



**REPENSER
LES MUSÉES**

Guide d'action et gabarits en matière de politiques de promotion des intérêts

Trousse d'outils Repenser les musées

2023



Guide d'action et gabarits en matière de politiques de promotion des intérêts

Introduction	3
Qu'entend-on par promotion des intérêts?	4
Objectif du Guide d'action et gabarits en matière de politiques de promotion des intérêts	5
Comment utiliser ce guide	7
Activation de la démarche de promotion des intérêts	8
Étapes de la démarche de promotion	9
1. Considérations	9
2. Conscience	10
3. Courage	12
4. Conversation et collaboration	13
5. Clarté	16
Politiques de promotion des intérêts	18
Qu'est-ce qu'une politique de promotion des intérêts?	18
Pourquoi les musées ont-ils besoin de politiques de promotion des intérêts?	18
Gabarit de politique de promotion des intérêts internes	20
Gabarit de politique de promotion des intérêts externes	22
Guide d'action en matière de promotion des intérêts	24
Définition des enjeux	25
Établissement des objectifs	26
Rapprochement de la communauté	27
Ressources	27
Capacités (capital humain nécessaire à la réussite)	28
Tactiques	30
Rapports	31
Rectification du tir	32
Célébration	33
Promotion des intérêts auprès des gouvernements	34
Coordonnées	36
Remerciements	37
Annexe 1 : Glossaire	39
Annexe 2 : Gabarit de courriel à un chef de la communauté ou au gouvernement	42
Annexe 3 : Liste de vérification des étapes d'action	43
Annexe 4 : Gabarit du cadre de référence du comité	44
Annexe 5 : Stratégie et plan de communications	45
Annexe 6 : Gabarit de politique de promotion des intérêts internes	47
Annexe 7 : Gabarit de politique de promotion des intérêts externes	49



Introduction

Repenser les musées est un projet triennal d'envergure nationale dont le mandat consiste à répondre à la question que signifient les musées pour les Canadiens? Par le biais de la reformulation de la valeur des musées et du repositionnement de la marque muséale, ce projet vise à offrir aux musées les outils et les énoncés nécessaires pour mieux se rapprocher de leurs communautés et mieux les servir, pour approfondir leurs liens avec elles et, par conséquent, pour renforcer leur pertinence aux yeux du public canadien.

Les ressources élaborées grâce à ce projet offriront des messages adaptables fondés sur les valeurs qui permettent de resserrer l'écart entre les musées et leurs publics cibles, d'étayer la valeur des musées au moyen de perspectives tirées de données, et d'aider à façonner le dialogue public concernant le rôle vital des musées au sein de notre société.

Le Guide d'action et gabarits en matière de politiques de promotion des intérêts est l'une des ressources que nous avons élaborées dans le cadre de *Repenser les musées*. Ce guide est conçu pour venir en aide aux musées quant à ce qu'ils devraient considérer de faire pour se transformer aujourd'hui en vue d'un demain résilient, en matière de promotion des intérêts.

Toutes les données ont été recueillies au moyen d'un sondage national réalisé en 2021, *Des musées pour moi*, dans le cadre de la campagne *Repenser les musées*. Pour obtenir des renseignements détaillés sur les questions et les réponses, veuillez consulter le rapport *Ce que nous avons entendu à propos Des musées pour moi : Mobilisation des Canadiens au sujet de l'avenir des musées*. Le Guide d'action et gabarits en matière de politiques de promotion des intérêts a été créé pour l'étude *Repenser les musées*, en collaboration avec le Hatlie Group.



Qu'entend-on par promotion des intérêts?

Dans ce contexte, la promotion des intérêts, aussi appelée défense des intérêts, a trait à la façon dont un musée s'active pour faire progresser une cause ou un enjeu dans le but de faire changer l'opinion, les politiques ou les pratiques concernant la cause ou l'enjeu en question. Dans ce guide, le terme « promotion des intérêts » a un sens large parce que son concept peut prendre plusieurs formes selon les circonstances d'un musée ou selon la place qu'il occupe dans sa communauté. Pour chacun des musées, la promotion des intérêts se fera différemment en fonction des divers enjeux sociaux et environnementaux visés, ce qui peut comprendre, mais sans s'y restreindre, le changement climatique, les enjeux ayant trait aux Autochtones et à la réconciliation, les enjeux concernant les 2SLGBTQIA+, les enjeux locaux et communautaires, etc. De plus, un musée pourrait décider de faire la promotion des intérêts d'enjeux internes ou d'enjeux touchant l'ensemble du secteur muséal, notamment en ce qui a trait à l'aide financière, au personnel, au soutien du conseil d'administration et ainsi de suite.

Le présent guide porte sur deux types de promotion des intérêts, soit celle de nature interne (pour répondre aux besoins particuliers d'un musée) et celle de nature externe (concernant des enjeux communautaires ou sociaux). Les deux types sont traités séparément dans les gabarits en matière de politiques. Cependant, les actions ou mesures à prendre pour activer la promotion des intérêts, qu'elle soit de nature interne ou externe, sont pareilles.



Objectif du Guide d'action et gabarits en matière de politiques de promotion des intérêts

Peu importe le sujet de la promotion des intérêts que vous amorcez et peu importe si votre musée en est à ses débuts ou non dans ce domaine, le Guide d'action et gabarits en matière de politiques de promotion des intérêts vous viendra en aide. Le guide a pour but de soutenir les musées à n'importe quel stade de leur démarche, sans égard à la taille du musée et à son emplacement. Même si les musées ne fonctionnent pas tous de la même manière, il y a des considérations dont tous les musées peuvent et devraient tenir compte en matière de promotion des intérêts.

Dans son billet de blogue au sujet des musées qui décident de ne pas risquer de faire des choses susceptibles d'aliéner leur public, Robert R. Janes affirme que la neutralité s'est liguée pour créer une croyance magique qui est désormais le mot d'ordre de la plupart des travailleurs de musées. Selon cette croyance, les musées ont la possibilité de s'abstenir de s'attaquer aux enjeux sociétaux et aux aspirations de la société parce qu'ils ont affaire à des histoires complexes et ont des missions uniques qui les déchargent d'une plus grande responsabilité¹. Le mot clé ici, c'est la responsabilité. En effet, les musées ont la responsabilité d'enseigner, de conscientiser les gens et de resserrer l'écart entre la science et la culture².

Les Canadiennes et les Canadiens croient que les musées ont la responsabilité d'enseigner au public sur des sujets comme les arts, la nature et l'histoire, en plus d'aborder des enjeux sociaux et économiques venant appuyer le monde de l'éducation³. Dans cette optique, nous devons considérer comment les musées peuvent devenir de meilleurs promoteurs d'idées et enseigner au public aujourd'hui en vue d'un demain plus résilient. Les musées sont des établissements culturels à part entière et ils ont le pouvoir de prendre position sur une panoplie d'enjeux auxquels les communautés font face. Les communautés ont besoin de l'aide de leurs musées pour amplifier leurs voix et conscientiser les gens à propos de sujets importants.

L'objectif de ce guide consiste à aider les musées à déterminer par eux-mêmes où ils en sont sur le plan de leur démarche de promotion des intérêts et à leur donner des idées et des exemples pour leur montrer comment entreprendre une telle démarche et comment préparer des politiques de promotion

¹ Robert R. Janes, « The Elephant in the Room — Museums Won't Risk Doing Anything That Might Alienate Their Audience », Coalition of Museums for Climate Justice (blogue), 19 avril 2017, <https://cmcj.ca/the-elephant-in-the-room/>.

² Robert R. Janes, « What Are We Waiting For?? An Open Letter to Canadian Museum and Gallery Directors from Robert R. Janes, Founder of the Coalition of Museums for Climate Justice », Coalition of Museums for Climate Justice (blogue), 22 février 2021, <https://cmcj.ca/what-are-we-waiting-for-an-open-letter-to-canadian-museum-and-gallery-directors-from-robert-r-janes-founder-of-the-coalition-of-museums-for-climate-justice/>.

³ Alberta Museums Association, rapport *Ce que nous avons entendu, Des musées pour moi : Mobilisation des Canadiens au sujet de l'avenir des musées*, préparé par Hill+Knowlton Stratégies, juin 2021, https://reconsideringmuseums.ca/wp-content/uploads/2023/03/Ce-que-nous-avons-entendu_Repenser-les-Musees.pdf.



des intérêts qui entraîneront des changements réels et durables. Pour les musées, le moment est venu de s'exprimer haut et fort sur des questions qui appuient leur mission et leurs communautés, et de prendre position sur divers enjeux au lieu de rester neutres, surtout lorsque le soutien nécessaire est immédiat.



Comment utiliser ce guide

L'information présentée dans ce guide, qu'il s'agisse du gabarit en matière de politiques, de la liste de vérification des actions ou mesures à prendre ou d'un autre aspect du guide vise à montrer aux musées les bonnes questions à poser, à leur prodiguer des conseils sur la façon d'aborder la démarche de promotion des intérêts et à définir les éléments nécessaires (les ressources, les capacités, le budget, etc.) à la réussite. Les circonstances de chaque musée, allant de l'expérience des membres du conseil d'administration en matière de promotion des intérêts aux relations avec la communauté, détermineront la mesure dans laquelle un musée s'adonnera à ses causes et enjeux.

Les cinq C dont il est question dans ce guide servent de point de départ pour entreprendre une discussion sensée et réfléchie avec votre conseil d'administration, votre personnel et vos communautés. Le site Web *Repenser les musées* contient d'autres ressources de même que nos coordonnées si vous voulez nous poser des questions.



Activation de la démarche de promotion des intérêts

Trois grands thèmes sont ressortis des recherches approfondies effectuées dans le cadre de l'élaboration du Guide d'action et gabarits en matière de politiques de promotion des intérêts.

Ce n'est pas toujours une question d'argent. Les musées et les organisations doivent aller au-delà des simples demandes de financement aux gouvernements. Conformément à la définition que lui prête ce guide, la promotion des intérêts peut et devrait prendre plusieurs formes, notamment la demande de ressources supplémentaires (autres que les demandes de financement direct), l'éducation du public et l'exercice de pressions en vue de la modification de politiques gouvernementales. Songez à ce qui est important pour votre musée, puis essayez de déterminer les ressources dont vous aurez besoin pour parvenir à vos fins. Même si l'argent jouera sans aucun doute un rôle important dans votre démarche, demandez-vous de quelles autres manières vous pourrez faire un impact dans votre communauté.

Collaboration de la communauté – Pour entreprendre une démarche de promotion des intérêts, il faut comprendre sa communauté et compter sur elle. Les musées doivent mobiliser activement leurs communautés immédiates et comprendre les besoins actuels. Grâce à cela, les musées sont mieux placés pour travailler de concert avec leurs communautés dans le dessein de renseigner les gens au sujet d'enjeux pressants, de faire la promotion des intérêts de ces enjeux et de jouer un rôle dans leur résolution, le tout dans un contexte de compréhension mutuelle. Quels sont les besoins de votre communauté?

Habilitation du personnel – Les musées se doivent de déployer des efforts pour soutenir leur personnel au moyen d'une démarche de promotion des intérêts. Par cela, on entend le fait de leur accorder des salaires justes et équitables, de préconiser la conclusion de contrats à plein temps et à long terme afin que les membres du personnel puissent préparer leur avenir, ou de leur faire suivre des cours afin de pouvoir les affecter à des projets particuliers, notamment en matière de promotion des intérêts. Il est également important de faire ressortir les intérêts et les passions du personnel afin de comprendre les enjeux qui sont importants à leurs yeux, enjeux dont ils pourraient faire la promotion des intérêts. Que faites-vous pour que votre personnel soit prêt à entreprendre des démarches de promotion des intérêts?



