trouve dans le mécénat un levier de diversification de son action en matière de développement local.

Conclusion et plan d'action

À l'heure où la culture se trouve à la fois de plus en plus considérée dans le développement économique et de plus en plus relativisée par rapport à l'écologie, notamment, dans les politiques publiques et dans la labellisation des villes, cette étude fondée sur le guide « *Culture and Local Development: Maximize the Impact* » de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) permet de mettre en exergue bon nombre d'enjeux du recours à des stratégies culturelles de développement local et de leur évaluation. À partir du cas exclusif du Musée des beaux-arts de Montréal et de l'écosystème constituant à Montréal le « gouvernement local », à tout le moins dans les domaines ciblés par le guide de l'OCDE, notre étude a visé trois objectifs :

- | Discuter des conditions et des moyens d'évaluation des politiques du gouvernement local et des actions du musée selon les cinq thèmes du guide de l'OCDE, soit le développement économique et l'innovation ; le design urbain et le développement communautaire ; le développement culturel, l'éducation et la créativité ; l'inclusion, la santé et le bien-être ; la gestion des musées dans une perspective de développement local.
- | Mener avec les acteurs sélectionnés au sein du gouvernement local, du musée et d'autres institutions, dans le cadre d'entrevues individualisées, l'autoévaluation proposée par le guide, afin d'identifier des avenues d'amélioration des politiques et des actions, des exemples de contributions exemplaires et de bonnes pratiques.
- | Tester les indicateurs mis de l'avant par le guide et identifier les correctifs nécessaires afin d'assurer son applicabilité et son utilité dans divers contextes.

Il apparaît en effet que les instruments de mesure et d'évaluation traditionnels, qui ont longtemps insisté sur l'impact de la culture sur le plan touristique par exemple, ne permettent pas de cerner justement et de manière pondérée qui puisse, aux fins des politiques publiques, mettre en relation d'autres secteurs d'investissement parfois plus aisément mesurables, la contribution réelle de la culture au développement, que ce soit sur le plan de l'amélioration du futur économique ou de celle de la qualité de vie des habitants. Selon tous les répondants qui ont participé à cette étude, le guide proposé par l'OCDE ainsi que l'intérêt que manifeste l'Organisation pour ce domaine représentent un pas de géant dans la mise en œuvre d'une capacité globale des sociétés de contribuer à leur épanouissement équilibré et durable.

La question du développement local ne semble néanmoins pas résolue pour autant, tout particulièrement vu le cas qui a été identifié pour cette étude-ci, en l'occurrence le Musée des beaux-arts de Montréal, dont l'échelle d'exercice, ainsi que nous l'avons vu, outrepassa de beaucoup les dimensions territoriales et les cadres de politiques et d'action inhérents au développement local. Du fait de ses spécificités, de son autonomie et du cadre de l'étude, ce cas a occulté un grand nombre d'initiatives et de politiques mises en œuvre par le « gouvernement local » à Montréal, à commencer par la Ville, qui considère depuis longtemps la culture comme un service de proximité et a décliné cette philosophie, ainsi que nous l'avons brièvement vu, dans plusieurs arrondissements, particulièrement ceux qui ne sont pas centraux comme l'est le Musée des beaux-arts. Ce contexte urbain et métropolitain a d'ailleurs considérablement influé sur les résultats de l'évaluation, comme il détermine évidemment l'action du musée. De ce fait, l'impact indubitable et l'engagement du musée dans la communauté et dans l'économie ont soulevé, nous l'avons vu, certaines interrogations, car, en matière de développement local, tout est question

d'échelle : déjà quelque peu distant de son milieu immédiat lors de sa création, le musée semble à cet effet avoir accru cette distance à la mesure de son gain en stature nationale et internationale. La plupart des pistes d'action que nous avançons aux pages qui suivent tentent d'atténuer cet inévitable effet, qui pour autant, comme nous en avons amplement discuté, n'amenuise pas (au contraire) la contribution du musée aux titres énoncés dans le guide de l'OCDE, et tout particulièrement en termes d'éducation, de développement culturel, d'inclusion, de santé et de bien-être.

Hormis ceux qu'ont multiplié la spécificité de cette situation, les problèmes encourus dans l'utilisation du guide, dont nous avons discuté aussi dans le détail, révèlent l'éventuelle nécessité pour l'OCDE d'envisager une formule qui tienne compte de la variété des moyens du développement local, car, forcément pris en charge à l'échelle locale, il s'enracine dans une culture spécifique et dans les visions du monde qu'elle mobilise, y compris en ce qui a trait à la définition du développement culturel et de l'inclusion, par exemple. Si le guide de l'OCDE doit permettre de mesurer l'impact de la culture dans le développement local, il devrait pouvoir le faire, semble-t-il, selon le spectre complet des conceptions locales du développement, de la société et de son mieux-être. Certaines des pistes que nous mettons de l'avant dans les pages suivantes semblent pouvoir faire un pas dans cette voie.

Sur ce registre, le guide gagnerait sans doute aussi à prendre ses distances par rapport aux considérations relativement périphériques que sont, sur le plan du développement local, les pratiques standardisées de gestion des entreprises et les usages traditionnels de l'histoire de l'art. Nous avons vu combien certaines initiatives du Musée des beaux-arts de Montréal, applaudies pour leur contribution au développement social par exemple, n'auraient pu être mises en œuvre sans une reconsidération générale des significations de l'œuvre d'art, voire du contenu des musées : l'œuvre ne devient le support d'un autre dialogue que lorsqu'elle intègre à la fois le message de l'émetteur et l'entendement du récepteur. Les contributions exemplaires du musée en matière de santé et de bien-être reposent entièrement sur ce fondement.

À cet égard, il apparaît que toute bonification des actions du musée évaluées positivement par le guide ne peut se réaliser qu'au prix d'un déportement additionnel du musée hors du champ balisé par sa mission muséographique traditionnelle. Sa spécificité de musée d'art ne semble pas pour autant menacée, pour peu que l'on imagine sa possible distanciation par rapport aux canons de l'histoire de l'art : le capital symbolique de l'œuvre d'art et du musée, déterminant dans l'action du Musée des beaux-arts, ne semble pas près de s'amenuiser au point de devenir inutilisable dans la construction d'échanges propices à valoriser l'engagement et leurs participants.

Plus généralement, en ce qui a trait à l'évaluation et à la bonification de stratégies culturelles de développement local, les situations du Musée des beaux-arts de Montréal et du gouvernement local à Montréal montrent que les limites qu'impose le choix des « musées » occultent une vaste gamme d'initiatives porteuses en matière de développement local. Rien qu'en ce qui concerne les musées eux-mêmes, un portrait plus complet de la situation et de contributions exemplaires aurait dû inclure la Société des musées de Montréal et la Société des musées du Québec, par exemple, ou encore des musées municipaux. Pour tous ces organismes, les répondants qui ont été rencontrés dans le cadre de cette évaluation-ci ont fait valoir l'importance et la valeur d'un guide comme celui que veut mettre en place l'OCDE. À l'inverse, il est à espérer, comme ils l'ont manifesté, que la situation montréalaise telle qu'ils ont contribué à la représenter contient certaines inspirations pour ses contreparties européennes ou françaises dont le guide a permis, à Montréal, de dévoiler quelques tenants et aboutissants.

Recommandations et pistes d'action pour le gouvernement local

À partir des considérations soulevées lors des discussions autour des indicateurs du guide et de l'évaluation selon ceux-ci, la présente étude permet d'identifier l'intérêt de considérer un certain nombre de pistes d'action, dont les suivantes (que nous avons esquissées et justifiées dans les sections thématiques auxquelles elles se rapportent).

Assurer la participation active du MBAM à des missions promotionnelles

Compte tenu de son poids, de son envergure et du caractère international de son action, les répondants ont souhaité voir une participation plus active aux missions promotionnelles culturelles, économiques ou autres orchestrées par l'un des paliers du gouvernement ou par une agence responsable, comme Tourisme Montréal.

Clarifier et mieux diffuser l'offre montréalaise intégrant des activités culturelles et le transport en commun

Il conviendrait de coordonner et d'unifier les initiatives actuelles afin d'assurer qu'elles soient bien connues, maîtrisées et appropriées par leur population cible et par les acteurs qu'elles mobilisent.

Constituer une collection patrimoniale d'œuvres libres de droit

Dans le contexte tout particulièrement des enjeux numériques identifiés dans la *Politique de développement culturel* de la Ville de Montréal, une partie de la résolution des problèmes liés aux droits intellectuels sur les œuvres d'art dans la promotion des collections et des expositions, mais aussi dans leur utilisation à des fins pédagogiques, notamment, pourrait reposer sur la constitution par un service public (compte tenu de sa mission et de son pouvoir de négociation à cet effet) d'une banque d'œuvres libérées de droits pour ces fins de diffusion ou d'enseignement. Outil de valorisation du patrimoine local, cette banque pourrait initialement, par exemple, rassembler une dizaine d'œuvres sur une période quinquennale, en contrepartie d'un dédommagement forfaitaire.

Mettre en place au sein de l'arrondissement Ville-Marie une table de concertation sur les stratégies culturelles de développement local

Une telle table de concertation permettrait de fédérer des acteurs prééminents du territoire dont l'action échappe à celui-ci compte tenu de leur rayonnement national et international. Cela permettrait aussi d'assurer une meilleure circulation de l'information sur des actions et des politiques qui pourraient être mieux connues et mieux intégrées, afin d'optimiser les forces du milieu. Bien qu'une telle table de concertation relève *a priori* du gouvernement local, elle pourrait, à l'instar du Groupe des Douze, être mise en place par le musée.

Adopter une politique cadre sur l'intégration de l'action sociale et de l'action culturelle

Une telle politique chapeauterait des initiatives comme le programme de médiation culturelle, mais définirait de manière plus globale l'intention déjà exprimée par la Ville tout en soutenant sa déclinaison plus systématique dans les différentes actions de ses services et des organismes

constitutifs du gouvernement local. La politique pourrait aussi être assortie à des indicateurs qui en soutiendraient le déploiement, par exemple des mesures d'impact des pratiques inclusives dans le discours public.

Recommandations et pistes d'action pour le musée

Organiser et médiatiser des rencontres périodiques de l'ensemble des acteurs de la communauté scientifique engagés dans des projets avec le musée

Pour mieux faire connaître et de façon continue et permanente les nombreux partenariats du musée, mais aussi pour valoriser ces partenaires et susciter le redéploiement de leur participation à long terme, tout en favorisant le développement de leur appartenance au musée. Ces rencontres périodiques pourraient prendre la forme de colloques annuels ou bisannuels permettant de colliger un bilan transversal des initiatives partenariales menées au musées ; assorties d'un cahier du participant qui ferait l'inventaire de telles initiatives dans une période donnée, elles pourraient donner lieu à une publication elle aussi annuelle, faisant connaître les avancées de la recherche et de la recherche-action présentées par les acteurs de la communauté scientifique en question.

Considérer l'établissement de partenariats locaux qui permettraient de mettre en place et de commercialiser une gamme de produits artistiques et artisanaux liés au musée

Il pourrait s'agir de produits qui prendraient appui sur les collections ou la mission du musée, dont l'utilisation par des artistes ou des artisans favoriserait la création d'une dynamique locale, c'est-à-dire à l'échelle de l'arrondissement, en relation avec des acteurs économiques du milieu. Cela bénéficierait autant à l'image et à la pénétration du musée dans son milieu qu'à la capitalisation de sa « marque » dans le développement de l'économie créative locale.

Participer de façon systématique à des organes de consultation et de décision sur le développement du territoire

Cela permettrait au musée de redéployer son influence et son savoir-faire à l'échelle locale tout en jouant un rôle présentement lacunaire dans la structuration du territoire.

Contribuer à la mise en place au sein de l'arrondissement Ville-Marie d'une table de concertation sur les stratégies culturelles de développement local

Voir le détail de cette piste d'action sous celles du gouvernement local plus haut.

Considérer la mise en place et la diffusion d'un plan d'action du musée en matière d'éducation et de développement culturel

Afin d'affirmer son leadership et de structurer son initiative à partir de ses capacités propres, et non uniquement de manière réactive, le musée pourrait bénéficier d'une telle action de structuration et de promotion, qui, sans entraver l'ouverture du musée aux initiatives de milieux divers, pourrait mettre de l'avant des exemples inspirant et valoriser, par un cheminement

communiqué, l'orientation du musée à l'intention de ses partenaires actuels et potentiels. La créativité peut aussi être structurée et réflexive !

Créer une structure interne de participation des employés aux initiatives du musée en matière de développement culturel, d'inclusion et de bien-être

Afin de favoriser la pérennisation au sein du musée (et dans son avenir) des orientations établies de manière plus ou moins organiques ces dernières années, et de développer l'appartenance des employés du musée autour de cette orientation, favoriser de manière relativement systématique l'idéation au sein du musée, parmi les acteurs les plus au fait des possibilités, pourrait s'avérer une contrepartie fructueuse à l'ouverture aux propositions venant de partenaires extérieurs.

Mettre en place et faire connaître des indicateurs de mesure de l'action sociale du musée

Afin de favoriser le recours à un financement diversifié et de déterminer une structure d'action susceptible de guider la formulation de projets, leur développement et leur suivi, la mise en place d'indicateurs permettrait aussi de penser le long terme de l'action sociale du musée. De concert avec la diffusion spécifique et à part entière d'une stratégie explicite et documentée du musée dans le domaine, cela permettrait de faire valoir les orientations et les contributions du musée dans le monde de l'action sociale, tout en soutenant la pérennisation de son action au-delà de la considération en silo de la culture.

