

**« Best practice » ou projet exemplaire
Programmes d'éducation et d'action culturelle
Décrire, analyser et apprécier une réalisation**

Marie-Clarté O'Neill et Colette Dufresne-Tassé

Préambule

Ce document du CECA est destiné à identifier les éléments essentiels de la **conception**, de la **mise en œuvre** et de l'**appréciation des résultats** d'un programme.

Sa fonction est celle d'aider les professionnels, les étudiants et les chercheurs à analyser tous projets ou programmes pour en saisir la dynamique, le déroulement, la complexité, les forces et les faiblesses.

Ainsi, le présent instrument devient un modèle applicable à toute analyse et/ou évaluation d'un projet ou d'un programme.

Pour le professionnel, le fait de considérer tous les aspects lui permet, à chaque étape, de prendre la meilleure décision possible, compte tenu de sa situation.

Pour le chercheur, la description analytique détaillée permet d'identifier les aspects sur lesquels on aura intérêt à réfléchir, ce qui facilite la création d'hypothèses et enrichit les possibilités d'interprétation.

On considèrera s'être approché d'un projet exemplaire (Best Practice) lorsqu'auront été considérés toute une série d'aspects ou de facteurs amenant à prendre les décisions les plus appropriées, étant donné les ressources que l'on possède, les gens auxquels on s'adresse, les buts que l'on poursuit, les contraintes que l'on a. Cette pratique, qui procède par interrogations successives, aboutit à donner au projet le plus de chances possibles de réussir.

Note 1. La table des matières détaillée du document constitue une grille analytique succincte destinée à servir « pour mémoire » lors d'une utilisation directe, académique ou professionnelle de l'outil.

Note 2. Les diverses étapes décrites dans l'outil ci-après sont illustrées d'exemples présentés en italique.

Table des matières

Introduction : Les programmes éducatifs et culturels : définition et rôle

- 1) Notion de programme éducatif et culturel
- 2) Rôle d'un programme éducatif ou culturel
- 3) Origine d'un programme éducatif ou culturel

Conception - Planification du programme

- 1) **Environnement du projet**
 - Nature du musée
 - Nature des collections
 - Raisons d'être du projet
- 2) **Incitation à l'élaboration du projet**
- 3) **Bénéficiaires**
- 4) **Pertinence et justification**
 - Pertinence institutionnelle
 - Pertinence scientifique
 - Pertinence sociale
 - Justification budgétaire
- 5) **Collaborations et partenaires**
- 6) **Ressources**
 - Ressources logistiques
 - Ressources financières
 - Ressources humaines
 - Ressources fournies par les événements
- 7) **Buts et objectifs**
- 8) **Contenu**
 - Diversité des contenus possibles
 - Choix de propos parmi les possibles
 - Articulation des propos
- 9) **Moyens de médiation**
 - Diversité des moyens possibles
 - Choix de ces moyens en fonction de critères précis
 - Articulation harmonieuse des moyens
- 10) **Participation du public**
- 11) **Coordination contenus-moyens de médiation-participation du public**
- 12) **Prévision des recherches autour du programme**
 - Etudes d'accompagnement
 - Etudes d'appréciation
 - Prévision des modalités de collecte et de traitement des données
- 13) **Prévision de la gestion**
 - Gestion du temps
 - Gestion des moyens
 - Gestion des personnes

14) **Prévision de la communication**

Interne

Externe

I. Réalisation du programme

1) **Opérationnalisation**

Gestion du temps

Description technique du matériel nécessaire

Choix des intervenants

Conventionnement des partenaires

Communication

Vérification des conditions de sécurité

Suivi budgétaire

Organisation des logistiques d'accueil

Gestion des publics

2) **Déroulement de l'action**

Gestion de l'environnement

Mise en œuvre du scénario

II. Appréciation des résultats du programme

1) **Traitement des données**

Rassemblement

Description

Interprétation

Critique

Conclusions et suites

2) **Diffusion des données**

Exposé synthèse

Compte rendu complet

III. Correction éventuelle de certains aspects du programme

1) **Objectifs**

2) **Déroulement**

3) **Intervenants**

Conclusion

Introduction : Les programmes éducatifs et culturels : définition et rôle

Le choix est ici de considérer le musée comme une institution dont le rôle scientifique ou culturel est central et clairement adapté à ses ressources.

1) *Notion de programme éducatif et culturel*

Le musée propose à son public toutes sortes d'offres qui peuvent être réparties en trois catégories :

- Les ressources qu'il peut mettre à disposition du public (collections, locaux, documentation scientifique et/ou d'information d'orientation, expertise)
- La production artistique ou scientifique (exposition et son catalogue, performance artistique, représentation musicale ou théâtrale)
- La programmation éducative ou culturelle

Cet outil concerne essentiellement les programmes éducatifs ou culturels ainsi définis:

- La valorisation d'un aspect de la production artistique ou scientifique de l'institution et/ou de l'une de ses ressources
- Réalisée pour ses divers publics

2) *Rôle d'un programme culturel ou éducatif*

La fonction éducative du musée est le développement et l'épanouissement des personnes. Le musée peut remplir cette fonction de deux façons :

- En offrant des programmes auxquels il assigne des buts précis et qu'il conçoit précisément pour atteindre chacun de ces buts. Par convention, on appelle ces programmes **éducatifs**.
- En offrant des programmes auxquels il assigne des buts généraux, les bénéficiaires s'en appropriant le contenu à leur gré. Par convention, ces programmes sont dits **culturels**.

Les programmes éducatifs et culturels pourront remplir trois fonctions :

- Offrir un complément à la production scientifique ou artistique constituée par les expositions temporaires ou permanentes
- Adapter cette diffusion à des publics précis
- Attirer de nouveaux publics

Les programmes éducatifs ou programmes culturels peuvent se dérouler intra muros ou extra muros et consister en une intervention isolée ou en une série d'interventions.

