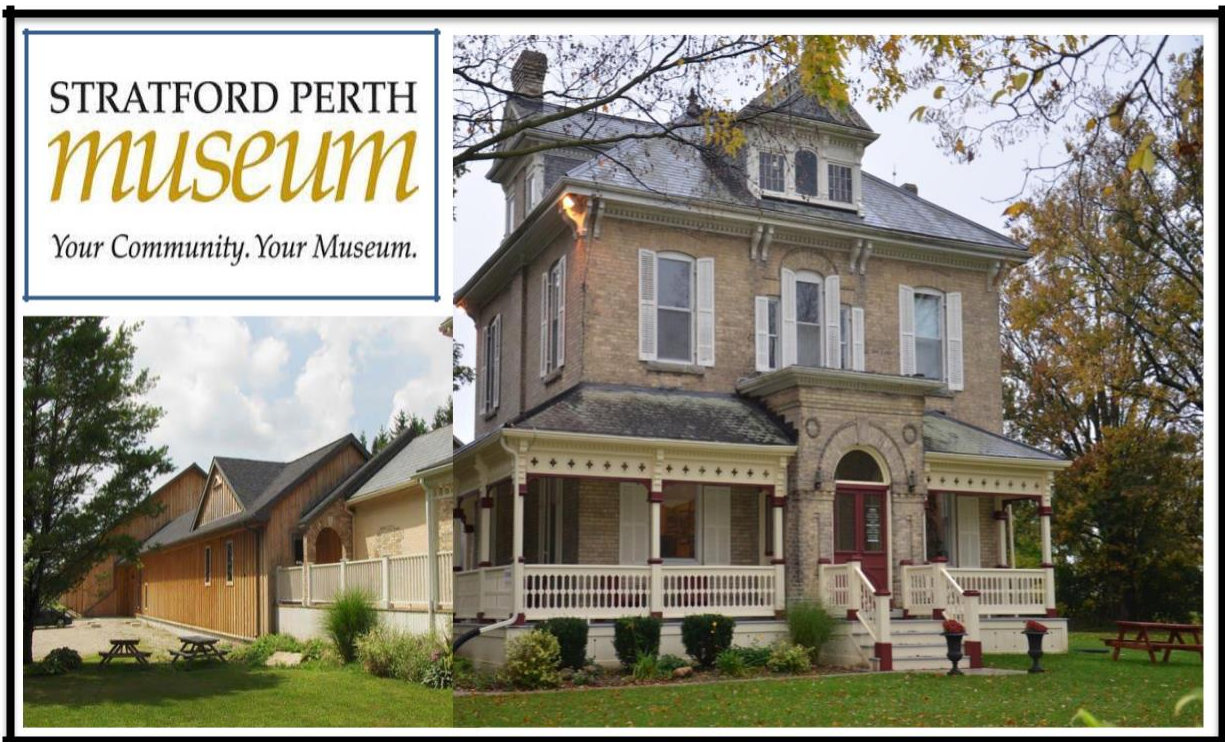


ARTS BUILD ONTARIO

**Série d'études de cas
consacrés aux espaces
créatifs**

Stratford Perth Museum



Cette série d'études de cas consacrés aux espaces créatifs a été réalisée grâce au soutien de :

Table des matières

Introduction	3
ArtsBuild Ontario	4
Musée Stratford Perth	5
Personnes interviewées	5
Vision :	5
Mission :	5
Mandat :	6
Contexte historique et sommaire du projet	6
Le « quoi »	8
Qui possède et exploite le Musée Stratford Perth Museum?	8
Qu'est-ce que l'Association du Musée Stratford Perth bâtit et crée?	9
Le « pourquoi »	10
Pourquoi la SPMA a-t-elle entrepris ce projet d'immobilisations?	10
Pourquoi la SPMA a-t-elle suscité l'engagement de la communauté et plaidé en faveur du projet?	10
Le « qui »	11
À qui l'espace est-il dédié?	11
Qui a mené le projet?	11

Qui étaient les partenaires-clés du projet?	12
Qui était opposé au projet?	13
Quel personnel additionnel a été embauché?	13
Qui était dans l'équipe du projet?	14
Qui a été mandaté pour réaliser le projet?	15
Le « Comment »	15
Comment le projet est-il passé de la conception à la réalisation?	15
Comment le plan de construction a-t-il été conçu?	16
De quelle manière l'accessibilité a-t-elle été prise en compte?	17
Comment les enjeux environnementaux et d'efficacité énergétique ont-ils été intégrés au projet?	17
Comment les imprévus ont-ils été gérés?	17
Comment les activités quotidiennes ont-elles été touchées?	18
Comment le projet a-t-il été financé?	18
Comment la programmation a-t-elle été gérée pendant la construction?	19
La « suite »	19
Comment le Musée Stratford Perth a-t-il établi de nouvelles prévisions financières?	19