Recommandations et pistes d'action pour l'OCDE

Épurer et simplifier le guide en éliminant les indicateurs composites ou redondants

Nous avons donné plusieurs exemples à cet effet dans les différentes sections de ce rapport. Le recoupement actuel de plusieurs indicateurs entraîne la fatigue des répondants qui préfèrent ignorer diverses dimensions de l'évaluation, tandis que le dédoublement de certains autres indicateurs induit les répondants en erreur sur le fondement des questions mobilisées.

Optimiser le guide en concentrant les indicateurs et leur énoncé sur la contribution potentielle au développement local

Nous avons donné plusieurs exemples à cet effet dans les différentes sections de ce rapport.

Considérer un guide d'évaluation par questions alternatives et par groupes d'indicateurs

Parce qu'il n'existe pas un modèle unique de culture et de développement culturel, mais aussi parce qu'il n'existe pas une version seule de relations entre un gouvernement local et une ou des institutions culturelles, musées ou autres, le guide devrait, d'une part, considérer des solutions aux situations présentées (l'utilisation de la conjonction « ou » plutôt que « et », y compris dans les indicateurs composites, peut être une façon simple d'atteindre cet objectif), d'autre part, proposer des cheminements alternatifs qui tiennent compte de situations diversifiées (si le

gouvernement local fait x , alors passez à y , sinon à z) et rendent possible une évaluation sur un seul groupe d'indicateurs selon les mandats et les spécificités des organismes participants.

Annexe 1 : Exemples de bonnes pratiques

PASSEPORT MONTRÉAL CULTURE, ACCÈS MONTRÉAL, CARTE MUSÉES.....	71
GROUPE DES DOUZE.....	73
CERCLE DES JEUNES PHILANTHROPES	75
COLLABORATION AVEC ETSY AUTOUR DES DESIGNERS MONTRÉALAIS.....	76
PRIORISATION DE L'ACHAT LOCAL.....	77
ZONE ÉDUCATION-CULTURE	78
ART PUBLIC MONTRÉAL	80
JARDIN DE SCULPTURES ET PIÉTONNISATION DE L'AVENUE DU MUSÉE.....	82
ÉDUCART	84
QUELLE HISTOIRE !	86
EMPREINTES.....	87
PROGRAMME DE MÉDIATION CULTURELLE DE LA VILLE DE MONTRÉAL	89
LA VITRINE	92
PROGRAMME D'ART-THÉRAPIE ET ATELIER INTERNATIONAL D'ÉDUCATION ET D'ART-THÉRAPIE MICHEL DE LA CHENELIÈRE.....	93
LE MUSÉE EN PARTAGE	96
LA RUCHE D'ART DU MBAM	99
COMMISSARIAT DU MBAM POUR LA BANQUE D'ART DU CANADA.....	101
MISE EN PLACE, DANS LE CADRE DES EXPOSITIONS TEMPORAIRES, D'ACTIVITÉS PERMETTANT DE PROMOUVOIR LA DIVERSITÉ SOCIALE ET CULTURELLE, ET DESTINÉES AUX DIFFÉRENTES COMMUNAUTÉS	102
SOUTIEN À LA FIERTÉ MONTRÉAL.....	104
ACTIVITÉS DE JUSTICE RÉPARATRICE AU MBAM	105
FONDATION DU MBAM	107
ASSOCIATION DES GUIDES BÉNÉVOLES	109

Passeport Montréal Culture, Accès Montréal, Carte Musées...

Instigateur du projet : Musée (pour le Passeport Montréal Culture)

Thème du projet :

1 ☒ Développement économique et innovation	2 ☐ Design urbain et développement communautaire	3 ☐ Développement culturel, éducation et créativité	4 ☐ Inclusion, santé et bien-être	5 ☐ Gestion des musées dans une perspective de développement local
---	--	---	---	--

Contexte :

Un nombre important d'organismes, d'équipements culturels génèrent, sur la ville de Montréal une offre culturelle dense et riche.

La diversité des acteurs impliqués dans la fabrication de cette offre la rend parfois difficilement appréhendable et accessible, tant pour les citoyens que pour les visiteurs.

Objectif et groupes cibles :

Le Passeport Montréal Culture a été initié en 2015 par Nathalie Bondil, directrice du MBAM, lors de l'événement « Je vois Montréal », dans le but de rendre l'offre culturelle montréalaise à la fois plus visible et plus accessible aux résidents et aux touristes.

Description des actions/activités :

Le passeport est vendu en ligne ou dans l'espace culturel La Vitrine.

Il donne accès pour 72 heures au réseau de transport en commun de la ville et permet d'obtenir un rabais de 25 % sur l'achat de billets donnant accès aux événements culturels organisés par les institutions montréalaises partenaires.

Le Passeport Montréal Culture initié par le MBAM vient compléter une offre assez diversifiée de cartes et forfaits donnant des accès à tarif privilégié à certaines institutions culturelles montréalaises :

| La Carte Musées : développée par la Société des musées de Montréal. Trois forfaits sont proposés aux touristes et aux résidents, tous trois donnant accès gratuitement aux seize musées membres et offrant d'autres avantages (rabais dans les librairies des musées) :

- 3 jours sans transport (75 CAD),
- 3 jours consécutifs avec transport (80 CAD),
- 1 an d'accès au musée (225 CAD).

| Passeport MTL : destiné plus particulièrement aux touristes et proposé par Tourisme Montréal. Il donne accès à 28 points d'attraction de la ville parmi lesquels certains musées importants (Musée Dufresne-Ninchieri, Écomusée du fier monde, Maison Saint-Gabriel, Musée McCord, Musée d'art contemporain de Montréal, Musée de l'Oratoire Saint-Joseph,

Musée de Pointe-à-Callière, Musée Stewart, MBAM). Deux forfaits sont proposés, tous deux comprenant les transports :

- 48 heures (85 CAD),
- 72 heures (100 CAD)³⁴.

| Carte Accès Montréal : mise en place par la Ville de Montréal, cette carte, destinée aux résidents, leur permet de profiter des attraits urbains montréalais. Parmi les avantages offerts figurent des rabais sur des activités sportives et de plein air, des camps de jours, des excursions et des visites guidées, des activités de loisirs, des cours et des rabais sur des activités culturelles. Parmi ces dernières, la carte permet d'obtenir des rabais allant de 2 CAD à 20 % du prix d'entrée dans quatorze musées, dont le MBAM.

Sites Web ou contacts :

<http://passeportmtlculture.com/>

<http://museesmontreal.org/fr/cartes-musees/forfaits>

<https://www.mtl.org/fr/experience/passeport-mtl>

http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=9317,111927572&_dad=portal&_schema=PORTAL

³⁴ <https://www.mtl.org/fr/offres/forfait-passeport-montreal>).

Groupe des Douze

Instigateur du projet : Musée

Thème du projet :

1 ☒ Développement économique et innovation	2 ☐ Design urbain et développement communautaire	3 ☐ Développement culturel, éducation et créativité	4 ☐ Inclusion, santé et bien-être	5 ☐ Gestion des musées dans une perspective de développement local
---	--	---	---	--

Contexte :

Le territoire de Montréal abrite un nombre important d'organisations culturelles. Dans cet écosystème, les acteurs ont l'habitude de travailler en silo, la coordination entre les institutions et plus particulièrement entre les plus importantes d'entre elles demeure rare.

Objectif et groupe cible :

Le Groupe des Douze regroupe les institutions suivantes : Bibliothèque et Archives nationales du Québec, Fondation Arte Musica, Grands Ballets canadiens de Montréal, Maison Théâtre, Musée des beaux-arts de Montréal, Orchestre métropolitain de Montréal, Orchestre symphonique de Montréal, Opéra de Montréal, Place des Arts, le Théâtre du Nouveau Monde et la TOHU.

Les activités de ce groupe sont portées par le Musée qui a été l'instigateur de ce regroupement.

Description des actions/activités :

Table ronde culturelle, le Groupe des Douze permet à ses membres de mener des discussions régulières autour de plusieurs enjeux :

- | harmonisation des programmations,
- | rôle social de la culture (qui apparaît comme une expertise montréalaise construite sur la promotion d'une démocratie culturelle plutôt que sur des enjeux de démocratisation de la culture),
- | activités de représentation (lobbying), notamment auprès des institutions publiques locales, provinciales et fédérales.

Par ailleurs, le Groupe des Douze élabore des documents destinés à alimenter les réflexions préalables à l'élaboration des politiques culturelles.

Résultats (des études d'évaluation) :

Amélioration des relations entre les grandes institutions culturelles montréalaises.

Action de lobbying qui se concrétise dans la mise en place de certains dispositifs (ex : Passeport culturel Montréal).

Sites Web ou contacts :

Documents précisant la mission et la vision du Groupe des Onze :

https://www.mcc.gouv.qc.ca/fileadmin/documents/Politique-culturelle/Memoires_Metadonnees/Le_Groupe_des_onze_memoire.pdf

<https://www.ledevoir.com/culture/454797/le-groupe-des-onze-sort-de-l-ombre>

Cercle des jeunes philanthropes

Instigateur du projet : Musée

Thèmes du projet :

1 ☒ Développement économique et innovation	2 ☐ Design urbain et développement communautaire	3 ☐ Développement culturel, éducation et créativité	4 ☐ Inclusion, santé et bien-être	5 ☒ Gestion des musées dans une perspective de développement local
---	--	---	---	---

Contexte :

Le musée développe des recettes propres importantes (plus de la moitié des recettes totales). Celles-ci sont issues de la vente de produits (billets, librairie...), mais également de donations. Afin d'accroître et de stabiliser ses recettes propres, le musée a développé plusieurs cercles de donateurs.

Objectif et groupe cible :

Le cercle des jeunes philanthropes réunit des jeunes professionnels amateurs d'art et leur propose à la fois d'approfondir leurs connaissances sur l'art, de s'impliquer dans la vie du musée et de réseauter. Il s'adresse aux personnes âgées de 25 à 40 ans. Il compte 500 membres.

Description des actions/activités :

Le cercle permet à ses membres d'être invités à certains événements du musée (soirées D-vernissage, rencontres avec des conservateurs, des professionnels du marché de l'art, des collectionneurs et des philanthropes). Il permet en outre à ses membres de bénéficier de réductions sur un certain nombre d'activités culturelles et de l'accès gratuit à certains musées.

En retour, la confrontation à l'art engendre des processus d'innovation chez les jeunes philanthropes :

« Par moment, on a besoin d'inspiration pour reprendre de l'énergie, je crois que l'art permet de voir les choses différemment. La contribution que l'art apporte dans une vie, c'est inquantifiable ! », confiait le président du Cercle des jeunes philanthropes du MBAM, Marc-Antoine Saumier, en prenant une bouchée. Le jeune trentenaire est aussi directeur de comptes chez Domtar³⁵.

Site Web ou contacts :

<https://www.mbam.qc.ca/joindre/>

³⁵ *Huffington Post*, 20 novembre 2013, voir : https://quebec.huffingtonpost.ca/2013/11/20/mbam-jeunes-philanthropes-nouvelle-manne-pour-les-institutions-culturelles_n_4309362.html.

Collaboration avec ETSY autour des designers montréalais

Instigateur du projet : Musée

Thèmes du projet :

1 ☒ Développement économique et innovation	2 ☐ Design urbain et développement communautaire	3 ☐ Développement culturel, éducation et créativité	4 ☐ Inclusion, santé et bien-être	5 ☒ Gestion des musées dans une perspective de développement local
---	--	---	---	---

Contexte :

Montréal est identifiée par l'UNESCO comme une ville du design. Elle abrite sur son territoire une riche communauté de designers intégrée dans un écosystème dynamique (formation, production, etc.).

ETSY est une plateforme web internationale de vente d'objets artisanaux mettant en relation des créateurs à travers le monde avec une clientèle ciblée.

Objectif et groupe cible :

Mise en valeur des designers montréalais et de leurs productions.

Description des actions/activités :

Partenariat entre les deux institutions construit à l'occasion du 375^e anniversaire de Montréal.

Vente de produits de designers par onze créateurs montréalais à la boutique du MBAM.

Calendrier :

7 juin au 7 septembre 2017.

Sites Web ou contacts :

<https://twitter.com/mbamtl/status/872518982745587713>

<https://maisonetdemeure.com/collection-etsy-mbam-montreal/>

<http://www.ellequebec.com/style-de-vie/deco/galeriemedia/etsy-x-mbam-une-collaboration-en-l-honneur-de-montreal>

<http://veroniquecloutier.com/culture/etsy-musee-beaux-arts-de-montreal-celebrer-375e-anniversaire><https://www.etsy.com/ca-fr/about>

Priorisation de l'achat local

Instigateur du projet : Musée

Thème du projet :

1 ☒ Développement économique et innovation	2 ☐ Design urbain et développement communautaire	3 ☐ Développement culturel, éducation et créativité	4 ☐ Inclusion, santé et bien-être	5 ☐ Gestion des musées dans une perspective de développement local
---	--	---	---	--

Contexte :

Les différents services du musée constituent une clientèle importante pour un certain nombre de fournisseurs locaux.

Objectif et groupe cible :

Achat auprès de fournisseurs locaux (imprimerie, exposition, transport...).

Résultats (des études d'évaluation) :

15 millions de CAD de retombées économiques directes, et de 7 à 8 millions de CAD de retombées économiques indirectes en 2014 (McKinsey).