3) *Origine d'un programme éducatif et culturel*

- Des prescriptions
 - internationales (*recommandations de l'ICOM*)
 - nationales (*exigences ministérielles telles les lois sur l'enseignement artistique à l'école en France*)
- Des pressions extérieures
 - sociales (*développement de l'événementiel, du marketing, des nouvelles technologies, prise en compte des handicaps physiques, intellectuels et sociaux*)
 - politiques (*influence des idéologies ou de la diplomatie culturelle*)
 - scientifiques (*état des connaissances et de la recherche*)

1. Conception - Planification du programme

Cette phase essentielle nécessite la prise en compte de :

- (1) Environnement du projet, (2) Raison du projet, (3) Bénéficiaires, (4) Pertinence et justification, (5) Collaborations et partenaires, (6) Ressources, (7) Buts et objectifs, (8) Contenu, (9) Moyens de médiation, (10) Participation du public, (11) Coordination contenus – moyens de médiation – participation du public, (12) Prévision des recherches autour du programme, (13) Prévision de la gestion, (14) Communication.*

Remarque : L'ensemble des aspects de mise en œuvre d'un programme doit être considéré dès sa conception, afin d'attribuer sa juste place et son importance à chacune des étapes. Aussi le chapitre conception-planification est-il nécessairement, et de loin, le plus important.

1) *Environnement du projet*

Conditions dans lesquelles le programme prend naissance:

- Nature du musée (*taille, collections, personnel, etc.*)
- Nature de la production muséale sur laquelle la médiation va s'appliquer (*collection permanente, temporaire, chantier archéologique, etc.*)
- Préoccupation majeure appelant et justifiant le besoin de ce programme:
 - Contenu (*thème complexe d'une exposition*)
 - Public (*caractérisé par son peu d'intérêt pour le musée*)
 - Moyen de médiation (*souhaité par le public*)
 - Institution (*mal comprise ou mal appréciée par le public*), etc.

2) *Raison du projet*

- Eléments déclenchant l'élaboration du programme

Ex : Une demande de visite guidée provenant d'une association.

- Nature de l'élément déclencheur :

- Demande spécifique

Ex : Un professeur demande un thème particulier de visite lié à son projet de classe.

- Réponse à une prescription

Ex : Incitation du Ministère de la Culture à proposer des événements en rapport avec l'« Année de la Chine ».

- Réponse à une pression

Ex : Des tensions intercommunautaires suscitent un besoin urgent de meilleure prise en compte d'une communauté.

- Observation de terrain

Ex : Présence importante de groupes familiaux certains jours dans les galeries, sans offre adaptée.

- Intuition personnelle

Ex : La matérialité des collections pourrait-elle aider à dépasser les difficultés d'accès des mal entendant à la culture?

- Idées reçues

Ex : Les visites enfantines encouragent d'ultérieures visites adultes.

- Résultats de recherche anciens ou récents

Ex : Résultats encourageants d'une évaluation menée par des collègues sur des documents d'aide à la visite.

3) **Bénéficiaires**

Les bénéficiaires sont les personnes auxquelles le programme s'adresse.

L'institution ne peut pas accorder la même importance à tous les types de public qu'elle accueille ou qu'elle pourrait accueillir. Une politique de public identifie la nature des publics considérés comme les plus importants ainsi que la manière dont chacun pourra être accueilli. Cette politique doit être mise en rapport avec la politique globale de l'institution.

Les bénéficiaires peuvent se trouver dans deux situations :

- Ils sont les demandeurs du programme. Ils peuvent être des individus, une institution ou une entité politique. Le musée répond à la demande en fonction de sa politique, qui prend en compte ses ressources et la pertinence sociale de la demande.

Ex : Les prestataires touristiques d'une région demandent à un musée local l'organisation de visites guidées en langues étrangères.

- Les bénéficiaires sont les récepteurs d'un programme initié par le musée lui-même. Le programme encourage alors un développement qui lui semble souhaitable (ouverture d'esprit, mieux-être). Il offre ainsi à la population des services auxquels elle ne pense pas ou s'adresse à des clientèles qui ne le fréquentent pas déjà.

Ex : Un programme novateur destiné aux jeunes mères et aux nourrissons.

- Dans ce dernier cas, il faut :

- Identifier le public à qui on souhaite s'adresser

Ex : Afin d'augmenter la visibilité du musée auprès des touristes, le musée propose une visite guidée de ses collections aux chauffeurs de taxis de la ville pour les inciter à orienter leur clientèle vers le musée.

- Justifier ce choix à partir de l'orientation politique du musée et de ses ressources

4) **Pertinence et justification**

Après avoir défini les objectifs du programme et choisi ses bénéficiaires, il y a lieu de considérer la pertinence de ce programme, c'est-à-dire son accord avec certaines exigences. Celles-ci peuvent être institutionnelles, scientifiques, sociales ou budgétaires.

- La pertinence institutionnelle correspond au rapport du projet avec la politique et les caractéristiques du musée. On doit s'interroger sur sa relation avec :

- Les forces et les faiblesses des ressources présentes dans l'institution : spécificité des collections, des ressources scientifiques et professionnelles
Ex : Doit-on organiser un programme sur le « chantier des collections » en train de se dérouler dans le musée, plutôt que de proposer un événement ponctuel coûteux sans lien culturel fort avec les collections.
- L'image réelle ou recherchée de l'institution
Ex : Un musée possédant une expertise reconnue en nouvelles technologies peut-il proposer un programme s'appuyant sur un jeu vidéo de qualité médiocre ?
- Les choix de gestion de l'institution
Ex : Un musée cherchant à augmenter ses ressources financières de billetterie peut-il proposer un programme d'accès gratuit ?

Remarque : La pertinence institutionnelle facilite une prise en compte aisée du projet par l'ensemble de l'institution. Le projet peut néanmoins se positionner comme une force de changement en participant, par son originalité, à l'évolution même de l'institution.

- Pertinence scientifique

La qualité scientifique s'appuie sur le rapport entre l'information donnée dans le programme et l'état des connaissances dans la discipline qui les fournit. Ce rapport doit être étroit, car l'un des rôles des programmes éducatifs et culturels est la médiation entre l'expertise scientifique et un public non spécialiste.

Pour atteindre cette qualité, il faut s'assurer que le contenu du programme s'appuie sur des connaissances récentes avalisées par les experts du domaine, ou sur des données de recherches rigoureuses.

Il faut aussi faire état des divergences des experts et de leurs doutes. La qualité du programme en dépend largement.

- Pertinence sociale

Il est important d'avoir une idée précise des caractéristiques de la société, des visions qu'en ont le musée et son service des publics.