Étapes de la démarche de promotion

Avant de se lancer dans une démarche de promotion des intérêts, un musée, son conseil d'administration et son personnel doivent prendre en compte diverses considérations fondamentales. Les étapes dont il est question plus loin sont importantes et essentielles à la réussite des démarches de promotion des intérêts par les musées. Les démarches de promotion prennent plusieurs formes. Que vous fassiez la promotion des intérêts d'une plus grande représentation pour un groupe communautaire, de la diversité, d'une cause sociale, du changement climatique ou du financement, tenez compte des cinq C avant d'élaborer votre plan d'action de promotion des intérêts. Vous devriez également tenir compte des cinq C avant d'élaborer et d'approuver une politique de promotion des intérêts.

L'ordre de ces thèmes est stratégique. Il aide à dresser l'orientation d'une organisation pour qu'elle évalue où elle en est rendue par rapport à son initiative de promotion des intérêts. Sans le premier C, il est difficile de passer au deuxième C, et ainsi de suite. Servez-vous des cinq C comme guides et réfléchissez aux « choses à considérer » pour élaborer la politique de promotion des intérêts de votre musée et aller de l'avant avec les mesures que vous avez identifiées.

1. Considérations

Le premier C signifie « considérations ». Il se situe au tout premier plan de votre démarche de promotion des intérêts. À titre de musée servant le public, vos considérations doivent tenir compte des communautés marginalisées de longue date ainsi que des enjeux sociétaux avec lesquels les musées doivent mieux s'aligner, plus particulièrement dans le contexte de vos tâches de promotion des intérêts. La liste des considérations ci-dessous n'est pas complète. Vous pourrez certainement y ajouter d'autres enjeux et liens sociétaux importants, mais il est impératif que vous compreniez comment votre musée soutient les enjeux suivants et en fait la promotion :

- diversité, équité, inclusion et justice;
- réconciliation avec les communautés autochtones et soutien offert à ces communautés;
- 2SLGBTQIA+;
- accessibilité (physique, intellectuelle, financière);
- urgence climatique.

Les cinq C

1. **Considérations**
2. **Conscience**
3. **Courage**
4. **Conversation et collaboration**
5. **Clarté**



Les questions ci-dessous ont pour but de vous aider à lancer une discussion à l'interne, avec le personnel de votre musée. Cette discussion initiale mènera à des discussions et à des découvertes plus approfondies sur des considérations importantes et non négociables à propos de divers sujets.

- a. Est-ce que notre œuvre touche toutes les communautés? Couvre-t-elle les réussites et les injustices des communautés marginalisées, plus particulièrement les personnes autochtones, noires et de couleur (PANDC)? Les communautés 2SLGBTQIA+ et leur histoire? Est-ce que nous incluons les voix de ces communautés? Est-ce que notre équipe fait appel aux personnes de ces communautés?
- b. Avons-nous considéré notre rôle en matière de relations et de réconciliation avec les Autochtones? Y avons-nous réfléchi sérieusement, et faisons-nous des efforts réels pour soutenir les communautés autochtones de notre région immédiate et au-delà? Avons-nous bien pris connaissance des [94 appels à l'action](#) de la Commission de vérité et réconciliation du Canada et est-ce que nos efforts sont harmonisés avec ces appels à l'action?
- c. De quelles ressources disposons-nous pour appuyer la promotion des intérêts de l'urgence climatique? Par le truchement de nos expositions et de nos programmes, pouvons-nous renseigner nos communautés davantage et leur transmettre de l'information pour les aider à apprendre et à passer concrètement à l'action pour corriger le changement climatique?

2. Conscience

La conscience se rapporte à la façon dont votre musée comprend ce qui lui tient le plus à cœur, puis comment il vit sa raison d'être dans le contexte d'une compréhension mutuelle. La conscience a deux volets : développer une prestance personnelle, et miser sur la littératie culturelle, plus précisément en ce qui a trait à vos intérêts de même qu'à la vision et à la mission de votre musée.

Si vous ne comprenez pas les enjeux qui importent le plus à votre musée, vous risquez d'avoir de la difficulté à mener à bien vos démarches de promotion des intérêts. Selon Robert R. Janes, une politique de promotion des intérêts aiderait à délimiter les enjeux qui revêtent de l'importance et à déterminer comment votre musée réagira vis-à-vis des difficultés d'ordre moral et civique qu'il aura à relever⁴. Bien qu'il ne soit pas toujours possible de prévoir les difficultés sociales, politiques ou économiques susceptibles de surgir, il vous incombe, en tant qu'équipe, de bien comprendre les valeurs de votre musée. Il vous incombe aussi de bien comprendre ce qui ne fait pas partie de vos valeurs pour que vous puissiez saisir dans quelles circonstances votre travail ne correspond pas à vos valeurs et que vous puissiez rectifier votre tir au besoin. Par conséquent, si vous voulez que les choses changent, il ne suffit

⁴ Robert R. Janes., « The Elephant in the Room — Museums Won't Risk Doing Anything That Might Alienate Their Audience ».



pas que votre musée reste neutre⁵. À titre de musée, il est important et essentiel que vous preniez position sur des enjeux qui ont un impact sur votre communauté.

Dans cette optique, comment allez-vous faire pour que tout le monde soit sur la même longueur d'onde, ou presque? Discutez-en ouvertement avec les membres de votre équipe, anciens et nouveaux, pour savoir ce qui importe à leurs yeux. Il est important que les croyances personnelles soient alignées à celles du musée. Cela contribue à la formation de la **prestance personnelle**⁶ au sein de votre musée, de sorte que toutes les personnes se sentent à l'aise de partager leurs opinions personnelles sur les enjeux d'actualité et ont la prestance nécessaire pour s'exprimer sur le sujet. Grâce à la prestance personnelle, votre équipe sera vraiment capable de déterminer l'enjeu ou les enjeux pour lesquels elle désire susciter une prise de conscience. Connaître les enjeux et savoir ce qu'il faut faire pour motiver des changements à l'égard des enjeux en question, c'est essentiel à la réussite des démarches de promotion des intérêts de votre musée⁷.

Il faut qu'une personne anime ces conversations pour que toutes les personnes présentes se sentent à l'aise de faire part de leur point de vue et n'hésitent pas à faire preuve de vulnérabilité si elles ont vécu une expérience ou ont un lien personnel avec les enjeux faisant l'objet de la discussion. Si aucun membre de votre équipe ne peut animer la discussion, vous devez considérer la possibilité de faire appel à une personne externe au musée afin de créer un environnement où le personnel ou le conseil d'administration se sent à l'aise.

Dans le cadre de la prise de conscience, il revient au musée d'appuyer le développement d'une **littératie culturelle**⁸, c'est-à-dire de déterminer comment le musée va s'y prendre pour que la communauté prenne conscience du secteur des arts et des cultures, puis comment il va s'y prendre pour que les visiteurs développent leur esprit critique. Pour que vos démarches de promotion portent fruit, il faut que vos communautés tiennent leur musée et sa raison d'être à cœur. Il faut aussi qu'elles tiennent à cœur les programmes et les expositions qui vous leur suggérez.

Quand vous comprenez bien ce que votre musée représente vraiment, vous êtes mieux en mesure d'appuyer votre public par le biais des efforts que vous déployez. Vous trouverez ci-après des questions pour guider une discussion menant à une prise de conscience :

- a. En tant que musée, qu'est-ce qui nous tient à cœur? Quels sont les traits communs que nous partageons entre nous?

⁵ Robert R. Janes., « The Elephant in the Room ».

⁶ Robert Janes, dans le cadre d'une discussion avec l'auteur, juillet 2022.

⁷ SaskCulture, « Advocacy & Changing Public Policy », consulté le 18 septembre 2022, <https://www.saskculture.ca/programs/organizational-support/organizational-resources?resource=4>.

⁸ Ryan Hunt, dans le cadre d'une discussion avec l'auteur. La définition de la littératie culturelle est attribuée à Patricia Huntsman, www.patriciahuntsman.com, juillet 2022.



- b. Quelles sont mes valeurs personnelles? Quelles sont les valeurs de mon musée? Coïncident-elles?
- c. Que se passe-t-il autour de nous? Du point de vue social? Du point de vue économique? Du point de vue politique? Du point de vue environnemental? Du point de vue des injustices? Du point de vue des réussites?
- d. Que disent nos énoncés de vision, de mission et d'objectifs? Sont-ils alignés avec ce qui nous tient tous à cœur et avec ce qui se passe autour de nous?
- e. Que devrions-nous faire en tant que musée? À la lumière de tout cela, que devrions-nous cesser de faire en tant que musée?

Le lien avec les valeurs organisationnelles ne peut être sous-estimé. Un énoncé de valeurs bien articulé peut orienter le conseil d'administration et le personnel quant aux mesures que le musée est prêt à prendre en matière d'enjeux sociaux, y compris le pourquoi et le comment. Les politiques de promotion des intérêts doivent coïncider avec ces valeurs et devraient appuyer directement ces valeurs en donnant l'exemple.

À considérer : *Conflit d'intérêts* – Prenez connaissance de la politique de votre musée au sujet des conflits d'intérêts (pour les dirigeants et les opérations) afin de faire en sorte que toutes les personnes aient l'occasion de déclarer la présence d'un conflit, réel ou perçu, à l'égard des enjeux dont vous entendez faire la promotion des intérêts dans votre communauté. Si votre musée n'a pas de politique en cas de conflits d'intérêts, préparez-en une avec votre conseil d'administration afin d'assurer la prise en charge de la responsabilité fiduciaire du conseil d'administration envers le musée.

3. Courage

Le courage, c'est l'aptitude de votre musée à prendre des risques et à passer à l'action, même si vous savez que vous n'obtiendrez pas nécessairement le résultat escompté. Que votre démarche de promotion des intérêts concerne votre propre musée (cause interne) ou qu'elle concerne un enjeu social ou communautaire (cause externe), vous devez prendre des risques afin de produire un changement réel. Il s'agit là d'une étape nécessaire. Souvent, les démarches de promotion des intérêts entreprises par les musées prennent la forme d'une alliance pour appuyer et défendre des enjeux auxquels leur communauté immédiate fait face. Dans cette optique, les musées doivent adopter des alliances qui sont honnêtes, actives et d'un grand soutien pour leurs communautés et non pas seulement performatives (c'est-à-dire qu'elles n'existent que grâce à leurs paroles et non pas grâce à leurs actions).



L'alliance, et par conséquent la promotion des intérêts, c'est une question d'accepter d'être déstabilisé et d'accepter la culpabilité sans être paralysé dans l'inaction. Faire partie d'une alliance signifie qu'il faut accepter les risques⁹.

En trouvant le courage, vous aurez plus de facilité à être agile et adaptable vis-à-vis de nombreuses situations. Il ne fait aucun doute qu'il faut beaucoup de soin, d'attention et de courage pour prendre des décisions sur le vif, surtout parce que nous sommes responsables de nos propres actions. Cela dit, si votre musée n'est pas capable d'agir dans un délai convenable, c'est aussi un désavantage.

Les musées doivent faire preuve de courage pour passer à l'action, rester agiles et faire preuve de résilience tout au long de leurs efforts de promotion des intérêts¹⁰. Voici quelques questions à vous poser pour déterminer où votre musée se situe sur l'échelle du courage :

- a. En temps de crise communautaire, avons-nous peur d'agir? Par le passé, comment avons-nous réagi et comment avons-nous soutenu la communauté en présence d'un besoin?
- b. Craignons-nous les répercussions négatives sur notre image publique? Qu'est-ce qui nous fait peur? Comment pouvons-nous surmonter ces peurs à l'interne?
- c. Avons-nous été la cible de critiques pour des gestes que nous avons déjà posés? Nous sommes-nous adaptés pour rectifier cette situation?
- d. Qu'est-ce qui nous empêche de passer à l'action, ou qui? Comment pouvons-nous en discuter avec les personnes qui nous empêchent de passer à l'action?