Développement d'une expertise locale (graphisme, impression par exemple).

Exportation des savoir-faire locaux par le biais des expositions prêtées.

Zone Éducation-Culture

Instigateur du projet : Musée, Gouvernement local, Université Concordia

Thème du projet :

1 ☐	2 ☒	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Développement économique et innovation	Design urbain et développement communautaire	Développement culturel, éducation et créativité	Inclusion, santé et bien-être	Gestion des musées dans une perspective de développement local

Contexte :

Le Musée des beaux-arts de Montréal est situé en bordure d'une zone du centre-ville appelée le « Quartier Concordia », celle-ci se déployant autour de l'université du même nom.

Cette zone est l'objet d'un projet de revitalisation urbaine dont le budget s'élève à 400 millions de dollars³⁶. La Zone Éducation-Culture s'inscrit dans ce projet global de revitalisation.

Description des actions/activités :

Le projet, annoncé en mai 2016, doit se déployer sur la rue Bishop, qui relie le Pavillon pour la Paix Michal et Renata Hornstein du MBAM au pavillon Henry F Hall de Concordia, sur un secteur qui est fréquenté par les touristes, les visiteurs du musée et les étudiants de Concordia.

Ce secteur comporte des aménagements urbains vieillissants.

Le projet est construit suivant une collaboration tripartite entre le MBAM, Concordia et la Ville de Montréal.

Cette dernière, dès juin 2016, a entrepris des travaux d'aménagement (élargissement des trottoirs) et prévoit la mise en place d'un mobilier urbain spécifique et des fosses de plantation.

La Zone Éducation-Culture accueillera des événements culturels (projections publiques, performances artistiques) ; des œuvres du MBAM y seront installées et des murales de Jean McEwen y seront réalisées.

Calendrier :

En cours.

Sites Web ou contacts :

<http://www.concordia.ca/content/shared/fr/actualites/central/communiques-de-presse/2016/05/19/Revitalisation-rue-Bishop.html>

http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=9517,142399380&_dad=portal&_schema=PORTAL

<http://www.concordia.ca/about/quartier-concordia.html>

³⁶ <http://www.concordia.ca/about/quartier-concordia.html>.

<http://www.concordia.ca/cunews/main/stories/2016/05/19/zone-education-culture-new-artistic-hub-quartier-concordia-quartier-du-musee.html>

Art public Montréal

Instigateur du projet : Gouvernement local

Thème du projet :

1 ☐	2 ☒	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Développement économique et innovation	Design urbain et développement communautaire	Développement culturel, éducation et créativité	Inclusion, santé et bien-être	Gestion des musées dans une perspective de développement local

Contexte :

Dans l'espace public montréalais est disséminé un nombre important d'œuvres d'art (sculptures, installations, murales, vitraux, etc.) accessibles au public. Ces œuvres ne sont pas forcément la propriété d'organismes municipaux, elles peuvent aussi appartenir à des organismes publics ou parapublics (par exemple hôpitaux, société de transport, musées) ou à des collectionneurs, des mécènes ou des entreprises privées. Près de 1000 œuvres accessibles réalisées par près de 500 artistes québécois et internationaux ont ainsi été repérées.

Objectifs et groupe cible :

Art public Montréal est une initiative de mise en valeur de ces œuvres d'art public prise par la Ville de Montréal et, plus particulièrement par son bureau d'art public. Ce dernier a été créé en 1989 pour gérer une collection municipale d'art public riche de quelque 320 œuvres. Le bureau est composé d'historiens de l'art et de restaurateurs et a pour mission d'acquérir, de conserver et de mettre en valeur les œuvres d'art public montréalaises.

Art Public Montréal a pour mission de rassembler les propriétaires d'art public afin d'en accroître le rayonnement et de positionner la ville de Montréal comme destination internationale en ce domaine.

Description des actions/activités :

Art public Montréal a créé un site Web consacré aux œuvres d'art public qui constitue un premier outil de valorisation et de diffusion. Ce site constitue non seulement un catalogue des œuvres d'art public montréalaises, mais propose également des parcours permettant de les découvrir soit en fonction des quartiers dans lesquels elles sont situées (parc du Mont-Royal, rapides de Lachine...), soit en proposant certaines thématiques (sculptures-fontaines, voyage dans le temps, etc.).

Le site dispense également des informations sur les artistes qui ont réalisé les œuvres.

Budget et sources de financement :

Le projet a été réalisé dans le cadre de l'Entente sur le développement culturel de Montréal entre le ministère de la Culture et des Communications du Québec et la Ville de Montréal.

Tourisme Montréal est également partenaire du projet.

Site Web ou contacts :

<https://artpublicmontreal.ca/>

Jardin de sculptures et piétonnisation de l'avenue du Musée

Instigateur du projet : Musée

Thème du projet :

1 ☐	2 ☒	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Développement économique et innovation	Design urbain et développement communautaire	Développement culturel, éducation et créativité	Inclusion, santé et bien-être	Gestion des musées dans une perspective de développement local

Contexte :

Le MBAM possède une collection d'art monumental illustrant l'histoire de la sculpture de l'époque moderne à l'époque contemporaine et comptant des œuvres d'artistes de renom tels que : David Altmejd, Valérie Blass César, Dale Chihuly, Aaron Curry, Jim Dine, Kosso Eloul, Sorel Etrog, Joe Fafard, Barry Flanagan, Elisabeth Frink, Antony Gormley, Fernand Léger, Henry Moore, Mimmo Paladino, Jaume Plensa, Jean-Paul Riopelle, Armand Vaillancourt, Colleen Wolstenholme. Cette collection constitue l'un des plus importants ensemble d'art public sur le territoire de la métropole montréalaise.

Objectifs et groupe cible :

Le jardin de sculptures rend accessibles 25 œuvres issues de la collection de sculptures monumentales du MBAM aux visiteurs et, plus largement, à l'ensemble des personnes passant dans l'environnement urbain du musée.

Ce jardin se déploie autour des pavillons Claire et Marc Bourgie, Liliane et David M. Stewart, et Michal et Renata Hornstein, sur l'avenue du Musée et la rue Sherbrooke, ainsi que sur la rue Bishop, aux abords du pavillon Jean-Noël Desmarais, dans la Zone Éducation-Culture.

Il a été inauguré en 2004. En 2012, des travaux entrepris par la Ville de Montréal afin de réaménager les abords du musée en a permis l'agrandissement et accru l'accessibilité en créant un espace piétonnier.

Description des actions/activités :

Le jardin de sculptures est intégré à différents parcours proposés par Art public Montréal.

En outre, la Ville de Montréal a obtenu une ordonnance pour permettre que chaque été l'avenue du Musée soit désignée comme place publique, ce qui permet d'y vendre et d'y consommer de la nourriture et des boissons entre 11 heures et 23 heures, d'y installer des éléments décoratifs et d'y interdire la circulation automobile. Elle désigne le MBAM comme chargé de l'animation de cet espace urbain piétonné.

Depuis sept ans, le MBAM y expose des œuvres ou installation temporaires et y organise divers événements.

En 2018, c'est ainsi une installation de la firme NOS Architecte – *Dunes [é]mouvantes* – trompe-l'œil jouant avec des effets d'anamorphose – qui s'y déploiera.

Budget et sources de financement :

Le financement du projet, inscrit dans le contexte de mise en œuvre du Plan culturel numérique du Québec, se fait dans le cadre de l'Entente sur le développement culturel de Montréal et associe la Ville de Montréal et le ministère québécois de la Culture et des communications. En outre, il reçoit le soutien de la fondation de la Chenelière.

Calendrier :

Jardin de sculptures : installation permanente depuis 2004.

Piétonisation de l'avenue du Musée : chaque été depuis sept ans.

Sites Web ou contacts :

<https://www.mbam.qc.ca/collections/jardin-de-sculptures/>

http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=9517,142399380&_dad=portal&_schema=PORTAL

http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=9517,142399380&_dad=portal&_schema=PORTAL

https://www.mbam.qc.ca/wp.../MBAM-Communique-Dunes-Emouvantes-_FINAL.pdg

ÉducArt

Instigateur du projet : Musée

Thème du projet :

1 ☐ Développement économique et innovation	2 ☐ Design urbain et développement communautaire	3 ☒ Développement culturel, éducation et créativité	4 ☐ Inclusion, santé et bien-être	5 ☐ Gestion des musées dans une perspective de développement local
--	--	--	--	---

Contexte :

Le Québec est un territoire étendu où les possibilités d'accès à la culture et à l'art sont extrêmement variables d'une région à l'autre.

Faciliter l'accessibilité à une collection encyclopédique majeure constitue un enjeu essentiel du Musée des beaux-arts.

Les professeurs ont un emploi du temps chargé, ce qui peut conduire à une sous-exploitation, par le corps professoral, des ressources muséales mises à leur disposition.

Groupe cible :

Communauté éducative de l'ensemble du Québec.

Description des actions/activités :

ÉducArt est une plateforme informatique conçue en collaboration avec des enseignants du secondaire. À travers une sélection de 350 œuvres du musée, elle permet d'explorer différentes thématiques transversales à plusieurs disciplines et d'aborder, par le biais des œuvres, des enjeux sociaux contemporains (écologie, altérité, diversité culturelle, résilience, féminisme, etc.).

La plateforme constitue également une banque de données de projets pédagogiques innovants accessibles gratuitement en ligne. Ceux-ci ont été élaborés par des enseignants et leurs élèves. Ils constituent donc des exemples extrêmement concrets des possibilités offertes par la plateforme ÉducArt.

Budget et sources de financement :

Le financement du projet, inscrit dans le contexte de mise en œuvre du Plan culturel numérique du Québec, se fait dans le cadre de l'Entente sur le développement culturel de Montréal et associe la Ville de Montréal et le ministère québécois de la Culture et des communications. En outre, il reçoit le soutien de la fondation de la Chenelière.

Calendrier :

Projet lancé en 2013.

Résultats (des études d'évaluation) :

Plateforme électronique gratuite et facilement accessible.

Permet un accès à la culture et à l'art sur l'ensemble du territoire québécois (y compris les régions les plus éloignées).

Permet de décroquer les pratiques éducatives : les arts visuels ne sont pas abordés seulement par les professeurs d'art plastique, mais les œuvres présentées sur la plateforme permettent aux enseignants de toutes les disciplines scolaires de pouvoir se saisir des œuvres d'art pour élaborer, à partir d'elles, un programme pédagogique original et adapté.

Permet de faire connaître et de diffuser les collections du musée.

Facteurs de réussite essentiels :

Le succès de la plateforme est largement imputable au processus de collaboration entre le milieu éducatif et le milieu muséal. Cette dynamique de coconstruction a permis d'élaborer un outil performant et particulièrement adapté aux pratiques pédagogiques des enseignants.

La richesse de la collection encyclopédique du musée permet également une appropriation protéiforme d'œuvres extrêmement diverses, tant par les époques de création que les sujets et les techniques.

Le projet a-t-il été généralisé ou reproduit à l'échelle nationale ? Peut-il être généralisé ?

Oui.

Sites Web ou contacts :

<https://educart.ca>

<https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1067890/educart-plateforme-numerique-apprendre-art-mbam-montreal-musee-enseignants-secondaire>

Quelle Histoire !

Instigateur du projet : Musée

Thème du projet :

1 ☐ Développement économique et innovation	2 ☐ Design urbain et développement communautaire	3 ☒ Développement culturel, éducation et créativité	4 ☐ Inclusion, santé et bien-être	5 ☐ Gestion des musées dans une perspective de développement local
--	--	--	--	---

Contexte :

Ubisoft est une entreprise créée en 1986 qui œuvre dans la création et la distribution de jeux vidéo. Elle est installée à Montréal depuis 1997. La filiale montréalaise de l'entreprise a lancé CODEX, en 2015, un regroupement d'initiatives utilisant le jeu vidéo comme moteur d'apprentissage pour tous les publics scolaires (de 5 à 19 ans, et plus). Ces initiatives sont l'objet de partenariats avec 20 organismes québécois. Ubisoft a investi pour CODEX un total de 8 millions de dollars de 2015 à 2020.

Groupe cible :

Élèves du secondaire et CEGEP (12 à 19 ans).

Description des actions/activités :

Quelle Histoire ! est une application interactive qui permet aux élèves du secondaire d'effectuer des visites des collections d'art canadien et québécois en utilisant une tablette numérique. La technologie, en dehors du mode ludique et interactif par lequel elle permet d'aborder la collection, amène les élèves (qui évoluent en groupe de deux) à progresser à leur rythme et avec une grande autonomie dans leur découverte des œuvres d'art.

Sites Web ou contacts :

<https://montreal.ubisoft.com/fr/programme-codex/>

<https://www.mbam.qc.ca/actualites/quelle-histoire/>

Empreintes

Instigateur du projet : Musée

Thème du projet :

1 ☐	2 ☐	3 ☒	4 ☐	5 ☐
Développement économique et innovation	Design urbain et développement communautaire	Développement culturel, éducation et créativité	Inclusion, santé et bien-être	Gestion des musées dans une perspective de développement local

Contexte :

Le MBAM est riche d'une collection encyclopédique susceptible de constituer une source d'inspiration pour les jeunes artistes.

Le programme de résidence artistique Empreintes est réalisé avec le soutien du Conseil des arts de Montréal.