De nouveaux membres du personnel ont-ils été embauchés à l'ouverture du nouvel espace?	20
Le nouvel espace a-t-il généré de nouveaux revenus?	23
Comment le Musée Stratford Perth est-il entretenu et exploité?	24
Quelles leçons ont été tirées au cours des 90 premiers jours?	25
Quels enseignements ont été tirés pendant la première année?	25
Résumé de l'étude de cas	26
Ressources	29

Introduction

Ces études de cas détaillées constitueront une source d'information pour les organisations œuvrant dans le domaine des arts et du patrimoine qui se lancent dans un projet d'immobilisations. Elles leur permettront de tirer profit des réussites et des défis d'autres intervenants du secteur.

Pour tous les projets abordés par ces études, nous analyserons le **pourquoi** (la raison pour laquelle ils ont entrepris le projet), le **quoi** (qu'est-ce qu'ils bâtissaient et créaient), le **qui** (qui desservent-ils, qui soutenait ce projet, qui menait ce projet et qui embauchaient-ils), le **comment** (comment le projet était-il soutenu financièrement, quels postes étaient créés ou comment étaient-ils financés), et la **suite** (que s'est-il passé après? Comment l'édifice est-il entretenu ou géré? Est-il durable? Comment les revenus sont-ils générés?).

Nous avons étudié un large éventail d'espaces répartis dans la province et couvrant une variété de modèles d'exploitation, de tailles, d'emplacements, d'envergures de projet et de disciplines artistiques. Ces études de cas mettront l'accent sur le processus respectif de chaque organisation pour l'accomplissement de chaque projet; de la phase de planification jusqu'à la construction, l'exploitation et l'entretien. Une fois les 19 études de cas terminées, un résumé des pratiques exemplaires sera rédigé et publié sur le site Web d'ABO, accessible à tous.

Cette série est soutenue par le programme d'apprentissage *Learning Series*, une collection de webinaires et d'ateliers qui soutiennent les programmes de base d'ABO. Les webinaires qui mettent en valeur les projets d'immobilisations présentés dans cette série d'études de cas seront publiés de 2018 à 2020.

Veillez consulter la page

<https://www.artsbuildontario.ca/learning/webinars/> pour connaître les dates à venir.

La série des études de cas a été réalisée grâce à la participation de Patrimoine Canada et du Conseil des arts du Canada.

ArtsBuild Ontario

ArtsBuild Ontario est la seule organisation en Ontario dédiée à la réalisation de solutions à long terme pour la construction, la gestion et le financement d'installations artistiques durables dont nos communautés ont besoin.

ABO offre des outils, des ressources et des programmes qui aident les organisations artistiques à réaliser leurs projets d'espaces créatifs. Les programmes de base d'ABO comprennent l'accessibilité pour les espaces créatifs, *Creative Spaces Mentoring Network* et *Asset Planner for the Arts*.

Musée Stratford Perth

Personnes interviewées

- John Kastner, directeur général, Musée Stratford Perth (2013 – présent)
- Randy Matthews, directeur actuel et président du comité des finances, Musée Stratford Perth
- Ruth (teneuse de comptes) et Allan Reath, anciens directeurs, Association du Musée Stratford Perth
- Wayne Treitz, ancien président, Association du Musée Stratford Perth (2012-2014)
- Howard Famme, ancien trésorier, Association du Musée Stratford Perth (2007-2014)
- Bert Vorstenbosch, ancien président, Association du Musée Stratford Perth (2006-2012)
- Charlene Gordon, ancienne présidente, Association du Musée Stratford Perth (1993-2002)
- David Stones, ancien président, Association du Musée Stratford Perth (2014-2017)

Vision :

« Être reconnu en tant que musée communautaire vibrant, respecté pour notre rôle fondamental en ce qui a trait à la préservation, l'interprétation et la célébration de nos artéfacts, de nos histoires et de notre riche héritage culturel. »

Mission :

« L'Association du Musée Stratford Perth est un organisme à but non lucratif voué à la préservation et à la mise en valeur du riche patrimoine matériel et culturel du comté de Perth et de la ville de Stratford. »

Mandat :

« L'Association gère le Musée Stratford Perth en veillant à la conservation des artefacts et des collections sous son égide, et en offrant au public des expositions éducatives, des programmes et des informations visant à mettre en lumière l'histoire de la région, auprès des citoyens et des visiteurs, conformément à l'entente entre le musée, la ville et le comté. »

Contexte historique et sommaire du projet

Un musée régional, qui a pris diverses formes, existe depuis 1903. Auparavant, il était dirigé par la bibliothèque publique de Stratford, la société historique du comté de Perth (plus tard appelée la Fondation), le conseil patrimonial du comté de Perth/les archives de Stratford Perth, et le conseil du Musée de Stratford. La collection du musée a été réunie au début du XXe siècle, lorsque la *Loi sur les bibliothèques* (Library Act of 1902) permet aux bibliothèques locales d'assembler et de présenter des collections muséales. Deux collections réunissent la majorité des artefacts du Musée Stratford Perth : une collection amassée de 1900 à 1991 par la société historique du comté de Perth/la Fondation, propriété conjointe de la ville et du comté,

et la collection Thomson du Musée de Stratford, propriété de la ville.

