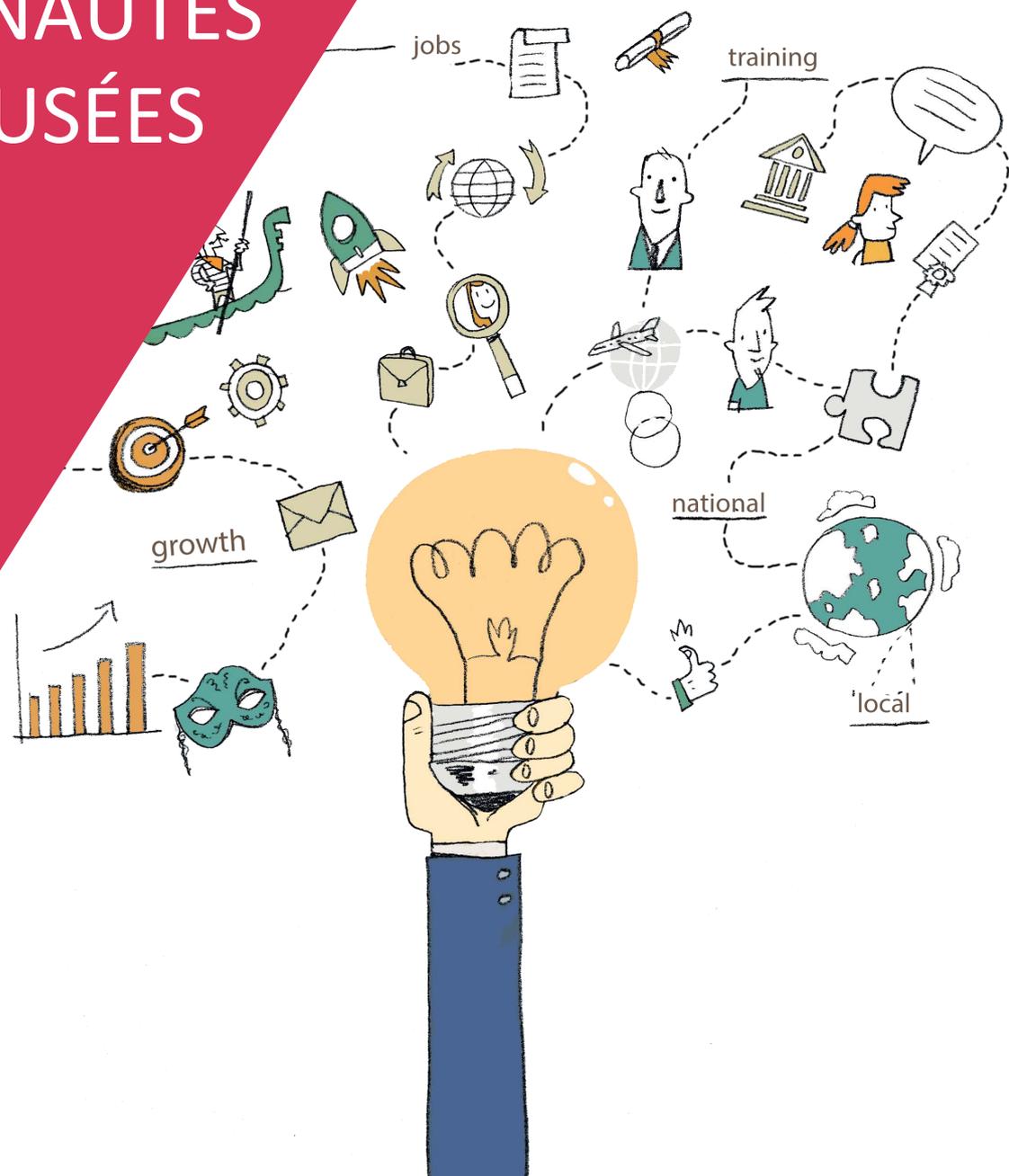


Culture et développement local :
Améliorer l'impact

GUIDE POUR LES GOUVERNEMENTS LOCAUX, LES COMMUNAUTÉS ET LES MUSÉES



ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (OCDE)

L'OCDE est une organisation intergouvernementale pluridisciplinaire regroupant 36 pays membres qui participent à ses travaux et un nombre croissant de pays non-membres issus de toutes les régions du monde. La mission essentielle de l'Organisation est aujourd'hui d'aider les États à œuvrer ensemble à la mise en place d'une économie mondiale plus forte, plus propre et plus juste. Grâce à son réseau de 250 comités spécialisés et groupes de travail, l'OCDE représente un espace dans lequel les pouvoirs publics comparent leurs expériences politiques, cherchent à résoudre des problèmes communs, identifient de bonnes pratiques et coordonnent des politiques à l'échelle nationale et internationale. Pour plus d'informations, consultez le site www.oecd.org.

Cet ouvrage est publié sous la responsabilité de l'OCDE et de l'ICOM. Les opinions et les interprétations exprimées ne reflètent pas nécessairement les vues officielles des pays membres de l'OCDE et des membres de l'ICOM.

La publication de ce document a été autorisée par Lamia Kamal-Chaoui, Directrice, Centre pour l'entrepreneuriat, les PME, les régions et les villes, OCDE.

Ce document, ainsi que les données et cartes qu'il peut comprendre, sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.

CONSEIL INTERNATIONAL DES MUSÉES (ICOM)

L'ICOM est une organisation non gouvernementale internationale qui rassemble les musées et les professionnels des musées du monde entier. Dans le cadre de sa mission de service public, l'ICOM est voué à la préservation, à la pérennité et à la transmission à la société, du patrimoine naturel et culturel mondial, présent et futur, matériel et immatériel. Fort d'un réseau de plus de 40 000 membres représentant 141 pays et territoires, l'ICOM occupe une place majeure dans l'établissement de normes professionnelles et éthiques pour les activités des musées, par le biais notamment de sa Définition du musée et de son Code de déontologie des musées. En tant que forum d'experts, il formule des recommandations sur des questions liées au patrimoine culturel, promeut le rôle social des musées et renforce les capacités des professionnels des musées du monde entier grâce à l'organisation d'ateliers et de séminaires et à la diffusion de publications et de guides. Son réseau joue un rôle essentiel dans la production et l'échange d'informations scientifiques de manière inclusive à l'échelle internationale. L'ICOM, qui détient le statut de conseiller auprès du Conseil économique et social des Nations Unies (ECOSOC), est membre fondateur du Bouclier Bleu et établit les Listes rouges destinées à empêcher le trafic illicite d'objets culturels, représente un espace diplomatique et de réflexion permettant de répondre aux défis auxquels sont aujourd'hui confrontés les musées du monde entier. Pour plus d'informations, consultez le site <https://icom.museum>.



Ce travail a bénéficié du soutien financier de la Fondazione di Venezia.

© OECD/ICOM 2024

Cet article est publié sous la responsabilité de l'OCDE et de l'ICOM. Les opinions exprimées et les arguments utilisés ici ne reflètent pas nécessairement les points de vue officiels des membres de l'OCDE ou de l'ICOM.

La publication de ce document a été autorisée par Lamia Kamal-Chaoui, directrice du Centre pour l'entrepreneuriat, les PME, les régions et les villes, OCDE.

Ce document, ainsi que toutes les données statistiques et cartes incluses dans le présent document, sont sans préjudice du statut ou de la souveraineté sur tout territoire, de la délimitation des frontières et limites internationales et du nom de tout territoire, ville ou zone.

Vous pouvez copier, télécharger ou imprimer le contenu de l'OCDE pour votre propre usage, et vous pouvez inclure des extraits de publications, bases de données et produits multimédias de l'OCDE dans vos propres documents, présentations, blogs, sites Web et matériels pédagogiques, à condition qu'une mention appropriée de l'OCDE soit mentionnée comme source, et le propriétaire du droit d'auteur est indiqué. Toutes les demandes d'utilisation publique ou commerciale et de droits de traduction doivent être soumises à Rights@oecd.org

Culture et développement local :
Améliorer l'impact

**GUIDE POUR LES
GOUVERNEMENTS LOCAUX,
LES COMMUNAUTÉS ET LES
MUSÉES**



Préface

Nous avons le plaisir de vous présenter *Culture et développement local : améliorer l'impact – Guide pour les gouvernements locaux, les communautés et les musées*, élaboré conjointement par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et le Conseil international des musées (ICOM). Ce Guide fournit aux gouvernements locaux, aux communautés et aux musées une feuille de route sur la manière de définir ensemble un programme de développement qui favorise un avenir plus durable en mobilisant le pouvoir de transformation que possède la culture.

La culture occupe une place croissante parmi les priorités des régions et des villes de l'OCDE, en tant que sujet à part entière et dans le cadre des actions menées pour une croissance inclusive. Depuis plusieurs années, l'OCDE s'emploie à produire des données et des éléments attestant des liens existants entre la culture et le développement local, la création d'emploi, le tourisme et l'inclusion sociale. Ces travaux sont destinés à aider les responsables de l'élaboration des politiques au niveau local et national à concevoir des stratégies de développement local mettant en œuvre la culture et à cibler efficacement les investissements publics.

En raison de leurs multiples activités, les musées jouent un rôle important dans la résolution des questions sociales actuelles. En améliorant la créativité, le sentiment d'appartenance et la participation citoyenne, ils ont la possibilité de contribuer à l'économie, au capital social et au bien-être d'une communauté locale.

Au cours des dix dernières années, l'ICOM a renforcé ses partenariats avec des organisations intergouvernementales de haut niveau pour promouvoir la valeur des musées dans la société actuelle. Ce Guide s'inspire aussi des travaux menés par l'ICOM avec l'UNESCO, qui ont conduit en 2015 à la formulation de la recommandation concernant la protection et la promotion des musées et des collections, leur diversité et leur rôle dans la société, qui propose aux musées et aux gouvernements locaux des moyens de collaboration concrets pour que les musées demeurent en tête des priorités des autorités publiques. C'est dans cette optique que l'ICOM et l'OCDE ont décidé d'élaborer ensemble un Guide qui fournirait un cadre structuré permettant aux gouvernements locaux, aux communautés et aux musées de mieux travailler de concert à renforcer l'impact socio-économique du patrimoine culturel.

Nous sommes convaincus que ce Guide contribuera à mieux faire connaître les musées et les institutions patrimoniales et leur potentiel en matière de développement local et à définir des mesures destinées à améliorer les politiques. L'ICOM et l'OCDE continueront à l'avenir à élargir la portée de ces travaux, en suscitant la participation des musées et des gouvernements locaux du monde entier. Nous invitons les musées, les communautés et les gouvernements locaux à considérer ce Guide comme un cadre de renforcement des capacités, de promotion et d'évaluation, et comme un outil destiné à accroître l'efficacité de leur engagement et de leur coopération à l'échelle locale.



Lamia KAMAL-CHAOUI
Directrice, OECD Centre pour l'entrepreneuriat, les PME, les
régions et les villes



Dr. Peter KELLER
Directeur général, Conseil international des musées, ICOM

Préambule

Les musées et les sites du patrimoine culturel constituent de remarquables atouts pour le développement local. Ils peuvent susciter la créativité, encourager la diversité culturelle, contribuer à redynamiser l'économie locale, attirer des visiteurs et générer des revenus. L'on constate également de plus en plus qu'ils concourent à la cohésion sociale, à la participation citoyenne, à la santé et au bien-être. Depuis plusieurs dizaines d'années, les villes et les régions exploitent ces atouts pour mettre en place des actions axées sur le patrimoine dans le cadre de leurs stratégies de développement économique. Ces questions intéressent de plus en plus les gouvernements nationaux, municipaux et régionaux, la communauté muséale et d'autres parties prenantes.

De nouveaux moyens de prouver l'impact de la culture et des musées sur le développement local sont à l'étude afin de canaliser efficacement les financements publics et privés. Le débat, jusqu'alors centré sur l'évaluation des recettes fiscales, des dépenses réalisées par les visiteurs et des emplois associés à l'activité économique des musées, prend désormais également en compte des impacts socio-économiques plus larges.

Pour répondre à ce besoin, le Programme de développement économique et création d'emplois locaux (LEED) de l'OCDE et le Conseil international des musées (ICOM) se sont associés en 2018 pour élaborer un guide destiné à informer et accompagner les responsables de l'action politique et la communauté muséale. Réalisé avec le concours d'un groupe d'experts, le Guide a été testé par plus de 20 musées et villes de pays de l'OCDE et différents comités de l'ICOM.

Il explore les domaines dans lesquels les musées peuvent se révéler les plus à même de contribuer au développement local, y compris au développement économique : la réhabilitation urbaine et le développement des communautés, l'éducation et la créativité, l'inclusion, la santé et le bien-être. Il propose des recommandations sur la manière de placer les musées au cœur du développement local.

Le Guide est un outil d'apprentissage, d'auto-évaluation et de développement destiné :

- aux **gouvernements locaux et régionaux**, pour évaluer et améliorer les moyens mis en œuvre pour optimiser la valeur socio-économique du patrimoine culturel;
- aux **musées**, pour évaluer et renforcer leurs liens, effectifs et potentiels, avec l'économie locale et le tissu social ;
- à définir des façons concrètes d'établir des **partenariats entre les musées, les gouvernements locaux et d'autres parties prenantes** ;
- à constituer un **outil d'apprentissage** pour quiconque souhaitant faire de la culture et du patrimoine un moteur de développement.

Remerciements

Cette publication est produite par le Centre de l'OCDE pour l'entrepreneuriat, les PME, les régions et les villes (CFE), dirigé par Lamia Kamal-Chaoui, dans le cadre du programme du comité de Développement économique et création locale d'emplois (LEED). Elle est produite en collaboration avec le Conseil international des musées publication (ICOM), dirigé par Peter Keller.

Les travaux ont été dirigés par Ekaterina Travkina, coordinatrice, Culture, Industries créatives et Développement local, OCDE CFE (Ekaterina.Travkina@oecd.org), et coordonnés à l'ICOM par Afşin Altaylı, coordinateur Musées et Société (afsin.altayli@icom.museum).

Les Secrétariats de l'OCDE et de l'ICOM tiennent à remercier Xavier Greffe, professeur émérite, Université Paris I Panthéon-Sorbonne, qui a inspiré les présents travaux et largement contribué à la préparation du Guide. Ils remercient également la professeure Lucie Morisset (Université de Québec à Montréal, Canada), la professeure Chiara Dalle Nogare (Université de Brescia, Italie) et la professeure Monika Murzyn-Kupisz (Université Jagielloński, Pologne) pour leurs contributions à l'élaboration de la méthodologie et la prise en charge dans leur pays respectif des essais pilotes des méthodes proposées dans le Guide. Karen Maguire (OCDE CFE), Anna Rubin (OCDE CFE) et le professeur Mark O'Neill (College of Arts, université de Glasgow) sont également remerciés pour leurs commentaires approfondis, de même que Alessandra Proto (OCDE CFE) pour sa contribution à l'élaboration de la méthodologie et à la gestion globale du projet.

Les travaux ont aussi bénéficié des contributions de Barbara Ischinger (Université de Göttingen, Allemagne), Luca Dal Pozzolo (Fondation Fitzcarraldo, Italie), Mario Volpe (Université de Venice Ca' Foscari, Italie), Catherine Cullen (municipalité de Lille), Antonio Lampis (ministère pour les Biens et Activités culturels, Italie), Sabine Schormann (Niedersächsische Sparkassenstiftung/VGH-Stiftung, Allemagne), Pier Luigi Sacco (Université IULM Milan, Italie), Annalisa Cicerchia (Université de Rome Tor Vergata, Italie), Claudio Martinelli (province autonome de Trente, Italie) et Ola Sigurdson (Université de Göteborg, Suède).

L'OCDE et l'ICOM remercient les représentants de la communauté muséale internationale, qui a participé à l'élaboration de ces travaux, notamment aux essais pilotes des méthodes proposées, en particulier : Alberto Garlandini (vice-président de l'ICOM), Michele Lanzinger (membre du groupe de travail de l'ICOM sur le développement durable et directrice du musée des sciences MUSE de Trente, Italie), Antonia Caola (musée des sciences MUSE de Trente, Italie), Joana Sousa Monteiro (présidente du CAMOC, Comité international de l'ICOM sur les collections et activités des musées des villes, et directrice du musée de Lisbonne, Portugal), Mattia Agnetti (secrétaire exécutif des musées municipaux de Venise, Italie), Anne Krebs (responsable des études et recherche socio-économiques, musée du Louvre), Hélène Lafont Couturier (directrice du musée des Confluences, Lyon), Marie Lavandier (directrice du musée Louvre-Lens), Dorota Folga-Januszewska (ancienne présidente de l'ICOM Pologne et directrice adjointe du musée du Roi Jean III, à Wilanów) et Nathalie Bondil (directrice et conservatrice en chef du Musée des Beaux-Arts de Montréal, Canada).

Sont également remerciés Elisa Campestrin (OCDE) pour son aide à la production et à la communication et Shashrek Ambardar (stagiaire à l'OCDE) pour son aide aux recherches et à la révision.

Ces travaux ont bénéficié du soutien de la Fondazione di Venezia.

Table des matières

Préface	3
Préambule	4
Remerciements.....	5
Table des matières	6
Introduction.....	10
Les musées, leviers de développement économique	10
Au-delà de l'impact économique.....	11
Le gouvernement local, partenaire et catalyseur	12
Objectif du présent Guide	13
Structure du Guide	14
Exploiter le pouvoir des musées pour le développement économique local	18
En bref	18
Principes	19
Politiques possibles des gouvernements locaux.....	22
Intégrer les musées à la stratégie locale de développement touristique.....	22
Associer les musées et les entreprises pour développer de nouveaux biens et services...	23
Moyens d'action des musées	24
Travailler avec le secteur de l'hospitalité et les institutions culturelles locales pour atteindre des publics variés et attirer de nouveaux visiteurs	24
Collaborer avec les entreprises et les établissements de recherche et d'enseignement pour promouvoir l'innovation.....	25
Annexe 1. Techniques visant à démontrer la valeur économique des institutions ou événements culturels	27
S'appuyer sur le rôle des musées pour la réhabilitation urbaine et le développement de la communauté	30
En bref	30
Principes	31
Politiques possibles des gouvernements locaux.....	35
Associer les musées et leurs alentours à la conception et à la planification urbaine.....	35

Considérer les musées comme des espaces de débat public et de rencontre de la communauté	35
Faire des musées des points d’ancrage de la créativité.....	36
Moyens d’action des musées	37
Envisager le développement et la planification des musées dans le cadre d’un processus plus large de conception urbaine.....	37
Faciliter le dialogue et la diffusion des connaissances en offrant aux communautés un espace sûr et ouvert.....	38
Jouer un rôle proactif dans le développement des espaces de créativité.....	40
Valoriser les atouts de la communauté et le patrimoine dans les régions rurales.....	41
Créer des sociétés ouvertes à la culture et créatives	44
En bref	44
Principes	45
Politiques possibles des gouvernements locaux.....	47
Reconnaître le rôle des musées dans l’éducation et la formation des jeunes et des adultes	47
Travailler avec les musées pour construire des ressources et des capacités offrant une vision plus large de l’expérience du visiteur	48
Parvenir à un équilibre entre les attentes du public local et celles des touristes	49
Moyens d’action des musées	50
Organiser les visites de manière à favoriser la réflexion et la créativité	50
Offrir des possibilités d’éducation, de formation et d’apprentissage tout au long de la vie.....	50
Promouvoir la diversité culturelle.....	51
Faire des musées des espaces d’inclusion, de santé et de bien-être	54
En bref	54
Principes	55
Politiques possibles des gouvernements.....	58
Améliorer la contribution des musées au bien-être social grâce à des données, des partenariats et des ressources	58
Considérer le rôle des musées comme suscitant des passerelles possibles vers l’emploi.....	59
Intégrer les musées aux approches plus larges envisagées pour améliorer le bien-être ...	59

Moyens d'action des musées	61
Renforcer les capacités internes pour reconnaître et prendre en compte les besoins des populations locales défavorisées	61
Travailler en partenariat avec les organisations concernées pour développer les compétences d'employabilité	62
Concevoir des programmes avec d'autres organisations pour répondre aux attentes particulières de certaines populations (sans-abri, détenus, personnes âgées, autres groupes marginalisés)	63
Placer les musées au cœur du développement local	66
En bref	66
Principes	67
Politiques possibles des gouvernements	67
Adopter une approche globale et de long terme dans la collaboration avec les musées ..	68
Soutenir la préservation, la conservation et la recherche comme fonctions essentielles des musées	69
Envisager des stratégies telles que la mutualisation des ressources pour élargir les capacités des musées	70
Moyens d'action des musées	71
Conserver la préservation, la conservation et la recherche comme des missions essentielles	71
Travailler en partenariat avec les organisations concernées pour accroître l'impact de leur action.....	72
Récapitulatif à l'intention des gouvernements locaux et des musées	76
Exploiter le pouvoir des musées pour le développement économique local	78
S'appuyer sur le rôle des musées pour la réhabilitation urbaine et le développement de la communauté	80
Créer des sociétés ouvertes à la culture et créatives	83
Faire des musées des espaces d'inclusion, de santé et de bien-être.....	85
Placer les musées au cœur du développement local.....	87
Autres guides et outils pratiques	90
References.....	91



DIVIETO DI
AFFISSIONE
ART. 663 C.P.

LOVE
SPRAY

CAUTION
CONTENTS MAY BE
CONTAGIOUS

JESUS J
HE WAY TH
THE TRUTH TH
THE LIFE TH
JOHN 14:6 JO

NO SLEEP
PARKING
ANY TIME

WE WANT YOU
TO FUCK OFF
WE DON'T NEED ICONS

STICKER PORN
LALO

WORLD
WIDE
WALL

Introduction

Les musées, leviers de développement économique

C'est à partir des années 1970 que l'on a commencé à prêter attention au pouvoir d'attraction du patrimoine culturel et à l'impact économique des musées qui en découle. Certains projets de réhabilitation urbaine majeurs qui ont été menés au cours des dernières décennies (l'opéra de Sydney en Australie, en 1973, le centre Georges Pompidou à Paris, en 1971, le musée Guggenheim à Bilbao, en 1997) visaient à consolider des institutions culturelles de haut niveau et à inscrire la ville sur la scène internationale. Parallèlement, avec l'émergence de la reconnaissance des industries culturelles et créatives, des nombreux pays se sont mis à chercher de nouveaux leviers de croissance après le déclin progressif des industries manufacturières traditionnelles. Les activités culturelles ont commencé à être considérées comme une nouvelle source possible de création d'emploi. C'est d'ailleurs à partir de cette idée qu'ont été rédigés en France le rapport du Commissariat Général au Plan en 1990, *Nouveaux services, nouveaux emplois*, et le *White Paper on Creative Industries* publié au Royaume-Uni en 1997. L'on espérait aussi que le tourisme culturel attirerait de nouveaux consommateurs et apporterait de nouveaux revenus.

Alors que l'on considérait jusqu'alors les musées comme des lieux porteurs d'une valeur culturelle, pédagogique et symbolique, ils ont été de plus en plus reconnus comme des sources de revenu et d'emplois. À l'instar de tout autre acteur économique, les musées dépensent de l'argent pour effectuer leurs opérations quotidiennes et ces montants peuvent s'élever à 715 millions GBP par an, comme c'est le cas pour les musées nationaux du Royaume-Uni.¹ Les musées dégagent des revenus des expositions qu'ils organisent, ainsi que de leurs activités de diffusion de leur marque et de commercialisation. Ces activités créent généralement des liens avec d'autres acteurs dans des industries créatives et d'autres secteurs économiques.

De nombreuses études d'impact économique montrent que les musées contribuent effectivement à créer des emplois, générer des revenus et rapporter d'importantes recettes fiscales à leurs communautés. Aux États-Unis, ils ont ainsi apporté en 2016 50 milliards USD au PIB, financé 726 200 emplois et rapporté 12 milliards de recettes fiscales.² En Angleterre, l'Arts Council of Angleterre estime que les plus de 2 635 musées et autres sites du pays génèrent 2,64 milliards GBP et emploient plus de 38 000 personnes.

¹ Travers, T., et Glaister, S. (2004), "*Valuing museums: impact and innovation among national museums*", National Museum Directors' Conference, Imperial War Museum, Londres.

² AAM (2017), *Museums as economic engines: a national report*, American Alliance of Museums, Oxford Economics, disponible sur : <https://www.aam-us.org/wp-content/uploads/2018/04/American-Alliance-of-Museums-web.pdf> (consulté le 19 octobre 2018).