Objectif et groupes cibles :

Empreintes est un programme de résidence artistique destiné aux jeunes artistes et aux artistes autochtones, sélectionnés selon les critères suivants :

- | Être un artiste professionnel solo ayant acquis une formation de base et possédant une compétence reconnue par ses pairs. L'artiste professionnel crée, interprète ou publie des œuvres pour diffusion, se voue principalement à la pratique de son art et reçoit une rémunération pour les œuvres qu'il réalise.
- | Être un artiste issu de la diversité culturelle, d'une minorité visible ou autochtone.
- | Être un artiste de la relève (moins de 7 ans de pratique professionnelle).
- | Être citoyen canadien ou résident permanent.
- | Être domicilié sur le territoire de l'île de Montréal depuis au moins un an.

Description des actions/activités :

Le programme constitue un projet de recherche-action se déroulant sur huit semaines durant lesquelles les collections du MBAM sont accessibles à l'artiste sélectionné pour la résidence qui est invité à y poser son regard.

L'artiste reçoit, en outre, une somme de 7000 CAD.

Les œuvres créées dans ce cadre sont exposées dans la mezzanine de la Maison du Conseil des arts de Montréal.

Budget et sources de financement :

Financement conjoint CAM/MBAM.

Calendrier :

Résidence de huit semaines chaque année.

Sites Web ou contacts :

<https://www.mbam.qc.ca/actualites/appel-de-dossiers-residence-empreintes-2/>

<https://www.artsmontreal.org/fr/nouvelles/2018-08-13/empreintes>

<https://www.artsmontreal.org/fr/nouvelles/2017-12-11/empreintes>

Programme de médiation culturelle de la Ville de Montréal

Instigateur du projet : Gouvernement local

Thème du projet :

1 ☐ Développement économique et innovation	2 ☐ Design urbain et développement communautaire	3 ☒ Développement culturel, éducation et créativité	4 ☐ Inclusion, santé et bien-être	5 ☐ Gestion des musées dans une perspective de développement local
--	--	--	---	--

Contexte :

La Ville de Montréal développe l'ambition forte de se poser comme une métropole culturelle à rayonnement international. Cette ambition se traduit par l'élaboration et la mise en place de politiques culturelles ambitieuses, par un soutien affirmé aux industries culturelles et créatives inscrit dans sa *Politique de développement économique*, ou encore par sa participation à des tables de concertation réunissant de grandes métropoles dans le monde autour des enjeux culturels.

Dans ce cadre, ont été identifiées des difficultés pour rendre accessibles les activités culturelles à l'ensemble des habitants de la ville.

Partant de ce constat, la Ville de Montréal a fait de la démocratisation de la culture un enjeu majeur de ses diverses politiques culturelles depuis 2005. Ainsi, la médiation culturelle constitue une action prioritaire du Service de la culture à la Ville.

Objectifs et groupes cibles :

La *Politique de médiation culturelle* de la Ville de Montréal ne se limite pas à développer l'accessibilité (sur tous les plans) de l'offre culturelle, mais ambitionne de créer des liens et des échanges entre les créateurs et les citoyens, ces derniers étant invités à devenir des acteurs de la vie culturelle plutôt que des spectateurs et des consommateurs de l'offre culturelle.

Depuis la mise en place de la médiation comme élément majeur des politiques culturelles de la Ville en 2005, plusieurs centaines de projets ont été soutenus impliquant des organismes, des artistes, des intervenants et des citoyens.

Description des actions/activités :

Cette politique se concrétise par l'octroi de subventions aux organismes et aux arrondissements afin de les aider à mettre en place des actions de médiation culturelle, telle qu'elle est définie par l'Entente de développement culturel de Montréal, à savoir :

« Par la médiation culturelle, le public est invité à découvrir une œuvre, une forme d'art ou un site patrimonial en compagnie d'un médiateur culturel ou d'un artiste qui, grâce à cette approche, favorise l'appropriation des arts par l'ensemble des citoyens. ». L'entente définit plusieurs actions à mener :

- | Encourager et soutenir les démarches de médiation culturelle des diffuseurs du réseau Accès culture³⁷ (*Programme de médiation culturelle des arrondissements montréalais*).
- | Appuyer les initiatives particulières des milieux culturels professionnels qui désirent rendre les arts et la culture plus accessibles aux citoyens (*Programme montréalais d'action culturelle*).
- | Apporter une aide financière à des organismes culturels professionnels qui souhaitent conclure des partenariats avec des organismes communautaires en vue de proposer des activités de médiation culturelle à des clientèles particulières (*Partenariat culture et communauté*).
- | Conclure des ententes triennales de partenariat avec des organismes culturels qui rejoignent des clientèles particulières.
- | Soutenir des projets du réseau Accès culture et de culture numérique.

Budget et sources de financement :

Le programme de médiation culturelle est financé conjointement par le ministère de la Culture et des Communications et la Ville de Montréal dans le cadre de l'Entente sur le développement culturel de Montréal, à hauteur de 1 212 000 CAD pour l'entente 2015-2016³⁸.

Résultats (des études d'évaluation) :

Une étude en deux phases a été menée par des chercheurs de l'UQAM de 2008 à 2013 afin d'évaluer les résultats de la *Politique de médiation culturelle* de Montréal.

La première, plus quantitative, a consisté à élaborer un répertoire raisonné des activités de médiation culturelle menées entre 2005 et 2008 et d'en dégager une typologie. Durant cette période ont été réalisés 150 projets qui ont reçu un financement global de 2 300 000 CAD et qui étaient portés par 56 organismes culturels.

La deuxième phase, plus qualitative, menée de 2008 à 2013, a cherché à cerner les effets de la médiation culturelle. Elle a identifié des effets sur :

- | Les participants : lutte contre l'isolement culturel, accroissement du sentiment d'appartenance et de l'estime de soi, amélioration de l'apprentissage scolaire, facilitation de l'expression et des interactions, éducation aux arts, stimulation de la créativité et transmission de savoirs spécifiques, facilitation du dialogue interculturel, effets bénéfiques sur l'insertion sociale et économique, découverte de l'offre culturelle et communautaire.
- | Les organismes culturels : approfondissement des pratiques, consolidation d'activités régulières et de la mission des organismes, création de partenariats, contribution au rayonnement de la culture dans la communauté, émergence de nouveaux publics.
- | Les artistes et les médiateurs : stimulation du processus de création, incitation à l'expérimentation, émergence de nouvelles pratiques, invitation à des réflexions sur ses pratiques artistiques.

³⁷ Accès Culture est le réseau des équipements culturels municipaux (bibliothèques et maisons de la culture). Il met en place un site Internet qui diffuse de l'information sur l'offre culturelle municipale : <http://www.accessculture.com/>.

³⁸ <http://ville.montreal.qc.ca/culture/axe-2-acces-la-culture>.

Site Web ou contacts :

<http://etude.montreal.mediationculturelle.org>

La Vitrine

Instigateur du projet : Gouvernement local

Thème du projet :

1 ☐	2 ☐	3 ☒	4 ☐	5 ☐
Développement économique et innovation	Design urbain et développement communautaire	Développement culturel, éducation et créativité	Inclusion, santé et bien-être	Gestion des musées dans une perspective de développement local

Contexte :

L'offre culturelle montréalaise est pléthorique. Ce foisonnement entraîne des enjeux importants en termes de communication autour de l'offre culturelle. Celle-ci demeure éclatée et d'accès parfois difficile.

Objectifs et groupes cibles :

La Vitrine est une organisation sans but lucratif située au cœur du quartier des spectacles de Montréal dans un bâtiment à l'architecture avant-gardiste, illuminé par les installations de Moment Factory.

La vitrine a pour vocation de : « présenter et promouvoir la diversité de l'offre culturelle du Grand Montréal et opérer un guichet central de vente de billets (réguliers et escomptés) et ce, dans une perspective de développement de nouveaux publics pour les producteurs et diffuseurs culturels montréalais et de l'accroissement de leur achalandage ».

Dans ce sens, l'organisme s'adresse au plus large des publics (résidents et touristes).

Description des actions/activités :

- | Regroupement de l'offre culturelle montréalaise sur un même plateforme Internet.
- | Diffusion de l'offre culturelle par différents médias (Internet, diffusion dans le réseau de transport en commun, etc.),.
- | Guichet unique pour l'achat de billets pour différents organismes culturels.
- | Proposition de rabais pour des activités culturelles (tarifs préférentiels de dernière minute).

Site Web ou contacts :

<http://www.lavitrine.com/>

Programme d'art-thérapie et atelier international d'éducation et d'art-thérapie Michel de la Chenelière

Instigateur du projet : Musée

Thème du projet :

1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☒	5 ☐
Développement économique et innovation	Design urbain et développement communautaire	Développement culturel, éducation et créativité	Inclusion, santé et bien-être	Gestion des musées dans une perspective de développement local

Contexte :

Le musée met en avant une vision extrêmement forte du rôle social de la culture et des institutions culturelles énoncée par sa directrice dans un *Manifeste pour un Musée des beaux-arts humaniste*. Cette vision se concrétise dans les nombreuses actions du MBAM visant l'inclusion, la santé et le bien-être.

Participant de cette vision, le programme d'art-thérapie mis en place par le MBAM revêt une approche particulièrement innovante qui fait du MBAM un leader mondial dans ce domaine.

Objectifs et groupes cibles :

Les objectifs du programme sont adaptés aux différents publics ciblés. Ceux-ci sont extrêmement variables : le musée est en effet systématiquement en mesure de répondre aux demandes des milieux plutôt que d'élaborer des programmes *ex nihilo*. Les différents programmes mis en place visent, de manière générale, les personnes connaissant des troubles de la santé mentale, d'autisme, de l'alimentation ou des difficultés se manifestant au niveau de l'apprentissage ou du vivre-ensemble. Il peut accueillir en outre des personnes exclues ou marginalisées.

Description des actions/activités :

Le musée a inauguré en 2016 un espace spécialisé et adapté qui permet d'accueillir les activités d'éducation, de médiation culturelle et d'art-thérapie. Ces espaces, construits grâce au mécénat de Michel de la Chenelière (éditeur et philanthrope) occupent une superficie de 3588 mètres carrés. L'Atelier international d'éducation et d'art thérapie Michel de la Chenelière offre ainsi à la fois des espaces configurés pour recevoir des groupes et d'autres plus particulièrement destinés aux consultations individuelles.

De plus, le musée a créé, en 2017, un comité consultatif art et santé, qui regroupe 16 experts issus des milieux de la santé, de l'art-thérapie et de la philanthropie. Il est dirigé par le professeur Rémi Quirion, scientifique en chef du Québec.

Cette double démarche de création d'espaces dédiés et d'une commission scientifique qui a pour but d'étudier les effets des arts sur le bien-être et la santé est une démarche pionnière au niveau mondial.

En partenariat avec organismes scientifiques et des universités, le musée participe ou initie neuf programmes de recherche :

- | Troubles de l'alimentation (Concordia, Institut Douglas).
- | Retour à la vie normale des jeunes de 14 à 25 ans (Centre hospitalier universitaire Sainte-Justine).
- | Patients avec arythmie cardiaque (Institut de cardiologie de Montréal).
- | Activités de loisir pouvant contribuer à l'inclusion sociale et aidant à bâtir un sens d'appartenance à la communauté (Concordia).
- | Recherche quantitative sur les personnes atteintes d'Alzheimer (McGill, Alzheimer Group Inc., Société Alzheimer de Montréal).
- | Recherche sur l'impact neurophysiologique de la perception d'œuvres d'art et de la créativité artistique sur des personnes présentant des troubles du spectre de l'autisme (Laboratoire de neurosciences cognitives du Centre national de la recherche scientifique, Université de Montréal).
- | Recherche sur le parcours migratoire des immigrants (Université du Québec à Trois-Rivières – UQTR).
- | Recherche sur le programme des Beaux Jedis proposant des activités adaptées aux personnes de plus de 65 ans (McGill et Hôpital général juif).
- | Art-thérapie au service des femmes qui ont un cancer du sein (Fondation du cancer du sein du Québec).

En outre, le MBAM est un partenaire investi dans la Chaire de recherche de l'UQAM pour le développement de pratiques innovantes en art, culture et mieux-être qui associe également le Centre hospitalier de l'Université de Montréal (CHUM) et l'organisme Exeko (organisme communautaire utilisant la médiation culturelle dans un but de transformation sociale et travaillant avec les personnes itinérantes et marginalisées). Il est également membre du comité consultatif du Centre d'exposition du CUSM (Centre universitaire de santé McGill).

Nous citons ici, à titre d'exemple, quelques-uns des programmes et des partenariats élaborés dans le cadre du programme d'art-thérapie. Les organismes partenaires sont cités entre parenthèses :

- | Partager le musée (Institut Douglas et Concordia) pour les personnes vivant un trouble de l'alimentation. En se confrontant aux particularités physiques présentées dans les œuvres d'art lors d'atelier bimensuels, encadrés par des experts en santé mentale, des art-thérapeutes et des éducateurs, les personnes visées parviennent à briser leur isolement et à construire une perception positive de leur corps.
- | Brisons l'isolement social (Institut Rayonné Dewar, Concordia et CIUSS Centre-Sud de l'île de Montréal). Programme construit sous la forme d'ateliers de création destinés aux adolescents ou aux jeunes adultes souffrant de troubles du langage ou de troubles sensoriels.
- | Graine d'espoir (Concordia) : Programme de sensibilisation au suicide et à ses effets sur la famille et les proches.
- | La migration existentielle (UQTR) : programme d'inclusion des personnes migrantes construit à partir de la production d'œuvres d'art illustrant les récits de vie des participants.
- | Dramathérapie et art-thérapie pour l'intégration (École Barthélémy Vimont et Commission scolaire de Montréal). Création de liens et d'un sentiment d'appartenance commun aux élèves d'une école d'un des quartiers les plus défavorisés de Montréal.