Au moment de l'incorporation de l'Association du Musée Stratford Perth (SPMA) en 1997, le comté et la ville délèguent la gestion de leurs collections respectives au SPMA, qui en prend possession le 1er janvier 1998. La SPMA continue à acquérir des artefacts auprès de donateurs du comté et de la ville, mais mène une existence nomade. Elle entrepose les artefacts à divers endroits, propose d'en prêter certains, et met sur pied des expositions dans un éventail d'endroits, comme Fryfogel Tavern et une manufacture de la rue King. En 1998, les membres du conseil rencontrent un représentant de l'Ontario Realty Corporation, détentrice de l'ancienne École normale de Stratford, qui jouxte le théâtre du Festival de théâtre de Stratford, et des négociations ont lieu afin que le groupe puisse acquérir l'édifice contre un dollar. Une entente est conclue, mais la province modifie la manière dont la société immobilière peut se départir des bâtiments qu'elle détient. Pour mettre la main sur le bâtiment, la SPMA fait alors face à la contrainte de payer une somme reflétant presque la valeur réelle du théâtre sur le marché, ce qui s'avère impossible. Ron Latham, président du conseil, convainc la ville de Stratford d'acheter l'édifice en 2001. La ville mandate un conseil de gestion d'exploiter ce qui deviendra le Discovery Centre. La SPMA, tout comme le Festival Stratford, y est locataire jusqu'en 2007. La coexistence des deux organismes pose problème puisque leurs priorités quant à

l'utilisation de l'espace sont vivement incompatibles, et en fin de compte, les deux entités décident que le Musée doit se trouver un nouveau toit.

Le conseil explore plusieurs options qui s'offrent à lui, notamment le don d'un bien agricole ayant appartenu à la famille du poète James Reaney. Si la proposition s'avère généreuse, elle est rejetée car la ferme est isolée et difficile d'accès pour d'éventuels visiteurs. En 2007, la SPMA acquiert son site actuel sur l'ancien chemin Huron, en vue d'y établir le Musée Stratford Perth, qui ouvre officiellement le 16 octobre 2009.

Le « quoi »

Qui possède et exploite le Musée Stratford Perth Museum?

L'Association du Musée Stratford Perth [SPMA], un organisme de bienfaisance à but non lucratif, incorporé en 1997, possède et exploite les installations connues sous le nom de Musée Stratford Perth. Sise sur un emplacement judicieusement situé juste en-dehors des limites de la ville de Stratford, une maison victorienne de brique couleur chamois de 1870 s'élève devant un tableau de boisés et de sentiers. L'ensemble est propice à une programmation tant intérieure qu'extérieure.

Qu'est-ce que l'Association du Musée Stratford Perth bâtit et crée?

La SPMA achète la propriété sise au 4275, Huron Road (Autoroute 8, juste à l'ouest de Stratford) en 2008, pour regrouper l'entreposage de ses artefacts et se doter d'un espace d'exposition adéquat. L'achat initial comprend un terrain de 2,8 hectares, ainsi qu'une maison victorienne de deux étages totalisant une superficie de 437 mètres carrés, utilisée précédemment comme café-couette. La maison est suffisamment grande pour accueillir des expositions permanentes et temporaires, une boutique-cadeaux, une aire de réception et des bureaux administratifs. La vaste propriété sillonnée de sentiers d'interprétation en plein-air accueille également un stationnement et une nouvelle installation de 1021 mètres carrés abritant un entrepôt pour les objets de la collection et un centre où le Musée propose une programmation éducative.

En 2014, la SPMA vend 25 %, ou 0,77 hectare au comté, qui avait besoin d'un endroit où entreposer ses archives. En 2015, les Archives de Stratford Perth construisent un campus de 929 mètres carrés, accueillant les archives patrimoniales de la région.

Le « pourquoi »

Pourquoi la SPMA a-t-elle entrepris ce projet d'immobilisations?

