

POUR DES PARTENARIATS
RÉUSSIS EN CULTURE !

Stratégies de mobilisation des acteurs territoriaux

Synthèse de connaissances

Rédaction et recherche

Martin Lussier, professeur, Département de communication sociale et publique, Université du Québec à Montréal

Sylvain Martet, étudiant, collaboration à la rédaction et à la recherche, Université du Québec à Montréal

Comité d'encadrement

Martin Lussier, professeur, Département de communication sociale et publique, Université du Québec à Montréal

Louise Sicuro, C.M., présidente-directrice générale, Culture pour tous

Marie Bujold, agente de développement Milieu municipal et Cellules régionales d'innovation en médiation culturelle, Culture pour tous

Eva Quintas, chargée de projets, Culture pour tous

Mélanie Pelletier, conseillère en transfert, Territoires innovants en économie sociale et solidaire

Geneviève Létourneau-Guillon, conseillère en transfert, Territoires innovants en économie sociale et solidaire

Josée-Anne Riverin, agente de développement, Service aux collectivités, Université du Québec à Montréal

Graphisme

Studio créatif Coloc – coop de travail

Révision

Karelle Arsenault

Remerciements

Nous tenons à remercier chaleureusement toutes les personnes ayant collaboré à cette synthèse de connaissances, en particulier les travailleuses et travailleurs culturels, ainsi que les décideurs pour leur appui ou leurs précieux témoignages.

Cette étude a été réalisée avec l'appui financier de Culture pour tous et de Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS).

Pour citer ce document

Lussier, Martin. (2016). *Pour des partenariats réussis en culture! Stratégies de mobilisation des acteurs territoriaux*. Montréal, Culture pour tous, Territoires innovants en économie sociale et solidaire & Service aux collectivités UQAM, 24 p.

Montréal, juin 2017

ISBN 978-2-923773-38-4 (PDF)

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec

Table des matières

Le cas des cellules régionales d'innovation en médiation culturelle (CRIMC).....	5
La recherche sur la culture, le développement territorial et les partenariats.....	8
Des politiques culturelles qui cadrent le développement culturel des territoires.....	9
Présentation des CRIMC : quelques constats.....	13
Des stratégies de mobilisation.....	15
<i>Mettre à l'échelle pour mobiliser.....</i>	<i>15</i>
<i>Valoriser la mission et le champ d'action pour mobiliser.....</i>	<i>18</i>
<i>Affirmer la légitimité pour mobiliser.....</i>	<i>21</i>

Avant-propos

Au Québec comme ailleurs, la décentralisation des modes de gouvernance et des centres de décision, qui s'est accélérée au cours des dernières décennies, a favorisé l'émergence du partenariat comme mode privilégié d'action et de collaboration territoriale. C'est en particulier le cas pour le milieu culturel. Ainsi, partant de la mise en place de partenariats régionaux en médiation culturelle – une stratégie d'intervention visant à rapprocher les citoyennes et citoyens et la culture – et rassemblant diverses instances autour d'une volonté commune d'en stimuler le développement, ce document se veut une synthèse de connaissances issues de la pratique des acteurs du milieu ainsi que de la recherche universitaire. Il vise à dresser le portrait des démarches favorisant l'établissement de partenariats régionaux en culture.

Comment mobiliser des partenaires ? Quel travail en amont est nécessaire afin de convaincre les décideurs ? De quelle manière la concertation nécessaire au partenariat est-elle rendue possible ? À partir d'expériences régionales exemplaires, documenter ces pratiques de développement de partenariat – d'intéressement – permet de comprendre les défis rencontrés par les porteuses et porteurs de projets ainsi que certaines des stratégies déployées pour les surmonter. Parmi celles-ci, cette synthèse en détaille trois : la mise à l'échelle, la valorisation de la mission et du champ d'action ainsi que la légitimation. Cette synthèse permet de rendre explicite un ensemble de connaissances, de pratiques inusitées et riches pour celles et ceux désirant s'engager dans des démarches similaires.

Le cas des cellules régionales d'innovation en médiation culturelle (CRIMC)

Cette section présente le contexte de réalisation de la synthèse de connaissances ainsi que le cas des Cellules régionales d'innovation en médiation culturelle ayant servi d'assise à celle-ci.

Au cours des quinze dernières années, la médiation culturelle s'est imposée dans le paysage québécois. Alors que des instances gouvernementales et des municipalités mettent sur pied des programmes de médiation visant à contrer l'exclusion culturelle d'une partie de leur population, des musées la mobilisent pour revoir leur lien avec les publics alors que des organismes culturels et des artistes tentent de réinventer le contact avec les citoyennes et citoyens, notamment. À la croisée de ces démarches, la médiation culturelle s'est ainsi imposée comme un ensemble de gestes et d'interventions visant à construire de nouveaux liens entre les citoyennes et citoyens et la culture. La recherche s'est longuement intéressée aux ambiguïtés propres à la notion de *médiation culturelle* : ses définitions contradictoires, sa grande diversité

de pratiques, ses professionnels aux profils hétérogènes. À ces particularités répond une diversité étonnante d'actions propres aux milieux dans lesquels elles se déploient et s'incarnent. Si elles sont parfois décrites comme une richesse propre à la médiation culturelle, ses ambiguïtés représentent tout de même un défi de taille pour l'appropriation qui peut en être faite par les travailleuses et travailleurs culturels ainsi que par les milieux de pratique au Québec.

Depuis 2012, des cellules régionales d'innovation en médiation culturelle (CRIMC) prennent forme dans différentes régions du Québec afin de stimuler une appropriation locale et régionale de la médiation culturelle à l'initiative de l'organisme sans but lucratif Culture pour tous. Jusqu'à présent, six cellules ont été mises en place, chacune se trouvant actuellement à des étapes différentes de développement : la Haute-Côte-Nord, la MRC des Laurentides, Longueuil, la Mauricie, le Saguenay–Lac-Saint-Jean, ainsi que la Vallée-du-Haut-Saint-Laurent. Leur émergence a été stimulée par des ententes de partenariats entre des instances régionales, des institutions locales, telles que des municipalités, des MRC, des conseils régionaux de la culture, le ministère de la Culture et des Communications du Québec ainsi

que Culture pour tous. Rassemblant des acteurs culturels, sociaux et économiques de chaque région, ces partenariats visent le développement d'actions en médiation culturelle sur leur territoire respectif. Ayant des formes et des objectifs variés, mais portés principalement par les agentes et agents de développements culturels des administrations locales provenant notamment des municipalités et des MRC, ces initiatives ont permis la mobilisation de nombreux acteurs régionaux. Elles ont également ouvert la porte à la mise en place de mécanismes de consultation des milieux concernés ainsi qu'à des actions de formation en médiation culturelle.

