

Les musées doivent adhérer à la notion de partenariat. En ces temps difficiles, il est crucial d'établir des partenariats significatifs qui contribuent à la viabilité opérationnelle à long terme de nos institutions. Se situant à un autre niveau que les dons ou commandes, les partenariats sont un outil mutuellement avantageux pour les parties concernées. Ils établissent un lien entre le musée et sa communauté en conscientisant le musée aux questions d'importance pour celle-ci. Ils

permettent en outre au musée de réaliser son mandat, d'atteindre ses objectifs et de tirer parti de ses ressources limitées, grâce à une plus grande structure de soutien.

Des partenariats significatifs, durables et couronnés de succès

Catherine Rockandel

permettent en outre au musée de réaliser son mandat, d'atteindre ses objectifs et de tirer parti de ses ressources limitées, grâce à une plus grande structure de soutien.

Les musées doivent faire preuve de stratégie en développant et en mobilisant leurs réseaux s'ils souhaitent prendre de l'expansion et saisir de nouvelles opportunités d'affaires. En établissant des relations de collaboration fructueuses, les musées et leurs partenaires peuvent participer à la création de programmes, améliorer les produits et services, accéder à d'autres sources de financement, revitaliser les collectivités, accroître la fréquentation de leurs institutions lors des périodes généralement plus tranquilles, partager les recettes générées par les programmes de formation et de sensibilisation, accroître leur réputation et leur pertinence, partager leur expertise, et plus encore.

Pourtant, il n'est pas facile de créer et de mettre en place des partenariats efficaces, car les musées doivent effectuer un changement culturel et modifier leur façon de

Les professionnels des musées ont, historiquement, été élevés au rang d'experts et ils ont souvent un peu de mal à partager le

contrôle qu'ils exercent. Nos valeurs, nos croyances et nos principes sont si profondément ancrés, qu'ils sont intégrés à notre travail et qu'ils guident, consciemment ou non, les décisions que nous prenons quotidiennement. Les partenariats exigent un climat de confiance et pour l'établir, il faut d'abord respecter et reconnaître la valeur des opinions d'autrui. Que faites-vous dans votre musée pour permettre à vos partenaires de prendre parole, d'exprimer leur identité, d'exposer leur vision sociale et de faire preuve de leadership?

La stratégie de partenariats institutionnels adoptée par le National Maritime Centre for the Pacific and the Arctic (NMC), présentée en construction au pied de Lonsdale, à North Vancouver, en Colombie-Britannique, fait partie intégrante du processus de planification mené par Aldrich Pears Associates, Hotson, Bakker, Boniface Haden Architects + Urbanistes et Economic Research Associates. L'approche choisie repose sur la participation active de toutes les parties concernées aux étapes de la définition des besoins, de la pro-

grammation et de la planification du concept, par opposition à une approche qui se limite à demander l'avis de celles-ci sur les concepts déjà élaborés par l'équipe de consultants.

Le projet du NMC joue un rôle de catalyseur et rassemble les activités indépendantes des collectivités locales, nationales et internationales qui ont un intérêt commun pour des programmes, des produits et des services ayant trait à la vie maritime. Le projet est piloté par la ville de North Vancouver, en collaboration avec des individus et des organisations qui représentent les secteurs de l'industrie maritime, de l'éducation, du tourisme, de la navigation de plaisance ainsi que des organisations et institutions communautaires qui encouragent l'apprentissage. Le projet rassemble tous ces Canadiens qui ont à cœur de préserver notre patrimoine maritime et son avenir.

Le NMC a eu recours à de nombreux outils pour le guider dans sa démarche de développement de partenariats. Il a tenu compte du niveau de participation et du rôle des divers partenaires et a établi un continuum sur le processus de prise de décision (voir ci-contre). Les parties intéressées identifiées comme des partenaires potentiels ont eu l'occasion d'émettre leurs commentaires au cours de rencontres et d'ateliers réunissant à la fois les consultants responsables du projet de construction et le personnel du musée. Ils ont pris part au processus de décision et contribué à la création des programmes, en plus de jouer un rôle dans leur mise en œuvre.

L'objectif poursuivi était de déterminer des occasions pour transférer le pouvoir décisionnel et déléguer la responsabilité de certains aspects du projet et des programmes. Cette approche va bien au-delà des procédures qui se contentent d'informer les parties intéressées sur le projet ou les programmes par l'entremise de réunions, de courriers électroniques



Grâce à des partenariats efficaces, les musées parviennent entre autres à créer de nouveaux programmes et à accroître la fréquentation dans leurs institutions. Photos : Aldrich Pears Associates Ltd.

ou des médias. Elle repose sur une collaboration authentique et non pas sur une simple consultation qui cherche à obtenir l'approbation de décisions déjà prises ou d'aider les personnes visées à en comprendre les répercussions.

John Falk, Ph. D., professeur du libre apprentissage dans le cadre du programme Sea Grant de l'Oregon State University, a développé un autre outil permettant d'analyser et de déterminer des partenaires potentiels pour le projet du NMC. Après avoir analysé « comment » et « pourquoi » les visiteurs fréquentent les musées, John Falk a émis l'hypothèse que les visiteurs tentent de combler des besoins identitaires, propres à « cette visite », à « ce moment-là ». Les différentes motivations des visiteurs permettent de dresser les profils suivants : *l'explorateur* : « je viens ici parce que ça m'intéresse et que j'aime ça »; le *facilitateur* : « je viens ici parce d'autres personnes, les enfants par exemple, l'apprécieront et voudront venir »; le *visiteur à la recherche d'une expérience* : « je viens ici parce que l'institution est renommée et que je souhaite visiter les lieux et en faire l'expérience »; le *professionnel ou l'amateur* : « je viens ici en raison de mon travail ou parce que le sujet est relié à un passe-temps que je pratique assidûment »; le *visiteur qui désire se ressourcer* : « je viens ici pour me sentir mieux, pour mieux apprécier les choses importantes ».