Le musée au passé nomade entreposait jadis ses artefacts en divers endroits. Puisque l'ancienne École normale de Stratford était sous l'égide du Discovery Centre, le conseil et les bénévoles de la SPMA ont compris qu'ils ne disposaient pas de suffisamment d'espace pour prendre de l'expansion, entreposer les artefacts et présenter des expositions. Lorsque son bail au Discovery Centre n'a pas été reconduit, la SPMA a procédé à une évaluation de ses besoins et à une étude de faisabilité, puis elle a entrepris une recherche exhaustive pour trouver un nouvel emplacement. La SPMA a reçu 100 000 \$ de la part d'un généreux donateur, et de cette somme, 20 000 \$ ont été alloués à des améliorations de la conservation au Discovery Centre. Il restait alors 80 000 \$ en capital d'amorçage destiné à l'achat d'une propriété qui deviendrait le musée. La ville et le comté se sont entendus pour prendre une hypothèque de 585 000 \$ sur la propriété de l'ancienne rue Huron.

Pourquoi la SPMA a-t-elle suscité l'engagement de la communauté et plaidé en faveur du projet?

L'idée de se doter d'un musée rendant hommage à l'histoire et à la culture de la région a suscité un consensus remarquable auprès des membres de la communauté. Le projet posait un

défi, celui d'élaborer un modèle d'affaires qui permettait au musée d'être financièrement viable. Durant des années, les bénévoles, le conseil, la ville et le comté ont accumulé des moments de frustration en amassant des artefacts sans véritable plan d'entreposage, de conservation et d'exposition. Sans emplacement qui lui était propre, le Musée n'arrivait pas à générer suffisamment de revenus pour couvrir les coûts liés à la conservation de son stock colossal, et la ville tout autant que le comté appréhendaient la dépendance continuelle aux fonds publics.

Le « qui »

À qui l'espace est-il dédié?

Le site de Huron Road connu à titre de site patrimonial, constitue le siège social tant au Musée Stratford Perth qu'aux Archives Stratford-Perth. Ces organismes desservent le grand public, en particulier les citoyens de Perth East, Perth South, North Perth, West Perth, du comté de Perth et de la ville de Stratford.

Qui a mené le projet?

Le conseil de la SPMA s'est chargé de diriger le projet. Tout au long du processus, et jusqu'à présent, il est formé de membres dévoués et pleinement actifs. La réglementation municipale stipule qu'il doit compter de 9 à 14 directeurs au maximum. En 2009, à l'occasion de l'élaboration d'une demande de

subvention, les membres du conseil ont tenu un journal détaillé des heures consacrées au projet. Au total, 12 d'entre eux ont conjointement passé 8 000 heures sur ce mandat. Certains des directeurs possédaient une expérience significative en direction au pallier municipal. Parmi eux, un ancien président du conseil de comté qui a été président du conseil d'administration au moment de l'acquisition de la propriété, ainsi qu'un trésorier du conseil qui siégeait également au conseil municipal. Le fait que les membres du conseil d'administration aient entretenu d'excellentes relations avec l'extérieur s'est avéré fort utile au moment de la négociation des accords financiers avec la ville de Stratford et le comté de Perth, puisque la cohésion était au rendez-vous.

Qui étaient les partenaires-clés du projet?

La ville de Stratford et le comté de Perth ont joué un rôle de partenaires-clés dans l'achat de la propriété. Puisque l'emplacement du site sur la rue Huron se trouve à environ 300 mètres à l'extérieur des limites de la ville de Stratford, le Comté s'est montré intéressé à soutenir le projet. Après l'acquisition du lieu, le financement du projet a fait l'objet d'une renégociation avec la ville et le comté, afin qu'ils contribuent à sa rénovation et pour assurer l'octroi d'une subvention continue et stable destinée à l'exploitation du Musée.

Qui était opposé au projet?

Il n'existait pas de réels opposants à l'établissement d'un domicile permanent pour le Musée, et aucune complication liée à la préservation du patrimoine n'empêchait la rénovation de la maison. Cependant, certains ont soulevé des préoccupations quant aux défis que devait surmonter le Musée et aux délais associés à l'élaboration d'un modèle d'exploitation financièrement viable et durable qui réduirait la dépendance de l'établissement envers le financement public. À certains moments, le moment de la prise de décisions-clés a suscité la controverse et fait l'objet d'intenses remises en cause de la part des dirigeants de la ville, mais seulement en ce qui avait trait à la viabilité financière du Musée, et non parce que ces derniers s'opposaient à la pertinence d'établir le Musée.

Quel personnel additionnel a été embauché?

Le conseil de la SPMA a toujours manœuvré en fonction de son plan stratégique. Afin de le mettre en œuvre, il a embauché du personnel supplémentaire. À cet égard, le conseil fondateur a engagé Nancy Hushion de Toronto en vue de l'élaboration d'un plan stratégique. Son rapport d'avant-garde daté de 1998 comprend maintes observations qui ont régi les objectifs et les décisions de la SPMA : aucun musée en Amérique du Nord n'est autosuffisant. Les revenus générés par les visites des clients, de concert avec le soutien du gouvernement, sont essentiels au

succès du Musée, et le conseil a travaillé avec assiduité sur sa relation avec la ville et le comté.

