



**« 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

Avec la participation de Nicole Gesché, Claire Merleau-Ponty et Alison Heath

Préambule

Ce document du CECA est destiné à identifier les éléments essentiels de la **conception**, de la **réalisation** et de l'**évaluation** d'un programme

Sa fonction est celle d'aider les professionnels, les étudiants et les chercheurs à analyser tous projet ou programmes pour en saisir la dynamique de 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

La conviction du musée d'offrir, quoiqu'il arrive, une expérience culturelle ou artistique d'exception pousse souvent les médiateurs à négliger de penser et de poursuivre des objectifs précis pour l'ensemble du programme.

NB. Le terme « service des publics » sera ici systématiquement employé. Il correspond, suivant les pays et les institutions, à diverses appellations telles : département ou service d'action culturelle, d'action éducative, d'éducation, des publics, etc.

Table des matières

Introduction : Les programmes éducatifs et culturels : définition et rôle	3
Qu'est-ce qu'un programme éducatif et culturel ?	
Rôle d'un programme culturel ou éducatif	
Qu'est-ce qui décide d'un programme éducatif ou culturel ?	
1. Conception - Planification du programme	5
a) Origine	5
b) Objectifs	5
c) Bénéficiaires	6
d) Pertinence et justification	6
Pertinence institutionnelle	6
Pertinence scientifique	7
Pertinence sociale	7
Justification budgétaire	7
e) Ressources	8
Ressources logistiques	8
Ressources financières	8
Ressources humaines	8
Agenda	9
f) Collaborations et partenaires	9
g) Contenu	9
Diversité des contenus possibles	10
Choix de propos parmi les possibles	10
Articulation des propos	11
h) Formes de médiation	11
Diversité des moyens possibles	12
Choix des ses moyens en fonction de critères précis	12
Articulation harmonieuse des moyens	12
i) Interaction avec le public	13
j) Coordination techniques de médiation-contenus-interaction	13
k) Gestion	13
l) Communication	13
m) Préviation des études sur le programme	14
Etudes d'accompagnement	14
Etudes d'appréciation des résultats	15
2. Réalisation du programme	16
a) Préparation de la matérialisation du programme	16
b) Mise en œuvre	16
c) Adaptation du projet à la réalité du terrain	17
d) Collecte de données permettant l'appréciation des résultats du programme	17
3. Etude des résultats du programme	18
a) Traitement des données recueillies pendant la réalisation du programme	18
b) Rédaction d'un rapport	19
c) Remédiation	19
Conclusion	20

Introduction : Les programmes éducatifs et culturels : définition et rôle

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

A) *Qu'est ce qu'un 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 définis ainsi :

- la valorisation d'un aspect de la production artistique ou scientifique et/ou en rapport avec l'une de ses ressources.
- faite par l'institution pour ses divers publics.

PS : On peut faire ressortir le cas particulier des arts vivants et des nouveaux médias dans cette définition, les uns comme les autres pouvant être, selon les cas, assimilés à des productions ou à des programmations.

B) *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 des buts. Par convention, on appelle ces programmes éducatifs
- En offrant des programmes auxquels il assigne des buts généraux, les bénéficiaires s'en approprient le contenu à leur gré. Par convention, ces programmes sont dits culturels.

Programmes éducatifs et culturels pourront remplir trois fonctions :

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

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.

C) Qu'est ce qui décide du rôle des programmes éducatifs et culturels ?

- Des prescriptions
 - internationales (recommandations de l'ICOM).
 - nationales
 - catégorisations venant du monde des musées (musées de France)
 - Exigences ministérielles (les lois sur l'enseignement artistique à l'école en France, l'importance donnée aux musées pour la formation scientifique des jeunes aux USA).
 - muséales : Influence des écrits autour de la « muséologie participative» diffusés par ICOFOM)
- Des pressions extérieures
 - sociales (développement de l'évènementiel, du marketing, des nouvelles technologies, prise en compte des handicaps physiques, intellectuels et sociaux)
 - politiques (influence des idéologies ou de la diplomatie culturelle)
 - scientifiques (L'état des connaissances et de la recherche)

1. Conception - Planification du programme

Cette phase essentielle comprend les aspects suivants :

Origine (a), objectifs (b), bénéficiaires (c) pertinence et justification (d) , ressources (e) collaborations et partenaires (f), contenu (g), moyens utilisés pour la médiation (h), niveau de participation attendu (i), coordination moyens -contenus - participation (j), gestion (k), communication (l), prévision des études sur le programme (m).

a) Origine du projet

Éléments déclenchant l'élaboration du programme. (Une demande de visite guidée provenant d'une association.)