Issue d'une démarche de recherche partenariale, cette synthèse de connaissances s'attarde à trois de ces CRIMC, celles de la Mauricie, du Saguenay-Lac-Saint-Jean et de la Vallée-du-Haut-Saint-Laurent (VHSL). Elle a pour objectif de documenter les différentes façons par lesquelles les partenaires de ces cellules ont été mobilisés et la concertation, rendue possible.

Cette synthèse de connaissances repose sur une démarche qualitative à deux volets. D'une part, le premier volet visait à documenter les nombreuses politiques culturelles quadrillant les trois territoires visés (29 politiques, adoptées entre 1999 et 2013, ont été recensées). Il a permis de documenter les assises rendant possible l'action culturelle partenariale sur lesquelles les CRIMC sont fondées. D'autre part, une série d'entrevues semi-dirigées a été menée auprès de six intervenantes provenant des trois CRIMC visées, à raison de deux par région. Enfin, une rencontre avec des travailleuses du milieu culturel provenant des cellules a permis de valider les pistes présentées dans cette synthèse. Par leurs récits portant sur les démarches ayant mené à l'émergence de chacune des cellules et sur leur fonctionnement, ces intervenantes offrent une image riche des stratégies de mobilisation ayant rendu possible la mise en place et le déploiement d'ententes sur ces territoires.



Présentation des CRIMC étudiées

- La cellule de la **Mauricie** est le résultat d'un partenariat rassemblant les municipalités de Trois-Rivières, La Tuque et Shawinigan ainsi que l'organisme Culture pour tous. Elle s'est développée autour d'une volonté de développer une initiative commune et des plans d'action propre à chaque ville. La cellule a également organisé une journée de réflexion sur la médiation culturelle regroupant des organismes communautaires et d'économie sociale, des municipalités, des instances gouvernementales, des travailleuses et travailleurs culturels ainsi que des artistes.
- Au **Saguenay–Lac-Saint-Jean**, le partenariat de nombreuses instances, dont le ministère de la Culture et des Communications, la Ville de Saguenay, le Conseil régional de la culture ainsi que Culture pour tous, a permis de mettre en place une cellule rassemblant une vingtaine de participants provenant de différents milieux. Faisant intervenir plusieurs groupes de travail, la CRIMC est coordonnée par le Conseil régional de la culture et est intégrée à sa structure comme groupe de compétences. Quatre journées d'étude ont été organisées, rassemblant de 65 à 80 personnes provenant des milieux artistiques, communautaires et de la santé. Plusieurs initiatives ont émergé de cette CRIMC, dont un portrait régional ainsi qu'une bourse dédiée à la réalisation de projets de médiation culturelle.
- Issue d'un partenariat rassemblant le ministère de la Culture et des Communications, la Ville de Vaudreuil-Dorion, la MRC de Vaudreuil-Soulanges, le Conseil régional des élus de la **Vallée-du-Haut-Saint-Laurent** (VHSL) ainsi que Culture pour tous, la CRIMC de la VHSL a permis la mise en place d'un groupe d'innovation rassemblant des artistes ainsi que des travailleuses et travailleurs culturels du territoire pour discuter des enjeux propres à la médiation culturelle dans la région. À cela s'ajoute la réalisation de journées professionnelles, la mise en place d'un programme de bourses pour des projets de médiation ainsi que la création d'outils d'évaluation et de formations à la médiation culturelle. Dans ce contexte, une recherche a également été réalisée sur l'appropriation de la médiation dans la VHSL¹.

¹ Lussier, M. (2015). *L'appropriation de la médiation culturelle dans la Vallée-du-Haut-Saint-Laurent (Montérégie) : caractéristiques, besoins et enjeux des artistes et des travailleurs culturels*. Montréal : Culture pour tous, Autour de nous et Service aux collectivités de l'UQAM.

La recherche sur la culture, le développement territorial et les partenariats

Cette section présente une partie des particularités et des enjeux soulevés par les écrits académiques portant sur le développement des partenariats ainsi que sur le rapport de la culture aux territoires.

Le rapport de la culture aux territoires

L'apport de la culture pour le développement des territoires a été maintes fois souligné par la recherche scientifique. Avec l'entrée du Québec dans l'économie postindustrielle, de nombreuses régions ont été confrontées à des fermetures massives d'entreprises (en particulier dans les matières premières) et se sont vues obligées de repenser leur développement. Dans certains cas, les territoires se sont tournés vers la culture dans leurs nouvelles stratégies de développement local, notamment en mettant en valeur des institutions ou des organismes culturels, le patrimoine ou le tourisme. De plus, les initiatives culturelles ont occupé une grande

place dans les projets d'économie sociale priorités par les communautés locales depuis la fin des années 1990. La **culture est ici un levier de développement de l'économie locale**, particulièrement par la valorisation de nouvelles entreprises dites « créatives », la requalification de secteurs désavantagés ou le développement d'une « signature » territoriale. Dans d'autres cas, les décideurs et intervenants locaux voient dans la culture un outil permettant de **resserrer le tissu social des communautés**. Cette tendance s'exprime par une volonté de faire de la culture un marqueur identitaire fort des territoires locaux pour leurs habitants et un facteur de cohésion sociale, par exemple en tentant de stimuler ce que les géographes qualifient de « génie du lieu », qui fait en sorte qu'un territoire se démarque des autres aux yeux d'une communauté. Cela peut passer par l'organisation d'événements rassembleurs – les nombreux festivals au Québec en témoignent –, ou encore par le déploiement d'actions en médiation culturelle. Malgré l'importance grandissante prise par la culture dans le développement territorial, que ce soit par son utilisation économique ou sa transformation en objet d'intervention, ses

effets demeurent incertains. Dans ce contexte, il est plus que pertinent de s'interroger sur les figures de la contribution de la culture au développement territorial.