Qui était dans l'équipe du projet?

Au cours du processus d'acquisition, les joueurs-clés comprenaient :

- Bert Vorstenbosch, président de la SPMA et membre, comité de campagne d'immobilisations – ancien préfet du comté
- Howard Famme, trésorier de la SPMA et membre, comité de campagne d'immobilisations – comptable agréé; ancien conseiller municipal
- Judy Matheson, secrétaire de la SPMA – gérante, Music (magasin de musique de Sebringville)
- David MacKenzie, président du comité de campagne d'immobilisations
- Gerry Kehl – maire suppléant de West Perth
- Marian deWever (membre, comité de campagne d'immobilisations)
- Jim Henry (membre, comité de campagne d'immobilisations)
- Keith Culliton, représentant de la ville de Stratford
- Allan Reath
- Steve Riehl Jr (membre, comité de campagne d'immobilisations)

- Wayne Treitz (membre, comité de campagne d'immobilisations) – ancien directeur mondial, 3M
- David Stones (membre, comité de campagne d'immobilisations) – ancien président et chef de la direction, Childhood Cancer Canada

L'équipe d'employés comptait :

- Linda Carter, directrice-conservatrice
- Jay Bodrog, conservateur adjoint
- Will Kernohan, éducateur et coordonnateur

Qui a été mandaté pour réaliser le projet?

Le projet a été intitulé Projet de relocalisation du Musée Stratford-Perth. Les responsables n'ont pas embauché de gestionnaire de projet, mais les services de Victorian Details ont été retenus pour rénover la maison, à l'instar de Vic's Contracting, qui a veillé à la construction du nouveau pavillon.

Le « Comment »

Comment le projet est-il passé de la conception à la réalisation?

Avant l'achat, les responsables ont engagé des frais liés aux études d'achalandage, de zonage et de signalisation, de même qu'à la préparation du site et aux assurances, le tout afin de se conformer aux règlements municipaux et aux exigences entourant l'achat. La préparation du site comprenait la gestion des eaux, les évaluations environnementales, les rapports

d'étude de sols, l'ensemencement de la pelouse, ainsi que l'aménagement de stationnement en gravier, de trottoirs et d'entrées. La priorité du conseil était de terminer le jumelage des collections, alors elle a souhaité entamer le projet avec la construction d'une annexe vouée à l'entreposage qui ferait également office de centre éducatif.

Comment le plan de construction a-t-il été conçu?

L'entrepreneur a réalisé son mandat en trois phases étalées de 2008 à 2009 :

Phase 1 – rénovation et modernisation de la maison (y compris toutes les salles de bain et les chambres). Il a fallu rénover la maison, jadis transformée en café-couette, afin d'y permettre d'autres usages. La rénovation a également servi à moderniser les gicleurs et des systèmes électriques conformément au code du bâtiment, et à installer un système de sécurité comportant notamment un film de sécurité posé sur les fenêtres.

Phase 2 – ajout d'une nouvelle construction de 1 022 mètres carrés voués à l'entreposage et logeant un centre éducatif situé derrière la maison, et ajout d'un ascenseur dans la maison principale.

Phase 3 – ajout d'une nouvelle construction pour lier la Phase 2 à la maison principale. Initialement, le concept ne prévoyait pas l'ajout de la maison, mais les plans ont été révisés en vue d'intégrer un chemin couvert et une rampe entre les deux

édifices, respectivement l'aile d'exposition et de programmation.

De quelle manière l'accessibilité a-t-elle été prise en compte?

La maison principale a été dotée d'un ascenseur et une rampe a été ajoutée à l'aile d'exposition et de programmation.

Comment les enjeux environnementaux et d'efficacité énergétique ont-ils été intégrés au projet?

En vue de la préparation du site, l'organisme a commandé une évaluation environnementale et un rapport de gestion de l'eau.

Comment les imprévus ont-ils été gérés?

Le plus important contretemps dont a souffert le projet a été de ne pas recevoir une subvention de 400 000 \$ en provenance du Fonds du Canada pour les espaces culturels, somme représentant 50 % du coût total du projet. Le Fonds a signifié ne pouvoir acquiescer à la demande puisque le conseil n'a pas été en mesure de réunir un montant équivalent (400 000 \$) au moment où la demande a été faite, mais les rénovations avaient pourtant commencé. Le conseil a lancé un appel à la ville et au comté, ce qui a donné lieu à une deuxième hypothèque sur la propriété. La ville en assume 240 000 \$, tandis que le comté s'est engagé à hauteur de 160 000 \$.

Comment les activités quotidiennes ont-elles été touchées?

Le Musée n'a ouvert ses portes que lorsque les travaux de rénovation majeurs ont été réalisés. Au quotidien, l'équipe s'est affairée à la préparation de la collection en vue de son déménagement, au maintien des activités d'exposition *extra-muros*, qui comprenaient notamment un programme éducatif et des événements spéciaux destinés à générer des revenus d'exploitation.