- | Programme dédié à l'anxiété post-traumatique (Hôpital Sainte-Anne-de-Bellevue).
- | Programme sur l'autisme, en première mondiale (Fondation Miriam, La Fondation Les Petits Rois, Giant Steps School et l'École Irénée-Lussier).

Enfin, pour concrétiser ces actions, le MBAM a créé un poste permanent d'art-thérapeute.

Calendrier :

Inauguration des bâtiments en 2016.

Création de la commission en 2017.

Facteurs de réussite essentiels :

Démarche de coopération et de coconstruction.

Association étroite avec le milieu de la recherche.

Implication très forte de l'équipe de direction qui a permis au projet d'émerger.

Implication de la philanthropie.

Le projet a-t-il été généralisé ou reproduit à l'échelle nationale ? Peut-il être généralisé ?

Non. Il s'agit cependant d'un programme pionnier. Celui-ci peut inspirer les musées au niveau mondial.

Site Web ou contacts :

<https://www.mbam.qc.ca/education-art-therapie/art-therapie/>

Le Musée en partage

Instigateur du projet : Musée

Thème du projet :

1 ☐ Développement économique et innovation	2 ☐ Design urbain et développement communautaire	3 ☐ Développement culturel, éducation et créativité	4 ☒ Inclusion, santé et bien-être	5 ☐ Gestion des musées dans une perspective de développement local
--	--	---	---	---

Contexte :

Le musée met en avant une vision extrêmement forte du rôle social de la culture et des institutions culturelles énoncée par sa directrice dans un *Manifeste pour un Musée des beaux-arts humaniste*. Ce manifeste invite à redéfinir tant le rôle que le mode de fonctionnement du MBAM en repensant la pertinence institutionnelle (c'est-à-dire en affirmant son rôle social parallèlement à sa fonction de conservation d'étude et de transmission des collections), les publics, les collections (en favorisant une approche pluridisciplinaire) et le contexte (en favorisant les partenariats avec une grande diversité d'organismes et d'institutions et en les invitant à interroger les collections selon leur propre regard et avec leurs propres besoins pour ainsi développer des approches originales). Cette vision se concrétise dans les nombreuses actions du MBAM visant l'inclusion, la santé et le bien-être.

La démarche « Le Musée en partage » participe de cette orientation.

Objectif et groupes cibles :

Le Musée en partage est un programme parapluie mis en place en 1999 qui regroupe des partenariats réguliers avec plus de 400 organismes communautaires dans le but de répondre aux besoins de publics ciblés, qui connaissent des problématiques les excluant, le plus souvent, de toute expérience culturelle.

Description des actions/activités :

Les initiatives regroupées sous ce programme témoignent d'une approche et d'un mode de fonctionnement particulièrement innovants du MBAM. En effet, le MBAM ne se positionne pas comme une institution qui élabore ses programmes et les propose ensuite aux différents publics, mais comme une institution à l'écoute des besoins des milieux dans lesquels elle est insérée et qui répond à ces besoins en coconstruisant avec les différents acteurs des programmes particulièrement bien adaptés aux besoins de clientèles spécifiques. L'ambition devient alors de proposer des solutions à divers problèmes sociaux : racisme, homophobie, analphabétisme, décrochage scolaire, pauvreté, itinérance, violence, radicalisation, isolement et exclusion sociale. La nature encyclopédique des collections du MBAM sur lesquelles s'appuient les différentes initiatives du programme offre un panel de possibilités quasi infini.

Sans pouvoir établir ici un répertoire précis et exhaustif de ces différentes activités, certaines peuvent être évoquées.

| **Projet destiné au renforcement de l'estime de soi**, élaboré avec le Club des petits déjeuners. Ce club distribue des petits déjeuners nutritifs aux enfants et, au-delà, cherche la valorisation et le développement des capacités de quelques 203 852 enfants issus de milieux défavorisés au Canada. Le partenariat avec le MBAM permet à une centaine de jeunes de réaliser une création qui sera ensuite présentée dans la salle d'exposition éducative du musée, procurant un sentiment de réussite à ces enfants.

| **L'art postal : portrait en toutes lettres** (Une École montréalaise pour tous). Une École montréalaise pour tous est un organisme qui a pour mission de contribuer à la réussite éducative des élèves issus des milieux défavorisés et pluriethniques. Le projet avec le MBAM, destiné aux élèves de cinq écoles primaires, leur a permis de rencontrer deux artistes (de *spoken word* et de création littéraire) et d'effectuer une visite de la collection d'art contemporain. Ces activités ont constitué des sources d'inspiration dans la réalisation d'une carte postale sur le thème de l'identité et des racines.

| **Accueil des enfants de femmes immigrantes participant au Y des femmes**. Le Y des femmes est un organisme qui offre des services aux femmes, les aidant à participer et à contribuer à la société. Il sensibilise aux enjeux d'exclusion, d'inégalité sociale et de genre et de violences faites aux femmes. Pendant que les participantes visitent le centre Multi du Y, leurs enfants effectuent des visites du musée et participent à un atelier de création.

| **Bonne mine au Musée** (Société Saint-Vincent de Paul). La Société Saint-Vincent de Paul intervient dans l'accompagnement des personnes vulnérables en proposant des services d'écoute et de soutien (aide alimentaire, programme de persévérance scolaire, insertion sociale). Le projet est encadré par un art-thérapeute et offre à des décrocheurs scolaires de réaliser une création et une exposition au MBAM en compagnie de personnes âgées, créant des liens intergénérationnels forts en plus de favoriser la réussite scolaire.

| **Coup de pouce aux familles**. Distribution de laissez-passer à destination des familles par l'entremise des institutions scolaires des quartiers défavorisés et de certains partenaires œuvrant dans le domaine de l'inclusion (Club des petits déjeuners, Réseau des bibliothèques, Moisson Montréal, Fondation du Dr Julien). Le programme a été créé en 2012. En 2016, 5000 laissez-passer ont été distribués (soit des entrées pour 16 000 personnes), 13 000 autres laissez-passer le seront en 2017.

| **4^e Mur : Rendre l'invisible visible** (Fondation Michaëlle Jean). La Fondation soutient les initiatives des jeunes utilisant les arts comme moteur de transformation de leur propre vie et comme outil de revitalisation des communautés défavorisées. L'initiative se déploie en plusieurs volets associant différents musées canadiens. Plus précisément, dans le cadre du partenariat avec le MBAM, des jeunes québécois musulmans ont été invités à présenter leurs créations artistiques et à prendre la parole sur des sujets tels que l'exclusion sociale, suscitant ainsi dialogue et réflexion.

| **Ateliers et visites pour les hommes en situation d'itinérance** (Accueil Bonneau). L'Accueil Bonneau est un organisme qui œuvre dans l'accueil et la réinsertion des personnes itinérantes. Des visites du musée et des ateliers organisés à la Maison Eugénie-Bernier ont pour but de permettre à des hommes aux prises avec des problèmes d'isolement, de toxicomanie, de santé mentale, de créer des œuvres et de développer des habiletés sociales et

un sentiment d'appartenance, tout en contribuant à l'embellissement de l'espace qui les accueille.

Calendrier :

Depuis 1999.

Facteurs de réussite essentiels :

Démarche de coopération et de coconstruction, le musée agissant en écoute et de réponse aux besoins.

Site Web ou contacts :

<https://www.mbam.qc.ca/education-art-therapie/musce-en-partage/>

La Ruche d'art du MBAM

Instigateur du projet : Musée

Thème du projet :

1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☒	5 ☐
Développement économique et innovation	Design urbain et développement communautaire	Développement culturel, éducation et créativité	Inclusion, santé et bien-être	Gestion des musées dans une perspective de développement local

Contexte :

Les ruches d'art sont des ateliers d'art communautaires visant à développer les occasions d'échanges et de dialogues, pour un public le plus diversifié possible, à travers la pratique d'activités de création artistique.

Une Ruche d'art se définit selon les critères suivants³⁹ :

- | Accueille chaque personne en tant qu'artiste et croit que la création artistique est un comportement partagé par tous les humains.
- | Célèbre les forces et la créativité des individus et des communautés.
- | Encourage les expériences autonomes de créativité, d'apprentissage et de partage de savoir-faire.
- | Offre l'accès gratuitement et promeut l'économie du don.
- | Partage les ressources, y compris l'abondance de matériaux d'art disponibles pour la réutilisation créative.
- | Expérimente les idées avec curiosité et humilité, et en utilisant des méthodes de recherche ancrées dans les arts.
- | Partage les connaissances et les stratégies pour la recherche de financement et le développement économique.
- | S'associe aux collègues et aux universités pour promouvoir les études engagées dans la communauté.
- | Jardine partout où c'est possible pour renouveler, régénérer et répandre les graines du changement social.

Groupe cible :

La Ruche d'art du MBAM a été créée en mars 2017. Elle est la 105^e ruche du réseau international des Ruches d'Art et la première à ouvrir dans un musée.

³⁹ Voir : <http://lesruchesdart.org/%C3%A0-propos>.

Description des actions/activités :

L'ensemble des activités de la Ruche d'art du MBAM est supervisé par l'art-thérapeute du musée qui les conçoit et les anime tout en assurant la liaison avec les organismes partenaires : organismes communautaires, organismes de recherche (en particulier Université Concordia).

Les activités proposées gratuitement sont diversifiées : création d'objets et de sculptures, mais aussi dessin, couture, peinture. Celles-ci doivent surtout servir de points d'appui à des échanges de savoir, d'expertise ou de simples dialogues. Toutes ces activités sont réalisées à partir de matériaux recyclés.

Situé dans l'atelier d'art-thérapie, le local de la Ruche d'art bénéficie d'un aménagement spécifique assurant la fonctionnalité et la convivialité du lieu.

Budget et sources de financement :

Le projet est en partie financé par la mobilisation philanthropique : Fondation de la famille Rossy.

L'entreprise DeSerres apporte son soutien en fournissant du matériel artistique.

Calendrier :

Destinée au grand public, elle est ouverte deux après-midi par semaine depuis mars 2017.

Sites Web ou contacts :

<https://www.mbam.qc.ca/actualites/premiere-ruche-dart-musee-mbam/>

<http://arthives.org/arthives/la-ruche-dart-du-musee-des-beaux-arts-de-montreal-art-hive-montreal-museum-fine-arts>

Commissariat du MBAM pour la Banque d'Art du Canada

Instigateur du projet : Musée

Thème du projet :

1 ☐ Développement économique et innovation	2 ☐ Design urbain et développement communautaire	3 ☐ Développement culturel, éducation et créativité	4 ☒ Inclusion, santé et bien-être	5 ☐ Gestion des musées dans une perspective de développement local
--	--	---	---	---

Contexte :

La Banque d'art est un département du Conseil des Arts du Canada qui est propriétaire d'une collection de plus de 17 000 œuvres d'art contemporain d'artistes canadiens et autochtones.

Cette collection peut être présentée au public par l'intermédiaire de trois programmes qui permettent d'exposer plus d'un tiers des œuvres :

- | un programme de prêt aux musées,
- | un programme de location d'œuvres pour certains organismes,
- | un programme de diffusion directement réalisées par la Banque d'art du Canada.

Par ailleurs, le CLSC des Faubourgs est une institution de santé, dépendant du Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux (CIUSSS) de l'Est-de-l'Île-de-Montréal, dont une antenne a ouvert ses portes en 2015 sur la rue Sainte-Catherine. Le CLSC accueille une clientèle variée et intègre des cliniques spécialisées en itinérance ou pour jeunes de la rue.

Objectif et groupe cible :

Fort de son expertise dans le domaine de l'art-thérapie, le MBAM agit en tant que commissaire d'exposition en sélectionnant des œuvres de la Banque d'Art du Canada afin de créer des ensembles thématiques (lumière, famille, paysage), exposés dans les salles d'attente et les bureaux du CLSC et destinés à apporter une source d'apaisement et à atténuer l'anxiété des patients.

Sites Web ou contacts :

<https://banquedart.ca>

<https://banquedart.ca/au-dela-des-murs-du-musee/>

Mise en place, dans le cadre des expositions temporaires, d'activités permettant de promouvoir la diversité sociale et culturelle, et destinées aux différentes communautés

Instigateur du projet : Musée

Thème du projet :

1 ☐ Développement économique et innovation	2 ☐ Design urbain et développement communautaire	3 ☐ Développement culturel, éducation et créativité	4 ☒ Inclusion, santé et bien-être	5 ☐ Gestion des musées dans une perspective de développement local
--	--	---	--	--

Contexte :

Le MBAM a adopté une *Politique d'inclusion* qui entre en résonnance avec le multiculturalisme de la société québécoise. Les expositions sont conçues, dans ce cadre, comme des outils servant au dialogue interculturel.

Description des actions/activités :

Dans ce cadre, chaque exposition devient un moyen d'aborder des problématiques sociales contemporaines en jouant des résonnances et des correspondances possibles entre œuvres d'art et enjeux contemporains.