Cet outil a été utilisé pour identifier des partenaires potentiels tels que les Escadrilles canadiennes de plaisance (ECP). Les ECP possédaient d'ores et déjà une relation bien établie avec les membres que l'on peut qualifier « d'explorateurs » et de « professionnels/amateurs », impliqués dans le secteur de la navigation de plaisance et l'industrie maritime. Avec d'autres partenaires, ils ont guidé le développement du concept des expositions et des programmes. Ils ont plaidé en faveur du développement et appuyé les décisions prises par le conseil, en adressant des lettres d'appui au maire et au conseil municipal de North Vancouver. Ils ont également plaidé haut et fort en faveur du développement, en compagnie de 20 autres partenaires, à l'occasion d'une audience publique faisant valoir les répercussions positives du centre pour la région et la collectivité. Enfin, ils ont soutenu les demandes de subventions provinciales et fédérales.

Le partenariat avec les ECP a le potentiel de contribuer à la viabilité financière et opérationnelle du NMC à long terme, en plus de lui permettre de réaliser son mandat et d'attein-

dre ses buts. Les ECP souhaitent positionner le NMC en tant que centre sur la « sécurité nautique » et « centre d'apprentissage sur la vie maritime ». Ils participent activement à la promotion des programmes du NMC, qui permettront de diversifier les sources de revenus de l'institution grâce à la location des installations (salles de réunions, salles de classe, espaces pour congrès ou événements spéciaux). De plus, les ECP seront partenaires des événements et des programmes du NMC et ils en feront la promotion. Ils offriront également un forfait spécial comprenant divers avantages à l'intention des individus qui sont aussi membres du NMC.

Les ECP conçoivent le NMC comme un centre d'éducation et de certification de la navigation de plaisance. Le partenariat établi avec le NMC renforce et soutient le mandat de l'institution, accroît la reconnaissance et augmente la crédibilité de ses programmes et expositions. En outre, le partenariat permet de soutenir le mandat des ECP et de répondre à ses besoins en matière de local de réunion, de formation et d'entreposage plutôt que d'en faire la location auprès d'autres fournisseurs.

Les partenariats ont de l'importance parce qu'ils permettent d'établir des relations significatives et qu'ils renforcent le lien de confiance et la connectivité entre les individus, les organisations et les groupes communautaires qui sont essentiels à la réussite des musées. Les partenariats mobilisent de manière authentique les groupes et les individus externes au musée tout en soutenant ses activités traditionnelles que sont la constitution, la préservation et l'exposition des collections et les activités de recherche. En concluant des accords qui renforcent ces relations et en définissant des indicateurs qui mesurent leur efficacité et leurs répercussions, nous augmenterons considérablement les chances de succès des musées. **M**

Catherine Rockandel offre des services de planification des partenariats aux institutions culturelles et aux établissements d'enseignement depuis 1990. Elle est une animatrice professionnelle certifiée par l'IAF et elle collabore avec des institutions dans le but de faciliter une planification concertée et de renforcer la prise de décision stratégique. Ce texte a servi de base à un exposé présenté dans le cadre du congrès national de l'AMC 2009 à Toronto, en Ontario. Vous pouvez communiquer avec Catherine Rockandel à l'adresse suivante : cat@growpartnerships.com

Continuum de la participation d'un partenaire dans le processus de prise de décision

8 RESPONSABILITÉ DU PROJET

Les partenaires ont la pleine responsabilité de tous les aspects du projet ou du programme, une responsabilité qui leur est confirmée par le biais d'accords, de contrats, de comités, etc.

7 POUVOIR DÉCISIONNEL

Le pouvoir décisionnel est transféré aux partenaires pour certaines décisions, dans un cadre bien établi, par l'entremise d'une équipe, d'un comité ou d'une organisation.

6 RESPONSABILITÉ DANS LA MISE EN ŒUVRE

Les partenaires collaborent à la création de programmes dont ils assurent la prestation commune ou la mise en œuvre de manière indépendante, par l'entremise d'une équipe, d'une division ou de comités.

5 PARTICIPATION À LA PRISE DE DÉCISION

Les avis et commentaires des partenaires et des diverses parties intéressées sont pris en considération dans le processus de prise de décision des consultants et de l'institution. Les commentaires sont recueillis dans le cadre de consultations, d'ateliers, de groupes de concertation ou d'entrevues.

4 COMMENTAIRES DANS LE PROCESSUS DE MISE EN ŒUVRE

Les avis et les commentaires des partenaires et de diverses parties intéressées sur la planification ou la mise en œuvre des programmes sont recueillis par les consultants ou l'institution une fois que le processus de planification est complété.

3 SENSIBILISER LES PARTIES INTÉRESSÉES

Par le biais de rencontres, de réunions ou d'ateliers, sensibiliser les parties intéressées et les partenaires potentiels afin qu'ils comprennent les décisions et leurs répercussions et qu'ils soient informés des attentes à leur égard.

2 CONVAINCRE LES PARTIES INTÉRESSÉES

Encourager les parties intéressées et les partenaires à donner leur aval aux décisions qui ont été prises ou au processus de planification.

1 INFORMER LES PARTIES INTÉRESSÉES

Informar les parties intéressées et les partenaires potentiels des décisions qui ont été prises par le biais de rencontres, de courriels et de notes ou par l'entremise des médias.

Note : Inspiré par le « Ladder of Citizen Involvement » de Sherry R. Arnstein et adapté du « Ladder of Involvement in Decision Making » de l'Institut canadien des affaires culturelles.