4. Conversation et collaboration

Maintenant que vous avez examiné votre situation interne, évalué vos valeurs et priorités et compris votre tolérance au risque, il est essentiel de converser et de collaborer avec vos communautés immédiates pour former et renforcer les relations que vous entretenez avec elles. Que la mission de votre musée consiste à appuyer une communauté particulière ou non, il est important de comprendre qui sont vos visiteurs, mais qui plus est, quelles sont les personnes qui ne fréquentent pas votre musée, mais qui sont touchées par les enjeux sociaux, financiers ou politiques auxquels votre communauté

⁹ Grayson Dirk, « Do It Off Broadway: Exploring the Politics of Diversity and Inclusion in Museums through Risk, Advocacy, and Queer Experience », dissertation de maîtrise, Université de Washington, 2018,

https://digital.lib.washington.edu/researchworks/bitstream/handle/1773/42004/Dirk_washington_02500_18689.pdf?sequence=1.

¹⁰ Robert Ferguson et Robert R. Janes, « Opinion: Plight of the Museum: Why Won't These Institutions Use Their Voices? », *The Globe and Mail*, 4 février 2022, <https://www.theglobeandmail.com/opinion/article-plight-of-the-museum-why-wont-these-institutions-use-their-voices/>.



immédiate fait face. La composition de votre communauté peut varier et changer, et souvent, elle dépend de votre emplacement géographique et de sa mission générale. Les auteurs de l'ouvrage *Museum Activism* discutent ouvertement de la notion du musée en tant que véhicule permettant de faire quelque chose de manière active et intentionnelle pour le bienfait de la société¹¹. Pour certains, l'activisme peut être la source de controverse. L'idée que les musées ne soient pas neutres est une position qui prend de l'ampleur dans le secteur muséal. À la lumière du nombre de mouvements sociaux qui ont fait leur chemin ces dernières années, il ne s'agit pas seulement d'un slogan, mais plutôt d'une manière réelle de s'activer.

« De plus en plus d'études témoignent du rôle puissant que jouent les musées pour entretenir des dialogues avec les visiteurs au sujet d'enjeux sociaux contemporains et pour façonner la manière dont nous voyons, pensons et agissons envers les autres et le monde qui nous entoure. À leur tour, ces conversations stimulent des débats professionnels et des pratiques expérimentales sur la possibilité qu'ont les musées de provoquer un changement progressif. »¹²
[traduction libre]

Fondamentalement parlant, les musées aident les communautés à mieux comprendre le monde par le truchement de l'art, de l'histoire, de l'actualité et plus encore. C'est pourquoi il est impératif d'établir des liens solides avec les communautés, pour que les histoires et les expositions présentées soient authentiques et véridiques de leur point de vue.

Dans le cadre des conversations avec les communautés et des efforts déployés en collaboration avec elles, il est important de noter que la confiance est essentielle, mais que celle-ci ne se développe pas du jour au lendemain. En tant que musée, il est important que vous ne vous empressiez pas de former des collaborations sans avoir confiance dans la communauté avec laquelle vous désirez travailler. Ceci est particulièrement vrai des relations à développer avec les communautés autochtones¹³. Aussi, quand un musée approche une communauté, il est important que les intentions soient bonnes. Ces intentions devraient avoir été explorées dans le cadre de vos évaluations internes (conscience et courage) et elles doivent se prolonger dans le renforcement des relations avec les communautés.

Quand un musée approche une communauté, il s'allie à celle-ci afin de comprendre ses besoins et de déterminer les difficultés auxquelles elle fait face. Le musée doit demander à la communauté quels sont ses enjeux et comment il peut les aider à les surmonter. En tant que musée, vous ne devez pas imposer à la communauté vos idées préconçues au sujet d'un enjeu. Examinez toutes vos suppositions et vos partis pris avant d'entreprendre une conversation, car ce que vous pensez de l'enjeu d'une communauté pourrait être erroné. Pendant les conversations, il est essentiel d'écouter ce que l'autre partie a à dire.

¹¹ Robert R. Janes et Richard Sandell, *Museum Activism* (Abingdon, Oxon: Routledge, 2019).

¹² Janes et Sandell, *Museum Activism*, xxvii.

¹³ Bianca Message, « La conception pour un public précis : Collaborer avec les cultures autochtones », *Magazine Muse*, Association des musées canadiens (juillet-août 2018), https://www.museums.ca/site/designing_audiences.



Ensuite, vous pouvez partager vos ressources afin d'appuyer cette communauté grâce à une alliance et à la promotion de ses intérêts.

Votre musée pourrait aussi considérer de s'activer dans les limites de mouvements sociaux et de faire en sorte que tous partagent leurs valeurs afin que les efforts de promotion des intérêts aient plus de poids. Par ailleurs, il serait important de déterminer qui sont les chefs de file de la communauté et non pas seulement les représentants des gouvernements. Réfléchissez aux personnes qui ont de l'influence, qui vivent et travaillent dans votre communauté et avec lesquelles vous pouvez également communiquer (des enseignants, des propriétaires d'entreprises, des activistes et autres)¹⁴.

En dernier lieu, collaborer avec les communautés signifie aussi qu'il faut que la communauté en question puisse jouer un rôle concret dans votre démarche de promotion des intérêts. Entendez-vous sur diverses idées, écoutez ce que les communautés ont à dire, offrez-leur votre appui et faites appel à la communauté en général (les visiteurs de votre musée, par exemple).

À considérer : Dans le cadre de vos communications et de vos collaborations, il est impératif de ne pas abuser de vos relations avec les groupes communautaires, surtout les communautés en quête d'équité. Prenez soin de mentionner s'il s'agira un rôle d'éducation ou de collaboration, et offrez une rémunération aux personnes qui vous viennent en aide s'il s'agit d'un rôle d'éducation. Écoutez plus souvent que vous ne parlez. Les besoins de la communauté doivent passer avant ce que vous voulez faire en tant que musée, car ce que vous voulez faire ne lui sera pas nécessairement utile. Et enfin, déterminez si votre proposition est une forme d'appropriation. Allez-vous prendre quelque chose qui appartient à un autre groupe à des fins d'utilisation par votre musée, ou allez-vous prendre un élément d'un autre contexte culturel et l'utiliser pour votre musée¹⁵?

Voici quelques questions à vous poser avant d'approcher des communautés et de collaborer avec elles :

- a. Quels groupes communautaires de votre communauté sont touchés par les enjeux? Quelles personnes ou organisations appuient déjà ces groupes?
- b. Quelles relations avons-nous déjà établies en tant que musée? Comment pouvons-nous renforcer ces relations et mieux soutenir ces communautés?
- c. En tant que musée, pourquoi voulons-nous appuyer les groupes en question? Est-ce que nos intentions sont claires? De quelles ressources avons-nous besoin pour bien réussir?

¹⁴ Americans for the Arts, Arts Education Navigator: « Mobilizing Support », 2015, <https://www.americansforthearts.org/by-program/networks-and-councils/arts-education-network/tools-resources/arts-ed-navigator/mobilizing-support>.

¹⁵ Intellectual Property Issues in Cultural Heritage Project, *Think before You appropriate: Things to Know and Questions to Ask in Order to Avoid Misappropriating Indigenous Cultural Heritage* (Université Simon Fraser : Vancouver, 2015), <https://www.carfac.ca/carfacwp2019/wp-content/uploads/Think-Before-You-Appropriate.pdf>.



- d. Comment pouvons-nous adapter nos priorités pour passer de *nos* besoins à *leurs* besoins?

5. Clarté

La clarté s'avère évidente une fois que vous avez évalué et exploré ce que vous faites en tant que musée et quand vous avez commencé à faire le travail nécessaire avec vos communautés. La clarté signifie que vous faites preuve de transparence dans le cadre de votre travail pour que la conversation se poursuive et pour gagner la confiance des visiteurs de votre musée. Ce n'est pas la fin de votre démarche, mais plutôt le prolongement de votre travail. La clarté s'accompagne d'une plus grande confiance. Elle vous permet, par conséquent, d'entretenir des relations plus solides et plus significatives avec votre communauté.

Pour un musée, il est important de faire preuve de transparence par rapport à son travail de promotion des intérêts ou par rapport aux réussites et aux erreurs rattachées à sa démarche de promotion des intérêts (au sein même du musée ou avec un collaborateur).

Les musées devraient rendre transparente l'information qu'ils produisent, de même que ce qu'ils font avec cette information au sein du musée (par le biais d'actions publiques ou d'un exercice interne). Ils devraient aussi prendre une position publique à propos des grands enjeux et des enjeux pertinents dans leur communauté. Vos communications contribuent toutes à la clarté de votre travail de promotion des intérêts à l'externe. Elles aident à établir la confiance et servent de point de départ pour inviter les communautés à se rapprocher de votre musée (si c'est fait correctement, avec intention). La clarté peut aussi se voir dans les expositions et les programmes de votre musée. Mettez votre démarche de promotion des intérêts en évidence dans les activités de votre musée et demandez comment vous pouvez enchâsser ce que vous avez appris et fait en termes de promotion des intérêts dans l'ensemble de votre programmation¹⁶.

Vous ferez sans doute des erreurs, surtout si vous possédez peu d'expérience dans de telles démarches. Les démarches de promotion des intérêts ne sont pas chose facile en l'absence d'expérience, mais le fait de craindre de faire des erreurs ne fera que retenir votre musée sur le plan de ses efforts de promotion des intérêts et de la santé générale de l'organisation. La publication *LGBTQ2+ Inclusion in Canadian Museums* fait ressortir le fait que des erreurs vont se produire et donne matière à réflexion aux musées qui craignent de faire des erreurs¹⁷.

¹⁶ Stephanie Anderson, « Unsettling National Narratives and Multiplying Voices: The Art Museum as Renewed Space for Social Advocacy and Decolonization — a Canadian Case Study », *Museum Management and Curatorship* 35, n° 5 (2 septembre 2020) : 488–531.

¹⁷ Canadian Museums Association, « LGBTQ2+ Inclusion in Canadian Museums », 30, consulté le 18 septembre 2022, https://museums.ca/uploaded/web/docs/Introduction_LGBTQ2.pdf.



Lorsque vous entreprenez votre démarche de promotion des intérêts et que vous voulez faire connaître votre travail à vos communautés, posez-vous les questions suivantes :

- a. Où les gens peuvent-ils avoir accès à de l'information au sujet de notre travail de promotion des intérêts? Cette information est-elle accessible à tous?
- b. Est-ce que nous cachons au public de l'information ou des erreurs parce que nous avons peur de faire d'autres erreurs ou de nuire à notre réputation? Si nous étions à la place de la communauté concernée, comment nous sentirions-nous face à une telle situation¹⁸?
- c. Sur quoi travaillons-nous, et comment pouvons-nous partager l'information qui accompagne notre programmation et/ou nos expositions de sorte que le public comprenne mieux nos valeurs?
- d. À l'interne, qui peut nous demander d'autres informations au sujet de notre travail de promotion? Comment les gens peuvent-ils communiquer avec nous pour participer au projet?

¹⁸ Canadian Museums Association, « LGBTQ2+ Inclusion in Canadian Museums », 30, consulté le 18 septembre 2022.



Politiques de promotion des intérêts

Qu'est-ce qu'une politique de promotion des intérêts?

Une politique de promotion des intérêts, c'est une politique approuvée par le conseil d'administration d'un musée au moyen d'une motion. Cette politique énonce les causes, les idées et les enjeux que le musée considère comme importants. Qui plus est, cette politique définit comment le musée dans son ensemble va réagir aux difficultés morales ou civiques qui surgissent dans leurs communautés. Cette politique sert de cadre de référence et définit clairement les rôles de l'équipe du musée en matière d'efforts de promotion des intérêts.