Sans établir de liste exhaustive de ces opérations, nous relevons ici quelques-unes des plus emblématiques mises en place lors des expositions récentes :

- | L'exposition *Métamorphoses : dans le secret de l'atelier de Rodin*, présentée en 2015 a été l'occasion d'un partenariat avec Handicap International Canada et d'une réflexion sur la mise en perspective de la notion de beauté avec un handicap. Cette réflexion a permis l'élaboration d'ateliers dans lesquels les visiteurs ont été invités à essayer des prothèses, à visionner des films, à participer à des ateliers d'art. En outre, l'exposition a été l'occasion de mettre en place une galerie tactile rendant les œuvres du sculpteur accessibles aux personnes malvoyantes.
- | L'exposition *Focus : Perfection Robert Mapplethorpe* (2016-2017) a été l'occasion de mettre en place des activités avec la communauté LGBT (conférences, colloques, sensibilisation à la lutte contre le sida...)
- | L'exposition *Nous sommes d'ici, ici : l'art contemporain des Noirs canadiens* complète l'exposition *D'Afrique aux Amériques : Picasso en face-à-face, d'hier à aujourd'hui*. Elle expose des œuvres d'artistes contemporains afro-canadiens abordant les problématiques des préjugés racistes, de diversité culturelle ou d'inclusion.

Sites Web ou contacts :

<https://www.mbam.qc.ca/expositions/a-laffiche/sommes-ici-dici/>

<https://www.mbam.qc.ca/expositions/a-laffiche/picasso/>

<https://www.mbam.qc.ca/expositions/passees/focus-perfection/>

<https://www.mbam.qc.ca/expositions/passees/rodin-metamorphoses/>

Soutien à la Fierté Montréal

Instigateur du projet : Musée

Thème du projet :

1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☒	5 ☐
Développement économique et innovation	Design urbain et développement communautaire	Développement culturel, éducation et créativité	Inclusion, santé et bien-être	Gestion des musées dans une perspective de développement local

Contexte :

La Fierté Montréal est un festival créé en 2007 dans le but de « soutenir et de promouvoir les communautés de la diversité sexuelle et de la pluralité des genres locales tout en servant de phare d'espoir pour les communautés qui vivent dans l'injustice à travers le monde ».

Le festival attire près de 2,7 millions de personnes chaque année.

Se déroulant sur une dizaine de jours, les festivités se closent par un défilé qui constitue le point culminant du festival.

Groupe cible :

Communautés LGBTQ+. Échelle internationale.

Description des actions/activités :

Le MBAM est identifié comme un partenaire « ami » de la Fierté et soutient le festival depuis 2015.

Ce soutien revêt différentes formes :

- | Accueil d'événements dans l'enceinte du MBAM (conférences).
- | Organisation de visites des collections et des expositions spécifiquement pour les festivaliers.
- | Participation au défilé de clôture avec la présence d'un char du MBAM et l'implication de bénévoles.

Ces différentes actions s'inscrivent dans la politique du musée visant à promouvoir l'inclusion et la diversité sous toutes ses formes (culturelles, sexuelle, ethnique, etc.).

Calendrier :

Chaque année, au mois d'août, depuis 2015.

Sites Web ou contacts :

<https://www.mbam.qc.ca/actualites/le-mbam-celebre-la-diversite-et-le-vivre-ensemble-en-partenariat-avec-le-festival-fierte-montreal/>

<http://www.fiertemontrealpride.com>

Activités de justice réparatrice au MBAM

Instigateur du projet : Musée

Thème du projet :

1 ☐ Développement économique et innovation	2 ☐ Design urbain et développement communautaire	3 ☐ Développement culturel, éducation et créativité	4 ☒ Inclusion, santé et bien-être	5 ☐ Gestion des musées dans une perspective de développement local
--	--	---	--	--

Contexte :

La justice réparatrice s'adresse à la fois aux victimes et aux auteurs de crime ou d'agression et, plus largement, à l'ensemble des membres d'une communauté. Il s'agit d'une démarche qui, en proposant des échanges dans des contextes sécuritaires, permet de rechercher des voies d'apaisement et de recréer des liens sociaux brisés par la violence.

Objectifs et groupes cibles :

Les activités de justice réparatrice qui se déroulent au MBAM sont portées par un partenariat avec l'organisme CSJR (Centre de services de justice réparatrice). Celui-ci propose diverses activités dans la Grande Région de Montréal, les Laurentides, l'Estrie, le Centre-du-Québec et Lanaudière.

L'organisme travaille avec des détenus et des ex-détenus ainsi que des victimes. Il organise des rencontres détenus-victimes, des opérations de sensibilisation dans le cadre de la Semaine nationale de la justice réparatrice, et propose des services aux personnes qui ont été victimes et aux personnes judiciarisées.

Description des actions/activités :

Parmi l'ensemble d'activités organisées par le CSJR, un atelier d'art-thérapie est organisé chaque mois en partenariat avec le MBAM et dans les locaux de ce dernier. Il est animé par l'art-thérapeute en poste au MBAM.

Les ateliers sont offerts gratuitement aux participants et ont pour but, d'une part, de mobiliser l'art pour enclencher les processus de guérison et d'apaisement recherchés par la démarche et, d'autre part, de faciliter le processus d'inclusion, voire de réinsertion des personnes judiciarisées.

Au-delà de ce programme, le partenariat entre le CSJR et le MBAM se concrétise également par des visites du musée, par exemple celle organisée le 27 septembre 2018 dans le cadre du Mois de la paix, animée par l'art-thérapeute.

Sites Web ou contacts :

<https://csjr.org>

<https://csjr.org/fr/exposition-lart-liberateur/>

<https://csjr.org/fr/2018/08/22/balade-au-musee-a-loccasion-du-mois-de-la-paix/>

<http://plus.lapresse.ca/screens/da4732cf-2088-4652-b11e->

[d06ebb206d0d%7C_0.html?utm_medium=Email&utm_campaign=Internal+Share&utm_content=Screen](http://plus.lapresse.ca/screens/da4732cf-2088-4652-b11e-d06ebb206d0d%7C_0.html?utm_medium=Email&utm_campaign=Internal+Share&utm_content=Screen)

Fondation du MBAM

Instigateur du projet : Musée

Thème du projet :

1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☒
Développement économique et innovation	Design urbain et développement communautaire	Développement culturel, éducation et créativité	Inclusion, santé et bien-être	Gestion des musées dans une perspective de développement local

Contexte :

S'il reçoit des subventions du gouvernement du Québec pour assurer en partie son fonctionnement (celles-ci n'ayant par ailleurs pas augmenté depuis 1993), le MBAM n'est pas un musée d'État, mais a un statut d'organisme privé (OSBL) amené à diversifier ses ressources et ses modes de financement.

Objectifs et groupes cibles :

L'objectif premier de la fondation est d'accroître l'autonomie financière du musée afin de pérenniser et de développer ses actions.

La Fondation du MBAM organise des campagnes de financement et met en place des projets ou des événements permettant au musée de réaliser ses différentes missions.

Pour ce faire, la Fondation a accru son personnel en 2016 et s'est dotée d'un plan d'action quinquennal construit autour des axes suivants :

- | Fidélisation, rétention et recrutement de membres VIP du musée.
- | Accroissement des revenus de la campagne annuelle par sollicitation des membres VIP du musée.
- | Développement des cercles philanthropiques.
- | Hausse des profits nets du Bal du musée.
- | Implantation des dîners philanthropiques dans les galeries du musée.
- | Mise en œuvre de partenariats novateurs pour les expositions et pour le parrainage de nouveaux projets.
- | Atteinte des objectifs des différentes campagnes de financement (2014-2019 et 2020-2025).
- | Implantation d'un programme de dons planifiés.
- | Mise en œuvre d'un programme d'acquisition d'œuvres d'art.
- | Développement de programmes philanthropiques hors Québec.

Description des actions/activités :

Création de différents cercles philanthropiques

- | Cercle des jeunes philanthropes (jeunes professionnels).

- | Cercle des Anges (entrepreneurs et professionnels d'expérience partageant les mêmes centres d'intérêt, notamment une grande passion pour la culture).
- | Cercle du Président (amateurs d'art et collectionneurs).
- | Cercle Élite (grands donateurs).
- | Cercle Forces Femmes (qui soutient la présence des femmes au musée grâce à l'acquisition d'œuvres d'art créées par des femmes et à des expositions d'œuvres de femmes artistes, ainsi qu'en ouvrant les portes du musée aux femmes défavorisées).

Chacun de ces cercles philanthropiques s'adresse à un public particulier pour lui proposer des activités adaptées à ses attentes. Ainsi, l'adhésion à ces cercles constitue une source de financement importante pour le musée tout en permettant aux adhérents de s'impliquer dans la vie du musée, d'accroître leurs connaissances culturelles et artistiques et de réseauter : pour le dire autrement, l'engagement des adhérents aux cercles est récompensé par un accroissement de leur capital culturel et de leur capital social.

À ces cercles philanthropiques, il convient d'ajouter le programme de membership VIP du MBAM qui propose plusieurs formules d'adhésion octroyant certains avantages en plus de l'accès illimité au musée. En plus de fidéliser le public du MBAM, la dénomination de ce membership – VIP – crée une charge symbolique forte envers ses détenteurs et renforce leur sentiment d'appartenance à une communauté muséale valorisée et reconnue.

Organisation annuelle d'un Bal du musée

Celui-ci constitue un événement important de la vie culturelle et mondaine montréalaise. En 2017, il a permis de récolter une somme de 1,4 million de dollars.

Développement de partenariats

L'action de la fondation permet de mettre en place une politique majeure de mécénat. Celle-ci rend possibles le soutien et l'implication d'entreprises, de fondations ou de particuliers, pour l'ensemble des projets du musée, qu'il s'agisse de projets culturels (expositions, concerts), éducatifs ou d'art-thérapie.

Résultats (des études d'évaluation) :

- | La part des revenus autonomes du MBAM est de 55 % (contre 24 % en 1994).
- | Le nombre de membres du musée (abonnement VIP) est passé de 37 000 en 2010 à plus de 120 000 en 2017.

Sites Web ou contacts :

<https://www.mbam.qc.ca/fondation/>

Association des guides bénévoles

Instigateur du projet : Musée

Thème du projet :

1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☒
Développement économique et innovation	Design urbain et développement communautaire	Développement culturel, éducation et créativité	Inclusion, santé et bien-être	Gestion des musées dans une perspective de développement local

Contexte :

À l'instar de nombreux musées en Amérique du Nord, la fonction de guide du musée est occupée, non pas par du personnel salarié, mais par des personnes bénévoles.

Objectifs et groupes cibles :

L'association des guides bénévoles a été créée en 1965. Elle est sous la responsabilité de la DEAC (Direction de l'éducation et de l'action culturelle) où une personne est spécifiquement en charge des programmes éducatifs et des guides bénévoles.

Cette association organise la formation des bénévoles. D'une part, les formations permettent que l'institution puisse dispenser un service de haute qualité aux différents publics visiteurs. Les guides formés sont ainsi à même de s'adapter aux besoins des clientèles particulières (personnes en situation de handicap, public scolaire, par exemple) et de participer à l'ensemble des activités proposées par le MBAM (ateliers d'art-thérapie).

D'autre part, les guides peuvent bénéficier, en plus d'un approfondissement de leurs compétences et d'un enrichissement personnel, de plusieurs activités culturelles constituant autant d'éléments de motivation et de valorisation.

Description des actions/activités :

Organisation de visites pour le public.

Formation continue aux adultes (guides).

Organisation de conférences, de visites de collections particulières, de voyages culturels.

Site Web ou contacts :

<https://www.mbam.qc.ca/association-des-guides-benevoles/>

Linda Goossens, responsable des programmes éducatifs.

Guides bénévoles.