- Rapport entre le projet et les caractéristiques du milieu social dans lequel le musée est implanté
Ex : Le musée est situé dans un environnement rural ou urbain, avec ou sans présence d'une communauté multiculturelle, dans un environnement économiquement favorisé ou défavorisé, dans une région touristique, au cœur d'une situation politique particulière, etc.
- Rapport entre le projet et la vision institutionnelle du rôle social du musée :
 - Vue de la direction de l'institution
 - Vue du service éducatif. Ce service peut adopter, pour un programme, une orientation sociale différente de celle du musée
Ex : Le service éducatif considère qu'un programme destiné à des prisonniers peut être un outil de réinsertion sociale, alors que le directeur du musée n'en est pas convaincu.

- Justification budgétaire

Un programme prend sa place dans la politique budgétaire globale, car il fait partie de la programmation générale de l'institution.

Pour assurer cette insertion harmonieuse, le programme doit respecter les règles habituelles de gestion de l'institution, faire l'objet de prévisions rigoureuses (dépenses et recettes), et assurer l'équilibre entre la qualité de l'offre et les retombées financières attendues.

On s'assurera que la fonction éducative bénéficie d'un financement en rapport avec les déclarations de l'institution sur l'importance du public.

5) **Collaborations et partenaires**

On considère comme collaborateurs ou partenaires des institutions ou des individus avec lesquels on s'associe pour l'élaboration d'un programme. Cette association doit s'accompagner d'effets positifs pour le service éducatif et pour le musée. Ces effets peuvent être à court, moyen ou long terme, et l'association prendre deux formes :

- La collaboration avec d'autres services du musée
- Un partenariat avec des entités extérieures

Afin de décider de la pertinence éventuelle d'une ou plusieurs de ces associations, on répondra aux questions suivantes :

- Dans quel but s'associer ?
 - Étendre le rayon d'intervention de l'institution
 - Enrichir la qualité de l'offre, etc.
- Avec qui s'associer ?
- Par quels moyens ?
- Quel est le rôle de chacun des associés ?
- Sur quel point peut-on tolérer des divergences, en d'autres termes, qu'est-ce qu'on est prêt à accorder ou abandonner ?

Ex : La dimension éthique est-elle considérée de la même manière par les divers partenaires ? Quelle importance relative est donnée par chacun des partenaires aux retombées économiques par rapport aux retombées sociales ou culturelles ?

6) **Ressources**

Les ressources sont les moyens nécessaires à la mise en œuvre du projet. Ces moyens peuvent être de natures très diverses, tant à cause de la diversité des institutions (taille, région du monde, financement, collections, nature du personnel) que de leur politique générale et éducative.

Il est important de prendre en compte les aspects logistiques, financiers et humains, les ressources ainsi que l'agenda de leur utilisation.

- Ressources logistiques

- Structures d'accueil adaptées au public visé

Ex : Vestiaire pour les groupes, zones de restauration, toilettes adaptées, change bébés.

- Locaux et signalétique rendant possible l'activité programmée.

Ex : Offre d'ateliers dans des locaux spéciaux / dans les salles du musée.

- Matériel nécessaire à l'activité

Ex : Equipement de traduction simultanée, fournitures d'artiste, déguisements.)

Fléchage des parcours pour atteindre les locaux où se trouvent les ateliers.

- Disponibilité des espaces d'exposition, de diffusion ou d'animation au moment de la réalisation de l'activité.

▪ Ressources financières

- Moyens financiers calibrés selon la nature de l'activité prévue, le nombre de personnes prévu et les caractéristiques des intervenants.

Ex : Inviter une célébrité, faire intervenir un acteur local, privilégier l'emploi de professionnels de la médiation ou de bénévoles.

- Adaptation au calendrier budgétaire.

Ex : Demander les fonds en respectant la planification budgétaire d'ensemble de l'institution, mais aussi être capable de profiter de sources imprévues de financement (mécénat inopiné, reliquat budgétaire).

- Prise en compte de services en nature

Ex : Solliciter du mécénat de services, profiter de produits locaux disponibles gratuitement.

▪ Ressources humaines

- La quantité de personnel nécessaire pour le déroulement et l'animation du programme détermine le nombre de séances possible et la nature du public accueilli (certains publics réclament un encadrement renforcé.

- Les caractéristiques et compétences des intervenants doivent être adaptées à la nature des publics et des collections du musée.

- Professionnels de la médiation :

Ce type de professionnels est à privilégier, malgré son coût, compte tenu de ses compétences scientifiques et communicationnelles, mais aussi de sa disponibilité.

- Personnel scientifique du musée (restaurateurs, conservateurs, documentalistes, chercheurs des musées scientifiques).

Dans leur cas, on s'interrogera sur leur disponibilité et leur compétence de communication avec les publics.

- Enseignants détachés:

On s'interrogera sur leur compétence à intervenir dans un contexte d'éducation informelle.

Ex : Manières différentes d'aborder un personnage historique à l'école ou au musée.

- Autres personnels du musée : on se demandera s'ils possèdent des savoirs et des compétences de communication adéquates.

Ex : Gardiens de musée assurant des visites guidées.

- Intervenants extérieurs, artistes, spécialistes invités :

Invités pour leurs compétences exceptionnelles, artistiques ou scientifiques, leurs aptitudes à la communication doivent être vérifiées

Ex : Impact sur le public de la présentation de sa production par l'un des artistes exposés / l'acte de création présenté par un historien d'art

- Bénévoles :

L'importance de leur rôle et leur degré de compétence scientifique et communicationnelle varient fortement selon les pays et les institutions. Ces compétences doivent être vérifiées.

- Ressources fournies par les événements

Certaines dates vont fournir des occasions de programmes en influant soit sur leur contenu, soit sur la nature de leur public

Ex : Fête des mères, journée internationale des musées, vacances scolaires.

7) **Buts et objectifs**

Les objectifs peuvent être généraux ou plus précis :

- Objectifs généraux

Ex : développer le sens de l'observation.

- Objectifs plus précis

Ex : Reconnaître la production d'un artiste, augmenter la fréquentation.

Le programme est organisé de manière à atteindre les objectifs visés. Ils peuvent être de diverses natures : économiques, idéologiques ou de développement des personnes.

Divers aspects du développement des personnes peuvent être recherchés, de l'accroissement de la sensibilité jusqu'à l'acquisition de savoirs ou de savoir-faire.

Ce développement peut être de nature :

- Perceptuelle

Ex : Accroissement de la sensibilité aux formes.

Savoir : quoi observer et pourquoi ?

Savoir-faire : comment observer ?