Comment le projet a-t-il été financé?

La ville et le comté ont consenti conjointement à une hypothèque de 585 000 \$. La Musée a pour sa part contribué au financement en fournissant 500 000 \$ provenant de dons, d'un fonds de financement, d'un compte de réserve et d'événements de financement. La ville de Stratford a accepté, avec une certaine réticence, à octroyer au projet 240 000 \$, et le comté de Perth a accepté de fournir 160 000 \$ en deuxième hypothèque pour faire le pont lorsque la demande faite auprès du Fonds du Canada pour les espaces culturels s'est avérée infructueuse. Le coût de l'ascenseur, soit 131 525 \$, a été financé par le Fonds pour l'accessibilité du gouvernement fédéral, et par la Fondation Trillium de l'Ontario. À la fin de l'année 2010, le coût de la propriété s'élevait à 1 549 256 \$.

Comment la programmation a-t-elle été gérée pendant la construction?

Le Musée a continué à offrir sa programmation *extra-muros* existante. Cette dernière comprenait un programme éducatif et des trousseaux éducatifs, de même que les activités de la Steam Team, soit l'équipe vapeur, qui a présenté le moteur à vapeur du Musée à l'occasion d'événements communautaires dans la région.

La « suite »

Comment le Musée Stratford Perth a-t-il établi de nouvelles prévisions financières?

Pendant au moins 15 ans, une bénévole a assuré gratuitement la tenue de livre pour la SPMA. Elle siégeait également au conseil d'administration. L'exploitation du Musée a nécessité le recours à des experts en matière de création de nouveaux revenus découlant des admissions, de la programmation, des expositions et des activités auxiliaires comme la boutique-cadeaux. À l'époque, si les membres du conseil étaient dévoués et travaillaient avec énergie, en plus d'organiser avec soin des réunions à intervalle régulier et de veiller à la prise des procès-verbaux, ni les membres du personnel, ni les membres du conseil ne pourraient avoir été qualifiés de spécialiste en matière d'engagement de la communauté avec le Musée et son nouveau siège social. Par conséquent, les efforts de l'équipe ont été voués à des projets à l'interne, misant sur la collection

et la conservation des artefacts. Avant d’emménager dans son nouvel espace, le Musée tirait des frais d’admission à ses expositions environ 4 500 \$ par an. La direction prévoyait que le nouvel espace générerait un revenu substantiellement plus élevé, mais aucun plan spécial n’a été élaboré en vue d’atteindre cet objectif. Le Musée n’a attiré un nombre plus élevé de visiteurs qu’au cours de la première année après son ouverture. Le conseil s’est rendu compte que l’installation du Musée dans un nouveau domicile ne suffisait pas à générer des revenus supérieurs, et qu’il faudrait envisager des ajustements quant à la structure organisationnelle pour acquérir les compétences et assumer les rôles nécessaires.

De nouveaux membres du personnel ont-ils été embauchés à l’ouverture du nouvel espace?

Une fois l’espace ouvert, un conservateur en chef a été embauché à temps partiel. La bénévole qui veillait à la tenue de livres recevait une provision sur honoraires mensuelle pour ses services, montant qu’elle reversait systématiquement à la SPMA. Le changement majeur qui s’est opéré concerne l’acquisition de l’expertise en leadership des activités d’exploitation. Le Musée jouissait de l’excellent apport de son personnel en conservation et en préservation, mais il avait désormais besoin d’un gestionnaire tourné vers la communauté qui comprenait l’absolue nécessité de générer des revenus. En 2013, le Musée a embauché un ancien journaliste à l’esprit

entrepreneurial versé dans les projets d'immobilisations et le tissage de liens avec les communautés. Il a apporté quelques changements intuitifs au parcours piéton des visiteurs dans tout le Musée. Il a notamment déplacé l'entrée principale, jadis située à la porte d'en avant, à une porte donnant directement sur le stationnement. Cette modification, tout comme une kyrielle d'autres ajustements, ont amélioré la disposition des aires d'exposition, ce qui a contribué à une augmentation des frais d'admission, le nombre de visiteurs ayant passé de 853 (6 873 \$) en 2013 à approximativement 20 000 visiteurs (66 310 \$) en 2018.