La politique guide les décisions qui sont prises sur le plan des activités de promotion des intérêts et d'activisme. Elle énonce également les attentes des membres du conseil d'administration et du personnel concernant les enjeux internes et externes qui doivent s'accompagner d'un changement, sur le plan gouvernemental ou communautaire.

Un musée devrait approuver deux types de politiques de promotion des intérêts :

- 1) une politique pour les besoins internes, faisant la promotion de causes propres au musée et à ses besoins; et
- 2) une politique pour les besoins externes, faisant la promotion des enjeux et des besoins de la communauté.

Une fois qu'une politique de promotion des intérêts est approuvée par le conseil, le musée peut alors passer à sa mise en œuvre et prendre les mesures qui s'imposent. Ce genre de travail ne convient pas à tous. Vous trouverez plus loin dans ce guide des questions et des considérations qui vous permettront de déterminer les capacités du musée. Toutefois, l'intention de ce genre de politique, à l'instar de bien d'autres politiques, c'est qu'une fois qu'elle est adoptée par le conseil, elle dicte la façon dont le musée doit procéder.

Pourquoi les musées ont-ils besoin de politiques de promotion des intérêts?

L'élaboration de politiques de promotion permet au conseil d'administration de votre musée, à son personnel et à ses bénévoles d'être tous sur la même longueur d'onde quant à la façon dont les efforts de promotion sont déployés, tant à l'interne qu'à l'externe.

Les politiques devraient être formulées de sorte à répondre aux besoins de votre musée, en tenant compte des ressources à votre disposition et de vos priorités. Servez-vous des gabarits de politiques



ci-dessous comme point de départ, après avoir fait les cinq C. Il est important d'avoir une façon nettement articulée d'approcher les démarches de promotion des intérêts. Les étapes dont il est question plus loin vous aideront à réfléchir à votre politique avant de l'élaborer. Nous vous recommandons donc de lire toutes les étapes. Le guide d'action ci-dessous servira aussi de grandes lignes à votre démarche une fois que votre politique aura été adoptée.

Vous trouverez ci-dessous deux gabarits de politiques. Le premier vous permettra de faire la promotion de changements directement au sein de votre musée, ou encore, au sein du secteur des musées et du patrimoine; et le deuxième vous permettra de faire la promotion de changements au sein d'une communauté, en vous concentrant sur des enjeux particuliers déterminés par la communauté, communauté avec laquelle le musée collabore pour donner lieu à des changements positifs.

La recommandation de ce guide d'action veut qu'un musée se dote d'une politique pour son propre travail de promotion des intérêts, et ensuite, qu'il approuve une politique pour le travail destiné à la communauté. Tout dépendant du musée, ces politiques pourraient être combinées, ou encore, il se peut que certains musées disposent déjà d'une politique de promotion des intérêts internes. Les gabarits ci-dessous vous servent de point de départ pour lancer une conversation. Ils doivent être personnalisés pour convenir aux besoins de votre musée, de votre conseil d'administration et de votre communauté.



Gabarit de politique de promotion des intérêts internes

Nom de la politique :	Promotion [d'un intérêt du musée]
Date d'approbation :	
Date de révision :	
Date d'approbation de la révision :	

L'Agence du revenu du Canada et d'autres agences des échelons de gouvernement fédéral, provincial et municipal ont adopté des règlements et des lignes directrices en matière de pratiques de promotion des intérêts. Le conseil d'administration et le personnel du musée ne doivent pas s'adonner à des pratiques de promotion des intérêts manifestement partisans ou jugées comme étant de nature politique, ou encore, à des pratiques qui vont à l'encontre des exigences de la loi ou des exigences réglementaires.

1. Les activités de promotion des intérêts du musée doivent cibler des enjeux propres à l'orientation stratégique du musée, aux priorités et aux objectifs fixés par le musée et à la durabilité du musée. Les options de solutions qui seront élaborées devront être conformes à la vision, à la mission et aux politiques du musée. Toutes les activités de promotion des intérêts seront également conformes à la législation, aux lois et aux règlements municipaux, provinciaux et fédéraux.
2. Le musée fait la promotion des intérêts en appuyant des procédures et des politiques nouvelles ou révisées pour n'importe quel échelon de gouvernement ou organisation au profit du patrimoine en/au/à [province / municipalité].
3. Les options de politiques présentées par le musée tiennent compte de connaissances fondées sur des données probantes et comprennent des recommandations pratiques. Les enjeux abordés peuvent avoir été cernés par le musée ou être en réponse à des événements externes.
4. Des relations mutuellement empreintes de respect sont à la base même des relations entretenues avec les représentants élus, les ministères, les médias, d'autres organisations et les parties prenantes de la communauté.
5. Les objectifs, les actions et les recommandations en matière de promotion des intérêts seront caractérisés par une approche axée sur la collaboration, la coopération et l'obtention de solutions.
6. Le musée communiquera de manière efficace dans le but de fournir de l'information sur les enjeux touchant le musée. Ses communications comprendront diverses tactiques visant les publics cibles du plan de promotion des intérêts.



7. Les actions de promotion des intérêts tiennent compte d'enjeux importants et pertinents ayant des impacts non seulement sur les membres du musée, mais aussi sur de grands nombres de parties prenantes du musée. Les actions sont fondées sur les constatations découlant de l'évaluation de programmes et de recherches qui reflètent les tendances et les inquiétudes générales.
8. La directrice générale ou le directeur général du musée et le conseil d'administration travailleront de concert sur les initiatives de promotion des intérêts qui auront été définies et communiqueront à l'ensemble du conseil d'administration des informations et des faits à propos des enjeux.
9. Un comité ad hoc de promotion des intérêts peut être formé, conformément à la *politique sur la structure et les principes régissant les comités du conseil* afin de s'occuper de questions ou d'initiatives particulières.



Gabarit de politique de promotion des intérêts externes

Nom de la politique :	Promotion des intérêts communautaires
Date d'approbation :	
Date de révision :	
Date d'approbation de la révision :	

L'Agence du revenu du Canada et d'autres agences des échelons de gouvernement fédéral, provincial et municipal ont adopté des règlements et des lignes directrices en matière de pratiques de promotion des intérêts. Le conseil d'administration et le personnel du musée ne doivent pas s'adonner à des pratiques de promotion des intérêts manifestement partisans ou jugées comme étant de nature politique, ou encore, à des pratiques qui vont à l'encontre des exigences de la loi ou des exigences réglementaires.

1. Les activités de promotion des intérêts communautaires menées à bien par le musée doivent porter sur les enjeux communautaires déterminés en collaboration et en partenariat avec des organisations qui s'occupent des enjeux en question au sein de la communauté ou qui tentent de les résoudre.
2. En collaboration avec la communauté concernée, le musée fait la promotion des intérêts en appuyant des procédures et des politiques nouvelles ou révisées pour n'importe quel échelon de gouvernement ou organisation au profit des enjeux qui ont été cernés.
3. En collaboration avec des partenaires, des collaborateurs et des partisans des enjeux déterminés, les options de politiques appuyées ou présentées par le musée tiennent compte de connaissances fondées sur des données probantes et comprennent des recommandations pratiques.
4. Les actions de promotion des intérêts tiennent compte d'enjeux importants et pertinents ayant des impacts sur la communauté visée. Les actions sont fondées sur des recherches qui reflètent les tendances et les inquiétudes générales.
5. Des relations mutuellement empreintes de respect sont à la base même des relations entretenues avec les représentants élus, les ministères, les médias, d'autres organisations et les parties prenantes de la communauté. Le musée collabore avec ses partenaires pour entretenir les relations existantes et pour créer de nouvelles relations selon les besoins.
6. Les stratégies, les actions et les recommandations en matière de promotion des intérêts sont caractérisées par une approche axée sur la collaboration, la coopération et l'obtention de solutions.



7. Le musée communiquera de manière efficace dans le but de fournir de l'information sur les enjeux touchant la communauté. Ses communications comprendront diverses tactiques visant les publics cibles du plan de promotion des intérêts, en collaboration avec les partenaires et les collaborateurs. Le musée ne servira pas de porte-parole au nom de la communauté ni ne communiquera avec les représentants élus, les administrateurs ou les médias sans le consentement de l'organisation partenaire ou de la communauté.
8. La directrice générale ou le directeur général du musée et le conseil d'administration travailleront de concert sur les initiatives de promotion des intérêts qui auront été définies et communiqueront à l'ensemble du conseil d'administration des informations et des faits à propos des enjeux.
9. Un comité ad hoc de promotion des intérêts [communauté ou enjeu] peut être formé, conformément à la *politique sur la structure et les principes régissant les comités du conseil* afin de s'occuper de questions ou d'initiatives particulières.



Guide d'action en matière de promotion des intérêts

Les étapes expliquées ci-après vous aideront à préparer votre propre plan ou votre campagne de promotion des intérêts. Chaque étape fait ressortir une action en vue de l'élaboration d'un plan interne et d'un plan externe, même s'il arrive parfois que les deux se chevauchent. La notion d'*interne* signifie que toutes vos activités de promotion des intérêts sont destinées à votre propre musée. La notion d'*externe* signifie que votre travail de promotion des intérêts concerne la communauté ou se fait en collaboration avec celle-ci. Il arrive souvent que la promotion des intérêts internes et externes se chevauchent, mais ce n'est pas toujours le cas. Les étapes sont divisées en huit champs d'activités afin de mieux distinguer les divers aspects de la politique.

Liste de vérification du guide d'action en matière de promotion des intérêts

Définition des enjeux	
1. Comprendre le contexte et l'environnement actuels.	<input type="checkbox"/>
2. Définir l'enjeu à aborder.	<input type="checkbox"/>
3. Faire des recherches.	<input type="checkbox"/>
Établissement des objectifs	
4. Définir les objectifs.	<input type="checkbox"/>
5. Déterminer les objectifs de la promotion des intérêts.	<input type="checkbox"/>
Rapprochement de la communauté	
6. Déterminer les membres ou les groupes de la communauté qui sont touchés par l'enjeu ou qui préconisent un changement, puis déterminer les personnes avec lesquelles il faut communiquer ou s'associer pour parvenir à ses fins.	<input type="checkbox"/>
7. Déterminer avec quels représentants élus et administrateurs il faut travailler et entretenir des liens avec eux.	<input type="checkbox"/>
Ressources	
8. Déterminer les forces et les atouts du musée.	<input type="checkbox"/>
9. Déterminer les ressources disponibles.	<input type="checkbox"/>
10. Déterminer les occasions susceptibles de se traduire par une réussite, et les difficultés susceptibles de nuire à cette réussite.	<input type="checkbox"/>
Tactiques	
11. Considérer quels membres de l'équipe seront responsables de quelles actions ou tactiques.	<input type="checkbox"/>
12. Élaborer un plan de travail.	<input type="checkbox"/>
13. Préparer un échéancier d'activités.	<input type="checkbox"/>
14. Élaborer une stratégie de communications.	<input type="checkbox"/>
Rapports	
15. Mesurer le succès.	<input type="checkbox"/>
Rectification du tir	
16. Rectifier le tir au besoin.	<input type="checkbox"/>
Célébration	
17. Célébrer!	<input type="checkbox"/>



Définition des enjeux

Étape 1 : Comprendre le contexte et l'environnement actuels.

Tenez-vous continuellement au courant de l'actualité afin de déceler les changements en matière de mouvements externes et de tendances de l'industrie.

- Interne : Que font les autres musées de la région ou les musées du même genre en matière de promotion des intérêts?
- Externe : Quelles sont les données démographiques de votre communauté immédiate et que se passe-t-il à l'extérieur du musée?