Au-delà de l'impact économique

Un autre argument a été avancé à la fin du XX^e siècle pour souligner le rôle des musées en tant que leviers de développement. Il se fonde sur leur capacité à renforcer l'attractivité des régions où ils sont implantés comme lieux de visites, de vie, d'investissement et de travail, autant de facteurs qui s'avèrent particulièrement importants dans un contexte de renforcement de la concurrence pour le talent et l'investissement à l'échelle mondiale.

En même temps, le rôle exercé par les musées pour soutenir le bien-être, la santé, la formation tout au long de la vie et la création du capital social est devenue prépondérante, ainsi que l'a reconnu le rapport intitulé *Gifts of the Muse - Reframing the Debate About the Benefits of the Arts*, de la RAND Corporation (McCarthy *et al.*, 2004), qui a influencé toute une série de stratégies de développement local axées sur la culture. Plus récent, le rapport *Understanding the Value of Arts & Culture*, rédigé en 2016 par l'Arts and Humanities Research Council britannique, reste dans le même esprit.

Enfin, à l'ère de l'économie du savoir, les musées peuvent favoriser le développement économique local en appuyant des activités créatives, telles que le design et l'innovation, qui peuvent bénéficier à des entreprises locales et internationales. Pour les gouvernements locaux, les musées ne sont plus alors simplement l'un des nombreux acteurs du développement local, mais un véritable levier de changement.

La mission des musées s'est considérablement étoffée au cours des dernières années. Si la conservation, la préservation et la présentation du patrimoine constitueront toujours leur fonction essentielle, les musées d'aujourd'hui ont de plus en plus conscience de la place qu'ils occupent en tant que vecteurs du changement social et économique. Ils génèrent du savoir sur la société et à son intention, sont un lieu d'interaction et de dialogue social, et une source de créativité et d'innovation pour l'économie locale.

Ils jouent aussi un rôle fondamental dans la résolution des problèmes sociétaux contemporains. Ils abordent des domaines divers et problématiques, tels que la mondialisation, les migrations, la polarisation, les inégalités, le populisme, l'égalité des sexes, le vieillissement de la population, la décolonisation et le changement climatique. Ils représentent des plateformes sur lesquelles il est possible d'appliquer les principes d'une justice réparatrice, d'un dialogue interculturel et intergénérationnel, et d'une diplomatie culturelle.

Le Conseil international des musées (ICOM) a inscrit la contribution des musées au développement durable parmi ses priorités. Les initiatives entreprises récemment dans ce domaine comprennent la création d'un groupe de travail sur le développement durable (2018), le projet EU-LAC-MUSEUMS et les séances spéciales que consacrera à ce sujet la 25^e Conférence générale de l'ICOM (septembre 2019, Kyoto, Japon). Ces activités tirent parti de la longue expérience acquise au fil des ans par la communauté muséale internationale, avec notamment la Déclaration de Santiago (établie à l'issue de la table ronde de Santiago organisée par l'ICOM et l'UNESCO en 1972), la Charte de Shanghai pour la protection du patrimoine immatériel (2002) et la 24^e Conférence générale de l'ICOM à Milan (2016) sur le thème « Musées et paysages culturels ». Selon l'ICOM (ICOM, 2011), « le développement durable est le processus engagé par les musées qui repose sur la reconnaissance et la préservation du patrimoine matériel et immatériel, en réponse aux besoins de la communauté. Pour être durables, les musées, par leur mission, doivent occuper une place active et attractive dans la communauté en ajoutant de la valeur au

patrimoine et à la mémoire sociale. » Les musées « peuvent améliorer la prise en compte du développement durable et contribuer à l'éducation sur les questions du changement climatique en travaillant avec les communautés et en leur donnant les moyens de provoquer des changements pour garantir une planète habitable, la justice sociale et des échanges économiques équitables à long terme » (ICOM, 2018).

Le gouvernement local, partenaire et catalyseur

La contribution des musées au développement local est fonction de leurs relations avec le gouvernement local. Un grand nombre d'entre eux dépend de ce dernier, est placé sous sa tutelle ou reçoit des subventions de sa part. Beaucoup d'études ont montré à quel point l'attitude des autorités locales peut accélérer ou freiner la contribution des musées au développement local, quel que soit leur statut. Aussi est-il important, lors de l'évaluation de l'impact d'un musée sur le développement local, de tenir compte également du programme et des objectifs définis par le gouvernement local. Si les programmes se rejoignent, il est en effet plus facile de mobiliser des ressources locales (réglementaires, financières, foncières et humaines) pour que le musée réalise son potentiel de développement local.



Objectif du présent Guide

Le Guide propose des moyens d'action concrets aux gouvernements locaux et régionaux et aux musées qui veulent optimiser l'impact du développement local du patrimoine. Toutes les villes et tous les musées ne pourront pas mettre en œuvre tous les thèmes abordés ici. Le Guide a pour objectif de fournir des informations sur des stratégies et des actions possibles, qui dépendront de la nature des collections des musées, des besoins de la communauté locale et plus largement, du contexte socio-économique de la région.

Le Guide fournit un cadre d'auto-évaluation :

- aux gouvernements locaux et régionaux, pour qu'ils évaluent et améliorent leur manière d'optimiser la valeur socio-économique du patrimoine culturel au titre du développement durable local ;
- aux musées, pour qu'ils évaluent et renforcent leurs liens, effectifs et potentiels, avec le tissu économique et social local.

Le Guide utilise les définitions suivantes :

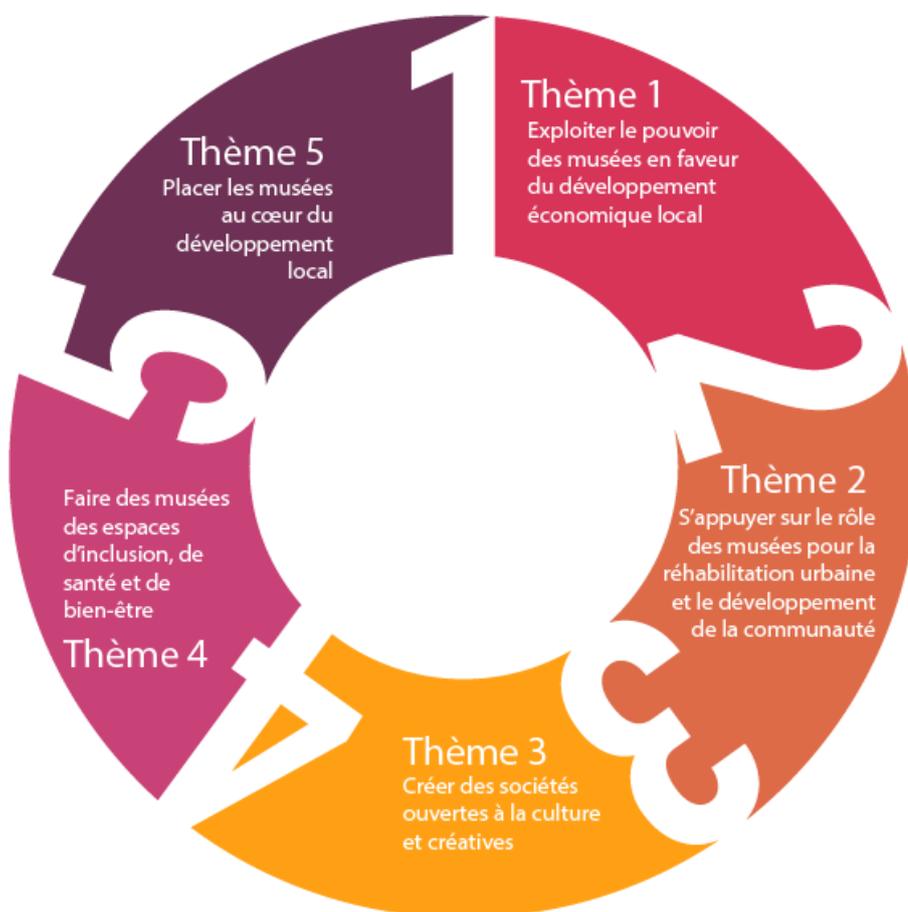
- **Musée** : Ce terme correspond à la dernière définition du musée formulée par l'ICOM en 2007, à savoir : « un musée est une institution permanente sans but lucratif au service de la société et de son développement ouvert au public, qui acquiert, conserve, étudie, expose et transmet le patrimoine matériel et immatériel de l'humanité et de son environnement à des fins d'études, d'éducation et de délectation » (ICOM, 2007). Elle est susceptible d'être modifiée, l'ICOM étant engagé dans un processus de révision au moment de l'élaboration du présent Guide.
- **Gouvernement local** : ce terme peut désigner une municipalité, une zone métropolitaine ou une autorité régionale selon l'organisation territoriale et le degré de décentralisation d'un pays, et le statut juridique du musée.

Structure du Guide

Le Guide s'articule autour des cinq thèmes suivants :

1. Exploiter le pouvoir des musées en faveur du développement économique local ;
2. S'appuyer sur le rôle des musées pour la réhabilitation urbaine et le développement de la communauté ;
3. Créer des sociétés ouvertes à la culture et créatives ;
4. Faire des musées des espaces d'inclusion, de santé et de bien-être ;
5. Placer les musées au cœur du développement local.

Des actions et des options politiques sont présentées pour chaque thème et proposées aux musées et aux gouvernements locaux.



1

Exploiter le pouvoir des musées pour le développement économique local

GOUVERNEMENTS LOCAUX	MUSÉES
<ul style="list-style-type: none">◆ Intégrer les musées à la stratégie locale de développement touristique.◆ Associer les musées et les entreprises pour développer de nouveaux biens et services.	<ul style="list-style-type: none">◆ Travailler avec le secteur de l'hospitalité et les institutions culturelles locales pour atteindre des publics variés et attirer de nouveaux visiteurs.◆ Collaborer avec les entreprises et les établissements de recherche et d'enseignement pour promouvoir l'innovation.

2

S'appuyer sur le rôle des musées pour la réhabilitation urbaine et le développement de la communauté

GOUVERNEMENTS LOCAUX	MUSÉES
<ul style="list-style-type: none">◆ Associer les musées et leurs alentours à la conception et à la planification urbaine.◆ Considérer les musées comme des espaces de débat public et de rencontre de la communauté.◆ Faire des musées des points d'ancrage de la créativité.	<ul style="list-style-type: none">◆ Envisager le développement et la planification des musées dans le cadre d'un processus plus large de conception urbaine.◆ Faciliter le dialogue et la diffusion des connaissances en offrant aux communautés un espace sûr et ouvert.◆ Jouer un rôle proactif dans le développement des espaces de créativité.◆ Valoriser les atouts de la communauté et le patrimoine dans les zones rurales

3

Créer des sociétés ouvertes à la culture et créatives

GOUVERNEMENTS LOCAUX	MUSÉES
<ul style="list-style-type: none">◆ Reconnaître le rôle des musées dans l'éducation et la formation des jeunes et des adultes.◆ Travailler avec les musées pour construire des ressources et des capacités offrant une vision plus large de l'expérience du visiteur.◆ Parvenir à un équilibre entre les attentes du public local et celles des touristes.	<ul style="list-style-type: none">◆ Organiser les visites de manière à favoriser la réflexion et la créativité.◆ Offrir des possibilités d'éducation, de formation et d'apprentissage tout au long de la vie.◆ Promouvoir la diversité culturelle.

4

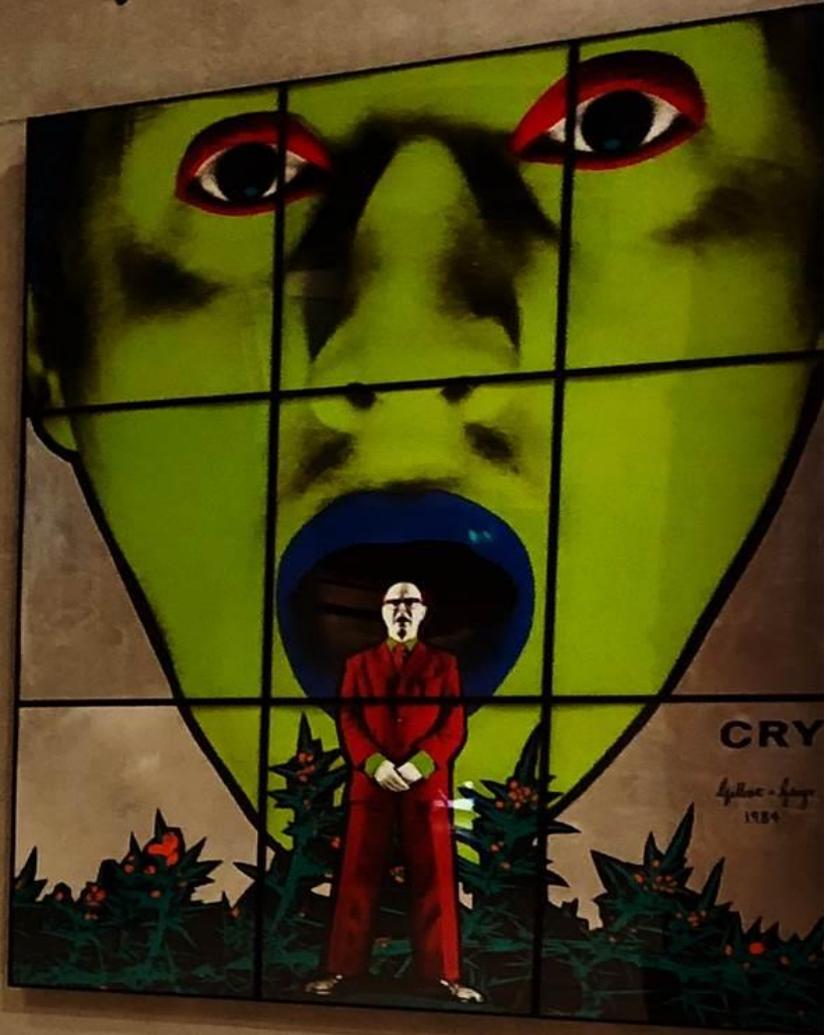
Faire des musées des espaces d'inclusion, de santé et de bien-être

GOUVERNEMENTS LOCAUX	MUSÉES
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Améliorer la contribution des musées au bien-être social grâce à des données, des partenariats et des ressources. ◆ Considérer le rôle des musées comme suscitant des passerelles possibles vers l'emploi. ◆ Intégrer les musées aux approches plus larges envisagées pour améliorer le bien-être 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Renforcer les capacités internes pour reconnaître et prendre en compte les besoins des populations locales défavorisées. ◆ Travailler en partenariat avec les organisations concernées pour développer les compétences d'employabilité. ◆ Concevoir des programmes avec d'autres organisations pour répondre aux attentes particulières de certaines populations (sans-abris, détenus, personnes âgées, autres groupes marginalisés).

5

Placer les musées au cœur du développement local

GOUVERNEMENTS LOCAUX	MUSÉES
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Adopter une approche globale et de long terme dans la collaboration avec les musées. ◆ Soutenir la préservation, la conservation et la recherche comme fonctions essentielles des musées. ◆ Envisager des stratégies telles que la mutualisation des ressources pour élargir les capacités des musées. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Inscrire le rôle des musées dans le développement local et concrétiser sa mise en œuvre dans des documents et processus clés. ◆ Conserver la préservation, la conservation et la recherche comme des missions essentielles. ◆ Travailler en partenariat avec les organisations concernées pour accroître l'impact de leur action.



Exploiter le pouvoir des musées pour le développement économique local **1**

En bref

Outre la création de la valeur culturelle et de sa préservation, les musées contribuent au développement économique local en créant des emplois et en générant des revenus liés à l'économie touristique. Il est possible d'accroître ces avantages sur le long terme en instaurant des partenariats entre les musées, les entrepreneurs locaux et les établissements d'enseignement supérieur et de recherche qui concourent à la diffusion des nouvelles technologies et la création de nouveaux produits. Les impacts possibles sont les suivants :

- De nouveaux emplois et de nouveaux revenus grâce à une plus grande attractivité locale pour les touristes, les talents et les entreprises ;
- La diffusion des nouvelles technologies, la création de nouveaux biens et services, et le développement de la créativité.

GOUVERNEMENTS LOCAUX	MUSÉES
<ul style="list-style-type: none">◆ Intégrer les musées à la stratégie locale de développement touristique.◆ Associer les musées et les entreprises au développement de nouveaux biens et services.	<ul style="list-style-type: none">◆ Travailler avec le secteur de l'hospitalité et les institutions culturelles locales pour atteindre des publics variés et attirer de nouveaux visiteurs.◆ Collaborer avec les entreprises et les établissements de recherche et d'enseignement pour promouvoir l'innovation.

Principes



Outre la création de la valeur culturelle et de sa préservation, les musées génèrent de la valeur économique. Celle-ci est aujourd'hui davantage reconnue grâce aux études qui ont été menées pour quantifier les avantages directs et indirects apportés par les musées. Ces impacts peuvent ensuite être analysés à l'aune des financements publics versés aux musées. L'impact économique direct est habituellement mesuré par le nombre de visiteurs, le montant de leurs dépenses locales, la durée de leur séjour, ainsi que le nombre de personnes employées ou le revenu généré par la vente des billets. Les impacts indirects sont bien plus larges. Ce peut être par exemple les achats réalisés sur une chaîne d'approvisionnement plus vaste. Ils

comprennent aussi les effets induits, qui tiennent compte de l'impact des dépenses des touristes et de la part de salaires que les employés dépensent localement³. Cette évaluation a été conduite en 2017 par l'American Alliance of Museums, qui a constaté que les musées américains emploient 726 200 personnes et génèrent chaque année 50 milliards USD de PIB et rapportent 12 milliards USD de recettes fiscales aux gouvernements locaux, des États et fédéral. Après une évaluation de l'impact économique des musées finlandais menée en 2014, l'institut Lénovo a observé que les dépenses effectuées par les visiteurs dans la région sont de trois à six fois plus élevées que le financement reçu par les musées⁴.

L'impact économique dépend de la taille et de l'envergure des musées, ainsi que des ressources à leur disposition. Dans le monde, seulement quelques musées réussissent à attirer un nombre important de visiteurs. Alors que de nombreux musées locaux de petite taille sont appréciés, l'immense majorité pourrait attirer beaucoup plus de visiteurs et diversifier leur public afin de s'adresser à la fois aux communautés locales et aux touristes. Pour ces musées, il est essentiel d'attirer de nouveaux visiteurs. Diverses possibilités s'offrent à eux pour accroître ce nombre, telles que de nouvelles techniques de gestion, des politiques tarifaires, de nouvelles installations, de nouvelles formes de communication et la mise en place pour les visiteurs potentiels d'expériences culturelles diversifiées. Ces actions entrent en compte dans les budgets des musées, mais ont parallèlement des impacts sur le développement économique au sens large.

Les gouvernements locaux peuvent mobiliser leurs ressources et leurs capacités pour appuyer ces actions. Le développement urbain et les efforts déployés pour améliorer l'accessibilité des musées (transport, signalétique urbaine, parkings) peuvent accroître les impacts économiques. Ils peuvent également renforcer la visibilité des musées à l'échelle locale et internationale. Concernant le tourisme, les gouvernements locaux pourraient encourager la coopération avec

³ ACE (2012), *Measuring the economic benefits of arts and culture*, Arts Council England, disponible sur : https://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/Measuring_the_economic_benefits_of_arts_and_culture.pdf (consulté le 8 juillet 2019)

⁴ Piekola, H. et al. (2014), *Economic impact of museums*, University of Vaasa, Levón Institute.

les offices de tourisme locaux, les prestataires de logement, de restauration et de boissons, et les services des transports.

Les gouvernements locaux peuvent aussi coordonner toutes les institutions culturelles locales de manière à proposer une offre intégrée plus à même de séduire des publics diversifiés. Ils pourraient contribuer à mutualiser certains coûts, en particulier ceux liés aux activités de back-office. La collaboration avec d'autres musées peut aussi se révéler décisive. L'organisation conjointe d'expositions ou d'installations, la promotion commune et la création de manifestations spéciales sont des exemples de la manière dont les musées peuvent s'entraider pour renforcer leur attractivité auprès des visiteurs. Il convient dans le même temps de veiller à respecter l'équilibre entre protection du patrimoine culturel et naturel et développement touristique et à contrer les effets de la gentrification sur les communautés locales (voir la discussion à ce sujet dans le chapitre sur la réhabilitation urbaine).

La démonstration de la valeur économique des musées peut permettre de « justifier » les dépenses publiques, mais leur valeur ne doit pas se résumer à l'aspect économique. Les arts, la culture et le patrimoine contribuent beaucoup plus largement au développement local et dépassent les politiques du tourisme ou de l'emploi. Une instrumentalisation excessive des arts et une focalisation sur des objectifs économiques quantifiables risqueraient de compromettre les effets plus larges du patrimoine sur le développement local.

Les musées, parties intégrantes de l'écosystème local de l'innovation

Les responsables de l'élaboration des politiques et les musées doivent aussi reconnaître les impacts à long terme de la contribution des musées à la diffusion des nouvelles technologies, à la création de nouveaux produits et au développement de la créativité. Historiquement, de nombreux musées (artisanat, design et technologie) ont aidé des entrepreneurs locaux en préservant et en transmettant des conceptions, des prototypes et des produits. Aujourd'hui, les musées continuent d'encourager l'innovation et la conception de nouveaux produits grâce à la présentation de leurs collections et à leurs activités du « faire ».⁵ Le panneau solaire, que la NASA (National Aeronautics and Space Administration) a conçu en s'inspirant d'un origami, illustre bien les liens transversaux qui existent entre l'art, la culture et la technologie. Les musées encouragent aussi l'innovation grâce à la recherche et aux travaux scientifiques liés à la conservation et à la restauration de leurs collections, qui conjuguent nouveaux matériaux, nouvelles compétences et nouveaux processus.

Dans cette optique, les gouvernements locaux peuvent faciliter les partenariats entre les musées et les acteurs locaux (artisans, PME, etc.) et les institutions d'enseignement et de recherche locales. Ces partenariats peuvent aider les industries créatives et l'innovation à alimenter d'autres secteurs de l'économie locale. Ces activités peuvent toutefois présenter des difficultés. Il convient par exemple de mettre en place des espaces pour que les représentants des musées et d'autres secteurs puissent tisser des liens et élaborer ces stratégies. Un grand nombre de musées s'y emploie en créant des espaces collaboratifs avec les universités et d'autres acteurs. Il convient néanmoins de veiller à ne pas réduire l'utilisation des espaces publics pour les activités génératrices de revenu.

⁵ Le mouvement des « maker » est associé aux ateliers publics d'innovation où l'on partage des outils et des connaissances. Les musées et les bibliothèques définissent le « faire » comme la fabrication ou l'adaptation d'objets à l'aide d'outils et de matériaux réels et le fait d'inviter les participants à utiliser ces outils et matériaux, qui peuvent inclure des « fab labs » (laboratoire de fabrication), des ateliers d'impression en 3D, etc. Pour davantage d'informations : <https://makingandlearning.squarespace.com/> (en anglais)

L'intégration du rôle des arts, de la culture et du patrimoine au système de l'innovation suscite un large intérêt depuis quelques années. Ainsi que l'expose le rapport *Understanding the Value of Arts & Culture*⁶, les secteurs culturels et créatifs peuvent contribuer à l'innovation de plusieurs façons. L'enseignement et la pratique artistique produisent une main-d'œuvre plus innovante. Une société engagée sur le plan culturel peut se montrer plus innovante. La manière dont le secteur culturel lui-même innove au-delà de sa propre expression créatrice représente une troisième forme de contribution à l'innovation. Les problèmes posés par la quantification de la valeur de ces facteurs dans le développement économique sont identiques dans les sciences ou l'éducation, la prise en compte de nouvelles connaissances et possibilités dépassant souvent la portée des mesures d'impact économique classiques.



Solar origami ©NASA/JPL-Caltech/BYU

⁶ Crossick, G., et P. Kaszynska (2016), *Understanding the value of arts & culture : the AHRC cultural value project*, Arts and Humanities Research Council, p. 92-95, disponible sur : <https://ahrc.ukri.org/documents/publications/cultural-value-project-final-report/> (consulté le 19 octobre 2018).

Politiques possibles des gouvernements locaux

Intégrer les musées à la stratégie locale de développement touristique

Promouvoir les musées sur le marché international du tourisme nécessite des connaissances, un investissement et des capacités qui représentent souvent une dépense trop coûteuse pour les musées eux-mêmes. Les gouvernements locaux peuvent faire participer les musées à des salons et à des réseaux nationaux et internationaux. Ils peuvent aussi faciliter la coordination entre les activités menées par les musées et d'autres institutions culturelles pour créer une offre attractive. Pour améliorer l'accessibilité, la mise en adéquation des horaires des transports publics et des horaires de visite, ainsi que l'adaptation de ces derniers au contexte local peuvent accroître les possibilités d'accès et l'attractivité des musées. La création de cartes de visiteur globales peut à cet égard s'avérer utile (voir l'encadré 1 pour des exemples de cartes de visiteur).