Annexe 2 : Synthèse des résultats quantifiés

	General Average	Museum SH average	2,4	2,3	3,3	2,5	2,8	Local Gov SH average	2,9	2,6		1,6	1,7		2,2	1,6	#DIV/0!	Other SH average	1,7	2,4	2,8	2,6
			02A	03A	04A	11A	08A		07B	05B	13B	14B	15B	16B	17B	18B	12B		01C	10C	09C	06C
1.1. Policy options for local government																						
1.1.1 Local government should promote museums locally, nationally and internationally	2,0	2,6	4,0	2,5	2,5	1,0	3,0	2,3	3,5	2,0		2,5	1,0		3,0	2,0		1,0	1,0	1,0		
The local government funds information and advertising support.			4	3	3	1	3		3	2	0	3	0	0	3	3	0		1	1	0	0
The local government organises the participation of museums in international fairs and other events.			0	2	2	1	3		4	2	0	2	1	0	3	1	0		1	0	0	0
Other Please suggest another indicator that you think is relevant based on your experience. This will not be taken into account for the final scoring but will help to improve the Guide for 2019 phase.																						
1.1.2. Local government should mobilise its various resources in order to favour the accessibility of museums to visitors and tourists	2,1	1,9	2,0	1,0	2,3	2,0	2,0	2,1	3,0	1,3		2,0	2,0		2,3	1,7		2,5	1,0	4,0		
The local government creates incentives for museums to extend their opening hours.			1	1	2	1	1		0	1	0	1	1	0	4	1	0		1	0	0	0
The local government organises packages that combine local transportation costs and museum entrance.			4	1	2	3	3		3	2	0	3	3	0	2	2	0		1	4	0	0
The local government organises circulation and parking lots that promote environmentally-friendly access to museums.			1	0	3	0	2		0	1	0	2	2	0	1	2	0		1	0	0	0
Other Please suggest another indicator that you think is relevant based on your experience. This will not be taken into account for the final scoring but will help to improve the Guide for 2019 phase.																						
1.1.3. Local government should promote coordination between local cultural institutions in supplying integrated programs in order to lengthen the stay of the visitors	2,8	2,2	3,0			1,5	2,0	2,3	4,0	1,5		1,0	2,5		3,0	2,0		4,0		4,0		
The local government creates incentives to regulate opening hours and days for visits.			3	0	0	1	1		0	1	0	1	1	0	0	1	0		0	0	0	0
The local government creates incentives to organise passes for tourists as well as for residents.			3	0	0	2	3		4	2	0	1	4	0	3	3	0		0	4	0	0
Other Please suggest another indicator that you think is relevant based on your experience. This will not be taken into account for the final scoring but will help to improve the Guide for 2019 phase.																						
1.1.4. Local government should facilitate good cooperation between museums, tourism offices and the hospitality industry in order to prevent opportunism and unfair agreements on price	1,4	1,5	2,0			1,5	1,0	1,6	3,0	1,5		1,0	1,0		2,0	1,0		1,0		1,0		
The local government works on the nature of information disseminated by the actors of the hospitality industry relating to museums.			3	0	0	2	1		3	2	0	1	1	0	3	1	0		0	1	0	0
The local government works on a fair sharing of revenue when museum tickets are sold to visitors by tourism offices.			1	0	0	1	0		3	1	0	1	0	0	0	1	0		0	1	0	0
The local government considers, if necessary, the issue of creating and controlling labels in a touristic area in order to avoid opportunistic behaviour.			0	0	0	0	0		0	0	0	1	1	0	1	1	0		0	0	0	0
Other Please suggest another indicator that you think is relevant based on your experience. This will not be taken into account for the final scoring but will help to improve the Guide for 2019 phase.																						
1.1.5. Local government should promote partnerships between museums and economic actors in order to implement relevant projects for economic development	1,8	1,4		1,0		1,3	2,0	2,2	1,0	3,0		1,5	2,0		2,8	3,0		1,7	1,0			2,3
The local government makes the collections of museums better known for artisans, designers, SMEs and companies.			0	1	0	1	2		1	0	0	1	1	0	1	3	0		1	0	0	4
The local government supports the efforts of museums in creating spaces, including co-working spaces, and time for the study of their collections.			0	1	0	1	0		1	0	0	2	0	0	3	1	0		1	0	0	0
The local government supports fair management of intellectual property.			0	1	0	2	0		0	0	0	0	0	0	3	4	0		1	0	0	1
The local government supports partnerships with science parks.			0	0	0	0	0		1	3	0	0	3	0	4	4	0		0	0	0	2
Other Please suggest another indicator that you think is relevant based on your experience. This will not be taken into account for the final scoring but will help to improve the Guide for 2019 phase.																						
1.2. Action options for museums																						
1.2.1. Museums should be committed to exchanges of knowledge with the hospitality industry, artisans, designers, enterprises, universities, NGOs and the public sector	3,6	3,4	3,5	3,0	3,3	4,0	3,3	4,0		4,0								3,4	2,5	4,0	3,7	3,5

[illegible]

	General Average	Museum SH average	02A	03A	04A	11A	08A	Local Gov SH average	07B	05B	12B	13B	14B	15B	16B	17B	18B	Other SH average	01C	06C	09C	10C
2.1. Policy options for local government																						
2.1.1. Consider the museum as a driver for sustainable urban design	3,2	3,2	4,0		3,0	2,5		3,3	2,8	3,8			3,2	3,8	3,5	3,5	2,6	####				
The local government uses the image and the ‘neutrality’ of the museum as a point of reference, making the museum a place for participation in debates on urban design and revival of city life, and promotes its relations with local development stakeholders.			4	0	3	2	0		1	3	0	0	1	0	3	2	1		0	0	0	0
The local government considers that the museum is not only a place for collections but also a permanent source of social activities, which contribute to the local collective good.			4	0	3	4	0		4	4	0	0	4	4	4	4	4		0	0	0	0
The local government analyses opportunities to promote the city, its events and its internal mobility design.			0	0	3	2	0		4	4	0	0	4	4	3	4	3		0	0	0	0
The local government makes the museum a ‘park-museum’ in which the immediate environment of the museum is an element in any visit and the corresponding experience.			4	0	3	2	0		4	4	0	0	4	3	4	4	3		0	0	0	0
The local government organise residence by artists, promote the museum as an artistic creative centre or encourage the establishment of cultural quarters around the museum.			0	0	3	0	0		1	4	0	0	3	4	0	0	2		0	0	0	0
Other Please suggest another indicator that you think is relevant based on your experience. This will not be taken into account for the final scoring but will help to improve the Guide for 2019 phase.																						
2.1.2. Mobilise the museum as a public place for building up social capital	2,5	2,2	2,5		1,5	2,5		2,9	1,0	4,0			2,0	3,0	4,0	2,5	3,5	####				
The local government facilitates the organisation of events by developing corresponding urban services.			4	0	2	3	0		0	4	0	0	3	3	4	3	4		0	0	0	0
The local government contributes to the direct organisations of events or activities inside museums, such as permanent schools or creative artistic centres for amateurs.			1	0	1	2	0		1	4	0	0	1	3	0	2	3		0	0	0	0
Other Please suggest another indicator that you think is relevant based on your experience. This will not be taken into account for the final scoring but will help to improve the Guide for 2019 phase.																						
2.1.3. Make museums a brand for their area, highlighting its contribution to development and creativity	2,7	2,9	4,0		3,0	1,7		2,4	2,7	3,0			2,0	1,7	2,7	3,0	2,0	####				
The local government cooperates permanently with the museum in seeking international recognition.			0	0	3	2	0		3	3	0	0	0	1	4	3	0		0	0	0	0
The local government supports the regular organisation of exhibitions or festivals in the museum.			4	0	0	2	0		4	0	0	0	3	3	2	3	3		0	0	0	0
The local government supports the international labellisation of the museum and its collections.			0	0	3	1	0		1	0	0	0	1	1	2	3	1		0	0	0	0
Other Please suggest another indicator that you think is relevant based on your experience. This will not be taken into account for the final scoring but will help to improve the Guide for 2019 phase.																						
2.2. Action options for museums																						
2.2.1. Treat the museum as a core feature in urban design, not just as ‘starchitecture’	3,3	3,4	3,2	3,0	3,6	3,2	4,0	####										3,1	3,0		3,6	2,8
The museum tests construction and renovation projects on the basis of their impact as urban design.			3	3	3	2	4		0	0	0	0	0	0	0	0	0		3	0	4	3
The museum tests construction and renovation projects on the basis of the possibility of creating more connections between communities.			3	1	4	3	4		0	0	0	0	0	0	0	0	0		1	0	3	4
The museum considers and manages as far as possible the immediate surroundings (gardens, parks, etc.) as an extension of the role of the museum as part of the cultural fabric.			4	3	4	3	4		0	0	0	0	0	0	0	0	0		3	0	3	2
The museum tests construction and renovation projects on the basis of the ease with which inhabitants and tourists can use the museum.			3	4	3	4	4		0	0	0	0	0	0	0	0	0		4	0	4	1
The museum opens opportunities for flexible internal spaces in order to welcome different types of experiences, workshops and exhibitions.			3	4	4	4	4		0	0	0	0	0	0	0	0	0		4	0	4	4

[illegible]

Indicators	General Average		Museum SH average					Local Gov SH average										Other SH average				
			08A	03A	04A	11A	02A		07B	13B	12B	05B	14B	15B	16B	17B	18B		01C	06C	09C	10C
3.1. Policy options for local government																						
3.1.1. Recognise the museums’ role in cultural and educational development	2,4	2,4			2,6		2,3	2,7	2,0	3,5	2,3	3,3		1,8	3,2	3,3	2,5	2,1	1,8			2,5
The local government recognises local museums as drivers for cultural development and not only as housekeepers of heritage. The local government clarifies the mandate given to a museum by highlighting this objective.			0	0	3	0	4		4	3	3	4	0	4	4	4	4		4	0	0	3
The local government supports the elimination of information barriers of access to museums.			0	0	3	0	0		0	4	0	0	0	0	3	0	0		1	0	0	0
The local government recognises, including in strategic documents and programs, the role of museums in education and adult training.			0	0	3	0	1		1	0	0	3	0	1	3	3	2		1	0	0	2
The local government makes museums eligible for financial support through educational and training initiatives.			0	0	1	0	1		1	3	1	0	0	1	3	2	1		1	0	0	0
The local government eases cooperation between corresponding stakeholders (schools, TVET providers, Universities).			0	0	3	0	3		0	4	3	3	0	1	3	4	3		0	0	0	0
Other Please suggest another indicator that you think is relevant based on your experience. This will not be taken into account for the final scoring but will help to improve the Guide for 2019 phase.																						
3.1.2. Take into consideration that a visit to a museum should be organised as an experience	1,6	###						2,3	1,0	3,3	3,3	3,0		2,0	1,7	2,3	1,3	1,0				1,0
The local government thinks with the museums about the need for these experiences.			0	0	0	0	0		1	4	4	0	0	1	1	1	1		0	0	0	1
The local government supports the corresponding mobilisation of resources.			0	0	0	0	0		1	3	3	3	0	4	1	3	1		0	0	0	0
The local government makes available spaces outside museums if required.			0	0	0	0	0		1	3	3	3	0	1	3	3	2		0	0	0	0
Other Please suggest another indicator that you think is relevant based on your experience. This will not be taken into account for the final scoring but will help to improve the Guide for 2019 phase.																						
3.1.3. Support an equilibrium between the needs of local audiences and tourists	2,2	###						2,3	1,0	1,0	2,0	2,0		4,0	2,5	3,5	2,5	2,0				2,0
The local government cooperates with museums, educational institutions, tourism offices and tour operators in managing museum timetables.			0	0	0	0	0		1	1	1	0	0	0	2	3	1		0	0	0	0
The local government creates incentives to reach out to families and adults (e.g. through school visits).			0	0	0	0	0		1	1	3	2	0	4	3	4	4		0	0	0	2
Other Please suggest another indicator that you think is relevant based on your experience. This will not be taken into account for the final scoring but will help to improve the Guide for 2019 phase.																						
3.2. Action options for museums																						
3.2.1. The reflective visitor	3,6	3,6	3,5	3,8	4,0	4,0	2,5	4,0		4,0	4,0							3,3			3,3	3,3
The museum organises the visit as an experience that stimulates creativity.			4	4	4	4	3		0	4	4	0	0	0	0	0	0		0	0	4	2
The museum provides information that gives the story of the objects on display in such a way that it can be made use of after the visit through virtual visits.			4	3	4	4	1		0	4	4	0	0	0	0	0	0		0	0	4	4
The museum follows up the reaction of visitors not only immediately after their visit but also later on.			3	4	4	4	3		0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	3	4
The museum takes into consideration visitors’ opinions and judgements.			3	4	4	4	3		0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	2	0
Other Please suggest another indicator that you think is relevant based on your experience. This will not be taken into account for the final scoring but will help to improve the Guide for 2019 phase.																						
3.2.2. The educated visitor	2,9	2,8	3,8	2,5	3,0	3,7	1,0	3,0		3,0	3,0							3,0	3,5	2,5	2,5	3,5
The museum identifies its own potential for education and professional training according to the nature of its collections, work and operation.			4	1	3	4	1		0	3	3	0	0	0	0	0	0		4	1	2	3
The museum identifies the educational and training needs within its staff, relative to its collections, work and operation.			3	4	4	3	1		0	0	0	0	0	0	0	0	0		4	4	2	4

[illegible]