Nature de l'élément déclencheur :

- Demande spécifique (Un professeur demandant un thème particulier de visite lié à son projet de classe...)
- Réponse à une prescription (année de la Chine)
- Réponse à une pression (La prise en compte d'une communauté)
- Observation de terrain (Présence importante de groupes familiaux certains jours dans les galeries.)
- Intuition personnelle (La matérialité des collections peut aider à dépasser les difficultés d'accès à la culture des sourds.)
- Idées qui circulent (Les visites enfantines encouragent d'ultérieures visites adultes.)
- Résultats de recherche anciens ou récents (Résultats encourageants d'une évaluation menée sur des documents d'aide à la visite.)

b) Objectifs

Les objectifs peuvent être généraux (développer le sens de l'observation), ou plus précis (reconnaitre la production d'un artiste, augmenter la fréquentation)

Le programme est organisé de manière à ce que les objectifs visés soient atteints.

Les objectifs recherchés peuvent être de diverses natures : économiques, idéologiques ou de développement des personnes.

Divers aspects du développement des personnes peuvent être recherchés, allant de susciter l'émotion jusqu'à l'acquisition de savoirs/savoir faire :

- Développement perceptuel
(Emotion : sensibilité esthétique
Savoir : quoi observer et pourquoi ?
Savoir faire : comment observer ?)
- Développement cognitif
(Emotion : développer la curiosité
Savoir : acquisition de connaissances factuelles visées par le programme.
Savoir faire : Comparer et comment comparer.)
- Développement affectif
(Emotion : se sentir ému, attiré ou repoussé
Savoir : identifier ses goûts.
Savoir faire : s'émouvoir ou s'intéresser à de nouveaux types d'objets, comment exprimer ses goûts.)
- Développement social
(Emotion : Empathie, sympathie, antipathie
Savoir : connaissances sur la structure politique d'un groupe culturel donné.
Savoir faire : comment interagir avec des individus d'autres groupes culturels.)

c) **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 elle pourra les accueillir chacun. Cette politique doit être mise en rapport avec la politique globale de l'institution.

Les bénéficiaires sont de deux types :

- Soit ils sont demandeurs d'un programme qui leur est offert par le musée en fonction de ses ressources. Le musée répond alors à un besoin ressenti par la population, besoin qui peut être personnel, institutionnel, politique sous réserve d'une approbation du musée en accord avec sa politique : pertinence sociale, ressources en termes de collections, de personnels ou de moyens etc. *(Le maire de la ville demandant au musée municipal la mise en œuvre d'une offre à destination des touristes.)*
- Soit le musée initie un programme de son propre chef. Le programme suscite alors un développement qui lui semble souhaitable (ouverture d'esprit, mieux être nouveau), offrant à la population des services auxquels elle ne pense pas ou s'adressant à des clientèles qui ne fréquentent pas naturellement le musée. *(Un programme destiné aux jeunes mères et aux nourrissons dont elles assurent la garde.)*
- Dans ce dernier cas il faut :
 - Identifier le public à qui on souhaite s'adresser *(Un programme offert pour la première fois aux chauffeurs de taxis de la ville pour les inciter à orienter les touristes vers le musée.)*
 - Justifier ce choix à partir de l'orientation politique du musée et de ses ressources.

d) **Pertinence ou 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 sa politique et les moyens dont elle dispose, c'est-à-dire :
 - Les forces et faiblesses des ressources présentes dans l'institution : spécificité des collections, de ressources scientifiques et professionnelles *(Un programme sur les coulisses du musée autour d'une expertise spécifique de l'institution /versus/un évènement ponctuel coûteux alors qu'il n'y a pas d'offre éducative régulière)*
 - L'image réelle ou recherchée de l'institution *(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 *(Un musée cherchant à augmenter ses ressources financières de billetterie propose-t-il un programme d'accès gratuit ?)*
 - Les prescriptions et pressions extérieures *(Le niveau de public scolaire accueilli prioritairement (primaire, secondaire) est choisi en concordance avec la compétence administrative responsable de chaque niveau scolaire (ville, région) et l'autorité administrative régissant le musée (musée municipal, musée national)).*

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 de l'institution même.