Box 1. Des services intégrés pour les visiteurs : les cartes de visiteur de Salzbourg et Trente

Les passes intégrées pour les visiteurs, qui offrent un accès à plusieurs sites et différents services, représentent un moyen bien connu d'élargir le public. Parmi les exemples existants, citons la carte pour les touristes à Salzbourg et une passe transrégionale comprenant l'entrée dans 320 musées des régions transfrontalières entre la France, l'Allemagne et la Suisse. En Italie, Trentino Marketing a collaboré avec les offices du tourisme locaux (APT) et des entreprises publiques-privées intervenant au niveau local pour lancer la Trentino Guest Card (TGC) en 2013, qui donne un accès gratuit ou à tarif réduit à un grand nombre de prestations, dont l'entrée dans plus de 60 musées et parcs naturels, ainsi que la gratuité dans les transports en commun. La carte comprend aussi des réductions sur des produits et services vendus par des producteurs privés de produits agricoles locaux. Elle est autofinancée, les contributions des APT couvrant totalement le coût des prestations. Les réductions accordées avec la TGC par les opérateurs de transport public, les musées et les parcs sont payées par les contributions des APT, qui proviennent elles-mêmes d'une taxe touristique versée par leurs partenaires. Tous les prestataires de services renouvèlent leur participation chaque année car ils ont constaté une augmentation de l'utilisation de leurs services.

Source : salzburg.info/en/hotels-offers/salzburg-card; museumspass.com/fr; visittrentino.info/en/experience/trentino-guest-card.



L'impact positif du tourisme culturel dépend de la durée du séjour des visiteurs, d'où l'importance de proposer des offres de loisirs et d'accueil en plus des attractions culturelles, sans toutefois affaiblir l'économie de l'expérience et le rôle des musées dans la mise en place d'expériences uniques. Les gouvernements locaux doivent garantir des normes de contrôle qualité en vérifiant que les prestataires de services ne dégagent pas de bénéfices excessifs avec le tourisme muséal. Par exemple, si les offices du tourisme vendent des billets d'entrée aux musées, ils ne doivent pas en majorer les prix de manière injustifiée.

Pour accroître cet impact, les gouvernements locaux peuvent :

- Promouvoir les musées à l'échelle locale, nationale et internationale, en finançant des supports d'information et publicitaires et en organisant la participation des musées aux salons internationaux ;
- financer ou mettre en place des programmes forfaitaires comprenant l'entrée au musée, les transports locaux et l'accès à d'autres activités culturelles ;
- prendre des mesures visant à proposer des passes aux touristes et aux résidents ;
- prendre des mesures visant à harmoniser les jours et horaires d'ouverture des lieux de visite avec la vie locale ;
- encourager la coordination entre les offices de tourisme, les restaurants et les musées afin de proposer une offre de services intégrée ;
- envisager un partage équitable des revenus lorsque les offices du tourisme vendent les billets d'entrée aux musées ;
- promouvoir des principes touristiques durables en mettant par exemple le tourisme à la portée de tous (personnes à faible revenu ou à mobilité réduite notamment).

Associer les musées et les entreprises pour développer de nouveaux biens et services

Tous les musées peuvent être considérés comme des centres de connaissances. Ils peuvent par exemple permettre d'échanger des informations et des expériences autour d'une collection particulière, susceptibles de conduire ensuite à la conception de nouveaux produits. Les compétences, techniques et matériaux liés à la conservation et à la restauration des collections peuvent favoriser l'innovation dans d'autres secteurs. Si les droits de propriété intellectuelle sont bien définis, il est possible d'en retirer des avantages financiers.

Pour accroître cet impact, les gouvernements locaux peuvent :

- aider les musées à mieux faire connaître leurs collections des producteurs (y compris dans le domaine agricole), artisans, designers, PME et entrepreneurs locaux ;
- soutenir les efforts déployés par les musées pour créer des espaces, notamment de coworking, ainsi que l'étude de leurs collections ;
- favoriser les partenariats avec les universités, les parcs scientifiques et les chercheurs ;

- adapter les services d'aide à l'innovation, de conception et de création d'entreprise aux besoins des PME et des entrepreneurs créatifs ;
- favoriser une gestion équitable des droits de propriété intellectuelle.

Moyens d'action des musées

Travailler avec le secteur de l'hospitalité et les institutions culturelles locales pour atteindre des publics variés et attirer de nouveaux visiteurs

Les relations entre les musées et le secteur de l'hospitalité peuvent se traduire par un résultat positif. Les musées peuvent tirer parti d'un secteur de l'hospitalité dynamique et innovant. Ces partenariats peuvent contribuer à diffuser des informations aux visiteurs et aux agents de tourisme. Pour gérer au mieux ce potentiel, les liens entre les musées et le secteur de l'hospitalité doivent être transparents. Les deux parties doivent par conséquent consacrer du temps et des efforts à échanger des informations et à définir des stratégies communes.

Par ailleurs, en coopérant avec de nombreuses autres institutions culturelles (théâtres, bibliothèques, archives, festivals et autres événements culturels), les musées peuvent tirer avantage de leur activité et dégager des expériences des actions menées par ces dernières. De nombreuses études montrent que la position de l'ensemble des parties concernées peut se trouver renforcée par la mise en place de synergies, plutôt que par un comportement concurrentiel.

Tous les partenaires potentiels du secteur de la culture ou de l'hospitalité ne comprennent pas nécessairement les possibilités et les impacts d'une telle collaboration. Un grand nombre d'éléments peuvent encourager ces partenariats, tels que le partage d'informations, des séances de travail régulières et des échanges de personnel. Bien que les grands musées puissent avoir davantage de possibilités de consacrer du temps et des ressources à l'élargissement de ces partenariats, les musées plus petits peuvent également le faire par l'intermédiaire des membres de leurs conseils d'administration.

Pour accroître cet impact, les musées peuvent :

- rechercher des informations sur les tendances du développement local, les changements démographiques et les tendances touristiques, pour les diffuser en interne, dans leurs différents départements et unités ;
- collaborer régulièrement avec le secteur de l'hospitalité ;
- repenser leurs propres programmes et calendriers en tenant compte des données recueillies sur le comportement des visiteurs et des touristes ;
- envisager les possibilités de coopération et les synergies avec d'autres événements et institutions culturelles.

Collaborer avec les entreprises et les établissements de recherche et d'enseignement pour promouvoir l'innovation

Ainsi que cela a déjà été indiqué, les musées sont toujours des centres de connaissances. Ils peuvent favoriser la recherche, la créativité et la conception de nouveaux produits et services, culturels ou non. Les entreprises et les acteurs de l'innovation représentent par conséquent des partenaires naturels des musées, quels que soient leur taille ou leur secteur d'activité. Ils peuvent être des artisans, des designers, des PME ou des grandes entreprises. Il convient également d'envisager une coopération entre les musées et les pépinières d'entreprises et d'autres dispositifs facilitant la création d'entreprise.

L'instauration de relations étroites entre les musées et d'autres acteurs économiques à forte intensité de savoir, tels que les universités et les parcs scientifiques, peut aussi apporter des avantages. Les entreprises innovantes s'installent dans les parcs scientifiques pour avoir accès aux réseaux technologiques et de recherche. Elles veulent aussi en utiliser les services techniques et administratifs et bénéficier de la proximité de chercheurs et de personnel spécialisés et très qualifiés. Si le lien avec les musées n'est pas évident, sauf pour certains musées des sciences et des technologies, celui existant avec les entreprises du secteur de la conception est très net et peut se traduire par la création de nouveaux objets, s'inspirant directement des collections des musées. Certains musées peuvent aussi présenter des compétences particulières en termes de recherches et de connaissances relatives aux techniques et matériaux de restauration susceptibles d'intéresser d'autres secteurs économiques. La diffusion croisée des connaissances s'avère importante et peut être réalisée grâce à la création d'espaces ouverts de collaboration et de réseaux au sein des musées concernés.

Les musées peuvent également stimuler cette fonction de partage des informations en rejoignant des réseaux internationaux. Par exemple, l'initiative *Museums as Hubs* du New Museum de New York, qui est à la fois un lieu physique et un réseau, facilite les échanges artistiques et intellectuels grâce à des expositions, des programmes de résidence et des événements publics, ainsi que des projets éditoriaux et numériques.

Ces activités d'ouverture vers d'autres secteurs supposent de mettre en place des mesures incitant le personnel à échanger les informations, en commençant par l'examen, la révision ou la suppression des freins administratifs en la matière. Les mesures permettant les échanges de personnel ne sont souvent pas bien définies. Celles-ci restent limitées à des demandes individuelles et ne sont pas incluses dans les responsabilités classiques associées aux postes. Il sera par conséquent indispensable de fixer des objectifs clairs et de prendre des mesures destinées à faire des échanges de connaissances un élément essentiel de l'évolution de carrière. La mise à disposition de lieux et de temps précis pour ces échanges nécessite par ailleurs des financements, et la rentabilité économique de ces investissements peut n'apparaître que dans le long terme.

Enfin, il importe que les musées veillent à protéger leurs droits de propriété intellectuelle. Les avantages que ces droits peuvent leur apporter sont souvent sous-estimés. Les musées sont en effet créés pour faire progresser les connaissances et ils ne sont généralement pas exploités dans un but lucratif. Cependant, si leurs collections inspirent la conception et la création de produits (ou d'une gamme de produits) dans divers médias, qui seront ensuite commercialisés (activités culturelles, cadeaux, livres, supports numériques), il apparaît tout à fait acceptable qu'ils en bénéficient proportionnellement à leur contribution. À l'heure où les musées sont constamment en quête de nouvelles sources de revenu, la propriété intellectuelle est particulièrement importante.

Les musées s'attachent généralement à vendre des produits dans leur boutique, et il est vrai que les souvenirs peuvent s'avérer utiles pour diffuser leur marque. Ils devraient aussi s'intéresser à la vente de produits et services auxquels ne pensent habituellement pas les boutiques de musées ou ne les commercialisent pas (des jeux vidéo s'inspirant des œuvres exposées, par exemple). Les grands musées exploitent déjà ces possibilités, et les plus petits pourraient également le faire.

Pour accroître cet impact, les musées peuvent :

- se positionner comme un centre de ressources pour les acteurs économiques (entrepreneurs, designers, artisans, PME, producteurs agricoles) ;
- organiser leurs collections et leurs archives de façon que les acteurs économiques et les autres parties prenantes bénéficient des connaissances qu'ils ont accumulées. Cela suppose une gestion efficace des archives, en fonction de l'environnement scientifique, technologique, économique et social ;
- définir des postes comprenant des contacts et des échanges avec les acteurs économiques (entrepreneurs, designers, artisans, PME) ;
- profiter de la possibilité de travailler avec des acteurs économiques pour mobiliser de nouveaux soutiens financiers ;
- coordonner des activités de sensibilisation pour illustrer les différentes utilisations des ressources des collections et montrer le fonctionnement des musées ;
- proposer des espaces ouverts de collaboration, des possibilités de réseaux et adapter leurs infrastructures aux échanges de connaissances ;
- définir des postes spécialisés dans la promotion des droits de propriété intellectuelle des musées. Les musées plus petits envisageront de mutualiser leurs ressources ou d'instaurer des liens avec des musées plus grands ;
- identifier de nouveaux produits ou outils numériques pouvant être couverts par les droits de propriété intellectuelle ;
- réfléchir à la manière de commercialiser sous leur marque certains produits locaux, de protéger des systèmes de production traditionnels et de contribuer à la définition de cadres adaptés à la protection des droits de propriété intellectuelle associés à l'expression culturelle des communautés.



Annexe 1. Techniques visant à démontrer la valeur économique des institutions ou événements culturels

Les techniques permettant de démontrer la valeur économique des institutions ou événements (festivals, par exemple) peuvent être classées en deux catégories. D'une part, les techniques de mesure des dépenses (étude d'impact économique, analyse de l'empreinte économique) évaluent les dépenses réelles réalisées par les organisations, les publics et les différents intervenants et leurs incidences sur l'économie. D'autre part, les techniques de valorisation (évaluation contingente, rendement social des investissements) tentent de fixer un prix aux avantages apportés par la culture à la société, y compris dans le cas des musées gratuits. L'Arts Council England fournit un aperçu intéressant de ces techniques et des exemples de leur application⁷.

Techniques de mesure des dépenses

Étude d'impact économique	
<i>De quoi s'agit-il ?</i>	Prise en compte des impacts directs, indirects et induits d'une organisation ou d'un(e) événement/activité sur l'économie locale.
<i>Données nécessaires</i>	Profil des visiteurs (caractéristiques des profils et des dépenses), dépenses de l'organisation, multiplicateur stable et solide.
<i>Informations obtenues</i>	Permet de mesurer l'impact économique d'une organisation sur l'économie locale et régionale. Se traduit généralement par les dépenses supplémentaires effectuées dans la ville ou la région par les visiteurs attirés par cette organisation. Les autres mesures incluent le recours aux prestataires locaux et les emplois fournis par l'organisation
Analyse de l'empreinte économique	
<i>De quoi s'agit-il ?</i>	Détermination de la taille des activités d'une organisation par rapport à l'ensemble de l'économie nationale. Méthode souvent utilisée pour mesurer la taille des industries créatives, moins pour celle des institutions culturelles. Elle comprend en principe deux mesures : l'emploi (nombre de personnes travaillant pour cette organisation) et la valeur ajoutée brute (valeur du chiffre d'affaires ou des recettes bruts de l'organisation moins ses achats de biens et services auprès d'autres organisations). Elle comprend parfois également l'impact indirect sur la valeur ajoutée brute des fournisseurs directs de l'organisation et les impacts induits sur la valeur ajoutée brute des entreprises situées en dehors de la chaîne d'approvisionnement, compte tenu des achats effectués par les employés de l'organisation et de ceux de ses fournisseurs.
<i>Données nécessaires</i>	Dépenses et production brute (valeur de la production) de l'organisation
<i>Informations obtenues</i>	La valeur ajoutée brute indique la contribution de l'organisation ou d'une activité à l'ensemble de l'économie.

⁷ ACE (2012), *Measuring the economic benefits of arts and culture*, Arts Council England, disponible sur : https://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/Measuring_the_economic_benefits_of_arts_and_culture.pdf (consulté le 8 juillet 2019)

Techniques de valorisation

Évaluation contingente

<i>De quoi s'agit-il ?</i>	Mesure de la valeur que certaines catégories de population attribuent à une organisation artistique, culturelle ou patrimoniale. Elle vise à estimer le degré selon lequel les consommateurs bénéficient d'un bien ou d'un service, par rapport au prix payé. Elle permet ainsi d'attribuer une valeur à des choses ou des activités qui n'ont pas de prix de marché classique, telles que la visite d'un musée gratuit
<i>Données nécessaires</i>	Recherches initiales approfondies sur le public qui participe/visite et celui qui ne participe/visite pas.
<i>Informations obtenues</i>	Indique la valeur monétaire attribuée par le public à une organisation ou un service donné.

Rendement social des investissements

<i>De quoi s'agit-il ?</i>	Permet de comprendre la valeur des activités d'une organisation en fonction de leurs répercussions sur le public et les parties prenantes. Cette méthode commence par identifier les parties prenantes et la façon dont l'organisation peut exercer une incidence sur elles, qu'elle soit positive ou négative. Les étapes suivantes consistent à déterminer quelles sont les répercussions les plus importantes et s'il est possible de les mesurer de manière quantitative ou qualitative. Il convient de souligner que, étant donné que les parties prenantes participent à déterminer la valeur et l'incidence des activités, le rendement social des investissements est une méthode non-comparable.
<i>Données nécessaires</i>	Données initiales et secondaires, expertise en matière de recherches approfondies et participations de parties prenantes.
<i>Informations obtenues</i>	Permet de monétiser le rendement des investissements publics en termes de résultats sur la société.

Source : adapté à partir du document : *Measuring the Economic Benefits of Arts and Culture*, Arts Council England (ACE, 2012).



S'appuyer sur le rôle des **2** musées pour la réhabilitation urbaine et le développement de la communauté

En bref

Les musées contribuent à la conception physique et sociale de nombreuses villes. Leur rénovation ou leur construction peut favoriser la réhabilitation urbaine et apporter une vie nouvelle à des endroits qui perdent leur dynamisme social et leur base économique traditionnelle. Ce sont des lieux où il est possible de bâtir un capital social entre des personnes issues de communautés différentes lorsque les espaces de réunion traditionnels disparaissent. Les résultats peuvent en être les suivants :

- image de marque internationale et renforcement de l'attractivité territoriale ;
- diversification économique, nouveaux emplois et revenus grâce à la création de quartiers culturels et créatifs ;
- amélioration de la qualité de vie ;
- augmentation du capital social.

Table 2. S'appuyer sur le rôle des musées pour la réhabilitation urbaine et le développement de la communauté

GOUVERNEMENTS LOCAUX	MUSÉES
<ul style="list-style-type: none">◆ Associer les musées et leurs alentours à la conception et à la planification urbaine◆ Considérer les musées comme des espaces de débat public et de rencontre de la communauté◆ Faire des musées des points d'ancrage de la créativité	<ul style="list-style-type: none">◆ Envisager le développement et la planification des musées dans le cadre d'un processus plus large de conception urbaine◆ Faciliter le dialogue et la diffusion des connaissances en offrant aux communautés un espace sûr et ouvert◆ Jouer un rôle proactif dans le développement des espaces de créativité◆ Valoriser les atouts de la communauté et le patrimoine dans les régions rurales

Principes



L'un des principaux éléments de la contribution des musées au développement local est leur impact sur la réhabilitation urbaine, l'émergence de quartiers culturels et créatifs dynamiques et la création de nouvelles passerelles au sein des communautés et entre elles. La force culturelle de la ville et de son environnement bâti joue un rôle majeur dans la formation du sentiment d'identité des individus. Les musées ne sont donc pas uniquement des lieux d'exposition des collections. Ils symbolisent le partage d'un patrimoine et d'une identité, ainsi que le sentiment du passé, du présent et de l'avenir autour duquel s'organise la communauté. Compte tenu de leur

permanence relative, les bâtiments et les terrains sont d'une part des sources de mémoire et de réflexion, et d'autre part, des moyens de remettre en question le contrôle et la signification de l'espace lui-même. L'on peut par conséquent considérer les musées comme une forme d'art public répondant à de nombreux objectifs : l'animation de débats publics, l'instauration de liens et l'attribution d'un sens aux nouveaux lieux.

Historiquement, les initiatives les plus importantes de réhabilitation urbaine (l'opéra de Sydney en Australie, le centre Georges Pompidou à Paris et le musée Guggenheim de Bilbao) visaient à consolider des institutions culturelles de haut niveau, à servir des consommateurs éduqués et à inscrire la ville sur la scène internationale. Aujourd'hui, avec la reconnaissance de la progression des industries culturelles et créatives, un nombre croissant de gouvernements locaux définissent les stratégies de réhabilitation urbaine autour du développement de quartiers culturels et créatifs, envisagés comme des lieux propices à la création, souvent situés dans des espaces qui sont à la fois des lieux de vie et de travail. Le cycle économique de sous-utilisation et de dévalorisation des territoires urbains peut alors être interrompu, et ces derniers peuvent gagner en valeur. Pour réaliser ces objectifs, les gouvernements locaux utilisent différents instruments, tels que l'application de conditions de logement abordables, l'octroi de loyers subventionnés à des artistes, des artisans ou des designers pour des espaces de travail situés dans des quartiers culturels, et la mise en adéquation des services à l'innovation, à la création et au développement des entreprises avec les besoins des professionnels du secteur créatif. Ces efforts sont destinés à favoriser une main-d'œuvre innovante et à transformer des lieux sur le déclin en espaces créatifs et modernes.⁸ La reconnaissance des avantages de la participation culturelle a en outre conduit de nombreux gouvernements locaux à élargir l'accès et la participation au monde des arts, encourager la production culturelle locale et utiliser le patrimoine et les arts pour renforcer l'identité de la communauté. Pour y parvenir, ils transforment des propriétés vacantes en centres

⁸ Zukin, et Braslow, L. (2011), "The life cycle of New York's creative districts: reflections on the unanticipated consequences of unplanned cultural zones", *City, Culture and Society*, vol. 2, n° 3, p. 131-140, disponible sur : <https://doi.org/10.1016/j.ccs.2011.06.003>

culturels, financent un enseignement artistique et stimulent l'intérêt pour la culture et le patrimoine local.⁹

En matière de réhabilitation urbaine, la difficulté consiste à faire du musée le centre de la vie urbaine et à favoriser la création de réseaux et de communautés et d'un environnement plus vivable. L'on peut y parvenir de différentes façons. Bien concevoir les espaces publics constitue à cet égard un point important. Les nouveaux espaces publics doivent bien s'intégrer dans le tissu urbain au sens large et inciter les individus à flâner et à interagir. Il importe aussi qu'ils soient reliés aux rues accueillant un grand nombre de piétons, de manière que les gens « traversent l'espace » lorsqu'ils vaquent à leurs activités quotidiennes, plutôt que cet espace ne constitue la finalité de leur parcours. Pour attirer les résidents locaux, il convient aussi que les musées misent sur le sentiment d'appartenance locale de ces individus, plutôt que de paraître « parachutés ». Il est important de cultiver la spécificité locale et d'éviter l'homogénéisation des espaces publics.

Box 2. Bien concevoir les espaces publics dans les projets de réhabilitation

La Promenade des Arts à Nice est un exemple d'espace public qui fonctionne bien. Elle intègre le Théâtre National et le musée d'Art moderne à un parc arboré ouvert au grand public et aux enfants. Dans le même esprit, le Baltic Centre for Contemporary Art de Newcastle, au Royaume-Uni, a été conçu pour redynamiser le quartier Newcastle Gateshead Quayside, tandis que le Fonds régional d'art contemporain de Marseille, dessiné par Kengo Kuma, a pour but d'attirer un nouveau public sur le front de mer. Il est important de susciter un sentiment de propriété pour les nouveaux musées parmi la population locale. Installée dans la ville balnéaire de Margate, au Royaume-Uni, la nouvelle Contemporary Turner Gallery a mis en place un dispositif intitulé « Art Inspiring Change » (le changement inspiré par l'art), qui s'inscrit dans un programme de réhabilitation urbaine. Newcastle a également organisé une campagne de promotion de l'art public en lien avec le Baltic Centre for Contemporary Art, qui comprend des expositions dans des lieux publics importants dans la ville.



Turner Contemporary ©Oast House Archive

L'art public (tels que des sculptures dans les espaces publics) peut devenir un outil participatif dans le cadre du renouvellement urbain et élever le lieu dans son ensemble au rang d'espace artistique.

Les projets de réhabilitation comportent néanmoins des risques qu'il convient de prendre en compte. Les projets qui entraînent une augmentation massive du tourisme ou ciblent des populations favorisées peuvent entraîner des conséquences négatives. Conjuguées à d'autres facteurs, celles-ci peuvent causer des déplacements de la population et une gentrification des quartiers, ainsi que l'éviction des artistes et créateurs en raison de la hausse des prix des loyers et de l'immobilier. Le fait d'accorder la priorité à des activités lucratives sur le court terme peut aussi conduire à négliger la population locale. Un quartier culturel conçu initialement comme un espace de créateurs risque par conséquent de se transformer en un espace pour les consommateurs. Les gouvernements locaux et les musées doivent tenir compte de ces risques

⁹ Grodach, C. et Loukaitou-Sideris, A. (2007), "Cultural development strategies and urban revitalization", *International Journal of Cultural Policy*, vol. 13, n° 4, p. 349-370, disponible sur : <https://doi.org/10.1080/10286630701683235>.

afin de veiller à ce que le processus de réhabilitation urbaine maintienne la communauté locale, les artistes et les travailleurs du secteur créatif au centre de la vie urbaine ou régionale.

Le rôle des musées concernant l'impact socio-économique ne se limite pas au cadre urbain. Dans les régions rurales, de nombreux musées permettent de faire de certaines communautés des destinations touristiques. Certains ont collecté des expressions matérielles des croyances et traditions culturelles propres à une région ou une communauté. Par exemple, l'ouverture du Museo delle Maschere Mediterranee di Mamoiada en Sardaigne, Italie, a contribué à renforcer l'attractivité touristique du village de Mamoiada tout en modifiant la façon dont les habitants perçoivent leur région, ce qui a permis de réduire l'émigration de la population locale. C'est là l'illustration d'un cas de développement durable de la communauté réussi, dans lequel le musée a joué un rôle majeur¹⁰.