Une fois complété l'achat de la maison destinée au Musée et les travaux de rénovation réalisés, le conseil a renouvelé entièrement ses membres. Les nouveaux venus ont apporté avec eux de l'expérience, une expertise financière et un sens des affaires destiné à combler les faiblesses du modèle d'exploitation initial du Musée. Des personnes possédant de l'expérience en commerce international, en marketing, en communications, de même qu'une expertise en planification stratégique ont été promus à des postes de la haute direction du conseil. L'arrivée des nouveaux talents a emmené le conseil à reconnaître qu'il s'avérait nécessaire de mettre au point un plan stratégique détaillé plus structuré, plus substantiel, indiquant les responsables des volets. Cet outil jouerait un rôle fondamental, permettant d'aider le conseil à identifier les priorités d'affaires et de programmation. L'une des nouvelle

recrues, le futur président, a organisé une séance *extra-muros* pour le conseil ayant pour but de déterminer la nouvelle orientation du Musée. À l'époque, le conseil du Musée avait adopté la théorie selon laquelle « on peut laisser l'avenir décider et déterminer l'orientation qu'il souhaitait prendre et ce qu'il serait, mais il est possible de créer son propre avenir grâce à une planification minutieuse et à une grande détermination ». Le raisonnement du conseil s'appuyait que le fait que le Musée avait désormais une maison, et que le « moment était venu » de capitaliser sur sa relocalisation et la pleine optimisation de l'usage et du développement de l'espace. Au menu : l'élaboration d'un plan clair et articulé précisant la direction stratégique du Musée pour les cinq prochaines années. Le plan qui en résulte, « Créer notre avenir », redéfinit la mission, la vision et les valeurs d'exploitation du Musée, ainsi que les cinq stratégies fondamentales modelant la période de planification qui arrivait, mettant l'accent sur les actions stratégiques qui permettraient de donner vie à chacune des stratégies. Pour chaque action à entreprendre, un plan d'exploitation a été mis sur pied, et une personne responsable a été déterminée pour chacun des résultats escomptés, tandis qu'un tableau des éléments interdépendants a permis d'identifier des cadres temporels suggérés, de même que l'emplacement des 40 actions à entreprendre et la manière dont elles travailleraient de concert à concrétiser les objectifs fondamentaux du plan dans son ensemble. Un chapitre final de

« Créer notre avenir » précisait que le plan ferait l'objet de suivis de la haute direction du conseil, et définissait la manière dont le succès serait compris et mesuré. Les deux plans se trouvent dans la section Références de la présente étude de cas.

Le nouvel espace a-t-il généré de nouveaux revenus?

En 2013, en se référant au plan « Créer notre avenir », le conseil a embauché un nouveau directeur général. Depuis lors, l'équipe du Musée, formée d'un conseil efficace qui assumait les responsabilités déterminées dans le plan stratégique, ainsi que d'une équipe de professionnels sous l'égide du nouveau directeur général, génère à présent plus de 40 % de ses revenus des frais d'entrée, des programmes, des événements bénéfiques, des abonnements, des dons et des subventions. Une entente de financement en cours avec la ville et le comté a vu le jour, et elle est ajustée de manière à refléter le taux annuel d'inflation. Le plan stratégique est sans cesse réévalué, et mis à jour à des intervalles de quelques années, par le membre (maintenant ex-membre) du conseil qui a d'abord guidé le tout premier conseil dans la création du plan « Créer notre avenir », tandis qu'une initiative subséquente a donné naissance à un plan du site détaillé, lequel guide le Musée et son conseil dans l'établissement des usages optimaux de chaque mètre carré du site du Musée. Les stratégies formant les piliers de chacun de ces plans stratégiques sont accessibles au public sur le site Web du Musée.

Comment le Musée Stratford Perth est-il entretenu et exploité?

Depuis 2013, le Musée a réalisé de nombreux projets d'immobilisations annuels, avec l'aide de bailleurs de fonds comme le Fonds du Canada pour les espaces culturels, le Stratford Rotary Club, de même que la Stratford Community Foundation. Ces projets dont le coût unitaire s'élève en moyenne à 50 000 \$, font partie intégrante du budget d'exploitation annuel et sont décrits à la ville et au comté comme des améliorations des immobilisations, en dépit du fait que le Musée assume entièrement seul leur financement. Ces projets comprennent : le remplacement de l'éclairage incandescent par un éclairage à DEL dans tout l'édifice; la relocalisation des bureaux administratifs et du coin repas; le remplacement des chaufferettes radiantes au gaz par un système aérotherme à haute efficacité offrant également la climatisation; la transformation d'une portion de l'agrandissement de l'espace d'entreposage en espace de représentation; l'ajout de caméras de sécurité et l'installation d'une génératrice de secours.

Les coûts d'exploitation pour l'année 2013 s'élèvent à environ 380 000 \$, ce qui comprend 15 500 \$ en services publics (soit approximativement 4 %).

Les coûts d'exploitation pour l'année 2018 s'élèvent à environ 517 000 \$, ce qui comprend 12 670 \$ en services publics ou approximativement 2,5 %.

Le Musée Stratford Perth utilise actuellement Asset Planner for the Arts, un programme de gestion des actifs offert par ArtsBuild Ontario, afin de faire le suivi et de planifier le remplacement de ses édifices.