- Cognitive

Ex : Accroissement de la sensibilité au besoin d'information.

Savoir : acquisition de connaissances factuelles visées par le programme.

Savoir-faire : Comparer / comment comparer.

- Affective

Ex : Accroissement de la sensibilité à la beauté des objets.

Savoir : identifier ses goûts, s'intéresser à de nouveaux types d'objets.

Savoir-faire : comment exprimer ses goûts.

- Sociale

Ex : Accroissement de la sensibilité aux autres.

Savoir : connaissances sur la structure politique d'un groupe culturel donné.

Savoir-faire : comment interagir avec des individus d'autres groupes culturels.

8) **Contenu**

Le contenu est la teneur du discours et / ou de l'expérience proposés dans le cadre du programme

Ex : On peut, dans une exposition d'histoire naturelle, choisir de proposer une visite guidée sur des types d'information très différents les uns des autres : beauté des plantes, caractéristiques botaniques, territoires d'origine, utilisation sociale, etc.

Le contenu d'un programme s'élabore à l'aide de trois démarches successives : la prise de conscience de la diversité des contenus possibles, les choix de propos parmi les possibles et l'articulation des divers contenus retenus.

▪ Diversité des contenus possibles

Le médiateur est conscient de l'étendue et de la variété des contenus offerts par l'environnement, les collections et les connaissances qui leur sont associées

Ex : Une collection d'archéologie égyptienne peut être présentée sous un angle anthropologique, archéologique, esthétique, théologique, etc.

▪ Choix d'un propos parmi les possibles

Sélection du contenu parmi les contenus possibles

Ex : La visite proposée du département égyptien portera sur la vie quotidienne au temps des pharaons.

La sélection et l'orientation du contenu sont opérées non par défaut, à cause des connaissances très partielles qu'on en a, mais en pleine conscience des variétés possibles du contenu.

Cette sélection pourra être effectuée selon divers critères :

- Intérêt relatif des contenus.

L'information fournie au cours du programme s'appuie préférentiellement sur des notions fondamentales plutôt que sur de l'anecdotique.

Ex : L'archéologie présentée comme un processus d'interprétation de l'histoire / comme des résultats ponctuels d'une recherche archéologique.

- Rapport souhaité entre le contenu de l'exposition où se déroule le programme et le contenu du programme lui-même.

Le discours proposé au sein du programme peut :

- Reprendre le propos de l'exposition

Ex : Retracer la carrière d'un artiste dans une conférence programmée autour d'une exposition monographique.

- **Élargir** ou approfondir le propos

Ex : Développer les aspects anthropologiques dans une exposition présentant le résultat de fouilles archéologiques récentes ou fournir des éléments de contexte.

- Proposer un contenu indépendant

Ex : Organiser, pour des enfants très jeunes, un programme autour de la reconnaissance des animaux dans une exposition sur les natures mortes européennes du 17^{ème} siècle.

Le lien du programme avec le propos de l'exposition peut être influencé par les facteurs suivants :

- Rapport à une politique institutionnelle

Ex : Choix de la direction d'un musée d'histoire naturelle d'évoquer la biodiversité plutôt que la beauté des plantes.

- Choix par rapport à l'utilisation relative des collections.

Pertinence relative de tel ou tel contenu selon les collections présentées et l'endroit où se déroule le programme.

Ex : Différence entre un programme se déroulant dans les salles de musée et un autre se déroulant dans un auditorium ou dans une salle de classe.

- Choix en fonction des publics

Deux caractéristiques du public vont entrer en jeu, son niveau de connaissance par rapport au contenu et ses attentes. Pour en tenir compte, on adaptera :

- L'orientation du contenu

Ex : Un programme sur la représentation occidentale de la femme dans l'art pour des ateliers d'alphabétisation pour nouveaux arrivants, majoritairement féminins.

- Le niveau du contenu présenté

Ex : Le niveau de vulgarisation de l'astrophysique pour le grand public.

Quel que soit le choix opéré, on veillera à ce que, même ludique, le contenu du programme reste en accord avec l'excellence de l'institution et les buts qui peuvent valablement être poursuivis par un programme muséal.

Ex : Ne pas se limiter à faire compter à de très jeunes enfants les lapins représentés sur une tapisserie, (développement du sens de l'observation) mais tendre à développer aussi d'autres aptitudes muséales essentielles, comme la notion d'iconographie et le décryptage de symboles.

- Articulation des propos

L'articulation des propos est l'organisation des composantes du contenu de manière à construire un scénario de visite dynamique et cohérent.

Le contenu du scénario pourra être organisé suivant diverses logiques : Le récit d'une évolution (*Peindre les rois à travers l'histoire*). Une histoire continue racontée en s'appuyant sur des objets (*L'épopée napoléonienne*). La comparaison (*L'évolution stylistique rapprochée de Matisse et Picasso*). L'approche typologique (*Les formes et les décors des vases grecs antiques*), etc.

9) **Moyens de médiation**

Il s'agit des formule(s) d'intervention choisie(s) pour véhiculer le contenu, c'est-à-dire l'information offerte au public. Cette information peut être fournie de multiples manières, et en utilisant diverses techniques ou agents de médiation.

La démarche autour des moyens utilisés pour la médiation reprend celle utilisée autour des contenus ; il s'agit d'être conscient de la diversité des moyens possibles, de choisir ces moyens en fonction de critères précis, de veiller à une articulation harmonieuse de ces moyens entre eux afin de construire de manière dynamique et cohérente le scénario du programme.

- Diversité des moyens possibles

La médiation utilise des moyens extrêmement nombreux pour véhiculer les contenus des programmes en direction de divers publics.

Ex : Conférences, ateliers, démonstrations par des artistes ou des artisans peuvent être utilisés autour des mêmes contenus pour des publics différents.

- Choix des moyens en fonction de critères précis

Les moyens sont choisis en fonction de leur efficacité par rapport au contenu diffusé et en fonction du public auquel on s'adresse.

Les critères à considérer seront les suivants :

- Potentialité d'adaptation aux publics ciblés

Ex : La conférence magistrale est-elle un moyen propre à séduire le public adolescent ?

- Efficacité relative du moyen par rapport au contenu à véhiculer

Ex : Pertinence des ateliers pour comprendre les techniques de fabrication et leur éventuelle incidence sur les formes des objets fabriqués.

- Originalité du moyen ou de la manière de l'utiliser.