De nombreux autres éléments rendent difficile l'évaluation des conséquences de la réhabilitation urbaine. Les études se focalisent parfois uniquement sur les impacts à court terme, pour cause notamment de ressources limitées. Elles accordent aussi souvent trop d'importance aux avantages économiques et sous-estiment les avantages et les coûts sociaux. Les musées doivent repenser leurs relations avec les communautés locales et élaborer des stratégies de sensibilisation qui impliquent ces dernières de façon à créer du capital social en sus des avantages économiques. En plus de faire du site une destination touristique, les gouvernements locaux doivent aussi prendre part à la mise en place de ce que l'on nomme la « muséologie de la communauté » (association étroite de la communauté aux actions du musée ; dans les régions rurales, cela passe souvent par l'aménagement de sentiers de découverte, qui permettent de découvrir le musée et ses alentours).¹¹



¹⁰ Iorio, M., et Wall, G. (2011), "Local museums as catalysts for development: Mamoiada, Sardinia, Italy", *Journal of Heritage Tourism*, vol. 6, n 1 p. 1-15.

¹¹ Crooke, E. (2008), *Museums and community: ideas, issues and challenges*, Routledge.

Box 3. Établir des partenariats pour la réhabilitation urbaine

Le Musée des beaux-arts de Montréal (MBAM), au Canada, se situe aux abords du quartier du centre-ville Concordia, qui abrite l'université du même nom. Ce quartier fait partie du plan de revitalisation urbaine baptisé Zone Éducation-Culture, d'un montant de 400 millions CAD, qui a été dévoilé en mai 2016. Réalisé en collaboration par le MBAM, l'Université Concordia et la ville de Montréal, ce projet a pour origine la volonté commune des parties prenantes d'améliorer le rôle de Montréal en tant que ville du savoir et de la culture. Il transformera le



quartier en un espace ouvert pouvant accueillir des projections publiques et des spectacles artistiques, renforcera l'identité culturelle locale en exposant des œuvres d'art et participera à la transformation novatrice des infrastructures urbaines. Les collections du MBAM y seront exposées, de même que des vitraux de l'artiste québécois de renom Jean McEwen.

À Lyon, le groupe Bouygues Immobilier a rénové les ateliers et usines automobiles Berliet. Le site, d'une superficie de près de 3 hectares, comprend désormais des espaces professionnels et d'habitation pouvant accueillir 3 000 personnes environ. Pour conserver l'esprit industriel du site, Bouygues a travaillé en collaboration avec le musée des Confluences pour organiser une exposition historique et aménager les espaces publics.

Le musée de la ville d'Helsinki, en Finlande, joue un rôle essentiel dans la conservation des bâtiments et du bâti porteurs d'une valeur patrimoniale. Conformément aux dispositions de la Loi 132/1999 sur l'utilisation des terres et la construction, le musée est l'autorité chargée de la conservation des bâtiments à Helsinki et dans la région d'Uusimaa. Il participe à la planification de la ville et aux rénovations de l'environnement urbain. Ses activités consistent à assurer la conservation du patrimoine bâti appartenant à la municipalité et à des clients privés et à superviser la conservation et la rénovation des bâtiments publics, tels que les universités et les églises. Il supervise aussi les réparations des sites bénéficiant des « subventions de réparation du patrimoine bâti » versées par le Centre Uusimaa pour le développement économique, le transport et l'environnement, et des « subventions de restauration » accordées par le Conseil national finlandais des antiquités.

Sources : www.helsinginkaupunginmuseo.fi; www.bouygues-immobilier-corporate.com.

Politiques possibles des gouvernements locaux

Les musées jouent un rôle majeur dans la conception urbaine et représentent un élément important de l'attractivité et de la qualité de vie d'un territoire. Beaucoup d'entre eux se situent en centre-ville, dans des immeubles prestigieux, au cœur des parcs ou des jardins. Leur architecture peut apporter une touche particulière au paysage urbain historique et encourager la mise en place de nouvelles activités créatives alentours. Ils constituent dans le même temps des lieux de rencontre stratégiques et offrent des espaces valorisant la variété et la diversité. Aussi les gouvernements locaux doivent-ils prendre en compte les dimensions physiques et sociales contribuant à la qualité de vie en ville dans leurs actions en faveur de la réhabilitation urbaine.

Associer les musées et leurs alentours à la conception et à la planification urbaine

Les musées se trouvent au cœur de la plupart des projets contemporains de conception urbaine. Leur construction et leur rénovation créent de nouvelles possibilités et peuvent représenter un facteur d'intégration dans les quartiers centraux de la ville ou dans des périphéries industrielles qui ont abandonné nombre de leurs activités traditionnelles.

Pour accroître cet impact, les gouvernements locaux, dans le respect des valeurs et de la mission des musées, peuvent :

- utiliser les musées comme une plateforme de débats et d'auditions du public sur la conception urbaine et le renouveau de la vie en ville et pour promouvoir leurs relations avec les parties prenantes au développement local ;
- travailler avec les musées pour transformer leurs abords immédiats (parcs, jardins) en espaces de visite et préserver leur environnement naturel et culturel ;
- concevoir de manière appropriée le nouvel espace public entourant le musée :
 - constituer des équipes pluridisciplinaires (urbanistes, architectes, musées, groupes de population) pour définir une vision holistique de l'espace urbain ;
 - créer de nouveaux espaces publics s'intégrant au tissu urbain et reliés aux rues avoisinantes où circule un grand nombre de piétons pour inciter la population à interagir ;
 - réfléchir à des moyens moins onéreux mais efficaces de s'approprier l'espace, tels que des sièges confortables, des jeux gratuits ou des aires de jeux ;
- prévoir la mise en place d'activités locales liées à la présence des musées dans les espaces fréquentés par les piétons, telles que cafés, boutiques et autres ;
- envisager les musées comme une source continue d'activités diverses contribuant au bien-être collectif local, et pas uniquement comme des lieux d'exposition.

Considérer les musées comme des espaces de débat public et de rencontre de la communauté

Outre le fait d'inciter la population à venir voir leurs collections et à suivre des activités éducatives, les musées peuvent aussi être des espaces inclusifs et inspirants, qui accueillent des

débats et des auditions publics et des rencontres de la communauté, y compris dans les régions rurales.

Pour soutenir cette fonction des musées, les gouvernements locaux peuvent :

- encourager la participation de la communauté en publiant et partageant les informations sur les événements et en fournissant des services de transport ;
- favoriser l'organisation d'activités éducatives dans les musées, telles que des séances de formation ou des ateliers pour les amateurs ;
- coorganiser avec les musées des réunions de planification et des auditions publiques sur l'urbanisme, le développement rural et la politique culturelle ;
- promouvoir les programmes de sensibilisation ou de visite des musées ainsi que les autres actions menées à l'extérieur de leur enceinte à l'intention des communautés et des citoyens.

Faire des musées des points d'ancrage de la créativité

Les quartiers culturels et créatifs réussis deviennent des lieux où les artistes, les producteurs locaux, les artisans, les designers et les citoyens créent de nouveaux environnements urbains. Ils peuvent apporter des avantages culturels et économiques et résoudre les inégalités urbaines et le problème de l'exclusion de la population. Les stratégies urbaines destinées à favoriser l'émergence de quartiers créatifs doivent veiller à ce que la mise en place de ces espaces créatifs:

- s'inspire de la façon dont les connaissances sont acquises et partagées dans les industries créatives ;
- se caractérise par un niveau élevé d'intervention humaine, avec des groupes de petites entreprises travaillant sur un projet, d'importants flux d'informations et de biens et services, et une division complexe du travail ;
- privilégie des initiatives à petite échelle, plutôt que des projets de grosses infrastructures qui prédominent dans les villes modernes ;
- attirent des touristes et des visiteurs en raison du dynamisme culturel du quartier, inscrivant celui-ci dans l'économie de l'expérience.

Pour favoriser le développement des quartiers culturels et créatifs, les gouvernements locaux peuvent :

- faire connaître les musées comme centres artistiques et créatifs en organisant des programmes de résidence pour les artistes, les urbanistes, les designers, les professionnels des musées et les activistes urbains ;
- coordonner les services de formation, d'innovation, de création et de développement d'entreprise de manière à favoriser l'entrepreneuriat créatif ;
- encourager les liens existants entre les industries culturelles et créatives et les institutions à forte intensité de savoir pour produire de nouveaux biens et services et apporter un sens nouveau ;
- envisager de subventionner les loyers des espaces de travail des centres culturels pour les artistes, les artisans et les designers.

Moyens d'action des musées

Envisager le développement et la planification des musées dans le cadre d'un processus plus large de conception urbaine

L'on voit souvent les musées comme des lieux qui confèrent une image de marque aux villes et leur donnent un sens. C'est vrai pour les nouveaux musées comme pour ceux qui sont rénovés ou agrandis. Pour offrir de nouveaux espaces publics, les projets de construction, de rénovation ou d'élargissement peuvent comprendre des jardins, des parcs ou des espaces pour des événements extérieurs. L'on peut aussi repenser la conception globale et le fonctionnement des bâtiments des musées pour prendre en compte leurs liens avec les éléments vernaculaires environnants, ainsi que les impacts possibles des transformations. Cette manière de voir ne concerne pas uniquement les projets et les musées de grande taille. Les musées participatifs et de communautés plus petites peuvent aussi avoir un impact notable sur le tissu urbain en mettant l'accent sur les particularités d'un lieu donné et son attrait pour les visiteurs.

Pour accroître cet impact, les musées peuvent :

- évaluer les projets de construction et de rénovation en fonction de leurs impacts sur la conception urbaine et de leurs propres attentes :
 - o constituer ou rejoindre des équipes pluridisciplinaires chargées de la conception de la ville et de l'utilisation de l'espace public alentour ;
 - o envisager et gérer, dans la mesure du possible, les paysages naturels et culturels environnants (places, parcs, jardins, etc.) comme un prolongement du musée dans le tissu urbain ;
 - o réfléchir à l'impact des projets de construction et de rénovation sur l'environnement, la consommation énergétique, le développement durable et le changement climatique ;
- concevoir des espaces publics facilitant l'accès des résidents et des touristes, y compris en dehors des heures normales d'ouverture ;
- prévoir des espaces intérieurs plus flexibles pouvant accueillir différentes activités, telles que des ateliers, des expositions ou des réunions informelles.



Faciliter le dialogue et la diffusion des connaissances en offrant aux communautés un espace sûr et ouvert

Comment les musées peuvent-ils apporter une meilleure qualité de vie à une communauté ? Souvent considérés comme des lieux de rencontre ouverts et sûrs, ils peuvent faciliter les échanges en direct, instaurer des rapports de confiance dans la communauté et contribuer ainsi à renforcer le niveau de capital social à l'échelle locale.

Box 4. Les musées au centre de la vie de la communauté

En tant qu'espaces publics, les musées peuvent jouer un rôle central dans l'instauration d'un débat sur le passé, le présent et l'avenir d'un lieu. Ils peuvent offrir aux citoyens, groupes de populations, urbanistes, architectes et autres un lieu de rencontre et d'échange sur la manière d'envisager le futur et de participer à sa réalisation. Les gouvernements locaux peuvent placer les musées, en particulier ceux qui ont une visée géographique (musées municipaux, départementaux ou régionaux) au centre de leur processus de planification de la politique urbaine.

Par exemple, avec le projet Réinventer Paris, la ville de Paris et le Pavillon de l'Arсенal invitent les experts, architectes, penseurs, artistes et autres acteurs à élaborer et partager des propositions innovantes pour redonner vie à différents sites et favoriser la création pour explorer de nouvelles façons de renouveler la manière de fabriquer Paris. En Belgique, le STAM, musée de la ville de Gand, et la municipalité ont engagé un processus de consultations et d'auditions publiques pour connaître les attentes des habitants concernant le devenir des églises locales, un grand nombre d'entre elles n'étant plus utilisées. Autre exemple, le Stockholm City Museum, dont la ville mobilise l'expertise pour ses activités de planification en matière de classification du patrimoine culturel et ses décisions concernant des autorisations de planification. Cette coopération a pour but de faire en sorte que les sites patrimoniaux identifiés comme tels et les bâtiments d'intérêt historique soient préservés et transformés en tenant compte de leurs caractéristiques. Enfin, en France, le Louvre-Lens a créé un nouveau pôle de vie urbaine dans un quartier défavorisé de Lens, au cœur de l'ancien site minier, dans lequel sont installés le musée et son parc, qui associent des expositions du musée du Louvre au patrimoine culturel local.

Source : pavillon-arsenal.com/en/; www.reinventer.paris/en/; stamgent.be/en/; stadsmuseet.stockholm.se/in-english/; www.louvre-lens.fr.

Les musées suivent différentes stratégies pour remplir cet objectif. Ils peuvent encourager les échanges entre communautés autour d'un thème commun pour surmonter les différences de traditions culturelles, en particulier celles qui peuvent apparaître dans certaines parties de leurs collections. Ils peuvent aussi organiser des activités thématiques pour établir des liens au sein des communautés et entre elles, autour des questions du vieillissement, du bien-être, de l'action sociale, des migrations, du genre, de l'identité LGBTQ+, de la polarisation socio-économique, de l'éviction forcée, de la décolonisation, de l'équité, de la xénophobie, du changement climatique et du populisme.

De nombreux musées utilisent des pratiques de conservation participatives (à la fois pour les expositions et leurs activités) et la cocréation pour offrir la possibilité aux communautés de « fabriquer » et de « faire » quelque chose au musée. Il peut s'agir d'expositions, de récits ou d'événements publics créatifs, tels que des festivals, des cours de yoga, des groupes de tricot, etc. Il est important d'envisager des



activités à petite échelle de ce type dès le début des discussions sur la (re)construction des musées.

Il importe aussi de s'adresser aux communautés qui ne fréquentent pas habituellement les musées, que ce soit pour des raisons culturelles ou économiques. Le but n'est pas de simplement attirer de nouveaux visiteurs, mais aussi de travailler dans des lieux différents et plus petits, situés dans divers bâtiments en lien avec le site principal et, dans la mesure du possible, de faire entrer l'art, la culture et le patrimoine dans les quartiers défavorisés. Ces actions d'ouverture s'avèrent particulièrement importantes dans les régions rurales.

Pour accroître cet impact, les musées peuvent :

- se définir comme des centres accueillant les associations et les acteurs locaux de la conservation et de la célébration du patrimoine culturel de la région, qui peut s'étendre au-delà de la spécificité de leurs collections ;
- utiliser des pratiques de conservation participatives et la cocréation pour offrir la possibilité aux communautés de « fabriquer » et de « faire » quelque chose au musée ;
- organiser des expositions culturelles thématiques ou d'autres activités pour établir des liens au sein des communautés et entre elles ;
- envisager les activités d'ouverture comme un moyen d'engager davantage les communautés et les quartiers défavorisés ;
- organiser des activités d'ouverture, en particulier pour les musées des villes, à destination des régions rurales, de leur propre initiative ou en établissant une coopération ou un réseau avec d'autres musées ou des institutions culturelles ou non, établies dans la même région.

Box 5. Promouvoir l'inclusion et la diversité : le Musée des beaux-Arts de Montréal soutient la Marche des Fiertés

Le Musée des beaux-Arts de Montréal (MBAM) soutient la Marche des Fiertés depuis 2015. Il organise aussi des visites de ses collections permanentes et expositions pour les participants et participe au défilé final avec son propre char et une équipe de bénévoles. Ces actions s'inscrivent dans la politique du musée visant à promouvoir l'inclusion et la diversité sous toutes leurs formes, culturelles, sexuelles, ethniques ou autres.

Source : mbam.qc.ca/en/ and <https://fiertemontreal.com/en>



2018 Parade ©Sébastien Roy

Jouer un rôle proactif dans le développement des espaces de créativité

L'on considère de plus en plus les activités et les investissements culturels comme des moyens de comprendre la ville, et surtout de la transformer. Ils englobent la construction et la rénovation des bâtiments des musées et le soutien au développement de quartiers culturels dynamiques. Ces derniers peuvent en effet être des vecteurs de la réhabilitation en créant des liens entre créativité, entrepreneuriat, production et consommation culturelle. Les musées peuvent concourir à les pérenniser en accueillant des activités scientifiques et des designers pouvant être des sources d'inspiration et en se positionnant comme des lieux d'échange de savoir. Bien souvent, seuls quelques départements précis des musées participent à ces activités. Une approche plus large peut toutefois renforcer ces liens et garantir la fourniture de locaux et de ressources adaptées.

Box 6. Les musées au centre des quartiers créatifs

Les quartiers créatifs encouragent la coopération et facilitent l'innovation grâce à l'instauration de liens transversaux entre la culture, la créativité, l'éducation, la recherche et l'entrepreneuriat. Par exemple, le London Knowledge Quarter est un réseau conçu en 2014 qui rassemble 86 organisations partenaires employant plus de 60 000 personnes et établies dans un rayon d'un peu plus d'un kilomètre autour du centre de Londres. Les membres, qui travaillent ensemble pour obtenir de meilleurs résultats, sont issus de divers types de



La Piscine, Roubaix ©Ganster2

structures, des universités aux écoles primaires, des entreprises aux groupes de population, et des grands musées aux start-ups du domaine artistique. Également créé en 2014, le Textile Fashion Centre, installé à Borås, la capitale historique du textile en Suède, offre un bel exemple de reconversion d'un site industriel. Il figure aujourd'hui parmi les principaux parcs scientifiques européens pour le textile et la mode. Cet espace de plus de 11 kilomètres abrite des entreprises de recherche, des campus universitaires et les bureaux de nombreuses sociétés de textile, ainsi que des lieux de restauration. À Roubaix, le musée La Piscine, aménagé dans le bâtiment d'une ancienne piscine, a mis en place un partenariat comparable pour créer un centre d'archives sur l'industrie textile, la Textothèque.

Enfin, Innovatum, initiative suédoise pour l'innovation et les sciences, a transformé le site industriel initial pour abriter des habitations, des entreprises, des centres de recherche, des restaurants, le musée automobile Saab et un centre scientifique, ainsi que des espaces réservés à des événements et des activités culturelles.

Source : knowledgequarter.london; textilefashioncenter.se; innovatum.se; roubaix-lapiscine.com.

Pour accroître cet impact, les musées peuvent :

- être représentés dans les structures des gouvernements locaux chargées de la gestion de l'urbanisme ;
- identifier les secteurs de l'économie locale pouvant utiliser des ressources artistiques, scientifiques ou autres en lien avec leurs propres collections et activités ;
- faciliter l'utilisation de leurs collections par des artistes, des producteurs locaux, des artisans, des designers, des PME et d'autres entreprises ;

- participer à des initiatives locales qui apportent un soutien aux PME, entrepreneurs et professionnels de la création en matière d'innovation, de création et de développement d'activité ;
- proposer des heures d'ouverture tardives pour exploiter leur capacité à participer à l'économie nocturne du quartier.

Valoriser les atouts de la communauté et le patrimoine dans les régions rurales

Le rôle des musées dans les régions rurales suscite beaucoup moins d'attention que dans les zones urbaines ou métropolitaines. Le terme « rural » peut de surcroît recouvrir des réalités très différentes, des villes de petite taille à des villages situés dans des endroits isolés. Certaines de ces régions ont connu récemment une augmentation de leur population du fait de l'exode des villes et peuvent aujourd'hui davantage être qualifiées de zones suburbaines. Les musées peuvent contribuer à y diversifier les activités (comme dans les grandes villes), le profil des habitants des campagnes participant à l'art et à la culture ressemblant à celui des habitants des villes.

Il s'avère néanmoins souvent difficile de mobiliser des ressources, les ressources humaines ne sont pas facilement disponibles et les horaires d'ouverture sont généralement restreints et saisonniers. Les habitants de ces régions se tournent en outre souvent vers les villes voisines pour les musées et les sorties culturelles. Les musées ruraux, en particulier dans les régions dépourvues de site touristique majeur, peuvent par conséquent être tenus de compter davantage sur une mutualisation des activités de back-office, l'organisation d'expositions communes et l'aide de bénévoles. Ils peuvent aussi profiter des nouvelles technologies pour créer des réseaux avec des musées plus grands situés dans les villes voisines ou à l'étranger.

Box 7. Musées et développement rural : le musée Baksı, Türkiye

Le musée Baksı, en Türkiye, entend apporter un nouveau souffle à la région de Bayburt et redynamiser son économie, cette partie du pays ayant particulièrement souffert de l'exode rural. Le musée associe des collections d'art contemporain composées d'œuvres d'artistes de premier plan à des tableaux populaires et des pièces d'artisanat local. Il vise ainsi à créer un espace original d'interaction culturelle au service des artistes et des chercheurs, à redonner vie à un environnement touché par l'exode rural et à participer à la pérennisation de la mémoire culturelle.



Baksı museum ©Gettyimages

Source : en.baksi.org

Pour accroître cet impact, les musées peuvent :

- accueillir les associations et les acteurs locaux qui participent à la conservation et à la valorisation du patrimoine culturel local, qui peut aller au-delà des spécificités des collections;
- mobiliser des bénévoles et les soutenir autant que possible ;

- travailler avec des réseaux d'autres musées ou d'institutions culturelles et sociales, notamment dans des grandes villes ou à l'étranger, par exemple pour :
 - o l'utilisation des installations et laboratoires de conservation et de restauration,
 - o la préparation de nouveaux programmes et expositions ;
- mutualiser dans la mesure possible des moyens et des ressources avec d'autres institutions publiques culturelles ou locales, en commençant par les fonctions de back-office.



Stravinsky fountain, Paris ©Gettyimages



Créer des sociétés ouvertes à la culture et créatives

En bref

Les musées ont été principalement créés pour accroître l'éducation et la sensibilité à la culture. Au fil du temps, cet objectif est devenu plus complexe et comprend désormais la formation et l'apprentissage tout au long de la vie, tant pour les populations autochtones que pour les immigrants et les communautés marginalisées. Les missions ont également pour mission de susciter la réflexion et la conscience/connaissance de soi en offrant aux publics la possibilité d'en savoir plus sur leur environnement et eux-mêmes grâce à leurs collections. Ils peuvent faire évoluer les manières d'envisager les questions passées et contemporaines et remettre en cause des idées fausses et de modes de pensée rigides. En proposant un inventaire de la créativité passée, les musées contribuent à faire comprendre pourquoi et comment les choses ont été créées. C'est en ce sens qu'ils peuvent véritablement distiller une culture de la créativité.

Les résultats peuvent en être les suivants :

- développement et amélioration des connaissances ;
- renforcement de la confiance en soi ;
- création de communautés plus ouvertes et plus sensibles à la culture ;
- diffusion de la créativité ;

Table 3. Créer des sociétés ouvertes à la culture et créatives

GOUVERNEMENTS LOCAUX	MUSÉES
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Reconnaître le rôle des musées dans l'éducation et la formation des jeunes et des adultes ◆ Travailler avec les musées pour construire des ressources et des capacités offrant une vision plus large de l'expérience du visiteur ◆ Parvenir à un équilibre entre les attentes du public local et celles des touristes 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Organiser les visites de manière à favoriser la réflexion et la créativité ◆ Offrir des possibilités d'éducation, de formation et d'apprentissage tout au long de la vie ◆ Promouvoir la diversité culturelle

Principes



Offrir un accès aux collections et favoriser l'éducation ont toujours constitué des aspects primordiaux de l'activité des musées. À leur création, ils étaient associés à des bibliothèques et à des archives, considérés comme les principaux instruments du développement artistique et culturel. Dans une économie créative, ces dimensions originelles restent importantes car elles permettent de diffuser les connaissances relatives à la créativité humaine.

Contrairement à ce que l'on observe dans d'autres institutions, telles que les écoles et les universités, le savoir transmis par les musées découle souvent d'une émotion ressentie face à un objet, née d'un processus

inductif. Ce savoir fondé sur l'expérience peut contribuer à enrichir des compétences comme la compréhension, la valorisation et la confiance en soi. C'est l'une des raisons pour lesquelles l'engagement culturel apparaît souvent comme un outil efficace pour, par exemple, remobiliser des jeunes en situation de décrochage scolaire.

L'engagement culturel peut par ailleurs concourir à favoriser l'acceptation, la sensibilité et l'ouverture à la culture. Certaines formes d'art, telles que le théâtre, la littérature ou le cinéma, peuvent sembler plus propices que les musées à susciter l'empathie, mais ces derniers représentent aussi des lieux de dialogues culturels, en offrant des possibilités de mieux appréhender la situation de « l'autre ».