Au Québec, la relation de la culture au territoire a été marquée au cours des années 1990 par l'accélération d'un profond **mouvement de décentralisation économique et politique**. Avec celui-ci, les territoires ont été configurés en régions politico-administratives et sont devenus des centres de décisions d'importance, notamment en matière de culture et de développement économique. La municipalisation des politiques culturelles québécoises, amorcée en 1992, ainsi que le nouveau *leadership* d'associations sectorielles et d'organisations locales ont permis l'émergence de **nouveaux pouvoirs culturels locaux**. L'adoption massive de politiques culturelles locales par les municipalités du Québec et la croissance concomitante des dépenses en culture témoignent de cette tendance. De plus, l'importance croissante dans les régions du Québec d'organisations collectives et d'entreprises d'économie sociale émergent d'acteurs locaux et œuvrant à distance de l'État a fait de celles-ci de véritables interlocutrices en matière de développement culturel régional. Dans certains cas, des instances parapubliques

sont devenues les mandataires presque exclusifs de l'action culturelle locale. En ce sens, le processus de décentralisation a profondément réorganisé les relations entre ces différents acteurs du développement culturel régional, modifiant du coup le rôle imparti à chacun. D'autant plus qu'au cours de la même période, les travailleuses et travailleurs au sein des organismes culturels se sont professionnalisés.

Une carte culturelle en changement

La décentralisation a ouvert la porte à un **changement du rôle du gouvernement central** dans le développement culturel des régions. Il s'est éloigné progressivement de la fonction d'aménagement des territoires au profit de celle d'accompagnement des acteurs locaux. Dans la foulée, les régions ont vu l'émergence de l'action culturelle partenariale, reconnaissant les acteurs locaux comme de véritables collaborateurs, non plus comme de simples relais d'interventions dirigées « d'en haut ». Les ententes partenariales qui se sont alors imposées ont permis de confirmer l'autonomie relative des instances locales dans le développement culturel, tout en assurant que l'action de celles-ci réponde à des objectifs à la fois régionaux et nationaux. Les ententes de développement culturel conclues entre les municipalités québécoises et le gouvernement provincial relèvent d'ailleurs de cette logique partenariale. Celle-ci a permis d'amorcer **l'intégration des milieux culturels en tant que partenaires légitimes** dans l'administration et l'orientation du développement régional, par exemple, en poursuivant le travail amorcé avec la création en 1977 des conseils régionaux de la culture. Malgré des formes et des modes de gestions pluriels, la négociation des ententes

partenariales est fondée sur des représentations communes entre les parties prenantes, incluant l'importance de la dimension participative ainsi que du consensus. De ce fait, cette dynamique partenariale est autant le fruit de la politique générale de décentralisation, qui formalise le rôle d'accompagnateur attribué au gouvernement central, que d'un imaginaire commun qui lui est propre ou de la professionnalisation progressive des milieux concernés.

Avec des modes pluriels de fonctionnement – allant de la sous-traitance à la coconstruction du projet – et des résultats souvent incertains, les partenariats demeurent une forme de collaboration équivoque. Cependant, les **conditions favorisant leur réussite** ont été documentées au Canada au cours des trente dernières années. Le succès relèverait parfois de qualités personnelles, telles que le *leadership*, la confiance et le respect des hiérarchies, alors que, dans d'autres cas, il s'expliquerait notamment par un travail en amont permettant d'établir des buts précis ou de consulter les parties prenantes. Si la plupart de ces partenariats sont motivés par les restrictions budgétaires ainsi que par la nécessité de croiser les ressources afin de mener à bien des projets – en particulier dans le cas de la culture –, il semble tout de même qu'**un travail d'intéressement est également nécessaire** afin de rassembler les partenaires potentiels autour d'un projet d'entente. Ainsi, **les étapes de promotion auprès des acteurs à approcher**, qu'ils soient publics, parapublics, privés ou communautaires, et précédant la conclusion d'un partenariat, sont tout autant déterminantes pour le succès d'une entente partenariale. Dans ce contexte, il est pertinent de s'attarder aux pratiques de promotion et de mobilisation en

amont des partenariats régionaux en culture. Alors que les partenariats deviennent des mécanismes incontournables du développement régional, entre autres en culture, le travail les rendant possibles et fructueux demeure peu documenté. Comment les partenaires sont-ils mobilisés ? De quelle manière la concertation est-elle rendue possible ? Partant d'un cas précis de partenariat en culture, le présent document illustre quelques-unes des stratégies adoptées pour mobiliser les partenaires et mettre en place des ententes.

Ce que la recherche nous apprend

- La culture est de plus en plus mobilisée, que ce soit comme instrument pour stimuler le développement économique des territoires que comme objet d'intervention afin de lutter contre une érosion sociale ressentie.
- Un processus de municipalisation des politiques culturelles a permis l'essor de pouvoirs culturels locaux et de nouveaux interlocuteurs.
- La décentralisation a modifié le rôle traditionnel de l'État et confirmé l'autonomie relative des régions et des instances locales pour le développement culturel.
- Dans la foulée, les régions ont vu l'émergence de l'action culturelle partenariale, reconnaissant les acteurs locaux comme des collaborateurs.
- En plus des compétences, des aptitudes personnelles et des qualités propres à une bonne planification, la réussite des partenariats dépend d'un travail de mobilisation et de concertation qui demeure peu documenté et propre à chaque contexte régional.

Des politiques culturelles qui cadrent le développement culturel des territoires

Cette section pose un regard sur les différentes politiques culturelles quadrillant les trois territoires visés par cette synthèse de connaissances et qui y rendent possible l'action culturelle partenariale.

L'analyse comparée des politiques culturelles, qu'elles soient municipales, scolaires ou régionales, adoptées de 1999 à 2013 dans les trois régions étudiées a permis de prendre en considération le poids des acteurs institutionnels dans le développement culturel décentralisé des territoires. Dans leur forme, tout comme dans leur vocabulaire, les documents exposant les politiques culturelles témoignent d'une diversité étonnante. Les différentes instances produisant ces politiques s'engagent soit **en instaurant des cadres au développement culturel** à l'aide d'objectifs qui auront des impacts sur les initiatives et les programmes locaux, soit **en agissant comme des acteurs du milieu culturel** parmi les autres déjà en place, par exemple dans la concertation ou dans la promotion. Ce deuxième ensemble d'orientations montre les façons par lesquelles la concertation est valorisée et rendue possible, et à quel titre.