L'originalité d'un moyen ne représente pas une qualité en soi. C'est l'efficacité qui doit être recherchée, souvent mieux repérée dans les moyens connus que dans les moyens nouveaux.

Les moyens originaux peuvent être rendus indispensables par divers facteurs :

- Prise en compte d'une nouvelle clientèle

Ex : Programme pour mamans et poupons.

- Exploration de nouveaux contenus

Ex : Le mime comme vecteur intéressant de compréhension de l'équilibre dans la sculpture.

- Situation sociale particulière

Ex : Itinérance permettant d'apporter la culture d'un groupe social à un autre.

C'est l'adéquation étroite contenu-moyen-public qui prouvera par elle-même, au-delà de l'originalité, son efficacité vu le but poursuivi.

- Articulation harmonieuse des moyens entre eux

Le recours à plusieurs techniques de médiation au sein d'un programme exige une réflexion sur les trois dimensions suivantes : les moyens de médiation choisis, l'ordre dans lequel ils sont utilisés et les liens logiques émanant de l'utilisation combinée des divers moyens.

Au cours du déroulement du programme, lorsque celui-ci utilise diverses techniques de médiation, il y a lieu de s'interroger sur leur nature et leur place à l'intérieur du programme. Les dimensions de l'articulation des moyens à l'intérieur de cette trame seront :

- L'ordre dans lequel sont utilisées les diverses techniques de médiation

Ex : Choisit-on de placer en premier la visite des galeries ou l'atelier ?

- La nature et la qualité des liens logiques créés entre les diverses techniques de médiation en fonction du but recherché

Ex : Quelle logique de démonstration est la plus efficace : montrer d'abord un résultat de fabrication de poterie au colombin et procéder ensuite à l'expérimentation du colombin en atelier ou bien le contraire ?

- La relation qui unit des séances entre elles à l'intérieur d'un même programme

Les programmes peuvent être constitués d'une ou de plusieurs séances. Dans le cas de séances multiples, il est souhaitable qu'elles soient conçues comme complémentaires et suivent la logique précédente.

Ex : Une visite guidée, pourtant sur le même thème, ne sera pas semblable selon qu'elle fait partie d'un cycle de visites ou qu'elle est unique.

10) **Participation du public**

Le public peut être invité à être un acteur plus ou moins engagé dans la médiation qu'on lui propose.

Seront considérés en même temps la nature et le degré de sa participation qui peut être matérielle, sociale ou intellectuelle.

- Types possibles d'interaction :

- Public / médiateur

Ex : Des questions posées par le médiateur à son public.

- Public / public

Ex : La collaboration parents-enfants dans une visite familiale.

- Public /outils de médiation

Ex : Utilisation d'un livret de visite ou d'une borne interactive.

- Nature de l'interaction :

- Partage d'expérience

Ex : Un groupe de lycéens crée une œuvre collective à l'issue d'une visite d'une exposition sur le soleil.

- Utilisation du comportement

Ex : Le mime comme approche expérimentale de la dynamique du corps sculpté.

- Echange d'idées et de souvenirs

Ex : Partage d'opinions à l'issue d'une exposition sur l'immigration.

- Fréquence et densité de l'interaction

Ex : Nombre et qualité de sollicitations de participation du public par un médiateur au cours d'une séance.

11) **Coordination contenus-moyens de médiation-participation du public**

Il s'agit de la façon dont se combinent le discours ou l'expérience proposés, les formules d'intervention choisies, de même que la nature et le degré d'implication des visiteurs

Ex : Augmenter la compréhension d'un territoire (contenu) par une enquête (moyen de médiation) menée par des adolescents auprès des habitants (participation).

12) **Prévision des recherches autour du programme**

Le parti adopté ici est celui de la « recherche appliquée », soit une façon de réaliser une investigation dans la situation qui est celle des professionnels.

Quand on pense à la recherche sur un programme, on pense habituellement à l'évaluation de ses résultats. En fait, ce type de recherche n'est que l'une des multiples formes d'études possibles.

Pour assurer la qualité du programme et de ses résultats, on réalisera des études d'accompagnement de ses étapes de conception et de réalisation, puis des études d'appréciation de ses résultats. Elles s'effectueront selon diverses modalités de collecte et de traitement des données.

- Etudes d'accompagnement des étapes de conception et de réalisation.

Ces études comprennent : (a) de simples collectes d'informations déjà disponibles ; (b) des collectes systématiques d'informations que l'on critique sur leur rigueur et synthétise ; (c) des collectes d'informations nouvelles au moyen d'enquêtes.

a) De simples collectes d'informations déjà disponibles :

- Dans des archives, des rapports, des statistiques nationales ou régionales, par exemple, pour connaître précisément les caractéristiques du milieu dans lequel le musée est intégré et être certain que son offre est pertinente.
- Dans des documents produits par la direction du musée ou ses chefs de services pour :
 - Préciser l'orientation du musée et y insérer harmonieusement le programme
 - Connaître les exigences de l'institution vis-à-vis du programme (financières, de fréquentation, etc.)
 - Explorer les possibilités de collaboration interne.

b) Des collectes systématiques d'informations que l'on critique et synthétise. Il s'agit d'informations :

- Scientifiques, pour garantir la justesse et la qualité du contenu du programme
- Psychologiques ou sociologiques, pour s'assurer que le programme s'adapte aux caractéristiques des participants (caractéristiques socioculturelles, attentes et capacités des visiteurs à traiter le contenu du programme)
- Muséologiques, pour vérifier que les divers aspects du programme sont réalisés conformément aux recommandations des spécialistes du domaine.

c) Des collectes d'information nouvelles, par exemple sur :

- Les caractéristiques précises des visiteurs auxquels le programme s'adresse (adolescents, personnes âgées, familles, etc.)
- Leurs attentes
- Leurs représentations et leurs connaissances préalables.

Remarque : L'ensemble de l'information précédente est appelée dans la tradition anglophone « Front End Evaluation »

On peut également procéder à des tests sur des aspects critiques du programme, ces tests pouvant mener à des modifications en cours de conception (cette vérification correspond à de l'évaluation formative)

Ex : Vérifier que les visiteurs peuvent utiliser aisément un dispositif informatique leur permettant d'accéder à l'information.