Cette étape consiste à prendre conscience du monde qui vous entoure, que ce soit au sein même de votre musée ou du secteur muséal, ou encore, dans les contextes sociaux, politiques ou environnementaux.

Étape 2 : Définir l'enjeu à aborder.

- Interne : Quelles attitudes ou politiques ou quels comportements et processus ont un impact sur le musée voulez-vous changer?
- Externe : Quel changement d'attitude, de comportement, de politique ou de processus ayant un impact sur une communauté à l'extérieur du musée voulez-vous appuyer?

Étape 3 : Faire de la recherche.

Faites une recherche pour bien comprendre l'enjeu et le changement revendiqué, à l'interne ou à l'externe au sein de la communauté. Recueillez le plus de données et de renseignements possibles pour vous aider à aboutir au résultat escompté, et lorsque vous préparez votre plan de promotion des intérêts, déterminez la meilleure façon d'utiliser les données de votre recherche pour appuyer vos buts et vos objectifs.

Plus de 500 000 personnes ont participé au projet *Repenser les musées*, ce qui a permis de générer beaucoup de données détaillées pour venir en aide aux musées faisant la promotion des intérêts en leur nom. Vous trouverez ci-dessous quelques échantillons de données puisées dans le rapport de l'étude *Des musées pour moi : Mobilisation des Canadiens au sujet de l'avenir des musées (Ce que nous avons entendu)*¹⁹.

- Selon les répondants au sondage, les musées jouent de nombreux rôles dans la vie des gens et de la vie de leurs communautés. Voici certains des rôles quasi universels des musées : des lieux propices à l'apprentissage et à l'inspiration (97 %), des lieux voués à

¹⁹ Alberta Museums Association, rapport *Ce que nous avons entendu, Des musées pour moi : Mobilisation des Canadiens au sujet de l'avenir des musées*.



la préservation et à l'entretien de l'art et des objets (95 %), des lieux pour aider les visiteurs et les touristes à découvrir une région ou un lieu (94 %) et des lieux favorisant la compréhension d'autres cultures et communautés (93 %) (11).

- Un peu plus du tiers (36 %) des jeunes affirme que les musées ont un rôle très important à jouer pour fournir un contexte aux importants enjeux culturels et sociaux de l'heure (13).
- Les musées doivent servir la communauté, doivent faire preuve de souplesse quant à la manière dont ils s'adaptent aux exigences et aux situations changeantes et doivent répondre aux besoins du public en présentant de l'information assimilable et pertinente aux yeux des non-initiés pour qu'ils puissent comprendre l'information et s'y identifier d'une manière ou d'une autre (14).

Établissement des objectifs

Étape 4 : Définir les objectifs.

- Interne : Que voulez-vous accomplir, grâce à votre travail de promotion des intérêts, en tant que musée? En quoi la promotion des intérêts fera-t-elle avancer la vision, la mission et les objectifs de votre musée?
- Externe : Qu'est-ce que votre musée veut accomplir grâce à son projet de promotion des intérêts? Vos objectifs sont-ils fondés sur des besoins déterminés par la communauté?

En tant que musée, définissez les intérêts dont vous voulez faire la promotion et reliez-les à l'orientation stratégique de votre musée ainsi qu'aux besoins internes ou communautaires que vous aurez déterminés.

Étape 5 : Déterminer les objectifs de la promotion des intérêts.

- Interne : Que voulez-vous accomplir, grâce à votre travail de promotion des intérêts, au sein de votre musée?
- Externe : Que voulez-vous accomplir, grâce à votre travail de promotion des intérêts, au sein de votre communauté? Quels enjeux communautaires votre musée tient-il à cœur?

Cernez des initiatives particulières qui auraient besoin d'une promotion des intérêts de votre part. Voici certains exemples : relations avec les Autochtones, soutien d'un groupe marginalisé de votre communauté en quête de changements en matière de politique, injustice climatique, financement par le gouvernement, etc.



Rapprochement de la communauté

Étape 6 : Déterminer les membres ou les groupes de la communauté qui sont touchés par l'enjeu ou qui préconisent un changement, puis déterminer les personnes avec lesquelles il faut communiquer ou s'associer pour parvenir à ses fins.

- Quel est l'enjeu que vous abordez, qui est concerné par cet enjeu, qui en fait partie, qui fait figure de chef de file ou fait œuvre de pionnier en matière de promotion de tels intérêts?

Repérez les parties prenantes à l'externe qui sont directement mêlées à cet enjeu ou qui mènent à bien leurs propres initiatives de promotion des intérêts. Essayez de déterminer s'il est possible d'harmoniser vos efforts avec ceux de ces parties prenantes.

Étape 7 : Déterminer avec quels représentants élus et administrateurs il faut travailler et entretenir des liens avec eux.

- Qui sont les élus de votre administration municipale (maire, etc.)?
- Qui sont les représentants de votre gouvernement provincial (députés provinciaux)?
- Qui sont les représentants du gouvernement fédéral (députés fédéraux)?
- Qui sont les chefs et les conseils des bandes locales?

Déterminez le palier de gouvernement dont vous avez besoin du soutien pour réaliser vos efforts de promotion des intérêts. Il est important de comprendre ce que vous faites et si les changements que vous visez relèvent de l'échelon local, provincial ou fédéral.

Faites-vous un devoir de savoir qui travaille dans les bureaux administratifs de ces élus ou représentants officiels. Entretenez des relations avec les chefs de cabinet, les administrateurs de bureau et d'autres bureaucrates et administrateurs dont le mandat consiste à la réalisation des travaux. Ces relations revêtent une importance primordiale pour faire avancer les initiatives.

Ressources

Étape 8 : Déterminer les forces et les atouts du musée (ressources physiques, numériques et humaines). Déterminer s'il y a des écarts et quels sont les enjeux sur le plan des capacités.

- Qu'est-ce que votre musée fait généralement bien? Où y a-t-il place à amélioration?

Vos forces et les choses pour lesquelles il y a place à amélioration vous aideront à comprendre ce que vous faites « bien » en tant que musée. Cet exercice vous aidera également à établir les attentes avec votre équipe, vos partenaires et vos parties prenantes.



Capacités (capital humain nécessaire à la réussite)

Ce genre de travail peut être intense et c'est pourquoi il faut avoir des discussions franches au sujet de ce qui est réalisable compte tenu des charges de travail actuelles du personnel et du conseil d'administration. Dans le cadre de cette conversation, discutez des tâches que vous pouvez soustraire à un membre du personnel pour lui permettre de se consacrer à la promotion des intérêts. Soyez réalistes quant à ce que vous pouvez accomplir pendant l'échéancier visé : discutez des priorités, de la nouvelle répartition des tâches au besoin ou, dans certains cas, de la possibilité de ne pas faire un projet ou d'interrompre certains travaux si l'initiative de promotion des intérêts est jugée prioritaire.

Faites l'inventaire des compétences actuelles du personnel, des bénévoles et des membres du conseil d'administration. Est-ce que quelqu'un a déjà travaillé sur des campagnes réussies de promotion des intérêts? Sinon, y a-t-il une personne dans la communauté qui possède de l'expérience en promotion des intérêts et en activisme qui pourrait vous enseigner certaines choses ou dont vous pourriez retenir les services pour guider votre travail? Considérez l'expérience vécue du personnel et du conseil d'administration. Leurs perspectives pourraient revêtir beaucoup d'importance dans le cadre de vos projets de promotion des intérêts. Assurez-vous que les membres du personnel ayant de l'expérience vécue jouent un rôle en fonction de leurs capacités et qu'ils disposent du soutien et du temps nécessaires pour faire face aux impacts personnels et professionnels des projets de promotion des intérêts.

Considérez la possibilité de former un groupe de travail ou un comité pour mieux répartir les tâches de promotion des intérêts. Assurez-vous de disposer des bonnes compétences, de la bonne expérience et de la compréhension nécessaires à la promotion des intérêts et à l'activisme. Élaborez un document contenant un cadre de référence clair dans lequel vous énoncez l'étendue du travail, les responsabilités des membres du groupe et l'échéancier visé pour chacune des tâches. Un gabarit de cadre de référence se trouve à l'[annexe 4](#) de ce guide.

Étape 9 : Déterminer les ressources disponibles (ressources physiques, numériques et humaines).

- Interne : De quelles ressources disposez-vous à l'interne pour prêter main-forte dans le cadre de votre initiative de promotion des intérêts? Que vous manque-t-il?
- Externe : Parmi les partenariats que vous avez déjà conclus, y en a-t-il sur lesquels vous pouvez vous appuyer pour mener à bien vos initiatives de promotion des intérêts?

Considérez les ressources physiques, numériques ou humaines auxquelles vous avez déjà accès.



Budget

Considérez les coûts que votre musée devra engager dans le cadre de votre démarche de promotion des intérêts. Prévoyez des honoraires pour les personnes dont vous solliciterez l'aide, tenez compte des protocoles à respecter et de l'achat d'articles comme le tabac et déterminez si vous aurez des frais de service de traiteur lorsque vous organiserez des rencontres. Dans votre budget, prévoyez aussi les frais de déplacement (en voiture ou en avion, par exemple) du personnel, du conseil d'administration et des bénévoles pour se rendre dans une capitale provinciale ou à Ottawa.

Ajoutez à votre budget d'exploitation annuel un poste pour les démarches de promotion des intérêts. Cela vous permettra d'avoir une discussion annuelle sur les investissements que votre musée est prêt à faire pour certaines initiatives. Cela vous permet aussi de connaître le pourcentage de cette dépense par rapport à votre budget global. L'ARC a éliminé les limites quantitatives imposées aux ressources qu'un organisme ou une fondation de bienfaisance peut affecter aux activités politiques, mais elle continue de fournir des lignes directrices quant aux [activités relatives au dialogue sur les politiques publiques ou à leur élaboration par les organismes de bienfaisance](#)²⁰. Nous vous prions de consulter le site Web de l'Agence du revenu du Canada pour prendre connaissance des dernières modifications à la loi.

Échéancier

Le travail de promotion des intérêts ne peut pas traîner en longueur. Pour que ce travail soit effectué de manière efficace, vous devez répondre aux besoins en capacités. Cela veut dire qu'il y aura des réunions et peut-être même des déplacements. L'échéancier détaillé est présenté à l'étape 13, mais cela dit, n'oubliez pas qu'il vous faudra du temps pour réussir votre démarche.

Étape 10 : Déterminer les occasions susceptibles de se traduire par une réussite, et les difficultés susceptibles de nuire à cette réussite.

- Interne : Sur quoi votre musée travaillera-t-il à court terme et à long terme? Est-ce que quelque chose empêche votre musée de réaliser de nouvelles initiatives? Dans quels contextes votre musée peut-il élargir ses capacités? Y a-t-il des pièges qui pourraient nuire à votre travail de promotion des intérêts?
- Externe : Que se passe-t-il dans le monde qui vous entoure? Y a-t-il d'autres facteurs externes (politiques, sociaux, technologiques, juridiques) susceptibles de vous empêcher de faire votre travail de promotion des intérêts?

Réfléchissez à vos occasions de grandir en tant que musée, et à ce qui peut vous empêcher de grandir.

²⁰ Agence du revenu du Canada, « 2. Quelles sont les modifications aux règles régissant les activités politiques des organismes de bienfaisance? » (à compter de 2022), <https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/programmes/a-propos-agence-revenu-canada-arc/budgets-gouvernement-federal/budget-2018-egalite-croissance-classe-moyenne-forte/activites-defense-interet-public-organismes-bienfaisance/qr.html>



Tactiques

Étape 11 : Considérer quels membres de l'équipe seront responsables de quelles actions ou tactiques.