▪ Pertinence scientifique

La qualité scientifique s'appuie sur le rapport entre l'information donnée dans le programme et la discipline qui fournit la connaissance. Ce rapport doit être étroit car un des rôles des programmes éducatifs et culturels est celui de 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 (*actualité archéologique, travail à l'occasion d'une restauration*) avérées par les experts du domaine ou des données de recherches recueillies et interprétées rigoureusement. Il fait état des divergences ou des doutes des experts. La qualité globale du programme est largement fonction de la qualité de cette information

▪ Pertinence sociale

Il est important d'avoir une idée précise des caractéristiques de la société, des visions de l'institution et de celles du service des publics.

- Rapport entre le projet et les caractéristiques du milieu social dans lequel le musée est implanté (*Le musée est situé en 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 (*Le musée est considéré par sa direction comme un potentiel outil de réinsertion pour le centre pénitentiaire situé dans la ville.*)
 - Vu de l'institution
 - Vu du service éducatif. Ce service peut adopter, pour un programme, une orientation sociale différente de celle du musée (*Participation de publics spécifiques*)

▪ Justification budgétaire

Le 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 respecte les règles habituelles de gestion de l'institution, il fait l'objet de prévisions budgétaires rigoureuses (dépenses et recettes), il veille à l'équilibre entre la qualité de l'offre et les retombées financières attendues.

On s'assurera que la fonction éducative bénéficie d'une part de financement, en rapport avec les déclarations d'intention de l'institution sur l'importance relative du public pour les musées.

e) Ressources

Les ressources sont les moyens nécessaires à la mise en œuvre du projet.

Ils 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 suivants des ressources nécessaires :
logistiques (a), financiers (b), humains (c), agenda (d)

a) Ressources logistiques :

- Structures d'accueil adaptées au public visé (*Vestiaire pour groupes, zones de restauration, toilettes adaptées, change bébés.*)
- Locaux et signalétique rendant possible l'activité programmée. (*Possibilité matérielle d'avoir un espace spécifique d'atelier/ versus/ organiser les ateliers pédagogiques dans les salles du musée.*)
- Matériel nécessaire à l'activité (*équipement de traduction simultanée, fournitures d'artiste, déguisements.*)
- Disponibilité relative, pour l'activité, des espaces d'exposition, de diffusion ou d'animation.

b) Ressources financières :

- Moyens financiers calibrés selon la nature de l'activité prévue, le nombre de personnes prévu et les caractéristiques des intervenants. (*inviter une célébrité ou faire intervenir un acteur local, privilégier l'emploi de professionnels de la médiation ou de bénévoles*)
- Adaptation au calendrier budgétaire. (*demander les fonds à temps dans 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 des services en nature (*mécénat de services, produits locaux disponibles gratuitement.*)

c) Ressources humaines :

- Quantité de personnel nécessaire pour le déroulement et l'animation du programme. Cet aspect détermine le nombre de séances possibles, compte tenu de la nature du public accueilli (certains publics réclament un encadrement renforcé.)
- Caractéristiques et compétences des intervenants :
Les variations potentielles des compétences des intervenants doivent être adaptées à la nature des publics et des collections.
 - Professionnels de la médiation :
Ce type de professionnels est à privilégier, malgré son coût, compte tenu de ses compétences scientifiques et communicationnelles et de sa disponibilité.
 - Personnel scientifique du musée (restaurateurs, conservateurs, documentalistes, chercheurs des musées scientifiques).
L'interrogation portera sur leur disponibilité et leur compétence à communiquer avec les publics.

- Enseignants détachés:
Le musée devra s'interroger sur leurs compétences à intervenir dans un contexte d'éducation informelle (*manière d'aborder un personnage historique à l'école ou au musée*)
- Autres personnels du musée pour lesquels les savoirs et compétences communicationnelles sont à considérer (*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 cependant être vérifiées (*Présence d'un des artistes exposés/ versus/ l'acte de création présenté par un historien d'art.*)
- Bénévoles :
Importance de leur rôle et degré de compétence scientifiques et communicationnelles varient fortement selon les pays et les institutions et sont à vérifier.

d) Agenda

Certaines dates vont fournir des occasions de programmes en influant soit sur le contenu du programme, soit sur la nature de son public (*Fête des mères, journée internationale des musées, vacances scolaires.*)

f) Collaborations et partenaires

Institutions ou individus avec lesquels on s'associe pour l'élaboration d'un programme. L'association doit s'accompagner d'effets positifs, pour le service et pour le musée, à court, moyen ou long terme.