- Etudes d'appréciation

Les études d'appréciation se conçoivent à partir de questions sur :

- Les buts des collectes d'information
 - Vérifier jusqu'à quel point on a atteint les objectifs du programme (cette vérification correspond à de l'évaluation sommative)

- Les objectifs qui visent les participants

Ex : Comprendre comment vole un avion

- Les objectifs concernant l'institution

Ex : Rajeunir l'image du musée

- Identifier éventuellement d'autres retombées (positives, négatives ou neutres) que le programme génère pour les participants ou pour le musée.
- Investiguer, de façon approfondie, une ou plusieurs retombées du programme pour les participants ou pour le musée.

- o Le moment où les informations pourront être éventuellement recueillies

- Pendant la réalisation :
 - Observation de comportements ou de situations
 - Résultats obtenus à des activités proposées (*tri, courses au trésor, etc.*)
 - Productions des participants (*orale, artistique, écrite, photographique, filmique, etc.*)

Note : Toute dérogation à ce qui avait été prévu (locaux, personnel) doit être notée, car elle peut expliquer certains résultats du programme

- À l'issue de la réalisation :
 - Obtention, par questionnaire, entretien ou activités, d'informations pouvant être utiles à l'évaluation

- Modalités de collecte et de traitement

Quelles techniques de collecte utiliser ?

- Techniques s'appuyant sur l'observation
- Techniques s'appuyant sur l'interrogation : questionnaires, entretiens, « Focus Group »
- Techniques s'appuyant sur l'obtention de discours spontanés de visiteurs
- Techniques s'appuyant sur l'analyse de productions effectuées par les participants

Ex : Ces productions peuvent consister en des créations plastiques, écrites ou orales. Elles peuvent aussi être des photographies, des films, etc.

- Techniques utilisant des exercices ludiques

Ex : Ces exercices peuvent consister en des reconnaissances de reproductions d'objets, des classements de documents, une préparation simulée d'expositions, une séance de remémorations, etc.

Note : Pour le détail d'utilisation des diverses techniques, se reporter aux ouvrages de méthodologie de recherche en sociologie, psychologie, éducation.

- Conditions de collecte et de traitement des données :

- Prévoir les conditions matérielles de la collecte (lieu, enregistrement, durée, etc.)

- Prévoir le responsable de la collecte d'information (professionnel du musée/agent extérieur)
- Prévoir la façon dont l'information sera traitée (fiche synthèse, analyse de contenu, instrument mathématique ou statistique, etc.)
- Les personnes auprès desquelles on recueille l'information. On peut avoir le choix entre :
 - recueillir de l'information en interrogeant tous les participants ou tous les visiteurs
 - interroger seulement une partie du groupe concerné, c'est-à-dire échantillonner selon les facteurs susceptibles d'influer sur les résultats : âge, statut social, attentes, connaissances préalables, expertise muséale, etc. L'échantillon devra être représentatif et comprendre suffisamment de sujets pour qu'on puisse, éventuellement, le subdiviser en plusieurs catégories en vue de comparaisons entre sous-groupes.
- Comment va-t-on traiter l'information recueillie? L'information pourra être analysée :
 - De manière quantitative
Ex : Combien de visiteurs reviennent pour un deuxième atelier ?
 - De manière qualitative
Ex : Les explications données par les visiteurs pour expliquer ce retour.

13) **Prévision de la gestion du programme**

Les prévisions concernant les dimensions matérielles du programme supposent que l'on s'interroge sur :

- La gestion du temps
 - Calendrier d'insertion du programme dans le calendrier global des activités de l'institution
Ex : La conférence prévue dans l'auditorium sera-t-elle finie à temps pour le déroulement des procédures de fermeture du musée?
 - Calendrier adapté aux publics visés
Ex : Quels sont les horaires les plus favorables aux visites de très jeunes enfants ?
- La gestion des moyens matériels
Ex : Quels moyens audiovisuels sont nécessaires à la réalisation du programme envisagé?
- La gestion des personnes
 - Gestion des publics

Cette gestion suppose l'organisation prévisionnelle des flux, tant du public concerné que de tout autre public présent dans l'institution.

- Gestion des professionnels

Cette gestion implique que l'on s'interroge concomitamment sur l'expertise et la disponibilité.

Ex : Quand le meilleur intervenant sur ce sujet sera-t-il disponible?

14) **Prévision de la communication sur le programme**

Les prévisions portent sur les contenus et les moyens permettant d'assurer la diffusion du programme à l'intérieur et à l'extérieur de l'institution. Cette communication s'insère dans la communication globale de l'institution.

- En interne, elle a plusieurs objectifs :
 - Faire valider par la direction et les divers services les moyens de diffusion choisis.
 - Sensibiliser les divers services à l'existence du programme, de manière à s'assurer leur collaboration.
- En externe, elle pourra être prise en charge soit par un service spécialisé (interne ou externe à l'institution), ou par le service des publics lui-même.

Dans tous les cas, les aspects à considérer seront les mêmes :

- Le contenu à diffuser
- Le ton retenu selon le public visé
Ex : « L'accroche » de communication « Sortez vos profs » adopté pour un programme destiné à des lycéens.
- Le support choisi pour véhiculer l'information

Ces aspects de communication varieront selon :

- La situation géographique du musée
Ex : Pertinence relative d'un affichage urbain selon l'implantation territoriale d'un musée.
- Les moyens financiers disponibles
Ex : Coût relatif d'une diffusion par affiche, par spots radios, par internet.
- Le public visé
Ex : Choix de la diffusion sur internet pour les publics jeunes, d'affichettes pour le public scolaire ; sites internet « pluri handicaps » pour les publics empêchés.
- Les circonstances du déroulement du programme
Ex : Modalités éventuellement différentes de diffusion de programmes ponctuels ou de programmes offerts régulièrement.
- **Le choix d'une communication visant le public cible ou des relais**
Ex : Associations d'handicapés/personnes handicapées, professeurs/ direction d'école.

2. Réalisation du programme

La réalisation est la mise en œuvre de la conception-planification et son adaptation à la réalité de déroulement du programme. Elle comprend : 1) l'opérationnalisation ; 2) le déroulement de l'action.

1) Opérationnalisation

Opérationnaliser, c'est préparer la matérialisation des divers aspects du programme.

Ex : Intégrer l'usage de multimédias au sein d'un programme voudra dire développer un scénario, travailler avec un réalisateur, discuter les aspects techniques avec des fournisseurs extérieurs, considérer comment les outils multimédia pourront être insérés de manière intellectuellement et logistiquement pertinente dans les galeries, vérifier leur compatibilité avec des situations d'affluence, etc.