Parmi les orientations les plus prégnantes des diverses politiques culturelles dans les trois

régions, **la concertation et le partenariat occupent une place de choix**. Ceux-ci se déploient selon deux modalités. D'une part, de nombreux énoncés soulignent la volonté de stimuler la concertation des acteurs, par exemple en encourageant le partage des informations au sein du milieu culturel, du monde municipal ou des partenariats. D'autre part, ces politiques culturelles appellent également le milieu culturel à se décroiser en développant des relations avec d'autres, parmi lesquels les milieux des affaires et scolaire sont largement visés. Ces orientations visant à désenclaver le milieu culturel et à l'ouvrir à la société dans son ensemble sont prédominantes. Elles sont particulièrement importantes dans la région de la Vallée-du-Haut-Saint-Laurent où toutes les politiques culturelles locales mentionnent la concertation et le partenariat en leur accordant un rôle central.

Cet appel à l'ouverture du milieu culturel est présent dans les documents étudiés, notamment en ce qui a trait au financement. On peut ainsi relever des occurrences qui plaident pour le soutien aux initiatives pouvant améliorer le financement culturel, que ce soit par la mise à disposition de ressources ou encore par le développement de structures dédiées, par exemple. Cohérentes avec les principes de la décentralisation de l'action culturelle gouvernementale, ces orientations témoignent d'une volonté d'encourager les actions visant

la mobilisation de partenaires locaux. Au-delà de l'appui financier direct au milieu culturel, par exemple par des bourses aux artistes ou des subventions aux organismes, il s'agit bien souvent d'un **accompagnement dans la diversification financière en culture** : un appui dans la quête d'autres ressources.

Enfin, **l'identité locale apparaît comme un enjeu central** dans les politiques culturelles des régions étudiées. Du point de vue des municipalités, le patrimoine et l'identité culturelle locale sont des thématiques à documenter, à développer et à mettre en valeur comme atouts dans le développement territorial. Ceci s'exprime parfois dans les documents des politiques par une volonté de stimuler le « sentiment d'appartenance » des citoyens qui serait parfois à développer, parfois à renforcer. Si la médiation culturelle est souvent comprise comme une stratégie permettant le lien entre la culture et les citoyens, il est intéressant de noter l'absence quasi généralisée du mot *médiation* dans les documents étudiés². Différentes formulations permettent de constater que des acceptions de la notion s'y retrouvent tout de même. Celles-ci positionnent la médiation culturelle comme un moyen pour atteindre certains objectifs, plutôt qu'une fin en soi.

² Depuis la constitution de l'archive ayant mené à ces observations, de nouvelles politiques culturelles locales mentionnant la médiation culturelle dans leurs orientations ont été adoptées.

Des politiques culturelles qui encouragent les partenariats

- Les différentes politiques culturelles locales et régionales visent tantôt à encadrer le milieu culturel, tantôt à inviter les instances à agir comme des acteurs au sein de celui-ci.
- L'appel à la concertation et à l'établissement de partenariats occupe une place importante dans ces politiques.
- Si certaines orientations visent à stimuler l'échange et la concertation à l'intérieur du milieu culturel, d'autres ont pour objectif d'ouvrir plus largement celui-ci à la société, en particulier au milieu des affaires et scolaire.
- Plusieurs orientations proposent d'encourager le milieu culturel à la mobilisation de partenaires financiers diversifiés.
- Les politiques culturelles sont marquées par une volonté de stimuler le « sentiment d'appartenance » des citoyens à leur municipalité.
- La médiation culturelle n'occupe pas une place importante dans les politiques culturelles adoptées de 1999 à 2013, bien que certaines de ses idées associées soient mobilisées comme moyens pour atteindre des objectifs plus généraux.

Présentation des CRIMC : quelques constats

Cette section présente certaines observations générales portant sur les partenariats ayant contribué à la mise en place des CRIMC, notamment certaines dimensions présentant des particularités territoriales.

Les trois CRIMC sur lesquelles nous nous sommes penchés témoignent d'**une pluralité surprenante de formes et de temporalités**. En effet, dans chaque région, le partenariat développé s'est incarné de manières bien différentes. Par exemple, dans la Vallée-du-Haut-Saint-Laurent, le partenariat s'est incarné dans la création d'une entente entre instances, à laquelle s'est ajouté un groupe-conseil rassemblant des acteurs du milieu culturel et artistique se rencontrant à intervalle régulier. Au Saguenay-Lac-Saint-Jean, le partenariat s'est traduit par la création d'un groupe de compétences – une structure de concertation visant le développement disciplinaire sur le territoire – au sein même d'une instance régionale de consultation, le Conseil régional de la culture.

À ces formes partenariales plurielles et adaptées aux structures déjà en place dans les différentes régions s'articulent des temporalités diverses. En effet, alors que certains partenariats étudiés se veulent des projets à long terme, d'autres sont plutôt pensés comme des actions à court ou moyen terme, au-delà desquels des effets se ressentiront tout de même : « Je ne pense pas

que la cellule va rester. [...] Ce qui va rester c'est l'utilisation de la médiation culturelle comme outil de transformation des territoires. » Cette diversité fait écho au processus de décentralisation de l'action culturelle amorcé au Québec qui valorise l'**adaptation des partenariats aux particularités institutionnelles et financières** des régions, tout comme les caractéristiques de leurs milieux artistiques.

Dans tous les cas, on note toutefois que **l'émergence des partenariats appartient à des moments propices**. Que ce soit à l'occasion de révision de politiques culturelles, de négociation d'ententes régionales, de changement au sein d'un groupe de travailleuses et travailleurs culturels ou encore lors de l'organisation d'évènement public, la mobilisation ayant permis la création des CRIMC consultées profite d'occasions circonstancielles. Ainsi, la mobilisation des partenaires dans les trois régions a été facilitée par la concomitance de moments clés du développement local. Plusieurs de ces moments permettent aux partenaires de discuter de leur intérêt à travailler en commun. Par exemple, alors que plusieurs acteurs d'une région étaient à Montréal à l'occasion d'une formation en médiation culturelle, la volonté de « faire quelque chose » conjointement a émergé. Cet intérêt commun, dont relève l'idée de partenariat exprimée à cette occasion, a trouvé un terreau fertile dans le contexte d'une planification régionale de nouvelles ententes de développement culturel.

Bien que les partenariats soient parfois décrits comme des outils permettant de créer des budgets croisés et diminuant le risque associé aux projets culturels des territoires, le financement demeure un enjeu de taille pour les cas documentés. Si, pour certaines des personnes rencontrées, le partenariat ne doit pas venir concurrencer le financement des projets menés par chaque partie prenante – car « il y a déjà beaucoup d'organismes qui se battent pour l'argent public qui est existant » –, d'autres soulignent plutôt qu'il est possible de le financer grâce à des budgets « autres ». Comme l'exprime une intervenante : « On avait tous des résiduels d'entente culturelle. Peut-on prendre cet argent-là? Le ministère a dit oui. » La place que le financement occupe dans les propos recueillis fait écho à l'impression générale de sa fragilité dans le milieu culturel. En témoigne d'ailleurs la création de sous-comités dédiés à la recherche de financement au sein des CRIMC de certaines régions afin de pérenniser ces partenariats. Dans

tous les cas, le **financement semble relever de l'ingéniosité des travailleuses et travailleurs culturels** rencontrés.