Quelles leçons ont été tirées au cours des 90 premiers jours?

Le conseil de la SPMA était persuadé que la communauté accourrait au nouvel emplacement du Musée, ce qui ne s'est pas produit. L'approche un brin naïve et passive de ses membres par rapport à la manière d'attirer des visiteurs a nécessité un ajustement de tir qui s'est étalé sur des années et a requis des changements de la part du conseil et du personnel, qui ont adopté davantage de stratégies liées à la communauté, au marketing et aux promotions.

Quels enseignements ont été tirés pendant la première année?

Le conseil de la SPMA s'est rendu compte qu'il existait, au sein des dirigeants principaux, un dédoublement en matière de conservation et d'habiletés de préservation, de même que des écarts cruciaux dans les domaines du marketing, de l'engagement communautaire et de la programmation. Puisqu'ils étaient reconnaissants du dévouement du personnel

en place, ses membres ont trouvé ardu de procéder aux changements nécessaires dans la rédaction de descriptions de postes qui auraient permis au Musée de trouver l'expertise qu'il lui fallait. Par conséquent, il aura fallu plusieurs années avant que les ajustements se concrétisent. Au fur et à mesure que les membres du conseil se sont renouvelés, les nouvelles recrues ont amené un talent neuf en matière de finances et de sens des affaires, qui s'est avéré judicieux puisqu'il a permis de pallier les défaillances du modèle d'exploitation initial du Musée. Les personnes possédant de l'expérience d'affaires à l'international, en marketing et en communications ont décroché des postes de direction au conseil. Au fil des années subséquentes, ces personnes ont mis la main à la pâte de l'exploitation du site du musée, et ont résolu des problématiques pratiques, comme la conformité aux exigences provinciales requérant que l'entrée soit pavée de la route jusqu'au stationnement. Le Musée s'est également doté d'un plan d'affaires stratégique mis à jour. Ce dernier sert de référence, tant auprès du conseil que du personnel, lorsque des décisions s'imposent, et il est régulièrement mis à jour.

Résumé de l'étude de cas

En octobre 2009, l'ouverture du Musée Stratford Perth était un véritable triomphe pour ceux qui rêvaient ardemment de conserver et de célébrer le riche patrimoine matériel et culturel du comté de Perth et de la ville de Stratford. Or, le rêve ne s'est

réalisé qu'en partie, initialement, lorsque le Musée concentrait ses activités sur la conservation et la préservation des artefacts. Pour que la vision imaginée se concrétise réellement, il a fallu compter quatre autres années, durant lesquelles ont été identifiées les compétences manquantes, les modèles financiers ont été stabilisés et un directeur général nouvellement embauché a permis de reconnaître les occasions de programmations uniques liées à l'entretien de bonnes relations avec les collègues liés aux arts et les entreprises du coin. Le Musée présente désormais des expositions couvrant des sujets plus vastes, parfois même internationaux. Parmi eux une exposition sur la maison d'Anne Frank, une exposition d'art inuit de l'Art Gallery of Ontario et une installation sur l'expédition Franklin organisée par Parcs Canada et le Royal Ontario Museum. La plus célèbre d'entre elles, une exposition mettant en vedette Justin Bieber, originaire de Stratford, intitulée *Steps to Stardom*, a pris l'affiche le jour de la famille 2018. L'exposition Bieber a été prolongée jusqu'à l'automne 2019 et continue de générer des recettes record pour la SPMA. Qui plus est, le Musée accueille désormais des lancements de livres, des conférenciers, des événements de formation aux adultes, des camps durant la semaine de relâche de mars et les journées pédagogiques, des mariages et des séances publiques organisées par tous les paliers de gouvernement. À présent, un des éléments du plan stratégique avant-gardiste imaginé par les fondateurs du conseil connaît le succès que lui souhaitaient ses

auteurs : les gens expriment désormais leur désir de siéger au conseil des directeurs de la SPMA!

Ressources

Le Musée Stratford Perth a fourni les ressources ci-dessous en guise de lectures suggérées (en anglais seulement) :

Site Web

- <https://www.stratfordperthmuseum.ca/>

Documents

- [Plan stratégique 2010-13 – Creating Our Future](#)
- [Plan stratégique 2014-16 – VISTA](#)
- [Plan stratégique 2017-21 – Legacy](#)
- Rapports annuels – [2015](#), [2016](#), [2017](#), [2018](#)
- [Étude de cas : l'utilisation d'Asset Planner au Stratford Perth Museum](#)

Webinaire ArtsBuild Ontario

- Étude de cas de projet d'immobilisations Stratford Perth Museum
 - [Enregistrement](#)
 - [Transcription](#)
- (En Anglais) Securing Permanent Space – Stratford Perth Museum and The Theatre Centre
 - [Enregistrement](#)

Vidéo

- [Stratford Perth Museum 2018](#)