Cette matérialisation s'effectue en prenant en considération les aspects suivants :

- Gestion du temps

Il faudra établir le calendrier de la mise en œuvre du programme

- Agenda de préparation
 - Temps nécessaire aux divers aspects de la préparation
- Agenda de déroulement
 - Calendrier du programme selon sa fréquence et sa durée.

- Description technique du matériel nécessaire

- Rédaction du cahier des charges du matériel devant être fabriqué
Ex : maquette
- Choix entre une réalisation matérielle en interne ou par un prestataire
- Eventuellement, choix du prestataire
- Suivi de réalisation du matériel en interne ou en externe

- Choisir ou recruter des intervenants

- Etablissement du cadre d'emploi et de rémunération
- Formation des intervenants
- Informations logistiques préalables fournies aux intervenants

- Conventionnement des partenaires

Le conventionnement peut couvrir des aspects multiples:

- Légaux : propriété intellectuelle, droit du travail
- Administratifs : statut des partenaires et leurs conséquences
- Assurance : couverture et responsabilité des intervenants
- Financiers : Répartition des charges et des revenus, etc.

Note : Vu que ces aspects peuvent varier selon les institutions, le conventionnement pourra inclure d'autres éléments

- Communication
 - Suivi de réalisation des supports de communication et d'information en interne et en externe
 - Suivi de diffusion de la communication et de l'information en interne et en externe
- Vérification des conditions de sécurité indispensables aux intervenants et aux participants
 - Test éventuel préalable du bon fonctionnement ou de l'ergonomie d'un matériel ou d'une situation
- Mise en forme des instruments de suivi budgétaire qui seront utilisés tant pendant l'opérationnalisation que pendant la mise en œuvre
 - Ventilation précise des postes de dépense
 - Documents de suivis systématiques des dépenses et recettes
 - Ne pas dépasser les moyens budgétaires prévus
 - Gérer les dépenses selon le calendrier de financement (l'ensemble au début, au fur et à mesure du déroulement ou sur services effectués)
- Organisation des logistiques d'accueil
 - Logistique de prise de rendez-vous préalable ou d'inscription sur place
 - Logistique d'accueil des bénéficiaires (gestion des files d'attente, vestiaires, information, distribution de documents, etc.)
 - Logistique d'accueil des intervenants
 - Gestion des publics
 - Public concerné
 - Public extérieur

Ex : Penser comment organiser les choses pour que le déroulement du programme ne perturbe pas la visite des autres visiteurs et pour que les autres visiteurs n'interfèrent pas dans le déroulement du programme.

2) Déroulement de l'action

Le déroulement de l'action est la mise en œuvre intellectuelle et matérielle du programme par les intervenants. C'est la matérialisation effective des objectifs prévus à l'aide des moyens vus plus haut : environnement, public, intervenant, contenu et formules d'intervention, ressources internes et externes, etc.

Ex : Initier un nouveau programme familial dominical un jour de Fête des Mères, avec le soutien financier d'une entreprise d'aliments pour bébés et le soutien logistique de grand-mères de l'Association des Amis du musée.

- Cette matérialisation nécessite une gestion continue de l'environnement
 - Pilotage et vérification du déroulement logistique

Ex : Les vestiaires sont-ils adaptés à la catégorie de public ciblée ? Que faire si on trouve une affluence exceptionnelle devant un objet inclus dans le programme, si des espaces sont fermés de façon inopinée pour raison de sécurité ou de travaux ?

- Vérification des rapports avec les autres professionnels de l'institution

Ex : Les agents de sécurité sont-ils informés et d'accord pour le déroulement d'un atelier de danse dans les salles du musée ?

- Vérification des bonnes conditions du déroulement de l'action : confort physique, sensoriel (entendre), intellectuel des visiteurs concernés et du reste du public.

Ex : Le déroulement du programme ne perturbe-t-il pas la visite des autres visiteurs et les autres visiteurs n'interfèrent-ils pas dans le déroulement du programme ?

- Adaptation éventuelle du déroulement prévu

Ex : Certaines activités prennent plus de temps que prévu au détriment de l'équilibre de l'ensemble. Raccourcir une visite si le public est âgé.

- La matérialisation met en œuvre le scénario prévu lors de la conception. Deux cas de figure peuvent se présenter:
 - Le concepteur du programme est aussi l'intervenant
 - Le concepteur délègue la réalisation du programme à un intervenant distinct
- Dans les deux cas, on veillera à introduire l'activité:
 - Présentation de l'intervenant, du lieu, du thème, du lien entre le lieu et le thème, du déroulement du programme
- Adéquation entre le scénario conçu et le scénario mis en œuvre.

On peut considérer plusieurs manières de respecter un scénario :

- Suivre de façon stricte des indications de contenus, d'objets à commenter, de parcours, de succession d'activités, de temps donné à chaque activité prévue.
- Respecter les objectifs concernant la démarche éducative (*poser des questions, utiliser le mime*), les notions à acquérir (*stratigraphie en archéologie*), les objets incontournables à présenter, la succession des activités, la répartition du temps.

- S'adapter exclusivement, autour d'un thème, aux souhaits des visiteurs

Ex : Visite-dialogue proposée par un médiateur qui accompagne les questions et désirs des visiteurs.

- Réorienter le scénario de manière plus ou moins importante.

Lorsque l'intervenant est le concepteur, la réorientation peut se faire sur-le-champ.

Lorsqu'il n'est pas le concepteur, la réorientation devrait avoir lieu à postériori, après observation par le concepteur ou retour sur expérience de l'intervenant.

- Clôture du programme:
 - Importance de la synthèse et de la conclusion pour permettre une mémorisation aisée
 - Prolongements éventuel, par le biais d'incitations autour du thème, à participer à d'autres actions proposées par l'institution ou par d'autres institutions.
 - À l'issue du programme :
 - Retour sur expérience par les diverses personnes concernées : intervenants, direction, personnels de gardiennage
 - Sauvegarde de leurs suggestions
 - Appréciation formelle des résultats du programme.

3) Evaluation - appréciation des résultats du programme

On considère comme des données les informations pertinentes que l'on a recueillies. Celles-ci, prévues lors de la conception du programme, auront été rassemblées lors de sa mise en œuvre. Leur étude comporte deux étapes : (1) leur traitement, (2) la rédaction d'un rapport.