- Interne : Au sein de votre équipe, quelle personne affecteriez-vous à des initiatives de promotion des intérêts? Avez-vous besoin d'un nouveau comité interne pour prendre des décisions concernant des initiatives de promotion des intérêts? Qui sera votre porte-parole? Qui s'occupera des communications immédiates devant être publiées en réaction aux difficultés sociales, politiques ou économiques?
- Externe : Qui sont vos mentors ou vos guides en matière de promotion des intérêts? Comment travaillez-vous avec ces personnes?

Étape 12 : Élaborer un plan pour déterminer comment faire le travail de promotion des intérêts.

- Quelles sont les étapes à suivre et les tâches à faire pour atteindre vos buts et objectifs?

Ici, vous allez devoir traiter un projet de promotion des intérêts comme s'il s'agissait d'un programme et élaborer une liste de choses à faire en matière de promotion des intérêts chaque fois que vous lancerez un nouveau projet ou une nouvelle campagne. La promotion des intérêts nécessite beaucoup de travail et elle doit être supervisée comme tout autre projet interne (ou externe).

Étape 13 : Préparer un échéancier d'activités énonçant la durée de chacune des étapes du plan de promotion des intérêts.

- Combien vous faudra-t-il de temps pour atteindre votre objectif et vous acquitter des tâches au programme?

Remarquez qu'il arrive souvent que les activités de promotion des intérêts prennent beaucoup de temps. Par conséquent, la planification de votre échéancier d'activités devrait être considérée en fonction du court terme, du moyen terme et du long terme. Considérez de faire des tâches étalées sur des périodes de trois mois, et ensuite, évaluez où vous en êtes rendus si vous avez besoin de plus de temps. Souvent, ce genre de travail prend plus de temps que prévu. C'est surtout le cas si vous devez faire affaire avec le gouvernement (personnel administratif et représentants élus) parce que l'organisation des réunions peut prendre du temps, de même que les suivis. Évaluez votre échéancier et vos tâches régulièrement afin d'évaluer l'efficacité et la réussite de votre initiative. Rectifiez votre tir au besoin. Il pourrait y avoir des circonstances nécessitant des actions immédiates. Autrement dit, le musée pourrait être appelé à agir rapidement si un événement sociétal de grande envergure se produisait. Il est donc essentiel d'avoir une politique pour guider les décisions à prendre dans de telles circonstances.

Exemple d'échéancier pour guider les discussions de planification:

Immédiat : 0 à 3 mois
Court terme : 3 à 6 mois
Moyen terme : 6 à 12 mois
Long terme : 12 mois et plus



Pour certains musées, là où les relations avec les communautés touchées par un événement immédiat en sont encore à leurs débuts, il faut absolument communiquer avec la communauté pour déterminer comment vous pouvez les aider, au lieu de faire des suppositions. Et si la communauté vous demande de ne pas vous en mêler, respectez son désir.

N'oubliez pas aussi que souvent, les tâches de promotion des intérêts sont répétitives. Vous devrez refaire certaines actions, comme faire des suivis avec les principaux preneurs de décisions afin de donner lieu à des changements.

Étape 14 : Élaborer une stratégie et un plan de communications qui coïncide avec les buts et objectifs dans l'ensemble, rédiger les principaux messages et décider de quels moyens se servir pour transmettre les messages au bon public cible.

- Interne : Comment vous adresserez-vous à vos importantes parties prenantes et comment informerez-vous votre équipe du travail de promotion des intérêts qui se fait à l'interne en ce moment? Est-ce que tous les membres du personnel et tous les membres du conseil d'administration connaissent les principaux messages si jamais ils étaient approchés par des membres de la communauté?
- Externe : De quels moyens de communication vous servirez-vous pour transmettre votre message de promotion des intérêts à de plus grands publics (courriel, média social, etc.)?

Vous devez prendre soin d'intégrer votre stratégie de communications à votre échéancier général et considérer qu'il s'agit d'un aspect important de votre travail, car si vous ne communiquez pas ce que vous faites, vous ne pourrez pas obtenir le soutien dont vous avez besoin.

Un [gabarit de stratégie de communications](#) figure en annexe. Il vous donne un point de départ pour élaborer les principaux messages, en plus de vous permettre de déterminer les moyens de communication appropriés et les grandes lignes des communications.

Communications en temps de crise : gestion des communications touchant la sécurité et les urgences

- En cas de tollé ou d'enjeu litigieux ou portant à controverse, il est essentiel d'avoir un plan de communications clair. L'[annexe 5](#) de ce guide renferme un gabarit vous permettant de préparer un plan de communications et une liste de vérification pour les communications en temps de crise.

Rapports

Étape 15 : Mesurer le succès.

Déterminez les éléments qui vous permettent de mesurer l'atteinte de vos objectifs. Parfois, ces éléments s'appellent indicateurs de rendement clés, ou IRC. Ces énoncés guident le travail à accomplir.



Ils sont spécifiques, mesurables et atteignables en fonction des ressources et du temps alloués. Les IRC sont directement liés aux objectifs originaux du projet et peuvent varier, allant de montants précis en dollars à un taux d'augmentation en pourcentage, en passant par une rencontre avec les députés de votre région à deux reprises au cours d'une année afin de les sensibiliser à la valeur de votre musée dans leur comté et par la façon d'aider à créer un changement positif dans votre communauté au sujet d'un enjeu social particulier. Chaque campagne ou initiative devra être accompagnée de ses propres IRC ou éléments de mesure, soit des éléments qui permettent de mesurer votre réussite.

Suivez vos résultats et vos progrès, puis faites-en part ouvertement au public. Parlez-leur de vos objectifs originaux et de la façon dont vous vous y êtes pris pour mesurer votre succès. Devez-vous apporter des modifications à votre démarche afin de continuer sur la voie de la réussite?

- Interne : Comment définissez-vous la réussite pour votre musée, conformément aux objectifs de votre initiative de promotion des intérêts? Comment votre travail a-t-il contribué au succès de la campagne de promotion des intérêts? Devez-vous changer ou modifier autre chose?
- Externe : Comment la communauté définit-elle la réussite, conformément aux objectifs de la promotion des intérêts? Ensemble, avez-vous obtenu les résultats escomptés?

Ici, vous devez définir certains indicateurs clés qui pourront prouver votre réussite. Il pourrait s'agir de nombres ou de statistiques, mais cela dit, il pourrait aussi s'agir de la façon dont la communauté se porte ou se sent une fois votre travail terminé. Mesurez les indicateurs, prenez des notes et faites un rapport sur vos réussites à la fin de votre plan, et avant la prochaine séquence de votre campagne de promotion des intérêts.

Rectification du tir

Étape 16 : Rectifier le tir au besoin.

- Surveillez les actions propices à l'atteinte de vos buts et objectifs. Déterminez si vous devez y apporter des modifications, ou si votre travail produit les résultats escomptés.
- Est-ce que vos objectifs et votre démarche de promotion des intérêts ont toujours du sens? Que devez-vous changer?

Ici, vous devez comprendre que la promotion des intérêts est un processus cyclique, sans dates de début et de fin. Lorsque vous avez déterminé que vos buts et vos objectifs de promotion des intérêts sont toujours d'actualité, modifiez-les au besoin et poursuivez votre travail de promotion des intérêts.



Célébration

Étape 17 : Célébrer!

Quand vous atteignez les buts et les objectifs précisés dans votre plan de promotion des intérêts, célébrez les grandes et les petites victoires. La promotion des intérêts, ce n'est pas chose facile et c'est pourquoi il est important de souligner les jalons et les réussites en cours de route.



Promotion des intérêts auprès des gouvernements

Une partie importante du travail de promotion des intérêts consiste à travailler avec tous les échelons de gouvernement, que ce soit pour demander la modification de lois ou de politiques ou pour obtenir plus de financement pour vos programmes. Il est important de savoir à quel échelon de gouvernement vous devez vous adresser et de connaître toutes les règles et tous les règlements propres à la promotion des intérêts auprès des gouvernements. Chaque province a ses propres règlements régissant le lobbying. Tenez-vous au courant des règlements concernant la promotion des intérêts et le lobbying dans votre coin de pays.

Le lobbying, un type de travail de promotion des intérêts particulier, est régi par des règlements particuliers. Prenez soin de respecter toutes les lois, toutes les règles et tous les règlements en matière de lobbying dans votre municipalité, votre province et à l'échelon fédéral. Avant de prendre des mesures officielles, assurez-vous de bien connaître la loi afin de comprendre vos responsabilités et les attentes du point de vue du gouvernement.

Lorsque vous préparez votre plan de promotion des intérêts, assurez-vous de promouvoir les intérêts auprès du bon palier de gouvernement. Il faut aussi que le vocabulaire que vous utilisez soit adéquat, en fonction du territoire de compétence visé. Considérez la possibilité de travailler avec des ministères qui s'occupent non seulement du genre d'enjeu sur lequel vous travaillez, mais aussi avec des ministères indirectement connexes. Par exemple, les musées sont reliés non seulement au patrimoine, aux arts et à la culture, mais aussi à l'éducation, à la santé, aux municipalités, aux relations avec les Autochtones, au développement économique, au tourisme, à l'environnement, aux parcs, aux loisirs et à l'emploi, pour n'en nommer que quelques-uns.

Une fois que vous avez repéré la ou les personnes auprès desquelles vous allez faire la promotion des intérêts, prenez soin de faire des recherches sur leur travail, sur leurs penchants de vote en matière de législation, sur leurs intérêts politiques ainsi que sur le lien entre l'enjeu visé et leur circonscription électorale. Par exemple, vous devez savoir comment l'enjeu se rapporte directement aux personnes qui vivent dans le comté de la députée en question : existe-t-il des statistiques venant appuyer votre demande, ou y a-t-il de l'information au sujet du musée local qui vous permet de mousser votre demande?

Soyez prêts. Faites votre recherche. Connaissez bien vos objectifs : que demandez-vous de la personne ou de l'organisation auprès de laquelle vous faites la promotion des intérêts pour faire changer les choses?

Soyez prêts.

Faites votre recherche.

Connaissez vos objectifs.

Présentez une demande claire.



Quand vous rencontrez une représentante élue par exemple, il arrive souvent que cette personne ait seulement un peu de temps à vous consacrer. Prenez soin de bien faire vos recherches et soyez prêts à faire votre demande à la personne visée. Sachez quels points vous voulez faire ressortir et soyez prêts à répondre aux questions.

Vous trouverez ci-dessous un aperçu des responsabilités des différents échelons de gouvernement. Il vous aidera à cibler le palier de gouvernement auquel vous devrez vous adresser pour la promotion des intérêts^{21 22}.

Administration municipale : Parcs, bibliothèques, réseaux communautaires d'alimentation en eau, police locale, routes, et autres. Souvent, les administrations municipales sont dirigées par une mairesse ou un maire et généralement, elles sont responsables des enjeux immédiats qui surgissent dans leur communauté.

Conseils de bandes : Les conseils de bandes gouvernent les communautés des Premières Nations. Ils sont responsables des décisions qui concernent leurs communautés respectives.

Gouvernement provincial : Culture, tourisme, éducation, santé et ressources naturelles.

Si vous devez rencontrer une ministre, prenez le temps de lire sa lettre de mandat pour connaître les fonctions qui lui ont été attribuées par la Première ministre ou le Premier ministre.

Gouvernement fédéral : Tout ce qui concerne la constitution du Canada ou le pays dans son ensemble y compris, mais sans s'y restreindre, le ministère du Patrimoine canadien.

Si vous devez rencontrer un ministre, prenez le temps de lire sa lettre de mandat pour connaître les fonctions qui lui ont été attribuées par la Première ministre ou le Premier ministre.