Cette association peut 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 ?
 - Etendre le rayon d'intervention de l'institution,
 - Enrichir la qualité de l'offre etc.
- A l'aide de quels moyens ?
- Avec qui s'associer ?
- Quel rôle sera donné à chacun des associés ?
- Qu'est- on prêt à accorder ou abandonner dans le cadre de ce partenariat ?

(*La dimension éthique est-elle considérée de la même manière par les divers partenaires ? Quelle importance est donnée aux retombées économiques par rapport aux retombées sociales ou culturelles ?*)

g) Contenu

Teneur du discours et/ou de l'expérience proposés dans le cadre du programme (*On peut, dans une exposition, choisir de proposer une visite guidée, au choix, sur des aspects 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 (a) , les choix de propos parmi les possibles (b), l' articulation des divers contenus retenus (c).

a) Diversité des contenus possibles

Le médiateur est conscient de l'étendue et de la variété des contenus possibles offerts par l'environnement, les collections et les connaissances qui leur sont associées (*Une collection d'archéologie égyptienne peut être présentée sous un angle anthropologique, archéologique, esthétique, théologique, etc.*)

b) Choix de propos parmi les possibles

Sélection du contenu parmi les contenus possibles (*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, autour des connaissances très partielles qu'on en a, mais en pleine conscience des variétés possibles de contenu.

Cette sélection pourra être effectuée selon divers critères :

- Intérêt relatif des contenus.

L'information fournie au cours du programme s'appuie préférablement sur les notions fondamentales plutôt que sur l'anecdotique.

L'archéologie présentée comme un processus d'interprétation de l'histoire/versus/ délivrer le l'information sur des résultats anecdotiques de 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 (*Retracer la carrière d'un artiste dans une conférence programmée autour d'une exposition monographique.*)
 - L'élargir ou l'approfondir (*Développer les aspects anthropologiques dans une exposition présentant le résultat de fouilles archéologiques récentes, fournir des éléments de contexte*)
 - Proposer un contenu indépendant (*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 :

- Choix par rapport à une politique institutionnelle (*Choix fait par la direction du Biodôme de Montréal 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 quia pour but essentiel un soutien à l'observation et à l'interprétation de ce qui est vu (*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 (*un programme sur la représentation occidentale de la femme dans l'art pour des ateliers d'alphabétisation, majoritairement féminins*) et son niveau (*vulgariser 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 (*Ne pas se limiter à faire compter, à de très jeunes enfants, les lapins représentés sur une tapisserie, (développant le sens de l'observation) mais développer d'autres aptitudes muséales (iconographie et symboles)*)

c) Articulation des propos

Organisation des composantes du contenu de manière à construire un scénario de visite dynamique et cohérent.

- ✓ Le scénario va être influencé par le rôle que l'on va donner aux collections présentées :
 - a. Les collections comme illustration d'idées (Muséologie de concept) :
Exemple : La notion de génocide dans un musée d'histoire militaire.
 - b. Les collections comme fondement du scénario (Muséologie d'objets)
Exemple : La Renaissance européenne à travers les collections du musée du Louvre
- ✓ Le contenu du scénario pourra être organisé suivant diverses logiques :
 - a. Le récit d'une évolution (*Peindre les rois à travers l'histoire*).
 - b. Une histoire continue racontée en s'appuyant sur des objets (*L'épopée napoléonienne dans un site historique*).
 - c. La comparaison (*L'évolution stylistique rapprochée de Matisse et Picasso*).
 - d. L'approche typologique. (*Les formes et décors des vases grecs antiques*) etc.

h) **Formes de médiation**

Formule(s) d'intervention choisie(s) pour véhiculer le contenu : l'information peut être fournie de multiples manières, utilisant diverses techniques ou agents de médiation

Exemple : Conférences, ateliers, démonstrations par des artistes ou des artisans,

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(a), de choisir ses moyens en fonction de critères précis (b), de veiller à une articulation harmonieuse de ces moyens entre eux(c) 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 des divers publics.

- Choix de ses moyens en fonction de critères précis

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

Les critères à considérer seront les suivants :

- Potentialité d'adaptation aux divers publics (*La conférence magistrale est-elle un moyen propre à séduire le public adolescent ?*)
- Efficacité relative du moyen par rapport au contenu à véhiculer (*Pertinence des ateliers pour comprendre les techniques de fabrication et leur éventuelle incidence sur les formes des objets fabriqués, comme un atelier de maître verrier pour saisir les principes esthétiques du vitrail*).
- Originalité du moyen ou de la manière de l'utiliser.