1) Traitement des données recueillies

Le traitement des données s'organise en cinq étapes distinctes et successives, soit : leur rassemblement, leur description, leur interprétation, leur critique, les conclusions à en tirer et les suites à donner à l'étude.

- Le rassemblement

Le rassemblement des données consiste à compiler l'information que l'on a recueillie selon chacune des questions que l'on s'est posées.

- La description

La description des données consiste à les présenter de façon systématique.

Ex : Dans une recherche portant sur le désir des participants à une visite guidée de revenir au musée: 70% expriment ce désir.

Note : Les données répondent à des questions que l'on se pose (ici, désir de revenir) mais peuvent aussi fournir des informations que l'on n'avait pas anticipées.

Ex : Mais 55% de ces mêmes visiteurs expriment le désir d'une visite guidée faite par un intervenant qui donnerait plus de détails et parlerait moins vite.

On commence par décrire les premières données, sur les questions que l'on se pose, puis les secondes, sur les éléments non anticipés.

- L'interprétation

L'interprétation des données consiste à révéler le sens de ces données en les replaçant dans leur contexte.

Ex : 70% de visiteurs expriment le désir de revenir, ce qui est une proportion importante comparée à des résultats trouvés précédemment (60%). L'importance du style de l'intervenant est aussi à considérer car elle est signalée par 55% des visiteurs.

- La critique

La critique des données consiste à se demander quel est le degré de confiance que l'on peut accorder à des résultats

Ex : Les données précédentes ont été recueillies sur un petit nombre de visiteurs (15). Il y aurait donc lieu de les vérifier sur un échantillon plus important.

- Conclusion et suites à donner à l'étude

Il convient de tirer des conséquences, à la fois des résultats obtenus et de la critique que l'on a pu en faire.

Ex : Obtenir des résultats plus probants, et vérifier si les intervenants perçoivent comme un défaut le fait de parler vite.

2) Rédaction d'un rapport

C'est la description de l'étude réalisée. Cette description peut prendre plusieurs formes : (a) un exposé synthèse destiné au directeur et à l'équipe de direction, où l'on insiste surtout sur les résultats et leur signification pour l'institution ; (b) le compte rendu complet destiné aux archives de l'institution et/ou à la publication;

- Exposé synthèse

Texte de cinq à dix pages qui rappelle très brièvement le sujet de l'étude et la manière dont elle a été réalisée, afin de consacrer le plus d'espace possible à la description des résultats, à leur signification et aux suites à leur donner. La lecture et la compréhension des résultats sont habituellement facilitées par une présentation sous forme d'énumération.

- Compte rendu complet

Texte comprenant une description du contexte institutionnel de l'étude ; une courte présentation de celle-ci, les questions auxquelles elle tente de répondre et les raisons qui les ont motivées ; une description des outils employés pour obtenir l'information recueillie et de la manière de les utiliser ; une identification de la provenance de cette information (groupes, échantillons, etc.) ; la description, l'interprétation et la critique des résultats, et enfin les suites à donner à l'étude.

4) Ajustements - remédiation

Au-delà de la gestion ponctuelle des imprévus, le programme planifié peut avoir à subir des modifications plus importantes, nommées remédiation. Celles-ci peuvent être suggérées par :

- des observations informelles rapportées par les professionnels au cours du déroulement du programme
- des commentaires ou des opinions spontanés des visiteurs (*ceux qui apparaissent dans le livre d'or*)
- des résultats issus de l'étude d'appréciation
- des souhaits d'évolution exprimés par le personnel ou la direction de l'institution

La remédiation peut concerner : (1) les objectifs du programme, (2) son déroulement, (3) les intervenants.

1) Les objectifs peuvent être remis en cause ;

- en eux-mêmes

Ex : Le musée n'est pas, comme on l'avait pensé, un lieu propice à l'apprentissage formel.

- en fonction d'une évolution des orientations de l'institution

Ex : Le programme ne répond pas suffisamment à la réorientation politique du musée en direction des publics fragilisés.

- en fonction de l'évolution du public considéré

Ex : Changement des programmes scolaires.

2) Le déroulement du programme peut être modifié, car

- il a été jugé partiellement inadapté par l'étude d'appréciation
- il n'a pas pu se réaliser comme prévu.

Ex : Programme trop long entraînant la suppression de l'une des étapes importantes prévues.

3) La remédiation concerne potentiellement l'ensemble des intervenants impliqués en interne et/ou en externe. On mènera la remédiation de manière participative, avec les acteurs concernés

Ex : Changement de la nature des intervenants.

La remédiation n'est pas nécessairement entièrement tributaire de l'étude d'appréciation :

- Elle peut n'intégrer que certains aspects des résultats de l'étude.

Ex : Prise en compte des résultats sur la satisfaction mais non des résultats sur l'apprentissage.

- Elle peut même les écarter totalement parce qu'ils ne sont pas compatibles avec la nature ou la mission de l'institution

Ex : Désir exprimé par les visiteurs de toucher les œuvres pour mieux les apprécier.

Conclusion

Certains des professionnels interrogés au cours de l'élaboration de cet outil ont souligné sa lourdeur, alléguant que l'ensemble des dimensions ici évoquées - hors, peut-être, celles d'évaluation et de remédiation -, étaient spontanément prises en compte lors de l'élaboration d'un programme.

L'utilisation systématique des éléments ici présentés, par exemple dans le cadre du « Prix CECA des programmes exemplaires », a clairement mis en lumière les avantages de l'utilisation d'un tel outil. En effet, son usage a eu plusieurs effets bénéfiques, en particulier :

- la prise en compte d'un plus grand nombre d'aspects de la conception et de la réalisation d'un programme éducatif ou culturel ;
- une description plus approfondie de la réalisation de chacun ;
- une justification plus éclairée des choix opérés ;
- une réflexion plus poussée sur leurs conséquences ;
- une intégration plus systématique des résultats de la recherche et des possibilités de remédiation.

On considèrera s'être approché d'un projet exemplaire (Best Practice) parce qu'ont été considérés toute une série d'aspects ou de facteurs amenant à prendre les décisions les plus appropriées étant donné les ressources que l'on possède, les gens auxquels on s'adresse, les buts que l'on poursuit, les contraintes que l'on a. Cette pratique, qui procède par interrogations successives, aboutit à donner au projet le plus de chances possibles de réussite.