Quelques constats sur le cas des CRIMC

- Les partenariats des CRIMC s'incarnent dans des formes plurielles, allant du simple accord entre travailleuses et travailleurs culturels à des formes diverses d'institutionnalisation, adaptées aux réalités régionales, et suivant des temporalités différentes.
- Selon le contexte, les partenariats ont émergé à des moments propices, dans des circonstances permettant de mettre le développement régional à l'ordre du jour et favorisant la rencontre des parties prenantes.
- Le financement est un enjeu important pour les CRIMC. Il est le produit d'assemblages qui, bien que parfois précaires, sont nécessaires pour mener à bien les projets culturels locaux.



Des stratégies de mobilisation

Cette section présente trois stratégies de mobilisation qui ont été déployées sur les territoires visés afin de faciliter la collaboration de partenaires potentiels : la mise à l'échelle, la valorisation de la mission et du champ d'action ainsi que la légitimation. Pour chaque stratégie, un exemple tiré des trois cas explorés en permet l'illustration.

La réussite d'un partenariat suppose un important travail de mobilisation en amont. Celui-ci est souvent décrit en termes de *leadership* : l'impulsion d'une personne ou d'une organisation « leader » est en effet central pour la réalisation d'un tel projet. Alors que le discours public attribue au leader des caractéristiques singulières (le charisme, la capacité de susciter l'adhésion, la volonté, etc.), les cas analysés ici témoignent plus particulièrement de son aptitude à traduire les intérêts des uns et des autres dans un projet rassembleur. Mais comment y arriver ? Au-delà des qualités personnelles ou des attributs des organisations qui portent le projet de partenariat, comment leur est-il possible de mobiliser élus et acteurs des milieux concernés ? Les CRIMC rencontrés permettent de comprendre quelques-unes des stratégies mises en œuvre pour intéresser des partenaires potentiels concernés par le développement d'initiatives régionales en médiation culturelle : la mise à l'échelle, la valorisation de la mission et du champ d'action ainsi que la légitimation.

Mettre à l'échelle pour mobiliser

Parmi les stratégies de mobilisation mises en œuvre dans l'établissement des partenariats analysés, une part relève d'opérations de « mise à l'échelle ». Par cette expression, nous voulons souligner l'ensemble des façons par lesquelles les acteurs inscrivent le partenariat et la médiation culturelle à une échelle précise, que celle-ci soit locale, régionale ou nationale, par exemple. Cette opération permet de montrer la pertinence d'un partenariat et d'assurer, du même souffle, la mobilisation des parties prenantes.

La construction des politiques et la planification territoriale dépendent en partie des échelles auxquelles elles sont liées. Celles-ci leur offrent non seulement une forme de légitimité, mais également les limites de leur mise en œuvre, voire de leur pertinence : elles représentent une *bonne raison*. Par exemple, l'échelle « régionale » permet d'affirmer le rôle de certains acteurs et les limites de leur pouvoir, justifiant du coup leurs actions. Dans tous les cas, il s'agit d'inscrire des pratiques à des échelles particulières. Le recours à ces opérations de **changement d'échelle est central dans la justification des politiques de développement des territoires** et représente une des stratégies identifiées dans cette synthèse de connaissances afin de mobiliser les partenaires dans le projet de création de CRIMC. Le premier ensemble de changements d'échelle mobilisé par les acteurs rencontrés fait du partenariat un projet local, alors qu'un second suggère que celui-ci permet de mettre en valeur la localité à l'échelle régionale.

Ancrer à l'échelle locale

Pour plusieurs personnes rencontrées, les partenariats se justifient par leur pertinence locale. Elles suggèrent que ces partenariats sont des actions globales qui présentent des retombées locales. D'une part, cela peut permettre d'inscrire le projet de partenariat proposé comme une **action globale aux conséquences locales** : faire correspondre des stratégies générales à l'identité de la communauté ou, comme l'exprime une travailleuse rencontrée, à « notre identité, nos besoins, nos attentes ». Dans certains cas, il s'agit, par exemple, de montrer en quoi le partenariat et la médiation culturelle dont il fait l'objet peuvent permettre, en partie, de développer une identité régionale. Le cas de la VHSL est exemplaire : « Ce n'est pas une région qui a une appartenance, une identité très forte. D'ailleurs [le partenariat] c'était d'essayer de développer une identité. » Lors de l'annonce du partenariat, celui-ci était d'ailleurs justifié dans les médias locaux en soulignant que « l'identité que plusieurs cherchent pour la région pourrait finalement passer par la médiation culturelle³. » Dans tous les cas, la pertinence est tributaire de l'affirmation de retombées locales d'un partenariat.

D'autre part, le flou général entourant la notion de médiation culturelle offre aux communautés locales l'opportunité de la modeler à leur guise. Ainsi, la mise à l'échelle inviterait à construire une interprétation pertinente localement d'un concept général. Par exemple, plusieurs ont mentionné leur volonté d'adapter l'acceptation de la médiation culturelle à leur contexte : « c'est bien beau la médiation culturelle, mais moi je cherche à voir comment ces grandes idées, ça peut s'adapter à ma réalité. » Favoriser l'interprétation locale d'une idée associée à

une autre échelle a ainsi facilité la mise en place de certains partenariats. En ce sens, plus d'une personne rencontrée a souligné l'apport d'une valorisation de l'appropriation locale de la médiation culturelle dans la mobilisation d'autres partenaires. Ainsi, une des travailleuses interviewées soulignait « la volonté de garder ses couleurs, [de] garder sa personnalité et pas de se faire dire par Montréal quoi faire. Bien ça a été stratégique [...] de s'associer à la ville [...] pour que ça soit appuyé aussi dans une vision locale ou régionale ». La mobilisation de partenaires passe ainsi par la démonstration de leur importance afin de **proposer une interprétation locale à des principes généraux** – et parfois même étrangers.