Organismes sans liens de dépendance : Il s'agit d'organismes qui distribuent des fonds au nom du gouvernement, y compris les conseils des arts et les autorités du patrimoine. Les organismes sans liens de dépendance existent à tous les échelons de gouvernement. Veuillez noter que chaque province et municipalité gère ces relations différemment. Faites-vous toutefois un devoir de savoir s'ils sont directement rattachés à un ordre de gouvernement ou s'ils sont vraiment indépendants et autonomes.

²¹ Ontario Nonprofit Network, « Ontario Nonprofit Network », consulté le 18 septembre 2022, <https://theonn.ca/>.

²² Parlement du Canada, « Les trois ordres de gouvernement », Notre pays, Notre Parlement, consulté le 18 septembre, 2022, https://decouvrez.parl.ca/staticfiles/Learn/assets/PDF/ParliamentaryPrimer/our_country_our_parliament-f.pdf



Coordonnées

Pour de plus amples renseignements :

Si vous avez des questions sur le travail de promotion des intérêts dans le secteur muséal, veuillez écrire à info@reconsideringmuseums.ca.



Remerciements

Le projet *Repenser les musées* est un projet d'envergure nationale dirigé par l'Alberta Museums Association, réalisé de concert avec un consortium d'associations muséales provinciales et territoriales et l'Association des musées canadiens.



SOCIÉTÉ DES MUSÉES
DU QUÉBEC

Yukon Historical &
Museums Association

Nous tenons à remercier toutes les personnes et tous les établissements qui ont joué un rôle dans la recherche et le développement du Guide d'action et gabarits en matière de politiques de promotion des intérêts par le biais d'entrevues, d'essais par les utilisateurs et d'évaluations par les lecteurs.

- Anischaaukamikw Cree Cultural Institute
- Alexa Briggs, Calgary Chamber of Voluntary Organizations
- Chloe Dennis, Alberta Museums Association
- Bata Shoe Museum
- Diane Pellicone, Group of Ontario Emerging Museum Professionals
- Joan Kanigan, Western Development Museum
- Caroline Loewen, Alberta Museums Association
- Manitoba Children's Museum
- Emma Morris, Museums Association of Saskatchewan



REPENSER LES MUSÉES

- Musée des beaux-arts de Montréal / Montreal Museum of Fine Arts
- Robert Janes, rédacteur en chef honoraire du Journal of Museum Management and Curatorship
- Ryan Hunt, British Columbia Museums Association
- Shauna Lee Allen, candidate au doctorat
- Stephanie Draker, WorkInCulture
- Tumbler Ridge Museum Foundation
- Johanne Vigneault, Community Museums Association of PEI

Le présent Guide d'action et gabarits en matière de politiques de promotion des intérêts a été conçu en collaboration avec l'Alberta Museums Association et le Hatlie Group, sous l'égide de Deanna Galati, spécialiste en recherche et en engagement.



L'Alberta Museums Association reconnaît avec gratitude le soutien financier fourni par le gouvernement du Canada par l'intermédiaire du Fonds du Canada pour l'investissement en culture de même que le soutien du programme d'initiatives communautaires de la Province de l'Alberta en vue de la réalisation du projet Repenser les musées.





Annexe 1 : Glossaire

Vous trouverez ci-dessous les termes importants ainsi que d'autres termes qui surviennent dans le Guide d'action et gabarits en matière de politiques de promotion des intérêts. Les définitions de ces termes permettent de bien comprendre les mots et les expressions, car ceux-ci existent aussi dans d'autres contextes qui ne se rapportent pas à l'utilisation des termes de ce guide. Le glossaire permet aussi de faire la distinction entre des termes qui sont souvent interchangeables.

Activisme – Ordonnancement et orientation des ressources d'un musée avec l'intention explicite de réagir aux inégalités, aux injustices et à la crise environnementale²³.

Alliance – L'alliance soutient les enjeux auxquels une communauté fait face et prend position à leur égard.

Capacité – Il faut une vaste gamme de capacités, de connaissances et de compétences afin de vraiment rester fidèle à la mission d'un musée et de faire preuve d'efficacité. Il peut aussi s'agir de formation, d'apprentissage et d'investissement à l'endroit du personnel, du conseil d'administration ou des bénévoles afin de faire en sorte que les bonnes capacités soient présentes pour accomplir les tâches visées.

Communauté – Groupe de personnes liées par la géographie, par des intérêts partagés, par des antécédents communs, par le partage de pratiques, et ainsi de suite.

Durabilité – « La satisfaction des besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire leurs propres besoins. »²⁴

Impact – Transformation positive; sensibilisation au changement; reconnaissance de l'existence d'un changement.

Intersectionnalité – Terme défini et utilisé pour la première fois par Kimberlé Crenshaw. Il s'agit d'une manière complexe et cumulative pour laquelle les effets de formes multiples de discrimination (comme le racisme, le sexisme et le classisme) sont combinés, se chevauchent ou s'intersectent, surtout dans le cas de personnes ou de groupes marginalisés²⁵.

²³ Janes et Sandell, *Museum Activism*, xxvii.

²⁴ Nations Unies, « Rapport de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement : Notre avenir à tous », Oslo, Norvège, 1987, <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>.

²⁵ Association des musées canadiens, « LGBTQ2+ Inclusion in Canadian Museums », 19, consulté le 18 septembre 2022.



Littératie culturelle – Il s’agit d’une conscience de l’importance du secteur culturel permettant de développer une perspective culturelle critique, particulièrement pour les personnes faisant partie d’une culture dominante, au sein de laquelle il est possible de voir ses propres croyances et pratiques dans le contexte de nombreuses autres cultures. Dans l’ensemble, la personne qui possède une littératie culturelle est une personne qui est capable de bien interagir avec les personnes d’antécédents variés, qui est capable d’augmenter la valeur accordée à la culture, d’amenuiser les préjugés et les inégalités et d’accroître la participation aux pratiques sociales²⁶.

Lobbying – Processus par lequel des personnes et des groupes articulent leurs intérêts auprès des gouvernements municipaux, provinciaux et fédéral dans le but d’influencer la politique publique ou les décisions prises par les gouvernements. Il s’agit d’un acte de promotion ou de défense des intérêts. Dans bien des territoires de compétences, le lobbying est régi par la loi^{27 28 29}.

Mission – La mission décrit la réalité actuelle d’une organisation : sa raison d’être, son secteur d’activités et les personnes desservies.

Mouvement – Groupe de personnes ayant un ensemble particulier de buts ou d’idées³⁰.

Musée (définition d’ICOM) – « Un musée est une institution permanente, à but non lucratif et au service de la société, qui se consacre à la recherche, la collecte, la conservation, l’interprétation et l’exposition du patrimoine matériel et immatériel. Ouvert au public, accessible et inclusif, il encourage la diversité et la durabilité. Les musées opèrent et communiquent de manière éthique et professionnelle, avec la participation de diverses communautés. Ils offrent à leurs publics des expériences variées d’éducation, de divertissement, de réflexion et de partage de connaissances. »³¹

Parties prenantes – Personnes ou groupes qui influencent la prise de décisions ou qui sont touchés par une décision de l’organisation.

Politique de promotion des intérêts – Il s’agit de la définition des causes, des idées et des enjeux qui sont importants pour votre organisation et de la manière dont vous réagirez en présence de difficultés

²⁶ Université Western Sydney, « Why Is Cultural Literacy Important? », consulté le 18 septembre 2022, https://www.westernsydney.edu.au/studysmart/home/cultural_literacy/why_is_cultural_literacy_important.

²⁷ Americans for the Arts, « Education, Advocacy & Lobbying 501(c)(3) Rules of the Road », paru dans *Advocacy Toolkit: Organizations and Congress*, consulté le 18 septembre 2022, https://www.americansforthearts.org/sites/default/files/pdf/2014/congress/C3vsC4_RulesoftheRoad.pdf.

²⁸ *Encyclopedia Britannica*, « Lobbying », consulté le 18 septembre 2022, <https://www.britannica.com/topic/lobbying>.

²⁹ A. Paul Pross, « Lobbying in Canada », *The Canadian Encyclopedia*, dernière mise à jour par Zach Parrott, le 13 janvier 2021, <https://www.thecanadianencyclopedia.ca/en/article/lobbying>.

³⁰ *Cambridge Dictionary*, « Movement », consulté le 18 septembre 2022, <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/movement>.

³¹ ICOM, « Définition du musée », le 24 août 2022, <https://icom.museum/fr/ressources/normes-et-lignes-directrices/definition-du-musee/>.



morales ou civiques. Il s'agit d'une politique interne à votre organisation, approuvée par l'autorité de gouvernance du musée (c'est-à-dire son conseil d'administration)³².

Populaire (mouvement) – Il s'agit d'efforts autoorganisés à l'échelle locale visant à encourager d'autres membres de la communauté à participer à des activités en guise de soutien à une cause sociale, économique ou politique donnée³³.

Prestance personnelle – Sensation d'être la personne qui cause ou produit une action³⁴. La personne qui a une prestance personnelle se perçoit comme l'objet influençant ses propres actions et les circonstances de sa propre vie³⁵.

Promotion des intérêts – La promotion des intérêts peut aussi porter le nom de défense des intérêts. Elle consiste à susciter une prise de conscience sur l'importance d'une cause, d'une idée ou d'un enjeu immédiat, d'envergure nationale ou mondiale afin de donner lieu à un changement de politique. La promotion des intérêts se fait par le biais de relations positives, de la promotion de l'organisation et du partage de ses besoins^{36 37 38}.

Résilience : Aptitude pour une organisation de prévoir, de se préparer, de réagir et de s'adapter au changement graduel et aux perturbations soudaines afin de survivre et de prospérer.

Ressources – Atouts ou biens dont dispose une organisation pour soutenir ses opérations, ce qui peut comprendre de l'équipement, du matériel, de l'espace, du temps ou des fonds.

Vision – Avenir convoité par une organisation, qui inspire ses actions et son engagement.

³² Robert R. Janes, « The Elephant in the Room — Museums Won't Risk Doing Anything That Might Alienate Their Audience ».

³³ Robert Longley, "What Is a Grassroots Movement? Definition and Examples," ThoughtCo, updated July 29, 2022, <https://www.thoughtco.com/grassroots-movement-definition-and-examples-5085222>.

³⁴ Shaun Gallagher, « Philosophical Conceptions of the Self: Implications for Cognitive Science », *Trends in Cognitive Sciences* 4, n° 1 (2000) : 15.

³⁵ Albert Bandura, « Toward a Psychology of Human Agency », *Perspectives on Psychological Science* 1, n° 2 (2006) : 164–180,

³⁶ Americans for the Arts, « Americans for the Arts », consulté le 12 septembre 2022, <https://www.americansforthearts.org/>.

³⁷ Association des bibliothèques de l'Ontario, « Updated November 2019 Advocacy Toolkit », préparé par le comité de défense des intérêts de l'Association des bibliothèques de l'Ontario, novembre 2019, <https://accessola.com/wp-content/uploads/2020/08/2019-11-Advocacy-Toolkit-2019.pdf>.

³⁸ SaskCulture, « Advocacy & Changing Public Policy ».



Annexe 2 : Gabarit de courriel à un chef de la communauté ou au gouvernement

Gabarit de courriel à un chef de la communauté ou au gouvernement

OBJET : Demande de réunion – [NOM DU MUSÉE]

Monsieur/Madame,

À titre de [RÔLE] du [MUSÉE], j'aimerais demander une réunion pour vous communiquer la valeur de notre musée au sein de [COMMUNAUTÉ] et du travail que nous faisons à l'heure actuelle pour soutenir notre communauté.