Le résultat dépendra de la façon de présenter la visite comme une expérience suscitant des émotions tout en apportant les informations nécessaires à la compréhension de la signification de l'objet. Si les musées doivent être perçus comme des sources d'expériences personnelles, culturelles et d'apprentissage social, ils ne doivent pas se contenter de communiquer avec les visiteurs mais les écouter et tenir compte de leur environnement social. Cela nécessite une bonne connaissance du profil des visiteurs, censée dépasser les informations habituelles sur l'âge et le lieu d'origine, pour comprendre d'autres données sociodémographiques et, si possible, une analyse des données comportementales. Il est également important de réaliser un suivi pour encourager les expériences transformatrices.

L'apparition des nouvelles technologies numériques transforme la manière de produire et consommer des biens et services culturels, ce qui modifie les formes habituelles de l'engagement du public et de la participation culturelle. Aujourd'hui, les consommateurs ont accès à de nombreux produits culturels à n'importe quel moment et depuis n'importe quel lieu, et presque sans aucun intermédiaire. L'apparition des nouveaux distributeurs de médias (tels que Spotify ou Netflix), des plateformes ouvertes ou collaboratives (Wikipédia), des sites de contenu (YouTube, Instagram) ou des réseaux sociaux a entraîné une production massive de contenu et de diffusion et de circulation instantanée. D'après le concept Culture 3.0 conçu par Pier Luigi Sacco, en raison de ces changements, la séparation entre producteurs et public disparaît progressivement, ce qui se traduit par un processus continu mal défini de participation active/passive. Du point de vue du développement local, la production de valeur entre dans le domaine social pour établir des liens avec de nombreux aspects du fonctionnement civique : l'innovation, le bien-être, la cohésion

sociale, l'apprentissage tout au long de la vie, l'entrepreneuriat social et le pouvoir de persuasion. Dans ces conditions, les musées, qui jusqu'alors s'adressaient à un public passif, se transforment en plateformes participatives permettant différentes formes d'engagement et de cocréation. Ils peuvent créer de la valeur en tant que centres d'innovation, zones de bien-être, animateurs du développement durable et vecteurs de cohésion sociale. Ils peuvent aussi jouer un rôle majeur en stimulant la citoyenneté active (Sacco, P.L. et al. 2018, Sacco, P.L. 2013).

Transformer les musées en lieux d'apprentissage et d'expérimentation sociale nécessite un budget, du personnel motivé et compétent et des mécanismes efficaces qui permettent un partage des connaissances entre les musées. La mise en place de partenariats avec des prestataires d'enseignement et de formation, des groupes de population et des organisations tierces concourt efficacement à élaborer et proposer des activités en ce sens.



Politiques possibles des gouvernements locaux

Les relations existantes entre les gouvernements locaux et les musées en matière d'éducation sont généralement bien établies et s'étendent désormais à la formation pour adulte et à l'apprentissage tout au long de la vie. Il est très important que les gouvernements locaux reconnaissent que les collections et archives des musées constituent à cet égard des ressources utiles.

Box 8. Un partenariat pour l'éducation : la plateforme numérique EducArt, Québec, Canada

EducArt est une plateforme numérique conçue en collaboration avec les enseignants des écoles secondaires et le Musée des beaux-arts de Montréal. En s'appuyant sur une sélection de 350 œuvres de la collection du musée, elle permet une exploration de thématiques transversales dans divers domaines et invite à débattre de questions sociales contemporaines. La collection encyclopédique du musée se prête à de multiples utilisations et à l'étude de nombreux sujets et permet de définir des stratégies favorisant un apprentissage inductif et encourageant la réflexion. La plateforme constitue aussi une base de données de projets éducatifs innovants disponibles en ligne gratuitement. La province du Québec couvrant un large territoire faiblement peuplé, la plateforme donne la possibilité à des étudiants habitant dans des régions reculées d'accéder à des programmes éducatifs et culturels plus variés. Ce projet, qui s'inscrit dans la mise en œuvre du Plan Culture Numérique du Québec, est financé au titre de l'Entente sur le développement culturel de Montréal, conclu dans le cadre d'un partenariat entre la ville de Montréal et le ministère de la Culture et des Communications du Québec. Il bénéficie aussi du soutien de la Fondation de la Chenelière.

Source : educart.ca/

Reconnaître le rôle des musées dans l'éducation et la formation des jeunes et des adultes

Le rôle des musées dans le développement culturel et éducatif est traditionnellement bien reconnu et s'étend progressivement à la formation pour adulte et à l'apprentissage tout au long de la vie. Il convient toutefois de préciser que les activités éducatives ont un impact d'autant plus fort qu'elles sont organisées en continu et supposent la participation régulière, et non occasionnelle, des bénéficiaires. Cela peut nécessiter de trouver des ressources et des lieux complémentaires.

Pour accroître cet impact, les gouvernements locaux peuvent :

- Clarifier le mandat des musées en reconnaissant leur rôle en matière d'éducation et de formation ;
- reconnaître le rôle des musées en matière d'éducation, de formation pour adulte et d'apprentissage tout au long de la vie dans leurs documents et programmes stratégiques ;
- encourager la suppression des barrières physiques et cognitives à l'accès aux musées ;
- faire en sorte que les musées puissent recevoir une aide financière par l'intermédiaire d'initiatives destinées à l'éducation, à la formation ou à l'emploi ;

- faciliter la coopération entre les institutions locales concernées, telles que les écoles, les prestataires de formation technique et professionnelle, les universités et les services pour l'emploi.

Travailler avec les musées pour construire des ressources et des capacités offrant une vision plus large de l'expérience du visiteur

Proposer des expériences nécessite des ressources en temps et en espace supérieures à celles utilisées pour une visite classique, ainsi que des ressources en personnel que nombre de musées ne possèdent pas. Les gouvernements locaux peuvent concourir à cette organisation et à la mise à disposition de lieux à l'intérieur et à l'extérieur des musées et faire en sorte que les musées puissent bénéficier d'un financement pour leurs projets sociaux.

Pour accroître cet impact, les gouvernements locaux peuvent :

- débattre de la nécessité de mettre en place ces expériences avec les musées dans le cadre d'une stratégie de développement local plus large ;
- faire en sorte que les musées soient légalement éligibles à un financement pour leurs projets sociaux ;
- mettre des lieux à disposition des musées si nécessaire.



Parvenir à un équilibre entre les attentes du public local et celles des touristes

Les gouvernements locaux peuvent estimer que les musées sont essentiels pour attirer les touristes dans une région et privilégier cette mission. Or les musées peuvent représenter un lieu où les communautés locales et les touristes se rencontrent, apprennent les uns des autres et participent à des activités communes. Les musées qui attirent des visiteurs locaux attirent également plus de touristes, car ils sont à même d'offrir une expérience plus riche.

Pour accroître cet impact, les gouvernements locaux peuvent :

- coopérer avec les musées, les institutions éducatives, les services des transports, les offices du tourisme et les agences de voyages pour gérer les programmes de visites des musées, afin que ces derniers puissent accueillir à la fois des touristes et un public local ;
- prendre des mesures pour toucher davantage les adultes et les familles locales (par exemple, avec des visites scolaires, des programmes de formation pour adultes, des festivals et des événements).



Centre Pompidou, Paris. © Gettyimages

Moyens d'action des musées

Organiser les visites de manière à favoriser la réflexion et la créativité

Une visite bien organisée, susceptible de devenir une source de réflexion, nécessite un lieu, de la documentation, des supports écrits ou audio-visuels et des médiateurs culturels (intermédiaires entre les artistes, leurs œuvres et le grand public) pour étoffer les expositions traditionnelles. Elle devra aussi être adaptée aux différents profils de visiteurs, qui ont chacun leur style d'apprentissage. L'utilisation des technologies numériques peut favoriser la participation et la coproduction culturelle.

Pour accroître cet impact, les musées peuvent :

- transformer la visite en une expérience stimulant la créativité ;
- adapter leurs informations aux différents profils et styles d'apprentissage des visiteurs ;
- encourager la conservation participative et la participation de la communauté à leurs activités et programmation, notamment grâce aux technologies numériques.

Offrir des possibilités d'éducation, de formation et d'apprentissage tout au long de la vie

La participation à des activités créatives, des pratiques artistiques et des activités éducatives en dehors du cadre éducatif traditionnel peut contribuer à renforcer l'estime de soi, la confiance en soi et les compétences relationnelles et à remobiliser des jeunes en situation de décrochage scolaire. Bénéficiant de l'expertise des professionnels des musées, du personnel des services pour l'emploi locaux, des institutions de formation et d'éducation et d'autres groupes de la communauté, ces programmes peuvent cibler les groupes adéquats et répondre à leurs besoins, tout en levant certains obstacles au développement local (voir la discussion à ce sujet dans le chapitre suivant).

Box 9. Encourager l'éducation et le développement de la communauté : le partenariat SPACE du musée de Chicago

Le School Partnership for Art and Civic Engagement (SPACE) est le partenariat pluriannuel établi par le musée d'Art contemporain de Chicago avec les écoles secondaires publiques de la ville. Il a pour objectif de donner aux jeunes de Chicago les moyens d'initier des changements positifs dans leurs communautés à l'aide de stratégies fondées sur l'art contemporain et d'une perception civique plus large.

SPACE installe des artistes au sein des écoles secondaires de Chicago, transformant ainsi physiquement l'espace scolaire en un centre de création artistique et d'échanges civiques. Les artistes qui traitent les questions sociales et sont engagés dans la collaboration et l'interaction avec le public sont invités à mobiliser les apprentissages dans le cadre de ce partenariat. Ils délocalisent leur atelier dans l'école pour une période de résidence de long terme et travaillent en partenariat avec les professeurs d'art et d'études sociales pour élaborer et enseigner avec eux un programme interdisciplinaire spécialement consacré sur les dimensions et les problèmes sociaux. Les étudiants effectuent des recherches sur les problèmes de la communauté pour identifier ceux qui les intéressent le plus et exercent une influence directe sur leur vie. Ils travaillent en groupe, mènent des recherches et dialoguent avec les membres de la communauté. SPACE conduit à la mise en place projets artistiques et de plans d'action civique conçus par les étudiants, qui répondent aux besoins les plus urgents de leur communauté.

Source : <https://mcchicago.org/Learn/Schools/SPACE>.

Pour améliorer cet impact, les musées peuvent :

- recueillir des informations sur les besoins d'éducation et de formation professionnelle des populations prioritaires ciblées par les gouvernements locaux et les organisations de la société civile ;
- évaluer leurs possibilités de proposer des programmes éducatifs et des formations professionnelles en fonction de la nature de leurs collections, de leur travail et de leur fonctionnement ;
- former leur personnel au développement de ces activités ;
- se mettre en relation avec des organismes locaux d'enseignement et de formation pour élaborer conjointement des activités de formation et étudier les possibilités de trouver des financements communs ;
- définir le budget nécessaire et solliciter des financements en dehors des voies habituellement empruntées par les musées pour mettre en œuvre ces programmes éducatifs et de formation ;
- envisager de proposer ces programmes dans leurs locaux ou d'autres, tout en veillant à appliquer les mesures de protection et de conservation nécessaires.

Promouvoir la diversité culturelle

En offrant un espace de dialogue culturel, les musées peuvent contribuer à mieux faire comprendre la sensibilité et la diversité culturelle, rapprocher les membres des communautés entre eux, ainsi que les différentes communautés entre elles. À l'instar d'autres formes d'art, telles que le théâtre, la littérature ou le cinéma, les musées peuvent aussi donner la possibilité de mieux appréhender la situation de « l'autre ».

Box 10. Renforcer la communauté : le projet Representing Mokum/Damsko du musée d'Amsterdam

Le projet Representing Mokum/Damsko a été créé par le musée d'Amsterdam pour créer des liens au sein des communautés et entre elles. Son nom vient de Mokum, mot yiddish signifiant « endroit » et par lequel on désigne la ville d'Amsterdam, et de Damsko, surnom de la ville en argot du Surinam. Le musée accueillera des expositions et des spectacles autour de deux genres musicaux et explorera leur histoire au travers des vêtements, des instruments et d'autres objets culturels. L'un de ces deux genres musicaux est né au XIXe siècle dans le quartier Jordaan, quartier ouvrier où vivent de nombreux immigrés depuis plusieurs siècles. Les chansons sont en yiddish, sur des musiques s'inspirant à la fois de l'opéra italien et du bal français. Le second genre musical présente le hip-hop en néerlandais actuel, originaire également de quartiers défavorisés. Le musée collabore avec des artistes locaux, un label de hip-hop néerlandais indépendant et des universitaires, dans l'optique de valoriser et de préserver la culture musicale néerlandaise et de favoriser la cohésion sociale grâce à l'art.

Source : ichandmuseums.eu/en/inspiration-2/detail-2/representing-mokum-damsko.



Pour améliorer cet impact, les musées peuvent :

- proposer des possibilités d'établir des liens entre les communautés par le biais d'expositions et de présentations, tout en accueillant toutes les catégories de visiteurs, dont les handicapés ;
- se tourner vers les communautés qui ne fréquentent pas les musées habituellement, à la fois pour les inviter à les visiter, à participer à leurs activités et à intervenir en tant que bénévoles ;
- mobiliser des budgets des services sociaux pour financer ces activités.





4

Faire des musées des espaces d'inclusion, de santé et de bien-être

En bref

Les gouvernements locaux ne considèrent pas habituellement les musées comme des acteurs directs du développement local, en dehors de leur rôle éducatif. Les musées contribuent pourtant de plus en plus au bien-être individuel et collectif. Leurs contributions dans le domaine de la santé par exemple s'avèrent particulièrement importantes dans le contexte actuel de vieillissement démographique. D'autres initiatives, telles que celles concernant les jeunes en décrochage scolaire, la réinsertion d'anciens détenus ou le renforcement de la confiance en soi, bien que tout aussi utiles, sont parfois laissées de côté car leurs effets sont difficiles à évaluer et visibles uniquement à long terme.

Les gouvernements locaux peuvent considérer les musées comme des ressources susceptibles de renforcer le capital social, de faire progresser l'action sociale et de favoriser les liens avec les institutions sociales qui agissent au niveau local. Les musées pour leur part doivent accroître leurs capacités internes pour se montrer davantage proactifs dans ce domaine.

Les résultats peuvent en être les suivants :

- évolution de la perception qu'a la population de ses problèmes et de ses attentes, et réalisation d'actions plus proactives pour améliorer sa propre vie ;
- amélioration du bien-être de la population avec une attention particulière pour les groupes marginalisés ;
- renforcement de la confiance en soi de la population et amélioration de ses capacités et de ses compétences d'employabilité ;
- amélioration de la cohésion sociale.

Table 4. Faire des musées des espaces d'inclusion, de santé et de bien-être

GOUVERNEMENTS LOCAUX	MUSÉES
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Améliorer la contribution des musées au bien-être social grâce à des données, des partenariats et des ressources. ◆ Considérer le rôle des musées comme suscitant des passerelles possibles vers l'emploi ◆ Intégrer les musées aux approches plus larges envisagées pour améliorer le bien-être. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Renforcer ses capacités internes pour reconnaître et prendre en compte les besoins des populations locales défavorisées. ◆ Travailler en partenariat avec les organisations concernées pour développer les compétences d'employabilité. ◆ Concevoir des programmes avec d'autres organisations pour répondre aux attentes particulières de certaines populations (sans-abris, détenus, personnes âgées, autres groupe marginales).

Principes



Les musées n'ont pas toujours été considérés comme des moteurs d'inclusion, de santé et de bien-être. Les liens existants entre la culture, le bien-être et la santé font toutefois désormais l'objet d'un grand nombre d'expérimentations et de recherches.¹² Les premières études longitudinales menées dans les années 1990 ont montré que dans les pays d'Europe du Nord, une participation régulière à la culture avait des impacts positifs sur l'espérance de vie. Les travaux scientifiques se sont ensuite progressivement intéressés aux effets de la culture sur l'auto-perception de la qualité de vie et du bien-être, en sus de l'espérance de vie.¹³

On constate une prise de conscience croissante de la nécessité de traiter les questions de santé publique de façon holistique, en tenant compte des thématiques d'appartenance, de lieu et de signification en plus des troubles physiques. Cette approche suppose une collaboration entre de nombreux types d'organisations, qui vont au-delà des services de santé traditionnels. Les musées peuvent être des partenaires de cette collaboration.

Les interventions de l'art dans le domaine de la santé en dehors du strict cadre médical se sont développées depuis la fin des années 1980. Elles existaient déjà dans les pays dans lesquels des musées de la santé avaient été créés dès le XIXe siècle. Des partenariats pluridisciplinaires sont aujourd'hui constitués entre organismes artistiques, culturels ou patrimoniaux, autorités locales et organismes publics et caritatifs. Par exemple, les médecins qui font partie de l'association Médecins francophones du Canada prescrivent des visites au Musée des beaux-arts de Montréal, au Québec. Cette pratique découle du modèle sanitaire social qui utilise des activités créatives et artistiques axées sur la communauté pour inviter les personnes à réfléchir à leur propre santé et aider les habitants des quartiers défavorisés à accroître leur capacité à l'améliorer. De nombreuses études ont par ailleurs mis en évidence le lien existant entre une participation artistique sur le long terme et les résultats positifs sur la santé, en tenant compte des variables sociales, économiques et démographiques pertinentes. Cela vaut également pour la santé mentale et le bien-être.

La dimension sociale du travail des musées s'élargit donc de plus en plus. Les services sociaux fournis par les musées concourent à accroître la confiance et les capacités des exclus,

¹² Voir par exemple, Weziak-Białowolska, D. (2016), "Attendance of cultural events and involvement with the arts impact evaluation on health and well-being from a Swiss household panel survey", *Public Health*, vol. 139, p. 161-169, disponible sur : <http://dx.doi.org/10.1016/j.puhe.2016.06.028> ; Thomson, L. et H. Chatterjee (2016), "Well-Being with objects: evaluating a museum object-handling intervention for older adults in health care settings", *Journal of Applied Gerontology*, vol. 35, n° 3, p. 349-362, <http://dx.doi.org/10.1177/0733464814558267> ; Weziak-Białowolska, D. et al. (2018), "Involvement with the arts and participation in cultural events-does Personality moderate impact on well-being? Evidence from the U.K. household panel survey", *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, disponible sur : <http://dx.doi.org/10.1037/aca0000180>.

¹³ Grossi, E. et al. (2012), "The interaction between culture, health and psychological well-being: data mining from the Italian Culture and Well-Being project", *Journal of Happiness Studies*, vol. 13, n° 1, p. 129-148.

marginalisés pour des raisons aussi variables que la pauvreté, la santé, le chômage, l'âge, l'illettrisme, le handicap ou la détention en prison. La réalisation d'un travail ciblé auprès de ces groupes de population peut modifier leur auto-perception et les inciter à devenir plus proactifs pour améliorer leur vie et leurs compétences.

Concernant le travail des musées avec d'anciens détenus, il importe de noter que les analyses de la manière dont les détenus se détournent des activités criminelles privilégient à présent le concept de « renoncement à la criminalité », qui met l'accent sur le processus d'évolution de la personne. Les indicateurs de ce processus comprennent une amélioration de la confiance, de la motivation et de l'estime de soi, ainsi que la capacité à accepter l'ambiguïté, à nouer des relations positives et plus ouvertes et à développer une personnalité apte à envisager différentes options et disposée à suivre un processus d'apprentissage pour aller vers un avenir différent. Si l'on peut difficilement affirmer que les projets des musées peuvent induire à eux-seuls un renoncement à la criminalité, ils peuvent néanmoins y contribuer par les travaux menés dans les prisons et avec les anciens détenus, après leur sortie de prison.

Box 11. Musées et réinsertion : l'expérience du Louvre et du Musée des beaux-arts de Montréal, au Canada

Depuis 2007, le musée du Louvre mène un partenariat avec l'administration pénitentiaire pour animer des ateliers de réinsertion. En 2009, une étape supplémentaire a été franchie sous forme d'un projet ambitieux et inédit avec la prison de Poissy, le principe étant de monter, en collaboration avec des prisonniers, une exposition de reproductions de qualité d'œuvres du Louvre. Les prisonniers ont ensuite élaboré un projet artistique, comprenant arts graphiques et écriture, et rédigé le catalogue de l'exposition.

Le Musée des beaux-arts de Montréal (MBAM) possède aussi un programme de réinsertion, qui se caractérise par des ateliers d'art-thérapie axés sur la justice réparatrice mis en œuvre en collaboration avec le Centre de services de justice réparatrice. Le musée accueille les ateliers, qui sont animés par son propre art-thérapeute, employé à temps complet. Les ateliers sont gratuits et utilisent l'art, en offrant un espace de partage, pour accélérer la guérison, apaiser les esprits et réparer les liens sociaux. Ils ont pour objectif de faciliter le processus d'inclusion et de réinsertion des détenus.

Source : <https://www.louvre.fr/des-chefs-d'oeuvre-la-prison-de-poissy> ; mbam.qc.ca ; csjr.org/fr



©Gettyimages

Les musées contribuent aussi considérablement à l'inclusion en privilégiant les activités destinées à accueillir et établir des contacts avec les réfugiés. L'action menée par le Victoria and Albert Museum, au Royaume-Uni, en constitue une bonne illustration. Le musée a employé comme guides des réfugiés de différents pays, tels que le Rwanda, Ouganda et l'Iraq, qui ont effectué des visites guidées en reliant les objets exposés à leur histoire personnelle. Les approches plus traditionnelles s'attachent davantage à sensibiliser les observateurs à la situation des migrants, des réfugiés et des minorités ethniques, essentiellement en présentant leur patrimoine dans des expositions temporaires ou spéciales.

Cela ne signifie pas que les musées sont des hôpitaux, des centres sociaux ou des agences pour l'emploi. Ils peuvent néanmoins s'avérer des partenaires utiles pour ces organismes. Il convient de prendre en compte plusieurs facteurs lors de la définition de ces partenariats et des programmes communs.

Les rôles des différents partenaires doivent être clairement répartis et les objectifs communs définis et hiérarchisés en termes d'impact, afin d'éviter toute déception (par exemple, dans le cas des projets avec d'anciens détenus, les objectifs du musée peuvent porter plutôt sur la démocratisation sociale, alors que ceux du ministère de la Justice seront davantage axés sur la réinsertion).

Il convient en outre de bien définir les modalités pratiques de la mise en œuvre. L'heure à laquelle se déroule l'activité est ainsi toujours chargée de sens. La pause déjeuner représente par exemple un espace de liberté, par opposition aux heures de travail qui sont imposées, et la dimension symbolique de cette répartition n'est pas neutre. De même, le lieu a son importance. Organiser les activités culturelles dans le bureau du surveillant n'a pas le même sens que de prévoir un espace spécialement réservé à cet effet. Tout dépend ici de la valeur (primordiale ou secondaire) que l'on accorde à ces activités.

Il importe aussi de savoir que les éventuels impacts quantifiables sur le bien-être prendront du temps, beaucoup plus que d'autres indicateurs mesurables plus rapidement, tels que l'évolution du nombre de visiteurs ou du chiffre d'affaires des boutiques des musées. Les cadres des indicateurs et de leurs mesures devront en tenir compte et être définis en commun par les différents partenaires. Des méta-analyses et une approche intégrée de l'évaluation peuvent permettre de mieux évaluer ces programmes (par exemple, en associant les observations découlant des méthodes sociologiques utilisées par les musées aux échelles et méthodes utilisées par les professionnels de la santé). Les méthodes d'évaluation doivent tenir compte de la nécessité d'identifier et de reconnaître les bénéfices apportés même si ceux-ci n'étaient pas prévus. Seuls les grands musées disposent souvent des ressources nécessaires à l'évaluation approfondie de ces programmes, mais les musées plus petits pourraient tirer des enseignements de ces expériences par l'intermédiaire des réseaux de musées ou établir des partenariats avec des universités pour mutualiser leurs ressources.

Politiques possibles des gouvernements

Les gouvernements locaux peuvent considérer les musées comme des ressources susceptibles de renforcer le capital social, de faire progresser l'action sociale, et de faciliter les partenariats avec les organisations des domaines de l'action sociale, de la santé, de l'emploi, de la réinsertion, etc.

Améliorer la contribution des musées au bien-être social grâce à des données, des partenariats et des ressources

Les gouvernements locaux peuvent encourager de différentes façons les musées à contribuer au bien-être et à l'action sociale, en commençant par simplement reconnaître leur rôle potentiel dans ce domaine. Ils peuvent leur fournir des données utiles sur les attentes sociales de la communauté locale, ainsi que favoriser et soutenir des partenariats entre les musées et les institutions sociales concernées.