Ancrer à l'échelle régionale

À de nombreuses reprises, les partenariats semblent avoir été justifiés comme outil pour **valoriser une vision locale à l'échelle régionale, voire nationale**. Ainsi, pour quelques personnes rencontrées, les CRIMC représentent un espace de dialogue qui peut leur permettre de faire entendre plus largement le point de vue des acteurs de leur communauté. Comme l'exprimait une travailleuse, il s'agit de « montrer comment ma région peut se faire valoir à travers ça. » L'un des enjeux est l'importance accordée par le partenariat aux parties prenantes. Alors que la décentralisation de l'action culturelle s'est accélérée au cours des années 1990, les acteurs locaux se voient conférer le rôle de collaborateurs à part entière. Ainsi, pour plusieurs travailleuses rencontrées, cette possibilité de voir la contribution de la localité à des débats et des enjeux se situant à une échelle plus large est un argument de taille. Une participante exprimait le souhait « que [sa région] prenne sa place [...]. Le défi de la cellule [et du partenariat] est de continuer à développer

³ Major, J.-P. (2013, 20 juin). « Une première : partenariat régional en médiation culturelle », *INFOSuroit.com*.

son identité. Il y a beaucoup de cellules qui émergent partout au Québec. Comment est-on spécifique et comment on contribue en tant que région au développement national? Qu'est-ce qu'on peut apporter aux autres? » Le récit inscrivant la localité à une échelle plus grande est non seulement une façon de mobiliser par la valorisation de la localité, mais également par la participation à un discours plus large qui se déploie dans les milieux institutionnels et artistiques à propos de la médiation culturelle.

Quelques questions à se poser pour mettre à l'échelle afin de mobiliser

- Qui sont les acteurs à mobiliser et à quelle échelle se situent-ils?
- Quelle échelle est pertinente pour chaque acteur intéressé?
- Comment faire en sorte que le partenariat ait un effet local?
- Comment valoriser le rôle de la localité à une autre échelle?
- Comment présenter le partenariat afin de montrer sa capacité à porter la voix de la localité au-delà du territoire?

Exemple d'action entreprise à l'aide d'une stratégie de mise à l'échelle

Les projets « *S'unir pour bâtir* » et « *Terre-Maires* ». La MRC de Vaudreuil-Soulanges, dans la région de la Vallée-du-Haut-Saint-Laurent, a lancé en 2013 le projet « *S'unir pour bâtir* » visant à favoriser l'appropriation de la culture à l'aide d'une expérience de médiation culturelle par et pour les décideurs de la région. À la suite d'élections municipales ayant mené à un renouvellement

important des décideurs locaux, il s'agissait alors de jumeler une artiste à chacun des nouveaux élus de la MRC afin d'amorcer la sensibilisation aux initiatives culturelles locales. Ce projet a été suivi l'année suivante d'un deuxième, « *Terre-Maires* », qui avait pour objectif de sensibiliser les élus locaux au processus créatif et à la médiation culturelle en créant des duos formés d'un artiste et d'un maire pour la réalisation d'une œuvre collective. Comme le proposait l'une des responsables du projet, il s'agissait de faire de la médiation culturelle une pratique locale : « ça a commencé à sensibiliser [...] évidemment, avec « *Terre-Maires* » [...]. Je devais sensibiliser les élus sur l'importance de la culture, [alors] je leur ai fait carrément vivre l'expérience. [...] Les administrateurs sont alors déjà sensibilisés à la médiation et à ses bienfaits. » Cette stratégie a permis de montrer comment le partenariat offrait la possibilité de valoriser la localité, alors que l'expérience même des décideurs était mise à contribution, à une échelle plus large.

Mettre à l'échelle pour mobiliser

- La mobilisation des partenaires est parfois le résultat d'une mise à l'échelle, c'est-à-dire une stratégie permettant d'inscrire le partenariat prévu ou son objet à une échelle précise.
- Une des façons de mettre à l'échelle est l'ancrage des projets généraux dans les besoins et les caractéristiques propres de la communauté locale.
- Faire du partenariat l'équivalent d'un projet « personnel » et favoriser une interprétation de l'objet du partenariat propre aux parties prenantes potentielles incite au changement d'échelle et à la mobilisation.
- Mettre à l'échelle peut également passer par la valorisation de la localité et de sa vision, au-delà des frontières strictes de son territoire.

Valoriser la mission et le champ d'action pour mobiliser

Plusieurs personnes rencontrées ont souligné l'importance de respecter la mission des organismes visés comme partenaires dans l'élaboration des partenariats en culture. La création du partenariat et la mise en valeur de la contribution que chacun peut y apporter sont massivement présentées comme des évidences : une participation des uns et des autres qui « va de soi », des raisons de s'engager qui relèvent du sens commun. Ainsi, la mobilisation passe par une opération quotidienne des actrices et acteurs territoriaux qui implique d'établir **la cohérence entre la mission ou le champ d'action des organismes et leur participation au partenariat** régional. Celle-ci peut également exprimer une forme de reconnaissances de compétences administratives. Mobiliser relève alors de l'affirmation que la réalisation du mandat ou du projet de l'organisme est tributaire du partenariat lui-même, qui en devient le point de passage obligé.

La mission des partenaires au cœur du mandat du partenariat

Dans plusieurs cas, les personnes rencontrées ont souligné l'importance d'établir une **équivalence entre la mission ou le champ habituel d'action de l'organisme et celui du partenariat proposé**. En effet, c'est par les modes d'intervention et les publics auxquels ils s'adressent que les partenaires sont bien souvent mobilisés. Par exemple, la mobilisation d'une institution culturelle régionale, ou encore d'un organisme communautaire dont le mandat est de travailler auprès de certains publics, pourrait ainsi être présentée comme une évidence. Une des personnes rencontrées souligne ainsi que l'intérêt

de son organisation à participer au partenariat ayant mené à la cellule est tributaire de son appropriation du thème qui y est développé, soit la médiation culturelle. Le rapprochement qu'elle perçoit entre celui-ci et l'objet habituel d'intervention de son organisme justifie alors sa participation : « ce qui nous intéresse vraiment c'est : est-ce qu'on répond aux besoins du milieu ? Est-ce que ça apporte quelque chose à nos citoyens ? [...] C'est ça qu'on veut, c'est ça qu'on souhaite. Améliorer la qualité de vie de nos citoyens, les rendre plus participatifs [...], développer le sentiment d'appartenance. »



Dans ce cas, comme dans d'autres, les visées du partenariat ont été traduites dans les termes des actions habituelles menées par les partenaires potentiels. La mobilisation est alors possible sous prétexte que le partenaire, ainsi que le partenariat proposé, a des orientations d'action analogues.