Indicators	General Average		Museum SH average					Local Gov SH average										Other SH average				
			08A	03A	04A	11A	02A		07B	13B	12B	05B	14B	15B	16B	17B	18B		01C	06C	09C	10C
4.1. Policy options for local government																						
4.1.1. Recognise the social dimension of museums for social welfare	2,8	1,9			2,0		1,8	3,2	2,8		2,4	3,4	2,6	3,6		3,3	4,0	3,4		4,0		2,8
The local government considers that the value produced by a museum contributes to the well-being and welfare of the local people, and recognises this through local development programs.			0	0	2	0	3		4	0	2	3	4	4	0	3	4		0	4	0	3
The local government makes available to museums comprehensive local socio-economic information.			0	0	3	0	1		4	0	1	3	3	3	0	3	4		0	0	0	4
The local government eases partnerships between museums and other relevant social institutions.			0	0	3	0	1		1	0	3	3	1	4	0	4	4		0	0	0	3
The local government identifies costs that could be shared by and funded with other organisations.			0	0	1	0	1		1	0	3	4	1	4	0	0	4		0	0	0	3
The local government considera that the values produced by the museum contribute to the well-being and welfare of the local people.			0	0	1	0	3		4	0	3	4	4	3	0	3	4		0	0	0	1
Other Please suggest another indicator that you think is relevant based on your experience. This will not be taken into account for the final scoring but will help to improve the Guide for 2019 phase.																						
4.1.2. Support the connection of museums with employability issues	2,6	2,5			2,5			2,4	2,7		2,0	4,0	1,0	1,0		3,3	3,0	3,0				3,0
The local government makes available to museums local labour market data (unemployment, qualifications, etc.).			0	0	0	0	0		3	0	1	4	1	1	0	4	3		0	0	0	3
The local government establishes or is a partner in a dialogue with labour market and educational organisations at the local level and makes them share very transparently and regularly their strategies.			0	0	2	0	0		4	0	3	0	1	1	0	3	3		0	0	0	0
The local government makes museums eligible to professional education and training funds and programmes.			0	0	3	0	0		1	0	0	0	1	1	0	3	3		0	0	0	0
Other Please suggest another indicator that you think is relevant based on your experience. This will not be taken into account for the final scoring but will help to improve the Guide for 2019 phase.																						
4.1.3. Support involvement of museums in well-being and health	1,3	1,0			1,0			2,0	1,5		1,5	2,5	1,5	1,8		3,0	2,3	1,0				1,0
The local government makes available to the museums information about the health and sanitary conditions of the local area.			0	0	0	0	0		0	0	1	3	1	1	0	0	0		0	0	0	0
The local government establishes a dialogue between local health organisations and museums.			0	0	1	0	0		0	0	1	2	1	1	0	0	2		0	0	0	0
The local government funds exhibitions and research programs for making local people better informed on health and environmental issues.			0	0	1	0	0		2	0	3	0	3	4	0	4	2		0	0	0	0
The local government supports the introduction of cultural activities, exhibitions and workshops in health institutions.			0	0	1	0	0		1	0	1	0	1	1	0	2	3		0	0	0	1
Other Please suggest another indicator that you think is relevant based on your experience. This will not be taken into account for the final scoring but will help to improve the Guide for 2019 phase.																						
4.1.4. Support initiatives by museums facilitating desistance from crime and rehabilitation	1,3	1,3			1,0			1,4	1,0		1,0		1,0	1,0		2,7	1,5	###				
The local government eases communication with prisons or similar social institutions and the implementation of joint programs (although here many of these institutions are centrally organised and managed).			0	0	1	0	0		1	0	1	0	1	1	0	4	2		0	0	0	0
The local government considers the provisional lending or displacement of some elements of collections outside museums, and uses days when museums are closed for specific visits.			0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	1	0	2	0		0	0	0	0
The local government supports financially programs and experiences that can enrich the processes of desistance from crime and requalification.			0	0	1	0	0		1	0	1	0	1	1	0	2	1		0	0	0	0
Other Please suggest another indicator that you think is relevant based on your experience. This will not be taken into account for the final scoring but will help to improve the Guide for 2019 phase.																						
4.2. Action options for museums																						
4.2.1. Museums can promote self-confidence and upgrade capabilities for excluded or marginalised people through the discovery and use of their collections and the experiences resulting from their use	2,7	3,1	4,0	4,0	3,0	3,5	1,0	2,3			2,3							2,6	2,5		2,7	
The museum ensures continuous access to main sources of information on the socio economic situation of its local area, and more precisely labour market data.			0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0		1	0	0	0
The museum establishes or is a partner in a dialogue with labour market and educational organisations at the local level and makes them share very transparently and regularly their strategy.			4	0	3	4	1		0	0	3	0	0	0	0	0	0		3	0	3	0
The museum develops a supply of continuous training that, in time, makes the museum a partner in this field of activity.			4	0	2	0	1		0	0	3	0	0	0	0	0	0		2	0	2	0
The museum identifies costs that could be shared and funded.			0	4	4	3	1		0	0	1	0	0	0	0	0	0		4	0	3	0

Please suggest another indicator that you think is relevant based on your experience. This will not be taken into account for the final scoring but will help to improve the Guide for 2019 phase.																						
4.2.2. Museums can contribute to healing people facing physical and mental sickness through the use of their collections or the development of experiences	3,5	3,3	4,0	3,7	3,3	3,3	2,0	4,0			4,0							3,3			4,0	2,5
The museum ensures its continuous access to main sources of information on the sanitary and social situation of its local area.			0	3	0	4	3		0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	4	2
The museum establishes or is a partner in a dialogue with health organisations at the local level and makes them share very transparently and regularly its own strategy.			4	4	4	4	1		0	0	4	0	0	0	0	0	0		0	0	4	0
The museum creates and supports interdisciplinary structures inside the museum, and with its environment, and promotes shared facilities across its departments in order to support them.			4	4	3	4	3		0	0	4	0	0	0	0	0	0		0	0	4	3
The museum identifies costs that could be shared and funded with other organisations.			0	0	3	1	1		0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0
Other																						
Please suggest another indicator that you think is relevant based on your experience. This will not be taken into account for the final scoring but will help to improve the Guide for 2019 phase.																						
4.2.3. Museums can contribute to well-being by disseminating types of information and behaviours, making people more conscious of their own state of well-being	2,7	3,1	3,7	3,7	3,7	2,8	1,8	2,5			2,5							2,6	3,0		3,3	1,5
The museum organises continuous access to main sources of information on the health and well-being of its local area.			0	0	0	4	1		0	0	3	0	0	0	0	0	0		1	0	4	1
The museum establishes or is a partner in a dialogue with other community and health organisations at the local level and makes them share very transparently and regularly its own strategy.			4	4	4	4	4		0	0	3	0	0	0	0	0	0		3	0	4	2
The museum establishes programs for dialogue and decision involving staff, visitors and users (for instance, research groups).			4	4	4	1	1		0	0	1	0	0	0	0	0	0		4	0	2	0
The museum identifies costs that could be shared with other museums or institutions.			3	3	3	2	1		0	0	3	0	0	0	0	0	0		4	0	3	0
Other																						
Please suggest another indicator that you think is relevant based on your experience. This will not be taken into account for the final scoring but will help to improve the Guide for 2019 phase.																						
4.2.4. Museums can contribute to the rehabilitation of prisoners, ex-offenders and people on probation	1,7	1,7	1,8	2,4	1,5	1,6	1,0	###										###				
The museum organises a permanent dialogue with specialised institutions and corresponding local NGOs.			3	4	3	4	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0
The museum considers the provisional lending or displacement of some elements of collection outside museums, and uses days when the museums is closed for specific visits.			3	3	1	1	1		0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0
Organise workshops that can enrich the processes of desistance and requalification.			1	3	1	1	1		0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0
The museum associates cultural programmes for prison staff with programmes for prisoners.			1	1	1	1	1		0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0
The museum identifies corresponding operational costs and funding sources.			1	1	0	1	1		0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0
Other																						
Please suggest another indicator that you think is relevant based on your experience. This will not be taken into account for the final scoring but will help to improve the Guide for 2019 phase.																						
4.2.5. Work in partnership with corresponding social institutions in charge of such issues	1,6	1,6	1,3	1,3	3,3	1,0	1,0	###										###				
The museum organises a regular connection and dialogue with job centres, hospital and health centres, and prisons.			2	1	4	1	1		0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0
The museum designs programs not only for the target group but for the staff of these other organisations.			1	2	4	1	1		0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0
The museum revises the regulation that allows the museum to outreach its activities and to be eligible for funding from social budgets.			0	0	1	1	1		0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0
The museum identifies costs that could be shared with other museums or institutions.			1	1	4	1	1		0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0
Other																						
Please suggest another indicator that you think is relevant based on your experience. This will not be taken into account for the final scoring but will help to improve the Guide for 2019 phase.																						
4.2.6. From an internal point of view, undertaking such actions implies new prospects and requirements for the organisation of museums	3,2	3,0	3,2	3,8	3,3	3,0	1,7	###										3,4	3,4			
The museum establishes structures for dialogue and decision-making, such as research groups with other relevant social organisations.			3	4	4	4	3		0	0	0	0	0	0	0	0	0		4	0	0	0
The museum promotes information and stimulates proposals of action across its units.			4	4	4	4	1		0	0	0	0	0	0	0	0	0		4	0	0	0
The museum mobilises new sources of funding supported by social welfare budgets.			1	0	1	1	3		0	0	0	0	0	0	0	0	0		4	0	0	0
The museum identifies costs that can be shared with other museums or institutions.			0	4	3	1	1		0	0	0	0	0	0	0	0	0		3	0	0	0
The museum designs assessment systems that fit with more experimental programs.			4	3	4	4	1		0	0	0	0	0	0	0	0	0		2	0	0	0

[illegible]

Indicators	General Average		Museum SH average							Local Gov SH average								Local Gov SH average				
			08A	03A	04A	05B	02A	11A		07B	12B	13B	14B	15B	16B	17B	18B		01C	06C	09C	10C
5.1. Policy options for local government																						
5.1.1. Recognise the potential of museums for local development	2,2	1,8	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	2,0	#DIV/0!	1,5	2,6	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	2,5	3,0	2,0	3,0	###	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
The local government backs the scientific needs of museum and mobilises specialised human and technical resources.			0	0	0	1	0	2		0	0	0	0	4	3	4	2		0	0	0	0
The local government mutualises the conservation services of different local museums.			0	0	0	3	0	1		0	0	0	0	1	3	0	4		0	0	0	0
Other Please suggest another indicator that you think is relevant based on your experience. This will not be taken into account for the final scoring but will help to improve the Guide for 2019 phase.																						
5.1.2. Provide a long-term perspective to the relationship between local government and museums	2,6	3,0	#DIV/0!	4,0	#DIV/0!	3,8	2,3	2,0	2,9	3,5	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	3,0	2,5	2,7	2,8	2,0	#DIV/0!	2,0	#DIV/0!	#DIV/0!
The local government has a look at the museum as a development actor.			0	4	0	4	3	4		4	0	0	0	4	4	4	4		0	2	0	0
The local government ensures full participation of the museum in forums and meetings on the future of the local area.			0	0	0	4	3	2		3	0	0	0	4	3	2	2		0	0	0	0
The local government organises an action program with the museum on a medium or long-term basis.			0	0	0	0	0	1		3	0	0	0	4	1	3	0		0	0	0	0
The local government encourages museums to take the initiative in the cultural field as well as in other socio-economic fields.			0	0	0	4	2	1		3	0	0	0	4	3	3	4		0	0	0	0
The local government agrees with the museum on a selected number of indicators.			0	0	0	3	1	3		4	0	0	0	1	3	3	0		0	0	0	0
The local government gives a contractual form to these commitments.			0	0	0	4	0	1		4	0	0	0	1	1	1	1		0	0	0	0
Other Please suggest another indicator that you think is relevant based on your experience. This will not be taken into account for the final scoring but will help to improve the Guide for 2019 phase.																						
5.1.3. Encourage and implement the pooling of resources between museums and stakeholders	2,1	2,0	#DIV/0!	2,7	#DIV/0!	#DIV/0!	2,0	1,3	2,4	3,0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	3,0	1,7	3,3	1,3	1,8	1,0	2,7	#DIV/0!	#DIV/0!
The local government creates incentives for pooling of resources between local institutions and museums.			0	1	0	0	1	1		1	0	0	0	4	1	4	1		1	1	0	0
The local government mutualises some common services through the organisation of platforms.			0	4	0	0	1	1		4	0	0	0	4	3	4	2		1	4	0	0
The local government makes its training system available for museum staff.			0	0	0	0	3	1		3	0	0	0	0	1	2	1		1	0	0	0
The local government contributes to a fair partnership between museum and local tourism office.			0	3	0	0	3	2		4	0	0	0	1	0	3	1		0	3	0	0
Other Please suggest another indicator that you think is relevant based on your experience. This will not be taken into account for the final scoring but will help to improve the Guide for 2019 phase.																						
5.1.4. Make sure that local financial and revenue regulations are incentivising for museums	1,0	1,0	#DIV/0!	1,0	#DIV/0!	#DIV/0!	1,0	#DIV/0!	1,0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	1,0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	1,0	1,0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
The local government organises a clear financial partnership on spill-overs gains created by museums.			0	1	0	0	1	0		0	0	0	0	1	0	0	0		1	0	0	0
The local government commits itself to reinvesting the net revenues of museums in their future development when this net revenue is controlled by local government.			0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	1	0	0	0		0	0	0	0
Other Please suggest another indicator that you think is relevant based on your experience. This will not be taken into account for the final scoring but will help to improve the Guide for 2019 phase.																						
5.1.5. Enhance the mobilisation of volunteers	1,5	1,0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	1,0	1,0	1,0	2,1	1,3	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	2,3	#DIV/0!	3,0	1,7	###	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
The local government shares information about volunteering more widely at the local level.			0	0	0	1	1	1		2	0	0	0	2	0	3	2		0	0	0	0
The local government takes charge of the financial costs relating to the organisation of volunteering in museums (training and other associated costs).			0	0	0	0	1	1		1	0	0	0	1	0	3	1		0	0	0	0
The local government designs valorisation labels for volunteers.			0	0	0	0	1	1		1	0	0	0	4	0	0	2		0	0	0	0
Other Please suggest another indicator that you think is relevant based on your experience. This will not be taken into account for the final scoring but will help to improve the Guide for 2019 phase.																						
5.2. Action options for museums																						
5.2.1. Creativity should be a major part of museum strategy within the cultural, social and community environment	3,4	3,4	3,7	3,7	3,6	3,8	2,0	3,4	###	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	3,4	3,4	3,8	3,0	#DIV/0!
The museum is actively involved in the development and implementation of local, regional and/or national economic and social strategies.			4	2	4	4	3	3		0	0	0	0	0	0	0	0		2	4	3	0
The museum has a strong presence in its communities, for example, by supporting local cultural and artistic activities.			4	4	4	4	1	4		0	0	0	0	0	0	0	0		4	4	3	0
The museum has a mission statement and written strategy, setting out a vision for the future of the institution and recognising its role in local development.			2	4	3	3	1	4		0	0	0	0	0	0	0	0		0	4	3	0
The museum articulates a clear implementation plan to achieve its strategy and vision with clear objectives and performance indicators.			4	4	3	4	1	3		0	0	0	0	0	0	0	0		3	3	0	0

[illegible]

Annexe 3 : Résultats des entretiens (version numérique seulement)