Pour améliorer cet impact, les gouvernements locaux peuvent :

- prendre en compte la valeur qu'apportent les musées aux communautés locales en termes de bien-être et d'action sociale et intégrer leurs contributions potentielles à la définition des stratégies locales ;
- mettre à la disposition des musées des informations socio-économiques locales complètes ;
- encourager les partenariats entre les musées et d'autres institutions sociales concernées ;
- identifier les coûts pouvant être partagés et financés par d'autres organisations.



Considérer le rôle des musées comme suscitant des passerelles possibles vers l'emploi

Les gouvernements locaux peuvent tenir compte de la participation des musées dans l'amélioration de la confiance en soi et des compétences des populations. Il s'agit davantage de compétences générales que spécialisées, mais elles s'avèrent particulièrement importantes pour l'emploi.

Pour améliorer cet impact, les gouvernements locaux peuvent :

- partager les informations sur les tendances du marché de l'emploi local avec les musées ;
- dialoguer avec les organismes du marché de l'emploi et d'enseignement au niveau local et partager des stratégies de manière régulière et transparente ;
- faire en sorte que les musées puissent bénéficier des financements versés au titre des programmes de formation et d'enseignement professionnel.

Intégrer les musées aux approches plus larges envisagées pour améliorer le bien-être

Des stratégies plus larges destinées à améliorer le bien-être local peuvent intégrer les musées pour qu'ils en deviennent des acteurs clés. Les domaines concernés sont variés, de la santé au vieillissement, en passant par la réhabilitation et la réinsertion. Dans ce dernier cas, bien que les gouvernements locaux exercent généralement peu de responsabilités directes sur les établissements pénitentiaires, ils s'occupent souvent du logement et de l'emploi, deux questions décisives pour la réinsertion des anciens détenus dans la société.

Box 12. Encourager l'inclusion, la santé et le bien-être : manifeste pour un musée humaniste

Dans le cadre du Manifeste pour un musée des beaux-arts humaniste, le Musée des beaux-arts de Montréal (MBAM) met tout particulièrement l'accent sur le rôle social de la culture et des institutions culturelles et mène de nombreuses actions destinées à encourager l'inclusion, la santé et le bien-être. Ses programmes d'art-thérapie suivent une approche très innovante reconnue à l'échelle internationale. Ils s'adressent principalement à des personnes souffrant de troubles de santé mentale, d'autisme, de troubles alimentaires et de difficultés d'apprentissage et comportementales, et s'étendent également aux exclus et aux personnes marginalisées. Très diversifiées, leurs activités comprennent l'utilisation de l'art pour améliorer l'image de soi, l'organisation d'ateliers artistiques pour aider les personnes ayant des troubles de la parole et sensoriels et la fourniture d'une aide aux migrants pour qu'ils illustrent les récits de leur vie grâce à l'art. Le MBAM travaille avec de nombreux partenaires spécialisés pour créer ces programmes et collabore avec des organismes scientifiques et des universités pour mener des recherches. Pour faciliter ces activités, le musée a inauguré en 2016 des lieux qui leur sont spécialement réservés. En 2017, il a formé un comité consultatif composé de 16 experts du milieu de l'art et de la santé pour définir une politique. En 2018, les médecins ont commencé à prescrire des visites au musée dans le cadre d'un nouveau projet mis en œuvre entre le musée et l'Association des médecins francophones du Canada.

Source : mbam.qc.ca/education-art-therapie/art-therapie/

Pour améliorer cet impact, les gouvernements locaux peuvent :

- prévoir des mesures incitatives et fournir des ressources aux musées dans le but d'attirer régulièrement les populations à risques – personnes âgées, personnes défavorisées, réfugiés, demandeurs d'asile, handicapés physiques ou ayant des troubles d'apprentissage ;
- inciter les musées à intégrer des informations socio-économiques à leurs stratégies et montrer comment ils utilisent ces données pour se fixer des objectifs ;
- favoriser le dialogue entre les musées et les organismes sanitaires et sociaux locaux ;

- financer des expositions et des programmes de recherche visant à mieux informer les personnes sur les questions sanitaires et environnementales ;
- encourager la mise en place d'activités culturelles, d'expositions et d'ateliers dans les institutions sanitaires ;
- faciliter la communication et la mise en œuvre de programmes communs avec les prisons ou les établissements sociaux similaires ;
- encourager l'exposition indépendante ou le prêt de certaines pièces de collection à l'extérieur des musées, en proposant un accès à des espaces particuliers ou d'autres ressources ;
- revoir les réglementations nécessaires autant que possible pour permettre aux musées d'élargir leurs activités et être éligibles aux financements sociaux.



Marine performs art therapy with guidance ©US_DoD

Moyens d'action des musées

Renforcer les capacités internes pour reconnaître et prendre en compte les besoins des populations locales défavorisées

Dans de nombreux pays, les musées adoptent des approches innovantes pour s'adresser aux communautés défavorisées et devenir des agents visibles du changement social. Cela nécessite toutefois qu'ils disposent du budget nécessaire et qu'ils puissent mobiliser les ressources en personnel adéquates, en formant le personnel en place, en recrutant de nouveaux employés possédant des compétences spécialisées ou en sous-traitant certaines fonctions. Ils peuvent parfois exposer certaines pièces de leurs collections dans d'autres lieux ou externaliser certaines de leurs activités, ce qui nécessite de modifier les réglementations relatives aux conditions de déplacement des collections. Enfin, les musées doivent adapter leurs méthodes d'évaluation à des situations dans lesquelles les résultats sont soumis à la validation subjective des participants et où les résultats souhaités ne sont pas forcément mesurables par des indicateurs chiffrés. L'équilibre entre éléments quantitatifs et qualitatifs dépendra de la nature de leur intervention.

Box 13. Un partenariat pour l'intégration des migrants : Migration:Cities

Migration:Cities est un projet ICOM mené par le Comité international sur les collections et activités des musées des villes (CAMOC) en partenariat avec la Commonwealth Association of Museums (CAM) et le Comité international pour les musées régionaux (ICR). Il explore le rôle des musées dans le renforcement de l'inclusion sociale des migrants et des réfugiés et de leur participation à la vie urbaine. Migration:Cities désigne un groupe de réflexion et une plateforme d'informations et de ressources pour les professionnels des musées, les responsables de l'élaboration

des politiques et les organisations de la communauté, qui favorise l'instauration de partenariats entre les musées, les autorités publiques, les gouvernements locaux et régionaux, les organisations de la communauté et d'autres secteurs. Les projets des musées relatifs à l'intégration des migrants sont très diversifiés. Par exemple, le programme Travelling with Art (Voyager avec l'art) du musée d'art moderne Louisiana au Danemark invite les enfants des réfugiés à partager leurs points de vue sur l'art et à participer à des œuvres créatives. Le musée de Rotterdam, aux Pays-Bas, associe plusieurs groupes de population, dont des personnes marginalisées, à la réalisation de ses expositions. Le musée de l'Immigration de l'État de São Paulo, au Brésil, constitue un autre exemple intéressant. Il partage avec l'association à but non lucratif Arsenal of Hope un bâtiment construit à la fin du XIXe siècle pour abriter les immigrants qui arrivaient de différents pays, principalement de l'Italie et du Japon. Le partenariat entre ces deux institutions, établi depuis 15 ans, a aidé 36 000 personnes en difficulté, en offrant un toit aux groupes marginalisés et aux personnes à risque, comme les sans-abris, les toxicomanes et les réfugiés, en organisant des ateliers d'insertion et en élaborant des programmes culturels.

Source : <http://migrationcities.net/> ; louisiana.dk/en/learning/collaborations ; museumrotterdam.nl/en/ ; <http://museudaimigracao.org.br/>



**MIGRATION:
CITIES
(IM)MIGRATION AND
ARRIVAL CITIES**

Pour améliorer cet impact, les musées peuvent :

- intégrer les informations relatives au contexte socio-économique de leur région à leurs stratégies et montrer comment ils les utilisent pour préparer des expositions et des programmes éducatifs et de sensibilisation pour des publics précis et les visiteurs au sens large ;
- former leur personnel à cette approche stratégique et au travail avec des partenaires issus de différents secteurs ;
- dialoguer ou instaurer des relations de long terme avec les organismes sociaux locaux et partager régulièrement leurs stratégies ;
- créer et promouvoir des structures interdisciplinaires au sein des musées et encourager le partage de dispositifs adaptés dans leurs différents départements pour les soutenir ;
- mobiliser de nouvelles sources de financement provenant des budgets de l'action sociale ou le cas échéant versées par des fondations caritatives ou des entreprises privées ;
- identifier les coûts pouvant être partagés et assumés en commun avec d'autres musées ou partenaires.

Travailler en partenariat avec les organisations concernées pour développer les compétences d'employabilité

Le rôle joué par les musées dans l'éducation porte souvent essentiellement sur l'accueil des enfants et des jeunes en période scolaire ou la formation professionnelle des directeurs et employés culturels. Il s'étend également depuis quelque temps aux adultes et à la formation continue, ce que l'on appelle la formation tout au long de la vie. Pour remplir cette fonction, il convient de mettre en place un nouveau type de partenariat avec les organismes de formation pour adultes (l'attribution des financements pour ces activités peut toutefois faire l'objet d'une vive concurrence).

En la matière, les musées peuvent particulièrement contribuer à stimuler la confiance en soi des personnes au chômage ou défavorisées. Ils peuvent les conduire à devenir plus proactives et leur donner la possibilité d'accroître leurs compétences générales et parfois, d'acquérir des compétences professionnelles précises. Il est probable qu'une seule visite ou la participation à un seul atelier n'apporte pas de véritable changement. Les programmes faisant participer les populations à des activités créatives et cognitives sur plusieurs semaines ou plusieurs mois seront davantage susceptibles d'entraîner des effets à long terme sur leur confiance en soi et leur aptitude à changer leur vie. Dans l'idéal, ces activités devraient prendre la forme d'ateliers favorisant les discussions et les échanges. Pour les mettre en place, les musées devront se tourner vers d'autres institutions spécialisées et faire appel à diverses compétences, qui viendront s'ajouter à leur propre expertise ou connaissance. Ces programmes peuvent par ailleurs offrir de nouvelles possibilités, par exemple permettre aux personnes d'améliorer leurs compétences générales ou d'en acquérir d'autres, plus spécialisées. Ils peuvent aussi se traduire par la création de postes protégés ou subventionnés dans les musées.

Box 14. Un partenariat pour l'employabilité : la Petite-Pologne

La Petite-Pologne, ou Małopolska, est l'une des régions les plus attractives de la Pologne sur le plan du tourisme culturel. L'entretien et le fonctionnement des sites patrimoniaux posent toutefois d'importantes difficultés d'organisation et de financement et la région connaît par ailleurs un taux élevé de chômage de longue durée. Pour remédier à ces problèmes, le gouvernement local de Małopolska a décidé de mettre en œuvre un dispositif d'emploi temporaire pour les chômeurs de longue durée risquant d'être exclus du marché du travail. Ce programme comprend des services d'orientation professionnelle, une aide à la recherche d'emploi et des opportunités d'embauche dans les institutions patrimoniales ou associées à ce domaine, qui participent à la préservation et à la promotion de la culture locale. Son objectif ultime est d'aider les groupes ciblés à s'insérer ou se réinsérer sur le marché du travail et à trouver un emploi à durée indéterminée.

Pour améliorer cet impact, les musées peuvent :

- définir leur propre potentiel de formation inclusive et professionnelle en fonction de la nature de leurs collections, de leur travail et de leur fonctionnement ;
- examiner les conditions nécessaires avec les institutions spécialisées concernées pour élaborer des partenariats de long terme et des programmes communs ;
- prendre en compte le fait que les espaces requis pour ces programmes peuvent se situer à l'intérieur ou à l'extérieur de leurs locaux ;
- travailler en collaboration avec des partenaires pour définir le budget et les plans nécessaires à la mise en œuvre de ces programmes.

Concevoir des programmes avec d'autres organisations pour répondre aux attentes particulières de certaines populations (sans-abri, détenus, personnes âgées, autres groupes marginalisés)

Les musées peuvent aussi contribuer à la santé et au bien-être de leurs communautés en proposant des activités aux groupes de populations vulnérables. Ces derniers peuvent comprendre les chômeurs, les détenus ou anciens détenus, les personnes souffrant d'isolement social ou de solitude, les réfugiés et demandeurs d'asile, les personnes en situation de précarité et les handicapés physiques ou ayant un trouble d'apprentissage.

Les musées peuvent s'adresser directement à ces groupes de population ou, plus fréquemment, travailler en partenariat avec des organismes sociaux qui détiennent une expertise dans ce domaine et entretiennent des contacts avec ces communautés. Les musées apportent leur maîtrise de l'interprétation des objets et des relations avec les populations, ainsi que leurs compétences en matière d'éducation et de médiation, tandis que les ONG, les services sanitaires et pénitentiaires disposent d'une expertise particulière envers les populations dont ils sont chargés. Les projets artistiques conçus spécifiquement pour rassembler professionnels soignants et utilisateurs, ou ceux dans lesquels le travail des soignants repose sur une collaboration, sont les plus indiqués ici. Les soignants, le personnel pénitentiaire ou des agences pour l'emploi retirent eux-mêmes des avantages secondaires de ces programmes définis spécialement pour les populations dont ils s'occupent.

Compte tenu de la complexité des variables et des situations, il est difficile d'évaluer ces programmes. De surcroît, comme on peut s'y attendre, les méthodes de recueil des données et d'évaluation sont très diversifiées. Il s'avère par exemple compliqué d'établir un lien direct entre des initiatives artistiques et le taux de récidive des délinquants. Pourtant, nombre de personnes

du système pénal sont favorables à ces projets car elles savent qu'ils sont bénéfiques aux participants et entraînent des changements dans leur vie, et qu'ils se révèlent aussi utiles à leur personnel. Il est fondamental que les objectifs et les conditions de l'évaluation soient définis au préalable par les musées, leurs partenaires sociaux et leurs bailleurs de fonds.

Box 15. Partenariat pour la santé et le bien-être

Le musée des Confluences a conclu un partenariat avec le Centre Léon Bérard et l'entreprise spécialisée dans la robotique de service Awabot pour offrir aux enfants en attente d'un don d'organe la possibilité d'effectuer une visite virtuelle du musée. Ils peuvent de leur chambre piloter des robots dans le musée, poser des questions à un guide à cette occasion et interagir avec les visiteurs qui sont à ce moment-là dans le musée.

Le musée travaille aussi en partenariat avec l'hôpital Femme Mère Enfant pour permettre aux enfants d'embarquer à bord d'un sous-marin créé sous forme réduite et déplaçable pour découvrir le monde aquatique. Ces expériences ont à la fois un rôle éducatif et créatif, tout en rompant l'isolement des enfants. L'on peut citer également le programme Le Louvre à l'hôpital mis en place par le musée du Louvre et distingué par l'ICOM, qui vise à présenter les collections du musée au personnel hospitalier et aux personnes hospitalisées. Enfin, le musée de Glasgow organise des expositions dans les établissements spécialisés dans la prise en charge de la démence pour favoriser la socialisation et les réminiscences.

Source : museedesconfluences.fr/fr/visit-museum ; awabot.com ; ihope.fr ; www.louvre.fr/le-louvre-l-hopital ; museumsassociation.org/museums-change-lives/15012015-building-memory-walls

Pour améliorer cet impact les musées peuvent :

- instaurer un dialogue continu ou un partenariat de long terme avec des organismes locaux de santé, d'inclusion ou de réinsertion et des ONG du même domaine, et partager leurs stratégies régulièrement avec eux ;
- définir des programmes pour les groupes de population ciblés et pour le personnel de ces autres organisations ;
- envisager le prêt temporaire de certaines pièces de leurs collections et l'organisation de visites pour des groupes spécifiques en dehors des horaires d'ouverture habituels ;
- identifier les coûts pouvant être partagés et financés par d'autres organisations ;
- définir des systèmes d'évaluation adaptés à ces programmes expérimentaux ;
- partager les informations et les résultats avec les institutions partenaires.



Placer les musées au cœur du développement local

En bref

Au-delà des domaines dans lesquels les gouvernements locaux et les musées peuvent travailler en partenariat pour améliorer l'impact des musées sur le développement local, la gouvernance des partenariats entre les musées et les gouvernements locaux peut limiter ou augmenter cet impact. La structure du partenariat sera fonction de la nature spécifique du gouvernement local concerné et du cadre juridique établi entre les musées et ce dernier. Indépendamment de ces caractéristiques, ces partenariats reposent généralement sur les principes suivants :

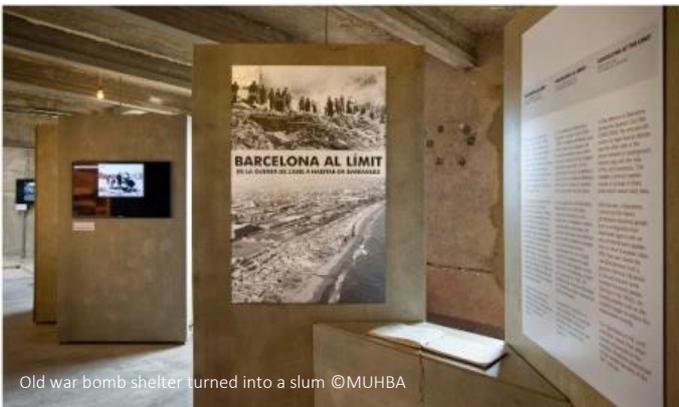
- les musées peuvent être à la fois des leviers et des catalyseurs du développement local. En tant que centres de connaissance, ils créent et fournissent de nouveaux services qui favorisent un développement plus inclusif et plus durable ;
- les gouvernements locaux peuvent faire de la culture un outil essentiel au développement local et mobiliser des ressources — réglementaires, financières, foncières et humaines — pour permettre aux musées de réaliser leur potentiel en matière de développement local.

Associer les musées au développement local suppose que l'ensemble des parties prenantes reconnaissent le potentiel de développement créatif et de transformation sociale que détiennent les musées. Il convient également de définir de nouveaux cadres de gestion des musées tenant compte des perspectives et des questions liées au développement local.

Table 5. Placer les musées au cœur du développement local

GOVERNEMENTS LOCAUX	MUSÉES
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Adopter une approche globale et de long terme dans la collaboration avec les musées ◆ Soutenir la préservation, la conservation et la recherche comme fonctions essentielles des musées ◆ Envisager des stratégies telles que la mutualisation des ressources pour élargir les capacités des musées 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Inscrire le rôle des musées dans le développement local et concrétiser sa mise en œuvre dans des documents et processus clés ◆ Conserver la préservation, la conservation et la recherche comme des missions essentielles ◆ Travailler en partenariat avec les organisations concernées pour accroître l'impact de leur action

Principes



Les contributions potentielles des musées qui sont décrites dans ce Guide offrent aux musées et aux gouvernements locaux de nouvelles possibilités d'améliorer leur impact sur le développement local, mais représentent aussi de nouveaux défis à relever en matière de gestion, de gouvernance et de fonctionnement. S'il est peu probable que les musées gèrent directement la mise en place de nouveaux services, ils peuvent toutefois en assurer la conception et la fourniture avec leurs partenaires ou par leur intermédiaire. Cette vision extrinsèque (tournée vers l'extérieur) ne s'oppose pas à un point de vue plus

intrinsèque (axé sur la mission principale des musées), mais peut être considérée comme un élargissement de l'activité des musées dans une société complexe et créative. Un grand nombre des impacts liés à ces mesures n'apparaîtront qu'à long terme, d'où la nécessité de mener des actions soutenues et des évaluations régulières.

Les musées auront par conséquent de nouveaux besoins en termes d'informations, de partenaires, de compétences et de protection des droits de propriété intellectuelle. Ils pourront toutefois également bénéficier de nouveaux types de ressources — financières, humaines ou autres.

Pour leur part, les gouvernements locaux doivent adopter un point de vue transversal associant la culture à leurs différents services et politiques. Ils pourront ainsi encourager des partenariats et élaborer des stratégies communes avec un large éventail de parties prenantes.

Politiques possibles des gouvernements

Les politiques que peuvent mener les gouvernements locaux dépendront largement du lien juridique existant entre ces derniers et les musées. Dans certains cas, les gouvernements locaux gèrent directement les musées, mais dans d'autres, il n'existe pas de lien juridique direct ou délégué entre eux. Dans le premier cas, la difficulté est de laisser les musées définir et mener leurs propres actions tout en assurant la supervision de leurs activités. Dans le second, les gouvernements locaux agissent davantage comme des parties prenantes, leurs décisions pouvant influencer indirectement sur la politique et les actions des musées. Il s'avère souvent difficile de définir précisément la nature de ce lien, car certaines ressources des musées peuvent dépendre directement ou non des gouvernements locaux (entretien des locaux, maintenance, personnel, etc.). Dans les deux cas, musées et gouvernements locaux poursuivent l'objectif de servir une communauté locale en s'appuyant sur une collaboration solide.

Si beaucoup de musées, sinon la plupart, travaillent déjà plus ou moins dans le domaine du développement socio-économique, cela peut représenter une nouveauté pour d'autres. Les gouvernements locaux peuvent prendre des mesures favorisant l'esprit d'innovation, étant donné que les musées devront supporter de nouvelles charges pour refondre et réorganiser leurs

activités, charges qui exigent un financement adapté, ainsi que les méthodes d'évaluation correspondant à ces objectifs.

Box 16. Modèles de gestion des musées : le musée de Lisbonne, Portugal

Les musées municipaux font de la ville le point de convergence d'un certain nombre de sujets (Gob, Postula, J.L., 2015). Pluridisciplinaires par nature, ils traitent à la fois d'histoire, d'urbanisme, d'histoire de l'art, d'art urbain et contemporain, de géographie, d'anthropologie et de technologie urbaine.

Créé au début du XXe siècle comme musée historique de la ville, le musée de Lisbonne a connu un vaste processus de modernisation. Son administration a changé. Géré auparavant selon un modèle municipal traditionnel, il est désormais dirigé par une entreprise publique culturelle de Lisbonne, l'EGEAC, dont le Conseil de Lisbonne est l'actionnaire principal. L'EGEAC gère les musées municipaux, les galeries, les théâtres et les festivités. Ce changement a apporté davantage de souplesse administrative et d'autonomie, sans remettre en cause les liens existant avec les valeurs du Conseil.

Alors que ses principaux bâtiments sont modernisés et réaménagés, le musée de Lisbonne se concentre sur des thèmes comme le patrimoine urbain, les éléments qui distinguent Lisbonne d'autres villes (immatériels, telle sa lumière naturelle, ou matériels, tels ses carreaux de faïence), l'évolution de l'identité multiculturelle de la ville au fil du temps, avec notamment l'augmentation des mouvements migratoires, les parcs urbains et les progrès vers le développement durable, ainsi que d'autres types de projets susceptibles de renforcer les liens affectifs entre les habitants et leur ville..

Source : <http://www.museudelisboa.pt/en.html>



Adopter une approche globale et de long terme dans la collaboration avec les musées

Le fait que la relation entre les musées et les gouvernements locaux soit généralement définie sur un an, pour des raisons budgétaires, constitue l'une des difficultés habituellement rencontrées par les musées. Il convient en effet de disposer d'une période plus longue pour obtenir un impact significatif sur le développement local. Les engagements réciproques doivent aussi être définis à long terme, afin qu'un socle de croissance solide puisse être bâti dans un contexte de stabilité. Les attentes des musées de la part des gouvernements locaux quant à leur fonctionnement et des gouvernements locaux concernant l'impact des musées sur le développement local doivent être claires et exprimées dans des termes explicites pour les deux parties. Enfin, cette collaboration ne doit pas être limitée au portefeuille culturel des gouvernements locaux, mais intégrée à l'ensemble de leurs opérations (emploi, action sociale, développement durable).

Les gouvernements locaux peuvent :

- intégrer les musées à leurs stratégies de développement local et veiller à ce qu'ils participent aux forums et réunions sur l'avenir du territoire local ;
- encourager les musées à prendre des initiatives dans le domaine culturel et dans d'autres secteurs socio-économiques ;

- élaborer des stratégies collaboratives à moyen ou long terme et, dans la mesure du possible, prendre des engagements contractuels à moyen ou long terme ;
- définir un cadre clair pour identifier et distribuer les revenus générés par les musées (s’il est de leur ressort de les contrôler) ;
- s’engager à réinvestir les revenus nets des musées dans leur développement futur (s’il est de leur ressort de contrôler ces revenus) ;
- sélectionner en accord avec les musées plusieurs processus d’évaluation, en fonction d’objectifs partagés, de manière à clarifier les responsabilités.