La forme partenariale comme mission

La deuxième forme d'équivalence mentionnée par les personnes rencontrées suggère l'établissement d'une cohérence entre le champ d'action de l'organisme partenaire et la forme même du partenariat pour l'engagement dans celui-ci. En effet, de nombreux acteurs régionaux ont pour mandat la concertation ou l'établissement de liens entre partenaires, ce qui peut en faire des alliés naturels. Par exemple, une intervenante culturelle souligne l'évidence de la participation du Conseil régional de la culture de sa région à la CRIMC : « Le CRC [...] a un mandat de concertation et [...] est partie prenante de toutes ces rencontres pour participer à cause de leur mandat de développement régional. » Pour certains, la mobilisation d'autres partenaires est justifiée par les limites imposées par leur propre mandat. Par exemple, ils considèrent qu'ils n'ont pas toutes les compétences ou que les limites territoriales de leur champ d'action imposent d'autres partenaires. Il s'agit alors d'en montrer la complémentarité en soulignant les limites des champs d'action des acteurs en présence et l'apport de chacun à la forme partenariale proposée. Ainsi, une travailleuse au sein d'une administration municipale souligne : « évidemment quand on travaille des projets régionaux c'est toujours intéressant et même important de solliciter notre conseil [régional] de la culture parce qu'on a tous [les autres partenaires] des mandats municipaux. » Dans tous les cas, cette stratégie revient à affirmer

que **le partenariat proposé, dans sa forme organisationnelle, dans sa structure, relève du mandat de l'organisme mobilisé** ou de sa compétence administrative. Ainsi, alors que le mandat d'un organisme peut devenir un levier pour justifier sa mobilisation, il sert en revanche à baliser son champ d'action, incitant ainsi le travail en complémentarité des acteurs d'un territoire.

Questions à se poser pour mobiliser en valorisant la mission ou le champ d'action

- Quelles sont les missions des différents organismes ou instances présents sur le territoire ?
- Qui a la compétence administrative pour se joindre à un tel partenariat ?
- Comment les acteurs peuvent-ils participer à l'élaboration du mandat de partenariat à partir de leur mission respective ?
- Quels sont les champs d'action des partenaires projetés et comment le partenariat peut-il les aider ?

Exemple de mobilisation en valorisant la mission et le champ d'action

Rôles et mandats au Saguenay–Lac-Saint-Jean. Alors que les discussions en amont de l'entente de partenariat vont bon train, la nécessité d'avoir la contribution d'un organisme dont la mission a une portée régionale s'impose. En effet, la limite territoriale de la mission ou du champ d'action de certains partenaires, en particulier la Ville de Saguenay, rend nécessaire l'identification d'un partenaire additionnel dont la compétence administrative est régionale : le Conseil régional de la culture (CRC ; aujourd'hui

Culture Saguenay–Lac-Saint-Jean). Comme le proposait l’une des travailleuses culturelles de la région : « une évidence est apparue que la Ville ne peut pas coordonner un projet de développement régional [, car, son mandat,] ça s’arrête à la frontière. » Afin de faire concorder le partenariat aux champs d’action quotidiens du CRC, l’organisme considère la CRIMC comme un groupe de compétence : la concertation qui y est habituellement menée passe en effet par des regroupements disciplinaires (arts visuels, danse, théâtre, etc.). Ainsi, la mobilisation est tributaire de l’équivalence établie entre la médiation culturelle et les autres disciplines artistiques. Comme l’exprime une des personnes rencontrées, le CRC intègre alors le partenariat dans sa routine de concertation régionale : « [la cellule] est une table régionale comme toutes les autres tables. Pour nous, c’est proche de ce qu’on fait, c’est naturel d’avoir à coordonner une table comme ça. » Cette stratégie a permis de mobiliser des

acteurs complémentaires et de distribuer les rôles au sein d’un partenariat devenu un point de passage obligé pour la réalisation des objectifs de chacun.

Valoriser la mission et le champ d’action pour mobiliser

- L’appel au mandat permet de mobiliser les partenaires en montrant que leurs missions, leurs orientations, leurs publics ou leurs objets d’intervention sont analogues à ceux du partenariat projeté.
- Il peut également passer par l’affirmation que la forme partenariale proposée relève du mandat ou de la compétence administrative de l’organisme mobilisé.
- Les limites des champs d’action des partenaires peuvent également justifier la mobilisation d’autres interlocuteurs complémentaires.



Affirmer la légitimité pour mobiliser

L'une des stratégies de mobilisation les plus régulièrement mises de l'avant dans les témoignages des travailleuses culturelles rencontrées est **l'affirmation de la légitimité du partenariat**, notamment par un appel à l'autorité. S'il s'agit d'une forme rhétorique bien connue permettant d'assurer le consentement d'autrui, le recours à une forme ou une autre de légitimité, pour convaincre ou favoriser la participation, n'en est pas moins une opération discrète, souvent involontaire. Il est cependant intéressant de s'attarder à l'ensemble des affirmations, des gestes et des pratiques qui constituent cette légitimité, entre autres par l'appel à l'expertise ou à l'autorité. Ceux-ci permettent notamment d'avoir l'attention de partenaires potentiels et de justifier en partie le bien-fondé de la collaboration.

Autorité

Les logiques hiérarchiques sont centrales à la légitimité des fonctions au sein des appareils gouvernementaux : les liens entre les parties constituantes de toute bureaucratie sont des rapports organisés en partie de manière hiérarchique. Or avec la décentralisation et l'émergence des partenariats, les rapports d'autorité n'occupent pas une place aussi importante et demeurent à construire. Ainsi, malgré l'absence de relations hiérarchiques formelles due à la diversité des organismes de rattachement et des mandats des partenaires, les propos de plusieurs personnes rencontrées suggèrent tout de même que celles-ci ont joué un rôle dans la mobilisation des participants aux CRIMC. Par exemple, **l'autorité reconnue de l'organisme initiant l'invitation** à participer

au partenariat a contribué à la mobilisation de certains acteurs : « c'est le ministère qui nous a approchés pour signer une entente [de partenariat], alors que, d'habitude, c'est nous qui allons cogner aux portes. C'était le contraire : c'est le ministère qui nous a approchés. C'est dur de refuser ! » La simple **présence de certains organismes**, tels qu'un ministère ou une municipalité, a quelquefois été mentionnée comme une bonne raison pour les partenaires potentiels de s'engager. Dans quelques cas, la présence de ces organismes amène d'autres acteurs d'un niveau équivalent d'autorité à s'engager. Ainsi, une travailleuse souligne la nécessité de tenir compte des niveaux d'autorité lorsque vient le temps de convoquer des partenaires potentiels : « quand la ville s'adresse à ses partenaires, qui sont au même niveau décisionnel, même à différents paliers de pouvoir ou de territoire... c'est mieux. C'est quelqu'un de la Ville qui t'invite... » Le recours à l'autorité, bien qu'aucun lien hiérarchique formel n'existe entre les acteurs à mobiliser, demeure un outil rhétorique puissant.