Au [MUSÉE], notre mission est de [INSÉREZ VOTRE MISSION ICI], et en ce moment, nous sommes en train de mener à bien un projet de promotion des intérêts sur [INSÉREZ DES RENSEIGNEMENTS SUR VOTRE TRAVAIL DE PROMOTION DES INTÉRÊTS ICI]. Ce projet est réalisé de concert avec [INSÉREZ LE NOM DE VOS PARTENAIRES] dans le but de [INSÉREZ VOTRE OBJECTIF ICI].

À titre de [TITRE DE POSTE OU RÔLE] de [NOM DU GOUVERNEMENT OU DE L'ORGANISATION], j'ai vu personnellement la contribution du secteur muséal à la communauté de [NOM DE LA COMMUNAUTÉ]. [FOURNISSEZ DES EXEMPLES LOCAUX AU BESOIN OU DES RAPPELS SI VOUS AVEZ DÉJÀ TRAVAILLÉ AVEC LA PERSONNE À LAQUELLE VOUS ÉCRIVEZ SUR DES PROJETS RÉUSSIS].

Cette réunion nous donnera l'occasion de discuter de l'importance de [NOM DU PROJET DE PROMOTION DES INTÉRÊTS] à [COMMUNAUTÉ]. J'ai hâte d'avoir l'occasion de vous rencontrer et de répondre à vos questions. Vous pouvez me rejoindre à cette adresse courriel ou par téléphone au [NUMÉRO DE TÉLÉPHONE].

Cordialement,
[NOM ET TITRE DE POSTE]



Annexe 3 : Liste de vérification des étapes d'action

Liste de vérification des étapes du guide d'action en matière de promotion des intérêts	
Définition des enjeux	
1. Comprendre le contexte et l'environnement actuels.	<input type="checkbox"/>
2. Définir l'enjeu à aborder.	<input type="checkbox"/>
3. Faire des recherches.	<input type="checkbox"/>
Établissement des objectifs	
4. Définir les objectifs.	<input type="checkbox"/>
5. Déterminer les objectifs de la promotion des intérêts.	<input type="checkbox"/>
Rapprochement de la communauté	
6. Déterminer les membres ou les groupes de la communauté qui sont touchés par l'enjeu ou qui préconisent un changement, puis déterminer les personnes avec lesquelles il faut communiquer ou s'associer pour parvenir à ses fins.	<input type="checkbox"/>
7. Déterminer avec quels représentants élus et administrateurs il faut travailler et entretenir des liens avec eux.	<input type="checkbox"/>
Ressources	
8. Déterminer les forces et les atouts du musée.	<input type="checkbox"/>
9. Déterminer les ressources disponibles.	<input type="checkbox"/>
10. Déterminer les occasions susceptibles de se traduire par une réussite, et les difficultés susceptibles de nuire à cette réussite.	<input type="checkbox"/>
Tactiques	
11. Considérer quels membres de l'équipe seront responsables de quelles actions ou tactiques.	<input type="checkbox"/>
12. Élaborer un plan de travail.	<input type="checkbox"/>
13. Préparer un échéancier d'activités.	<input type="checkbox"/>
14. Élaborer une stratégie de communications.	<input type="checkbox"/>
Rapports	
15. Mesurer le succès.	<input type="checkbox"/>
Rectification du tir	
16. Rectifier le tir au besoin.	<input type="checkbox"/>
Célébration	
17. Célébrer!	<input type="checkbox"/>



Annexe 4 : Garabit du cadre de référence du comité

[Musée]

Cadre de référence

Comité de la promotion des intérêts

I. Type de comité

- Comité permanent
- Comité ad hoc

II. Raison d'être du comité

III. Composition du comité

Président ou présidente :

Membres :

IV. Objectifs et résultats escomptés

V. Ressources nécessaires

(financières ou autres, par exemple)

VI. Réunions

(fréquence, dates, etc.)

VII. Autorité du comité

VIII. Personne de laquelle le comité relève et attentes :

(rapports écrits présentés aux réunions mensuelles du conseil d'administration, par exemple)

Approuvé par le conseil d'administration

Date :



Annexe 5 : Stratégie et plan de communications

Buts	<ul style="list-style-type: none">• Que voulez-vous réaliser grâce à vos communications?
Public cible	<ul style="list-style-type: none">• À qui s'adressent vos messages?
Moyens de diffusion	<ul style="list-style-type: none">• Par quels moyens ces publics cibles ont-ils accès à l'information?
Principaux messages	<ul style="list-style-type: none">• Que doit ou veut savoir chaque public cible?• Que voulez-vous qu'ils sachent?• Quel « appel à l'action » souhaitez-vous déclencher?
Atouts ou biens	<ul style="list-style-type: none">• De quelles plateformes et de quel matériel de communications disposez-vous déjà?• Que devez-vous créer?• Est-ce que la personne qui s'occupe de la livraison des messages a accès aux logos, aux comptes de médias sociaux, au site Web, etc.?
Tactiques	<ul style="list-style-type: none">• Quelles actions ou mesures devez-vous prendre pour publier les messages?
Responsabilité	<ul style="list-style-type: none">• À qui incombe la responsabilité de livrer les messages au sein de votre équipe?
Échéancier	<ul style="list-style-type: none">• Pour quelles dates les messages doivent-ils être livrés?
Évaluation	<ul style="list-style-type: none">• Les messages ont-ils été bien reçus?• Est-ce que l'action que vous avez demandée s'est concrétisée?

Liste de vérification des communications³⁹

- Plan de communications
- Retenue des messages dans le cas d'urgences graves
- Coordonnées d'un conseiller juridique ou d'une conseillère en relations publiques

³⁹ Crystal Willie, éd., *HELP! An Emergency Preparedness Manual for Museums*, 2^e éd. (Edmonton, Alberta : Alberta Museums Association, 2017), 204.



- Gabarits pour communiqués aux médias, renseignements généraux, biographies des dirigeants
- Guides de style, dossiers se rapportant à la marque, logos, gabarits, graphiques et photographies
- Liste des personnes-ressources des médias
- Site Web (avec identifiants au besoin)
- Comptes de médias sociaux (avec identifiants)
- Ordinateur portable avec logiciel de communications, téléphone cellulaire
- Appareil photo numérique ou appareil photo du téléphone



Annexe 6 : Gabarit de politique de promotion des intérêts internes

Nom de la politique :	Promotion [d'un intérêt du musée]
Date d'approbation :	
Date de révision :	
Date d'approbation de la révision :	

L'Agence du revenu du Canada et d'autres agences des échelons de gouvernement fédéral, provincial et municipal ont adopté des règlements et des lignes directrices en matière de pratiques de promotion des intérêts. Le conseil d'administration et le personnel du musée ne doivent pas s'adonner à des pratiques de promotion des intérêts manifestement partisans ou jugées comme étant de nature politique, ou encore, à des pratiques qui vont à l'encontre des exigences de la loi ou des exigences réglementaires.

1. Les activités de promotion des intérêts du musée doivent cibler des enjeux propres à l'orientation stratégique du musée, aux priorités et aux objectifs fixés par le musée et à la durabilité du musée. Les options de solutions qui seront élaborées devront être conformes à la vision, à la mission et aux politiques du musée. Toutes les activités de promotion des intérêts seront également conformes à la législation, aux lois et aux règlements municipaux, provinciaux et fédéraux.
2. Le musée fait la promotion des intérêts en appuyant des procédures et des politiques nouvelles ou révisées pour n'importe quel échelon de gouvernement ou organisation au profit du patrimoine en/au/à [province / municipalité].
3. Les options de politiques présentées par le musée tiennent compte de connaissances fondées sur des données probantes et comprennent des recommandations pratiques. Les enjeux abordés peuvent avoir été cernés par le musée ou être en réponse à des événements externes.
4. Des relations mutuellement empreintes de respect sont à la base même des relations entretenues avec les représentants élus, les ministères, les médias, d'autres organisations et les parties prenantes de la communauté.
5. Les objectifs, les actions et les recommandations en matière de promotion des intérêts seront caractérisés par une approche axée sur la collaboration, la coopération et l'obtention de solutions.



6. Le musée communiquera de manière efficace dans le but de fournir de l'information sur les enjeux touchant le musée. Ses communications comprendront diverses tactiques permettant de déterminer les publics cibles du plan de promotion des intérêts.
7. Les actions de promotion des intérêts tiennent compte d'enjeux importants et pertinents ayant des impacts non seulement sur les membres du musée, mais aussi sur de grands nombres de parties prenantes du musée. Les actions sont fondées sur les constatations découlant de l'évaluation de programmes et de recherches qui reflètent les tendances et les inquiétudes générales.
8. La directrice générale ou le directeur général du musée et le conseil d'administration travailleront de concert sur les initiatives de promotion des intérêts qui auront été définies et communiqueront à l'ensemble du conseil d'administration des informations et des faits à propos des enjeux.
9. Un comité ad hoc de promotion des intérêts peut être formé, conformément à la politique sur la structure et les principes régissant les comités du conseil afin de s'occuper de questions ou d'initiatives particulières.



Annexe 7 : Gabarit de politique de promotion des intérêts externes

Nom de la politique :	Promotion des intérêts communautaires
Date d'approbation :	
Date de révision :	
Date d'approbation de la révision :	

L'Agence du revenu du Canada et d'autres agences des échelons de gouvernement fédéral, provincial et municipal ont adopté des règlements et des lignes directrices en matière de pratiques de promotion des intérêts. Le conseil d'administration et le personnel du musée ne doivent pas s'adonner à des pratiques de promotion des intérêts manifestement partisans ou jugées comme étant de nature politique, ou encore, à des pratiques qui vont à l'encontre des exigences de la loi ou des exigences réglementaires.

1. Les activités de promotion des intérêts communautaires menées à bien par le musée doivent porter sur les enjeux communautaires déterminés en collaboration et en partenariat avec des organisations qui s'occupent des enjeux en question au sein de la communauté ou qui tentent de les résoudre
2. En collaboration avec la communauté concernée, le musée fait la promotion des intérêts en appuyant des procédures et des politiques nouvelles ou révisées pour n'importe quel échelon de gouvernement ou organisation au profit des enjeux qui ont été cernés.
3. En collaboration avec des partenaires, des collaborateurs et des partisans des enjeux déterminés, les options de politiques appuyées ou présentées par le musée tiennent compte de connaissances fondées sur des données probantes et comprennent des recommandations pratiques
4. Les actions de promotion des intérêts tiennent compte d'enjeux importants et pertinents ayant des impacts sur la communauté visée. Les actions sont fondées sur des recherches qui reflètent les tendances et les inquiétudes générales.
5. Des relations mutuellement empreintes de respect sont à la base même des relations entretenues avec les représentants élus, les ministères, les médias, d'autres organisations et les parties prenantes de la communauté. Le musée collabore avec ses



partenaires pour entretenir les relations existantes et pour créer de nouvelles relations selon les besoins.

6. Les stratégies, les actions et les recommandations en matière de promotion des intérêts sont caractérisées par une approche axée sur la collaboration, la coopération et l'obtention de solutions.
7. Le musée communiquera de manière efficace dans le but de fournir de l'information sur les enjeux touchant la communauté. Ses communications comprendront diverses tactiques visant les publics cibles du plan de promotion des intérêts, en collaboration avec les partenaires et les collaborateurs. Le musée ne servira pas de porte-parole au nom de la communauté ni ne communiquera avec les représentants élus, les administrateurs ou les médias sans le consentement de l'organisation partenaire ou de la communauté
8. La directrice générale ou le directeur général du musée et le conseil d'administration travailleront de concert sur les initiatives de promotion des intérêts qui auront été définies et communiqueront à l'ensemble du conseil d'administration des informations et des faits à propos des enjeux.
9. Un comité ad hoc de promotion des intérêts [communauté ou enjeu] peut être formé, conformément à la politique sur la structure et les principes régissant les comités du conseil afin de s'occuper de questions ou d'initiatives particulières.