Soutenir la préservation, la conservation et la recherche comme fonctions essentielles des musées

La préservation, la conservation et la recherche des collections sont les activités essentielles des musées et l’accessibilité physique et intellectuelle de leurs collections influera sur la contribution possible des musées au développement local. Il importe de tenir compte de leur capacité à couvrir les coûts de préservation, de conservation, de restauration, d’acquisition et de recherche, ainsi que d’organisation de l’espace physique nécessaire à l’entreposage, à la conservation préventive et à l’étude des pièces. Les gouvernements locaux peuvent ici jouer un rôle particulièrement important.

Box 17. Une nouvelle approche de gouvernance : le MAS, Anvers, Belgique

Museum Le Museum aan de Stroom, ou MAS, musée municipal d’Anvers, a remporté plusieurs prix. À la suite des approches créatives et participatives adoptées par la ville lorsqu’elle fut nommée Capitale européenne de la culture en 1993, le Conseil municipal d’Anvers a décidé de regrouper dans un bâtiment neuf construit sur le vieux port les collections de trois musées différents. Ce projet avait pour double objectif de résoudre les difficultés rencontrées par ces musées pour trouver des financements nationaux et de redonner vie à cet espace urbain. Le MAS soutient plus de 200 collectionneurs et collections grâce à une collaboration destinée à mettre en évidence le patrimoine culturel de la ville. La proximité physique des œuvres et un cadre institutionnel commun, en termes de gouvernance et de gestion, permettent de mieux utiliser les ressources et apportent la souplesse nécessaire au traitement de différentes questions et thématiques par des expositions temporaires.



La création du centre de conservation du Louvre-Lens à Liévin, où seront entreposées et conservées les œuvres du Louvre, repose sur une approche similaire. Ce centre résulte d’un partenariat établi entre le musée du Louvre, la Région Hauts-de-France et la ville de Liévin.

Source : ICOM/ CAMOC ; www.louvre.fr/centre-de-conservation-du-louvre

Pour améliorer cet impact, les gouvernements locaux peuvent :

- soutenir les besoins scientifiques des musées et mobiliser des ressources humaines et techniques spécialisées ;

- soutenir les activités de préservation, de conservation et de recherche des musées en fournissant et en organisant des espaces pour l’entreposage et l’étude des pièces ou la réalisation de certaines tâches ;
- soutenir ou mutualiser les services de conservation des différents musées locaux.

Envisager des stratégies telles que la mutualisation des ressources pour élargir les capacités des musées

Il est possible d’appliquer différentes stratégies pour élargir les capacités des musées dans un contexte de restrictions budgétaires. Les ressources peuvent par exemple être mutualisées entre plusieurs musées du même domaine, voire entre institutions culturelles et non culturelles. Pour être efficaces, ces processus de mutualisation doivent être clairement définis avec les gouvernements locaux concernés pour éviter tout conflit budgétaire. Il est dans ce cas souvent établi une distinction entre les activités de « front office » et celles de « back office ».

Si la réglementation autorise la participation de bénévoles, leurs contributions peuvent se révéler très importantes, d’une part en termes d’économies budgétaires, et d’autre part, parce qu’ils apportent de nouvelles compétences et renforcent les liens avec la communauté. Pour les bénévoles eux-mêmes, travailler dans un musée peut constituer une opportunité d’augmenter leur capital social et pour certains, d’améliorer leur employabilité. Il convient bien sûr de veiller à fournir au personnel salarié une rémunération et des possibilités d’évolution adaptées et de mettre en place un système de bénévolat équitable, qui n’exploite pas les bénévoles. Il est dans l’intérêt des gouvernements locaux de mobiliser des bénévoles, ce système renforçant la participation citoyenne et responsabilisant les parties prenantes locales.



Pour accroître cet impact, les gouvernements locaux peuvent :

- inciter les musées locaux, ainsi que les institutions culturelles et non culturelles, à mutualiser leurs ressources ;
- favoriser la mutualisation des services entre les musées locaux ;
- dans les régions rurales, soutenir la mutualisation des ressources et le développement des réseaux avec d’autres musées et institutions culturelles et sociales, y compris ceux dans les villes, pour renforcer les capacités et mettre en place de nouvelles expositions et de nouveaux programmes ;
- mettre leurs dispositifs de formation à la disposition du personnel des musées ;
- encourager si nécessaire la mobilisation de bénévoles en diffusant plus largement des informations sur le bénévolat à l’échelle locale, en se chargeant d’une partie des coûts d’organisation et en collaborant avec les musées pour définir les critères requis pour les bénévoles.

Moyens d'action des musées

Inscrire le rôle des musées dans le développement local et concrétiser sa mise en œuvre dans des documents et processus clé

Il est indispensable de définir une acception commune de la signification et de la pertinence du lien des musées avec le développement local pour que cette approche suscite une large adhésion, des niveaux hiérarchiques les plus élevés à toutes les parties prenantes, à la fois à l'intérieur et à l'extérieur du musée. Une impulsion forte doit pouvoir rassembler les différents points de vue et orientations pour parvenir à une vision commune de l'avenir, comprise par tous les acteurs et partenaires concernés. Cette vision n'est pas immuable, mais doit être constamment actualisée avec de nouvelles informations et opportunités et de nouveaux enseignements, et étayée par un plan d'action ou de mise en œuvre qui fixe clairement les différentes phases et étapes, ainsi que les objectifs et les outils d'évaluation. Le personnel devra en outre disposer de suffisamment de temps pour suivre ce nouveau programme.

Le degré selon lequel les départements des musées comprennent et valorisent leurs missions est aussi essentiel à la réussite de leur implication. Différents mécanismes peuvent permettre de coordonner et d'intégrer les activités au sein des musées : la formation d'une unité spéciale en lien étroit avec la direction (dans les grands musées), la nomination d'une personne responsable de ces activités, ou la création d'un petit centre pour faciliter l'accès à des activités promotionnelles créatives et améliorer leur visibilité. Quel que soit le modèle choisi, cette unité stratégique devra dialoguer avec tous les départements et éviter la duplication des tâches à la fois au sein des musées et dans leur écosystème.

Pour accroître cet impact, les musées peuvent :

- rédiger un énoncé de mission ou une stratégie définissant leur vision de l'avenir et reconnaissant leur rôle dans le développement local ;
- définir un plan de mise en œuvre clair pour appliquer leur stratégie et leur vision à l'aide d'objectifs et d'indicateurs de performance précis. Ils devraient établir une feuille de route sous un format simple, largement diffusée en interne, et veiller à ce qu'elle soit considérée comme une priorité par le personnel, les visiteurs et les parties prenantes ;
- veiller à ce qu'un membre de la direction soit chargé de la mise en œuvre de la vision et de la stratégie ;
- participer activement au développement et à la mise en œuvre des stratégies économiques et sociales locales, régionales et/ou nationales ;
- prendre la responsabilité de mener des actions précises au titre de leurs stratégies, en les dirigeant dans certains cas, ou en apportant simplement leur contribution dans d'autres ;
- s'impliquer fortement dans leurs communautés, en soutenant par exemple les activités culturelles et artistiques locales.

Conserver la préservation, la conservation et la recherche comme des missions essentielles

Indépendamment de leur rôle dans le développement local, les musées auront toujours comme fonction principale de définir des plans stratégiques et d'agir de manière éthique en ce qui

concerne la gestion de leurs collections. Étant donné qu'il est possible de gérer, entreposer, sécuriser, documenter et conserver les collections de nombreuses façons, il convient de prendre en compte les nombreuses facettes des activités des musées, qui, dans leur ensemble, reflètent l'efficacité de leur politique, procédures et pratiques de gestion, et permettent de les évaluer selon différents critères.

Box 18. Pratiques professionnelles et de conservation responsables

Le Code de déontologie de l'ICOM pour les musées et le Comité de l'ICOM pour la conservation mettent en avant des pratiques professionnelles et de conservation responsables. Les normes de qualité relatives à la conservation et à la production de savoir prévoient les conditions suivantes :

- une politique de gestion des collections actualisée, complète et approuvée est appliquée ;
- les ressources humaines sont adaptées et le personnel dispose de l'éducation, de la formation et de l'expérience nécessaires pour remplir les obligations du musée en matière de gestion ;
- un système de documentation, de gestion des dossiers et d'inventaire est utilisé pour décrire chaque pièce et son acquisition (temporaire ou permanente), son état, son emplacement, son arrivée dans le musée et sa sortie, ainsi que ses déplacements à l'intérieur de celui-ci ;
- il est effectué chaque année par un organisme extérieur un contrôle de l'inventaire du musée pour vérifier que les emplacements indiqués pour les pièces sont à jour ;
- les droits de propriété intellectuelle associés à l'utilisation des ressources du musée sont bien définis et protégés.

Source : ICOM (2004) ; <http://www.icom-cc.org>.

Pour accroître cet impact, les musées peuvent :

- disposer d'un énoncé de mission écrit et de documents relatifs à leurs collections (politique de gestion des collections, plans des collections, etc.) suffisamment clairs pour pouvoir orienter les collections et les décisions de gestion. Le programme correspondant comprendra également la planification stratégique de la conservation préventive ;
- prévoir la formation continue de leur personnel technique et administratif dans le domaine de la conservation et un dispositif permettant d'actualiser les données de leurs archives ;
- entretenir des relations étroites avec différentes unités des gouvernements locaux pour s'assurer que les visiteurs, les collections et les autres ressources (telles que les données associées) sont protégées contre les catastrophes d'origine naturelle ou humaine, en vérifiant que leur plan de gestion des risques en cas de catastrophes est appliqué, testé, actualisé et utilisé ;
- veiller à la protection de leurs droits de propriété intellectuelle.

Travailler en partenariat avec les organisations concernées pour accroître l'impact de leur action

Les partenariats avec d'autres organisations peuvent prendre différentes formes. Organiser régulièrement des réunions d'échange et de consultation entre le personnel des musées et les différentes parties prenantes économiques et sociales locales peut dans un premier temps contribuer à supprimer des frontières formelles, mieux faire connaître l'activité d'une organisation créative et les contributions possibles des musées au développement local et accroître plus globalement les échanges d'informations.

Les musées peuvent établir des partenariats avec d'autres musées de leur région et des réseaux pertinents. Il en existe une large variété, mais en la matière, il vaut mieux privilégier ceux dont

l'activité vise à améliorer l'impact des musées sur le développement local, en permettant de produire de nouveaux types de services ou en allégeant les coûts supportés par les musées. Certaines demandes techniques très spécifiques rendent les échanges de savoir-faire ou la simple fourniture de services encore plus utiles. De nombreux musées se montrent intéressés par l'instauration d'une coopération concernant une gestion partagée des services de « back-office ». Le regroupement des musées permet aussi de transformer la concurrence existante entre eux en une situation gagnant-gagnant.

Ces réseaux peuvent aussi être élargis à des institutions autres que des musées, qu'elles soient culturelles ou non. Ceux créés avec les institutions culturelles comme les centres culturels, les théâtres, les maisons d'édition et les entreprises audio-visuelles augmentent et diversifient les publics, ainsi que les produits et services fournis. Ceux formés avec les institutions et entreprises non culturelles présentent d'autres avantages car ils sont susceptibles d'augmenter les ressources des musées et de faire mieux connaître et reconnaître ces derniers.

Une approche intégrée et la formation d'un réseau d'institutions culturelles peuvent constituer des atouts pour la communauté et créer les conditions d'une participation plus active des citoyens. Une stratégie coordonnée de ce type est par exemple expérimentée par la zone métropolitaine de Denver depuis une dizaine d'années, où elle a permis d'élever le niveau de participation culturelle et d'améliorer la viabilité financière des institutions culturelles locales. Ces programmes dépassent le simple objectif d'élargissement du public touché, ils sont conçus comme des stratégies de développement durable social au sens large et présentent nécessairement des complémentarités avec d'autres programmes locaux.

Les actions de sensibilisation peuvent aussi s'adresser aux bénévoles (si le bénévolat est autorisé par la réglementation nationale). Les bénévoles ont toujours occupé une place importante dans les musées. Les associations d'amis du musée, qui participent au financement, offrent des œuvres et consacrent du temps à l'organisation et à la prestation de certains services, en représentent un exemple traditionnel. Elles sont moins courantes aujourd'hui, en particulier dans les zones rurales. Les bénévoles demeurent néanmoins une ressource stratégique pour les musées. Ils élargissent en effet l'éventail de ressources humaines qualifiées du musée et contribuent à établir des passerelles entre les musées et les questions de développement local.



Pour accroître cet impact, les musées peuvent :

- instaurer le dialogue avec d'autres organisations locales et partager régulièrement leur stratégie ;
- former des structures, telles que des groupes de recherche, facilitant le dialogue et les prises de décision et associant personnel, visiteurs et utilisateurs ;
- favoriser les partenariats avec le troisième secteur ;
- encourager des partenariats durables et de long terme ;
- appartenir à des réseaux locaux, régionaux et nationaux et à des organisations internationales de musées (comme l'ICOM), et les soutenir ;
- appartenir à des réseaux locaux d'associations culturelles et non culturelles, et les soutenir ;
- identifier les produits et les coûts pouvant être partagés avec d'autres musées et institutions culturelles ou non culturelles.

Récapitulatif à l'intention des gouvernements locaux et des musées

Ce Guide propose des moyens d'action concrets aux gouvernements locaux et régionaux et aux musées qui veulent optimiser l'impact du patrimoine sur le développement local. Toutes les villes et tous les musées ne pourront pas mettre en œuvre l'ensemble des thèmes abordés ici. Le Guide a pour objectif de fournir des informations sur des stratégies et des actions possibles, qui dépendront de la nature des collections des musées, des besoins de la communauté locale et plus largement, du contexte socio-économique de la région.

Le Guide est un outil d'apprentissage, d'auto-évaluation et de développement destiné :

- aux **gouvernements locaux et régionaux**, pour évaluer et améliorer les moyens mis en œuvre pour optimiser la valeur socio-économique du patrimoine culturel ;
- aux **musées**, pour évaluer et renforcer leurs liens, effectifs et potentiels, avec l'économie locale et le tissu social ;
- à définir des façons concrètes d'établir des **partenariats entre les musées, les gouvernements locaux et d'autres parties prenantes**.

Un large éventail de parties prenantes peut prendre part à l'auto-évaluation :

Musées

- direction (conservateur ou directeur général) ;
- responsable du département d'évaluation ;
- personnel chargé des programmes éducatifs, d'inclusion sociale, tournés vers la communauté, relatifs à la participation des visiteurs, conformément aux principaux thèmes d'auto-évaluation ;
- responsable de l'organisation des bénévoles du musée ou président de l'association des amis du musée.

Gouvernement local

- au niveau politique : maire ou adjoint au maire ;
- responsable du service de la culture ;
- personnel chargé de la stratégie de développement économique locale, du tourisme, de l'emploi, de l'inclusion sociale, de la santé et du développement des entreprises.

Autres parties prenantes

- **secteur privé** : chambre de commerce ou autre organisme professionnel ;
- **secteur de l'emploi et de l'inclusion** : service public pour l'emploi, organisations du troisième secteur, ONG ;

- **secteur de l'éducation et de la recherche** : université, enseignement professionnel, organismes de formation, écoles ;
- **secteur de la santé** : hôpitaux ;
- **ministère de la justice** : autorités pénitentiaires ;
- **Communauté** : organisations de la communauté en contact avec le musée.

Exploiter le pouvoir des musées pour le développement économique local

1

Politiques possibles des gouvernements locaux

◆ <i>Intégrer les musées à la stratégie locale de développement touristique</i>			
Promouvoir les musées à l'échelle locale, nationale et internationale, en finançant des supports d'information et publicitaires et en organisant la participation des musées aux salons internationaux.			
Financer ou mettre en place des programmes forfaitaires comprenant l'entrée au musée, les transports locaux et l'accès à d'autres activités culturelles.			
Prendre des mesures visant à proposer des passes aux touristes et aux résidents.			
Prendre des mesures visant à harmoniser les jours et horaires d'ouverture des lieux de visite avec la vie locale.			
Encourager la coordination entre les offices de tourisme, les hôtels, les restaurants et les musées afin de proposer une offre de services intégrée.			
Envisager un partage équitable des revenus lorsque les offices du tourisme vendent les billets d'entrée aux musées.			
Promouvoir des principes touristiques durables en mettant par exemple le tourisme à la portée de tous (personnes à faible revenu ou à mobilité réduite notamment).			
◆ <i>Associer les musées et les entreprises pour développer de nouveaux biens et services</i>			
Aider les musées à mieux faire connaître leurs collections des producteurs (y compris dans le domaine agricole), artisans, designers, PME et entrepreneurs locaux.			
Soutenir les efforts déployés par les musées pour créer des espaces, notamment de coworking, et étudier leurs collections.			
Adapter les services d'aide à l'innovation, de conception et de création d'entreprise aux besoins des PME et des entrepreneurs créatifs.			
Favoriser une gestion équitable des droits de propriété intellectuelle			

Moyens d'actions des musées

<p>◆ Travailler avec le secteur de l'hospitalité et les institutions culturelles locales pour atteindre des publics variés et attirer de nouveaux visiteurs</p>			
Rechercher des informations sur les tendances du développement local, les changements démographiques et les tendances touristiques, pour les diffuser en interne, dans leurs différents départements et unités.			
Collaborer régulièrement avec le secteur de l'hospitalité.			
Repenser leurs propres programmes et calendriers en tenant compte des données recueillies sur le comportement des visiteurs et des touristes.			
Envisager les possibilités de coopération et les synergies avec d'autres événements et institutions culturelles.			
<p>◆ Collaborer avec les entreprises et les établissements de recherche et d'enseignement pour promouvoir l'innovation</p>			
Se positionner comme un centre de ressources pour les acteurs économiques (entrepreneurs, designers, artisans, PME, producteurs agricoles).			
Organiser leurs collections et leurs archives de façon que les acteurs économiques et les autres parties prenantes bénéficient des connaissances qu'ils ont accumulées. Cela suppose une gestion efficace des archives, en fonction de l'environnement scientifique, technologique, économique et social.			
Définir des postes comprenant des contacts et des échanges avec les acteurs économiques (entrepreneurs, designers, artisans, PME).			
Profiter de la possibilité de travailler avec des acteurs économiques pour mobiliser de nouveaux soutiens financiers.			
Coordonner des activités de sensibilisation pour illustrer les différentes utilisations des ressources des collections et montrer le fonctionnement des musées.			
Proposer des espaces ouverts de collaboration, des possibilités de réseaux et adapter leurs infrastructures aux échanges de connaissances.			
Définir des postes spécialisés dans la promotion des droits de propriété intellectuelle des musées. Les musées plus petits envisageront de mutualiser leurs ressources ou d'instaurer des liens avec des musées plus grands.			
Identifier de nouveaux produits ou outils numériques pouvant être couverts par les droits de propriété intellectuelle.			
Réfléchir à la manière de commercialiser sous leur marque certains produits locaux, de protéger des systèmes de production traditionnels et de contribuer à la définition de cadres adaptés à la protection des droits de propriété intellectuelle associés à l'expression culturelle des communautés.			

S'appuyer sur le rôle des musées pour la réhabilitation urbaine et le développement de la communauté

Politiques possibles des gouvernements locaux

◆ <i>Associer les musées et leurs alentours à la conception et à la planification urbaine</i>			
Utiliser les musées comme une plateforme de débats et d'auditions du public sur la conception urbaine et le renouveau de la vie en ville et pour promouvoir leurs relations avec les parties prenantes au développement local.			
Travailler avec les musées pour transformer leurs abords immédiats (parcs, jardins) en espaces de visite et préserver leur environnement naturel et culturel.			
Concevoir de manière appropriée le nouvel espace public entourant le musée : <ul style="list-style-type: none"> ○ constituer des équipes pluridisciplinaires (urbanistes, architectes, musées, groupes de population) pour définir une vision holistique de l'espace urbain ; ○ créer de nouveaux espaces publics s'intégrant au tissu urbain et reliés aux rues avoisinantes où circule un grand nombre de piétons pour inciter la population à interagir ; ○ réfléchir à des moyens moins onéreux mais efficaces de s'approprier l'espace, tels que des sièges confortables, des jeux gratuits ou des aires de jeux. 			
Prévoir la mise en place d'activités locales liées à la présence des musées dans les espaces fréquentés par les piétons, telles que cafés, boutiques et autres.			
Envisager les musées comme une source continue d'activités diverses contribuant au bien-être collectif local, et pas uniquement comme des lieux d'exposition.			
◆ <i>Considérer les musées comme des espaces de débat public et de rencontre de la communauté</i>			
Encourager la participation de la communauté en publiant et partageant les informations sur les événements et en fournissant des services de transport.			
Favoriser l'organisation d'activités éducatives dans les musées, telles que des séances de formation ou des ateliers pour les amateurs.			
Coorganiser avec les musées des réunions de planification et des auditions publiques sur l'urbanisme, le développement rural et la politique culturelle.			
Promouvoir les programmes de sensibilisation ou de visite des musées ainsi que les autres actions menées à l'extérieur de leur enceinte à l'intention des communautés et des citoyens.			

◆ Faire des musées des points d'ancrage de la créativité			
Faire connaître les musées comme centres artistiques et créatifs en organisant des programmes de résidence pour les artistes, les urbanistes, les designers, les professionnels des musées et les activistes urbains.			
Coordonner les services de formation, d'innovation, de création et de développement d'entreprise de manière à favoriser l'entrepreneuriat créatif.			
Encourager les liens existants entre les industries culturelles et créatives et les institutions à forte intensité de savoir pour produire de nouveaux biens et services et apporter un sens nouveau.			
Envisager de subventionner les loyers des espaces de travail des centres culturels pour les artistes, les artisans et les designers.			

Moyens d'action des musées

◆ Envisager le développement et la planification des musées dans le cadre d'un processus plus large de conception urbaine			
Évaluer les projets de construction et de rénovation en fonction de leurs impacts sur la conception urbaine et de leurs propres attentes : <ul style="list-style-type: none"> ○ constituer ou rejoindre des équipes pluridisciplinaires chargées de la conception de la ville et de l'utilisation de l'espace public alentour ; ○ envisager et gérer, dans la mesure du possible, les paysages naturels et culturels environnants (places, parcs, jardins, etc.) comme un prolongement du musée dans le tissu urbain ; ○ réfléchir à l'impact des projets de construction et de rénovation sur l'environnement, la consommation énergétique, le développement durable et le changement climatique. 			
Concevoir des espaces publics facilitant l'accès des résidents et des touristes, y compris en dehors des heures normales d'ouverture.			
Prévoir des espaces intérieurs plus flexibles pouvant accueillir différentes activités, telles que des ateliers, des expositions ou des réunions informelles.			
◆ Faciliter le dialogue et la diffusion des connaissances en offrant aux communautés un espace sûr et ouvert			
Se définir comme des centres accueillant les associations et les acteurs locaux de la conservation et de la célébration du patrimoine culturel de la région, qui peut s'étendre au-delà de la spécificité de leurs collections.			
Utiliser des pratiques de conservation participatives et la cocréation pour offrir la possibilité aux communautés de « fabriquer » et de « faire » quelque chose au musée.			
Envisager les activités d'ouverture comme un moyen d'engager davantage les communautés et les quartiers défavorisés.			
Organiser des activités d'ouverture, en particulier pour les musées des villes, à destination des régions rurales, de leur propre initiative ou en établissant une coopération ou un réseau avec d'autres musées ou des institutions culturelles ou non, établies dans la même région.			

◆ Jouer un rôle proactif dans le développement des espaces de créativité			
Être représentés dans les structures des gouvernements locaux chargées de la gestion de l'urbanisme.			
Identifier les secteurs de l'économie locale pouvant utiliser des ressources artistiques, scientifiques ou autres en lien avec leurs propres collections et activités.			
Faciliter l'utilisation de leurs collections par des artistes, des producteurs locaux, des artisans, des designers, des PME et d'autres entreprises.			
Participer à des initiatives locales qui apportent un soutien aux PME, entrepreneurs et professionnels de la création en matière d'innovation, de création et de développement d'activité.			
Proposer des heures d'ouverture tardives pour exploiter leur capacité à participer à l'économie nocturne du quartier.			
◆ Valoriser les atouts de la communauté et le patrimoine dans les régions rurales			
Accueillir les associations et les acteurs locaux qui participent à la conservation et à la valorisation du patrimoine culturel local, qui peut aller au-delà des spécificités des collections.			
Mobiliser des bénévoles et les soutenir autant que possible			
Travailler avec des réseaux d'autres musées ou d'institutions culturelles et sociales, notamment dans des grandes villes ou à l'étranger, par exemple pour : <ul style="list-style-type: none"> ○ l'utilisation des installations et laboratoires de conservation et de restauration, ○ la préparation de nouveaux programmes et expositions. 			
Mutualiser dans la mesure possible des moyens et des ressources avec d'autres institutions publiques culturelles ou locales, en commençant par les fonctions de back-office.			