Expertise

Une des figures d'autorité les plus souvent mentionnées est celle de l'expert, que ce soit en médiation culturelle ou dans d'autres domaines, tels que la recherche scientifique ou les politiques culturelles. Par exemple, dans certains cas l'ambiguïté de la médiation culturelle apparaît comme un frein à la mobilisation pouvant être surmonté grâce à la présence d'experts au sein du partenariat, parmi lesquels l'organisme Culture pour tous a un rôle important à jouer. Dans d'autres cas, la présence de chercheuses et chercheurs universitaires permet d'assurer le sérieux de la démarche et l'accès à des connaissances scientifiques – et à un savoir légitime – pour les futurs partenaires. Dans tous les cas, l'expertise n'est pas mise à contribution afin d'imposer une vision du partenariat ou de ses orientations, mais bien pour justifier la mobilisation des partenaires convoqués. Pour l'une des personnes rencontrées, la présence d'experts est ainsi un outil de mobilisation efficace : « avec deux structures comme la Ville et Culture pour tous, qui met en contexte cette idée-là de la médiation [...] [et] une délégation [universitaire] qui débarque en partenariat avec la Ville [...], ça les avait mobilisés assez ». Ainsi, **la présence « d'experts » participe à la mobilisation des partenaires**, non pas pour les connaissances qu'ils apportent, mais pour la validation de la légitimité du partenariat.

Mise en valeur

La dernière façon d'utiliser l'autorité pour mobiliser des partenaires et favoriser la concertation est **en confirmant le professionnalisme, le sérieux ou la**

légitimité de la démarche par sa mise en scène ou sa mise en valeur esthétique. Par là, nous voulons signaler la façon par laquelle « l'apparence » compte, notamment pour attirer des partenaires. Par exemple, des travailleuses culturelles ont mentionné à quelques reprises l'importance d'outils de communication au design attrayant ou encore d'événements au déroulement bien planifié. Comme le proposait l'une des personnes rencontrées, ceci permet de mobiliser non seulement des partenaires en amont des ententes, mais aussi des participants aux concertations proposées dans le cadre de celles-ci : « c'étaient des invitations un peu fancies, officielles [...], de beaux outils de diffusion et de mobilisation alors, esthétiquement, on avait un pouvoir d'attraction. » La légitimité du partenariat se construit alors sur une esthétique professionnelle, garante en quelque sorte d'une mobilisation réussie. De plus, dans plusieurs cas, ces considérations esthétiques se reflètent également dans la **volonté de reconnaître la participation des parties prenantes.** Par exemple, l'importance des signatures graphiques et des logotypes des partenaires a été mentionnée en ce sens. Il s'agit alors d'utiliser l'esthétique comme outil de mobilisation permettant de reconnaître les partenaires au sein des outils de communication. Comme l'exprime une travailleuse culturelle, l'enjeu est alors : « comment va-t-on assurer la reconnaissance pour le travail qu'ils font ? » Ainsi, si les signatures graphiques sont généralement conçues comme les témoins des partenariats, elles sont également de bons outils de mobilisation en amont de ceux-ci.

Questions à se poser pour mobiliser en affirmant la légitimité

- Quels sont les rapports entre les différents organismes ? Y a-t-il des relations de dépendance entre eux ? Quels sont les niveaux d'autorité ?
- Quel acteur est le mieux placé pour en inviter un autre à participer au partenariat ?
- Quelles sont les hésitations potentielles et quelle forme d'expertise peut contribuer à les diminuer ?
- Quelle forme esthétique permet le mieux de valoriser à la fois le partenariat et les partenaires projetés ?

Exemple de mobilisation par l'affirmation de la légitimité

Un partenariat légitime en Mauricie. Alors que trois municipalités de la région de la Mauricie s'associent dans un partenariat menant à la mise en place d'une CRIMC, elles décident de se tourner vers des consultants afin de les accompagner dans la mise en place d'un plan d'action. Ceux-ci sont mis à profit pour leur expertise des politiques culturelles et des initiatives gouvernementales. Comme l'exprime l'une des travailleuses culturelles rencontrées : « On a besoin d'un temps d'arrêt et, là, on se fait accompagner par des consultants, qui nous amènent vraiment ce qu'on avait de besoin : une objectivité, un recul, qui bonifient nos sources

d'informations ». Cet apport d'experts est central dans les premiers temps du partenariat. Comme l'exprime une autre travailleuse culturelle de la région, ceux-ci sont instrumentaux dans la mobilisation des trois partenaires de l'entente : « parce que travailler avec des consultants, [créer] le plan d'action et arriver à un tronc commun, c'est tout un travail qui est fait et on trouvait que ça en valait largement l'investissement. » Cette stratégie a permis de mobiliser les trois partenaires ainsi que les autres acteurs de la région autour du projet de plan d'action commun à la CRIMC.

Affirmer la légitimité pour mobiliser

- L'affirmation de la légitimité du partenariat est l'une des stratégies de mobilisation les plus usuelles, bien que souvent discrète et involontaire.
- Le recours à l'autorité joue un rôle important pour mobiliser les partenaires. Notamment, il permet d'avoir l'attention de partenaires potentiels et donne une légitimité institutionnelle au partenariat.
- La présence d'experts au sein d'un partenariat permet de légitimer celui-ci et est souvent utilisée comme outil de mobilisation.
- La mise en valeur et la signature graphique permettent de montrer le professionnalisme ou le sérieux de la démarche partenariale et offrent la possibilité d'attirer des partenaires. Ainsi, l'esthétique est non seulement un témoin des partenariats, elle est également un bon outil de mobilisation en amont de ceux-ci.



culturepourtous.ca
info@culturepourtous.ca

UQÀM | **Service aux collectivités**

Université du Québec à Montréal

sac.uqam.ca
sac@uqam.ca