3

Créer des sociétés ouvertes à la culture et créatives

Politiques possibles des gouvernements locaux

<p>◆ Reconnaître le rôle des musées dans l'éducation et la formation des jeunes et des adultes</p>			
Clarifier le mandat des musées en reconnaissant leur rôle en matière d'éducation et de formation.			
Reconnaître le rôle des musées en matière d'éducation, de formation pour adulte et d'apprentissage tout au long de la vie dans leurs documents et programmes stratégiques.			
Encourager la suppression des barrières physiques et cognitives à l'accès aux musées.			
Faire en sorte que les musées puissent recevoir une aide financière par l'intermédiaire d'initiatives destinées à l'éducation, à la formation ou à l'emploi.			
Faciliter la coopération entre les institutions locales concernées, telles que les écoles, les prestataires de formation technique et professionnelle, les universités et les services pour l'emploi.			
<p>◆ Travailler avec les musées pour construire des ressources et des capacités offrant une vision plus large de l'expérience du visiteur</p>			
Débattre de la nécessité de mettre en place ces expériences avec les musées dans le cadre d'une stratégie de développement local plus large.			
Faire en sorte que les musées soient légalement éligibles à un financement pour leurs projets sociaux.			
Mettre des lieux à disposition des musées si nécessaire.			
<p>◆ Parvenir à un équilibre entre les attentes du public local et celles des touristes</p>			
Coopérer avec les musées, les institutions éducatives, les services des transports, les offices du tourisme et les agences de voyages pour gérer les programmes de visites des musées, afin que ces derniers puissent accueillir à la fois des touristes et un public local.			
Prendre des mesures pour toucher davantage les adultes et les familles locales (par exemple, avec des visites scolaires, des programmes de formation pour adultes, des festivals et des événements).			

Moyens d'action des musées

◆ Organiser les visites de manière à favoriser la réflexion et la créativité			
Transformer la visite en une expérience stimulant la créativité.			
Adapter leurs informations aux différents profils et styles d'apprentissage des visiteurs.			
Encourager la conservation participative et la participation de la communauté à leurs activités et programmation, notamment grâce aux technologies numériques.			
◆ Offrir des possibilités d'éducation, de formation et d'apprentissage tout au long de la vie			
Recueillir des informations sur les besoins d'éducation et de formation professionnelle des populations prioritaires ciblées par les gouvernements locaux et les organisations de la société civile.			
Évaluer leurs possibilités de proposer des programmes éducatifs et des formations professionnelles en fonction de la nature de leurs collections, de leur travail et de leur fonctionnement.			
Former leur personnel à la fourniture de ces activités.			
Se mettre en relation avec des organismes locaux d'enseignement et de formation pour élaborer conjointement des activités de formation et étudier les possibilités de trouver des financements communs.			
Définir le budget nécessaire et solliciter des financements en dehors des voies habituellement empruntées par les musées pour mettre en œuvre ces programmes éducatifs et de formation.			
Envisager de proposer ces programmes dans leurs locaux ou dans d'autres, tout en veillant à appliquer les mesures de protection et de conservation nécessaires.			
◆ Promouvoir la diversité culturelle			
Proposer des possibilités d'établir des liens entre les communautés par le biais d'expositions et de présentations, tout en accueillant toutes les catégories de visiteurs, dont les handicapés.			
Se tourner vers les communautés qui ne fréquentent pas les musées habituellement, à la fois pour les inviter à les visiter et à participer à leurs activités et à intervenir en tant que bénévoles.			
Mobiliser des budgets des services sociaux pour financer ces activités.			

4

Faire des musées des espaces d'inclusion, de santé et de bien-être

Politiques possibles des gouvernements

<p>◆ Améliorer la contribution des musées au bien-être social grâce à des données, des partenariats et des ressources</p>			
Prendre en compte la valeur de ce qu'apportent les musées aux communautés locales en termes de bien-être et d'action sociale et intégrer leurs contributions potentielles à la définition des stratégies locales.			
Mettre à la disposition des musées des informations socio-économiques locales complètes.			
Encourager les partenariats entre les musées et d'autres institutions sociales concernées.			
Identifier les coûts pouvant être partagés et financés par d'autres organisations.			
<p>◆ Considérer le rôle des musées comme suscitant des passerelles possibles vers l'emploi</p>			
Partager les informations sur les tendances du marché de l'emploi local avec les musées.			
Dialoguer avec les organismes du marché de l'emploi et de formation au niveau local et partager des stratégies de manière régulière et transparente.			
Faire en sorte que les musées puissent bénéficier des financements versés au titre des programmes de formation et d'enseignement professionnel.			
<p>◆ Intégrer les musées aux approches plus larges d'amélioration du bien-être</p>			
Prévoir des mesures incitatives et fournir des ressources aux musées dans le but d'attirer régulièrement les populations à risques – personnes âgées, personnes défavorisées, réfugiés, demandeurs d'asile, handicapés physiques ou ayant des troubles d'apprentissage.			
Inciter les musées à intégrer des informations socio-économiques à leurs stratégies et montrer comment ils utilisent ces données pour se fixer des objectifs.			
Favoriser le dialogue entre les musées et les organismes sanitaires et sociaux locaux.			
Financer des expositions et des programmes de recherche visant à mieux informer les personnes sur les questions sanitaires et environnementales.			
Encourager la mise en place d'activités culturelles, d'expositions et d'ateliers dans les institutions sanitaires.			
Faciliter la communication et la mise en œuvre de programmes communs avec les prisons ou les établissements sociaux similaires.			
Encourager l'exposition indépendante ou le prêt de certaines pièces de collection à l'extérieur des musées, en proposant un accès à des espaces particuliers ou d'autres ressources.			
Revoir les réglementations nécessaires autant que possible pour permettre aux musées d'élargir leurs activités et être éligibles aux financements sociaux.			

Moyens d'action des musées

<p>◆ Renforcer les capacités internes pour reconnaître et prendre en compte les besoins des populations locales défavorisées</p>			
Intégrer les informations relatives au contexte socio-économique de leur région à leurs stratégies et montrer comment ils les utilisent pour préparer des expositions et des programmes éducatifs et de sensibilisation pour des publics précis et les visiteurs au sens large.			
Former leur personnel à cette approche stratégique et au travail avec des partenaires issus de différents secteurs.			
Dialoguer ou instaurer des relations de long terme avec les organismes sociaux locaux et partager régulièrement leurs stratégies.			
Créer et promouvoir des structures interdisciplinaires au sein des musées et encourager le partage de dispositifs adaptés dans les différents départements pour les soutenir.			
Mobiliser de nouvelles sources de financement provenant des budgets de l'action sociale ou le cas échéant versées par des fondations caritatives ou des entreprises privées.			
Identifier les coûts pouvant être partagés et assumés en commun avec d'autres musées ou partenaires.			
<p>◆ Travailler en partenariat avec les organisations concernées pour développer les compétences d'employabilité</p>			
Définir leur propre potentiel de formation inclusive et professionnelle en fonction de la nature de leurs collections, de leur travail et de leur fonctionnement.			
Examiner les conditions nécessaires avec les institutions spécialisées concernées pour élaborer des partenariats de long terme et des programmes communs.			
Prendre en compte le fait que les espaces requis pour ces programmes peuvent se situer à l'intérieur ou à l'extérieur de leurs locaux.			
Travailler en collaboration avec des partenaires pour définir le budget et les plans nécessaires à la mise en œuvre de ces programmes.			
<p>◆ Concevoir des programmes avec d'autres organisations pour répondre aux attentes particulières de certaines populations (sans-abri, détenus, personnes âgées, autres groupes marginalisés)</p>			
Instaurer un dialogue continu ou un partenariat de long terme avec des organismes locaux de santé, d'inclusion ou de réinsertion et des ONG du même domaine, et partager leurs stratégies régulièrement avec eux.			
Définir des programmes pour les groupes de population ciblés et pour le personnel de ces autres organisations.			
Envisager le prêt temporaire de certaines pièces de leurs collections et l'organisation de visites pour des groupes spécifiques en dehors des horaires d'ouverture habituels.			
Identifier les coûts pouvant être partagés et financés par d'autres organisations.			
Définir des systèmes d'évaluation adaptés à ces programmes expérimentaux.			
Partager les informations et les résultats avec les institutions partenaires.			

Placer les musées au cœur du développement local

Politiques possibles des gouvernements locaux

◆ <i>Adopter une approche globale et de long terme dans la collaboration avec les musées</i>			
Intégrer les musées à leurs stratégies de développement local et veiller à ce qu'ils participent aux forums et réunions sur l'avenir du territoire local.			
Encourager les musées à prendre des initiatives dans le domaine culturel et dans d'autres secteurs socio-économiques.			
Élaborer des stratégies collaboratives à moyen ou long terme et, dans la mesure du possible, prendre des engagements contractuels à moyen ou long terme.			
Définir un cadre clair pour identifier et distribuer les revenus générés par les musées (s'il est de leur ressort de les contrôler).			
S'engager à réinvestir les revenus nets des musées dans leur développement futur (s'il est de leur ressort de contrôler ces revenus).			
Sélectionner en accord avec les musées plusieurs processus d'évaluation, en fonction d'objectifs partagés, de manière à clarifier les responsabilités.			
◆ <i>Soutenir la préservation, la conservation et la recherche comme fonctions essentielles des musées</i>			
Soutenir les besoins scientifiques des musées et mobiliser des ressources humaines et techniques spécialisées.			
Soutenir les activités de préservation, de conservation et de recherche des musées en fournissant et en organisant des espaces pour l'entreposage et l'étude des pièces ou la réalisation de certaines tâches.			
Soutenir ou mutualiser les services de conservation des différents musées locaux.			
◆ <i>Envisager des stratégies telles que la mutualisation des ressources pour élargir les capacités des musées</i>			
Inciter les musées locaux, ainsi que les institutions culturelles et non culturelles, à mutualiser leurs ressources.			
Favoriser la mutualisation des services entre les musées locaux.			
Dans les régions rurales, soutenir la mutualisation des ressources et le développement des réseaux avec d'autres musées et institutions culturelles et sociales, y compris dans les villes, pour renforcer les capacités et mettre en place de nouvelles expositions et de nouveaux programmes.			
Mettre leurs dispositifs de formation à la disposition du personnel des musées.			

Encourager si nécessaire la mobilisation de bénévoles en diffusant plus largement des informations sur le bénévolat à l'échelle locale, en se chargeant d'une partie des coûts d'organisation et en collaborant avec les musées pour définir les critères requis pour les bénévoles.			
--	--	--	--

Moyens d'action des musées

<p>◆ <i>Inscrire le rôle des musées dans le développement local et concrétiser sa mise en œuvre dans des documents et processus clés</i></p>			
Rédiger un énoncé de mission ou une stratégie définissant leur vision de l'avenir et reconnaissant leur rôle dans le développement local.			
Définir un plan de mise en œuvre clair pour appliquer leur stratégie et leur vision à l'aide d'objectifs et d'indicateurs de performance précis. Ils devraient établir une feuille de route sous un format simple, largement diffusée en interne, et veiller à ce qu'elle soit considérée comme une priorité par le personnel, les visiteurs et les parties prenantes			
Veiller à ce qu'un membre de la direction soit chargé de la mise en œuvre de la vision et de la stratégie.			
Participer activement au développement et à la mise en œuvre des stratégies économiques et sociales locales, régionales et/ou nationales.			
Prendre la responsabilité de mener des actions précises au titre de leurs stratégies, en les dirigeant dans certains cas, ou en apportant simplement leur contribution dans d'autres.			
S'impliquer fortement dans leur communauté, en soutenant par exemple les activités culturelles et artistiques locales.			
<p>◆ <i>Conserver la préservation, la conservation et la recherche comme des missions essentielles</i></p>			
Disposer d'un énoncé de mission écrit et de documents relatifs à leurs collections (politique de gestion des collections, plans des collections, etc.) suffisamment clairs pour pouvoir orienter les collections et les décisions de gestion. Le programme correspondant comprendra également la planification stratégique de la conservation préventive.			
Prévoir la formation continue de leur personnel technique et administratif dans le domaine de la conservation et un dispositif permettant d'actualiser les données de leurs archives.			
Entretenir des relations étroites avec différentes unités des gouvernements locaux pour s'assurer que les visiteurs, les collections et les autres ressources (telles que les données associées) sont protégées contre les catastrophes d'origine naturelle ou humaine, en vérifiant que leur plan de gestion des risques en cas de catastrophes est appliqué, testé, actualisé et utilisé.			
Veiller à la protection de leurs droits de propriété intellectuelle.			
<p>◆ <i>Travailler en partenariat avec les organisations concernées pour accroître l'impact de leur action</i></p>			
Instaurer le dialogue avec d'autres organisations locales et partager régulièrement leur stratégie.			
Former des structures, telles que des groupes de recherche, facilitant le dialogue et les prises de décision et associant personnel, visiteurs et utilisateurs.			
Favoriser les partenariats avec le troisième secteur.			
Encourager des partenariats durables et de long terme.			

Appartenir à des réseaux locaux, régionaux et nationaux et à des organisations internationales de musées (comme l'ICOM), et les soutenir.			
Appartenir à des réseaux locaux d'associations culturelles et non culturelles, et les soutenir.			
Identifier les produits et les coûts pouvant être partagés avec d'autres musées et institutions culturelles ou non culturelles.			

Autres guides et outils pratiques

- L'art pour la santé et le bien-être, cadre d'évaluation
www.ae-sop.org/resources
- Outils éducatifs, Arja van Veldhuizen, October 2017 made possible by the LCM, the Erfgoedhuis Zuid-Holland and ICOM-CECA
<http://network.icom.museum>
- Apprentissage et espaces d'apprentissage dans les musées
<http://online.ibc.regione.emilia-romagna.it>
- Mesurer les avantages économiques de l'art et de la culture, guide pratique des méthodologies de recherche pour les organisations artistiques et culturelles, Practical Guidance on Research Methodologies for Arts and Cultural Organisations, Arts Council England, 2012
- Outils à destination des musées et des industries créatives
www.nimc.co.uk
- Mesurer l'impact des musées
<http://online.ibc.regione.emilia-romagna.it>
- Mesurer les pratiques engagées socialement : outils à destination des musées
Museums Association (MA), United Kingdom, www.museumsassociation.org
- Musées et industries créatives
<https://evemuseografia.com>
- Ouvrir des musées
www.openupmuseums.com
- Développement durable et musées, comment se distinguer,
Museums Association (MA), United Kingdom www.museumsassociation.org
- Outils de mesure du bien-être du musée UCL
www.ucl.ac.uk

References

- AAM (2017), *Museums as Economic Engines: A National Report*, American Alliance of Museums, Oxford Economics, <https://www.aam-us.org/wp-content/uploads/2018/04/American-Alliance-of-Museums-web.pdf> (Accessed on 19 October 2018).
- AAM (2013), *Museums on Call: How Museums Are Addressing Health Issues*, American Alliance of Museums, <https://www.aam-us.org/wp-content/uploads/2018/01/museums-on-call.pdf> (Accessed 16 October 2018).
- ACE (2012), *Measuring the Economic Benefits of Arts and Culture*, Arts Council England, https://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/Measuring_the_economic_benefits_of_arts_and_culture.pdf (Accessed 8 July 2019).
- Anderson, D. et al. (2007), “Understanding the long-term impacts of museum experiences”, in *In Principle, in Practice: Museums as Learning Institutions*, pp. 197-215.
- Bertacchini, E. et al. (2018), “Ownership, Organization Structure and Public Service Provision: The Case of Museums”, *Journal of Cultural Economics*, Volume 42, Issue 4, pp. 619–643, <https://link.springer.com/article/10.1007/s10824-018-9321-9> (Accessed 5 January 2019).
- Brida, J. et al. (2012), “Understanding urban tourism attractiveness: The case of the Archaeological Ötzi Museum in Bolzano”, *Journal of Travel Research*, Volume 51, Issue 6, pp. 730-741, <http://dx.doi.org/10.1177/0047287512437858>.
- Chadwick, A. (2000), “Museums and lifelong learning: The adult dimension”, *Nordisk Museologi*, Volume 2000-11, pp. 79-86.
- Chang, E.J. (2006), “Interactive experiences and contextual learning in museums”, *Studies in Art Education*, Volume 47, Issue 2, pp. 170-186.
- Crociata, A. et al. (2014), “Cultural Access and Mental Health: An Exploratory Study”, *Social Indicators Research*, Volume 118, Issue 1, pp. 219–233.
- Crooke, E. (2008), *Museums and community: ideas, issues and challenges*, Routledge.
- Crossick, G., and P. Kaszynska (2016), *Understanding the value of arts & culture: The AHRC Cultural Value Project*, Arts and Humanities Research Council, <https://ahrc.ukri.org/documents/publications/cultural-value-project-final-report/> (Accessed on 19 October 2018).
- Edeiken, LR. (1992), “Children's museums: The serious business of wonder, play, and learning”, *Curator: The Museum Journal*, Volume 35, Issue 1, pp. 21-27, <https://doi.org/10.1111/j.2151-6952.1992.tb00731.x>.
- Fancourt, D., and Steptoe, A. (2018), “Cultural engagement predicts changes in cognitive function in older adults over a 10 year period: findings from the English Longitudinal Study of Ageing”, *Nature International Journal of Science*, Scientific Reports, Volume 8, Article number: 10226 (Accessed 16 October 2018).
- Gob, A., and Postula, JL. (2015), “*Le musée de ville, Histoire et actualités*”, Ministère de la Culture et de la Communication, La Documentation française.
- Grefe, X., and A. Krebs (2010), *The Relationship between Museums and Municipalities in Europe*, E=MU2 Policy analysis group, <http://www.pportodosmuseus.pt/wp->

[content/uploads/2011/03/musees_municipalites_rapport_final_ENG.pdf](#) (Accessed on 16 November 2017).

Greffe, X., et al. (2017), "The future of the museum in the twenty-first century: recent clues from France", *Museum Management and Curatorship*, Volume 32, Issue 4, pp. 319-334.

Greffe, X., (2011), "The Economic Impact of The Louvre", *Journal of Arts Management, Law, and Society*, Taylor & Francis (Routledge), Volume 41, Issue 2, pp.121-137.

Grodach, C. and Loukaitou-Sideris, A. (2007), "Cultural development strategies and urban revitalization", *International Journal of Cultural Policy*, Volume 13, Issue 4, pp. 349-370, <https://doi.org/10.1080/10286630701683235>.

Grossi, E. et al. (2012), "The interaction between culture, health and psychological well-being: Data mining from the Italian Culture and Well-Being project", *Journal of Happiness Studies*, Volume 13, Issue 1, pp. 129-148.

Gurian, EH. (2011), "Function Follows Form: How Mixed-Used Spaces in Museums Build Community", *Curator: The Museum Journal*, Volume 44, Issue 1, pp. 97-113.

ICOM (2018), ICOM establishes new working group on sustainability, <https://icom.museum/en/news/icom-establishes-new-working-group-on-sustainability/> (Accessed on 20 November 2018).

ICOM (2011), "Museums and Sustainable Development: How can ICOM Support, in Concrete Terms, the Museum Community's Sustainable Development Projects?" In Proceedings of the Advisory Committee Meeting, Paris, France, 6–8 June 2011, http://archives.icom.museum/download/june2011/panels/110602_%20JM_panel1.pdf. (Accessed on 19 November 2018).

ICOM (2007), ICOM Statutes, International Council of Museums, Paris, https://icom.museum/wp-content/uploads/2018/07/2017_ICOM_Statutes_EN.pdf (Accessed on 28 November 2017).

ICOM (2004), *Code of Ethics for Museums*, International Council of Museums, Paris, <http://icom.museum/ethics.html> (Accessed on 16 November 2017).

ICOM (2002), *Shanghai Charter for the Protection of Intangible Heritage*, http://icom.museum/shanghai_charter.html.

Iorio, M., and Wall, G. (2011), "Local museums as catalysts for development: Mamoiada, Sardinia, Italy", *Journal of Heritage Tourism*, Volume 6, Issue 1 pp. 1-15.

McCarthy, K. et al. (2004), *Gifts of the Muse: Reframing the Debate about the Benefits of the Arts*, RAND Research in the Arts, <https://www.rand.org/pubs/monographs/MG218.html> (Accessed on 16 November 2017).

NMA (2011), *More Than Worth It. The Social Significance of Museums*, DSP-Groep, Netherlands Museums Association.

OECD (2018) *Health Inequalities and Inclusive Growth* <http://www.oecd.org/els/health-systems/inequalities-in-health.htm> (Accessed 16 October 2018).

OECD (2014), *Tourism and the Creative Economy*, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264207875-en>.

OECD (2008), *Local Development Benefits from Staging Global Events*, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264042070-en>.

- OECD (2008), *The Impact of Culture on Tourism*, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264040731-en>.
- OECD (2005), *Culture and Local Development*, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264009912-en>.
- OECD (2001), *Managing University Museums*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264194984-en>.
- O'Neill, M (2011), "Cultural Attendance and Mental Health", *Journal of Mental Health*, Volume 9, Issue 4, pp. 22-29, <https://culturecounts.cc/marketing-uploads/resources/Cultural-attendance-and-public-mental-health-Mark-ONeill.pdf> (Accessed 16 October 2018).
- Piekkola, H. et al. (2014), *Economic impact of museums*, University of Vaasa, Levón Institute.
- Plaza, B. (2008), "On some challenges and conditions for the Guggenheim Museum Bilbao to be an effective economic re-activator", *International Journal of Urban and Regional Research*, Volume 32, Issue 2, pp. 506-517.
- Sacco, P.L. et al. (2018), From Culture 1.0 to Culture 3.0: Three Socio-Technical Regimes of Social and Economic Value Creation through Culture, and Their Impact on European Cohesion Policies, *Sustainability*, 10, 3923; <http://dx.doi.org/10.3390/su10113923>.
- Sacco, P.L. (2013), "Culture 3.0: The impact of culture on social and economic development, & how to measure it", presentation at Scientific support for growth and jobs: Cultural and creative industries conference, Bruxelles, October 24, 2013, <https://ec.europa.eu/assets/jrc/events/20131024-cci/20131024-cci-sacco.pdf>.
- Sacco, P.L. et al. (2013), "Culture as an engine of local development processes: System-wide cultural districts. II: Prototype cases", *Growth and Change, A Journal of Urban and Regional Policy*, Volume 44, Issue 4, pp. 571-588.
- Thomson, L.J. and H. Chatterjee (2016), "Well-Being With Objects: Evaluating a Museum Object-Handling Intervention for Older Adults in Health Care Settings", *Journal of Applied Gerontology*, Volume 35, Issue 3, pp. 349–362, <http://dx.doi.org/10.1177/0733464814558267>.
- Thomson, L.J. et al. (2015), "Social Prescribing: A review of community referral schemes", University College London.
- Travers, T., and Glaister, S. (2004), "Valuing museums: Impact and innovation among national museums", National Museum Directors' Conference, Imperial War Museum, London.
- Tuck, F., et al. (2015), *The Economic Impact of Museums in England*, Arts Council England.
- UNESCO (2016), *Culture Urban Future, Global Report on Culture for Sustainable Urban Development*, Paris, <http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002462/246291E.pdf> (Accessed on 16 November 2017).
- Van Aalst, I., and Boogaarts, I. (2002), "From museum to mass entertainment: The evolution of the role of museums in cities", *European Urban and Regional Studies*, Volume 9, Issue 3, pp. 195-209.
- Węziak-Białowolska, D. et al. (2018), "Involvement With the Arts and Participation in Cultural Events-Does Personality Moderate Impact on Well-Being? Evidence From the U.K. Household Panel Survey", *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, <http://dx.doi.org/10.1037/aca0000180>.

Weziak-Białowolska, D. (2016), "Attendance of cultural events and involvement with the arts: impact evaluation on health and well-being from a Swiss household panel survey", *Public Health*, Volume 139, pp. 161-169, <http://dx.doi.org/10.1016/j.puhe.2016.06.028>.

Zukin, S. and Braslow, L. (2011), "The life cycle of New York's creative districts: Reflections on the unanticipated consequences of unplanned cultural zones", *City, Culture and Society*, Volume 2, Issue 3, pp. 131-140, <https://doi.org/10.1016/j.ccs.2011.06.003>.