L'originalité d'un moyen ne représente pas une qualité en elle-même. C'est l'efficacité qui doit être recherchée, souvent plus repérée dans les moyens connus et plus aléatoire dans les moyens nouveaux.

Les moyens originaux peuvent être rendus indispensables par divers facteurs :

- o Prise en compte d'une nouvelle clientèle (*Programme pour mamans et poupons*).
- o Exploration de nouveaux contenus (*Le mime comme vecteur intéressant de compréhension de l'équilibre dans la sculpture*).
- o Situation sociale particulière (*itinérance permettant de porter la culture d'un groupe social à un autre, ateliers permettant la fabrication d'objets par des enfants albinos au Kenya*).

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

- Articulation harmonieuse des moyens

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

Au cours du déroulement du programme, lorsque celui-ci utilise diverses techniques de médiation, leurs nature et place à l'intérieur du programme, doivent être pris en compte. Les deux dimensions de l'articulation des moyens à l'intérieur de cette trame seront :

- o L'ordre dans lequel sont utilisées les diverses techniques de médiation (*Choisit-on de placer en premier la visite des galeries ou l'atelier ?*)
- o La nature et la qualité des liens logiques créés entre les diverses techniques de médiation en fonction du but recherché (*illustrer, démontrer, expérimenter, aboutir à une synthèse, etc.*)
- o La relation qui unit des séances entre elles à l'intérieur d'un même programme.

Les programmes peuvent être constitués d'une ou plusieurs séances. Dans le cas de séances multiples il est souhaitable qu'elles soient conçues comme complémentaires suivant la même logique (nature, techniques de médiation, liens etc.) *(Une visite guidée sur le même thème ne sera pas semblable selon qu'elle fait partie d'un cycle de visites ou qu'elle représente une expérience unique.)*

i) Interaction avec le public

Seront considérés en même temps la nature et le degré de participation tant matérielle que sociale ou intellectuelle.

- ✓ Types possibles d'interaction :
 - Public/ médiateur
 - Public/ Public
 - Public/outils de médiation *(livret de visite, borne interactive, manipulation)*
- ✓ Nature de l'interaction : expérience partagée (création de groupe), comportement (mime), échange d'idées et de souvenirs.
- ✓ Fréquence et densité d'interaction *(nombre et qualité de sollicitation de participation du public par séance)*

j) Coordination techniques de médiation-contenus-interaction

Façon dont se combinent le discours ou l'expérience proposés, les formules d'intervention choisies et la nature et le degré d'implication des visiteurs *(Augmenter la compréhension d'un territoire (discours) par une enquête (formule) menée par des adolescents auprès des habitants (participation))*

Quelles que soient l'exigence du contenu et les techniques de médiation adoptées, le but poursuivi est que le public s'approprie graduellement la teneur du programme. Ceci s'opère grâce à une interaction éventuellement matérielle mais surtout intellectuelle, sensorielle, affective. L'analyse séparée puis combinée des diverses dimensions (techniques de médiation-contenu-interaction) permet au concepteur de faire des choix pertinents et de les justifier.

k) Gestion

Les prévisions à élaborer concernant les dimensions matérielles du programme sont :

- La gestion du temps :
 - o Calendrier de mise en œuvre et insertion temporelle du programme dans le calendrier global des activités de l'institution *(Horaire favorable pour les visites de très jeunes enfants, pour eux et pour l'institution. La conférence prévue dans l'auditorium sera-t-elle finie à temps pour le déroulement des procédures de fermeture du musée?)*
 - o Calendrier adapté aux dates du programme et aux publics visés *(A quel moment prévoir un programme et faire parvenir l'information aux publics scolaires)*
- La gestion des moyens matériels. *(Quels moyens audiovisuels sont nécessaires?)*
- La gestion des personnes :
 - o Gestion des publics :

Organisation prévisionnelle des flux, tant du public concerné que de tout autre public présent dans l'institution.

- Gestion des professionnels impliqués :
Disponibilité et expertise relative seront considérées concomitamment. (*Quand le meilleur intervenant sur ce sujet sera-t-il disponible?*)

I) Communication

Contenus et 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
- Le ton retenu selon le public visé (*L'accroche « sortez vos profs » pour des lycéens*)
- Le support choisi pour véhiculer l'information.

Ces aspects de communication varieront selon :

- a. la situation géographique du musée (*Pertinence relative d'un affichage urbain*)
- b. les moyens financiers disponibles (*Coût relatif d'une diffusion par affiche, par spots radios, par internet*)
- c. la cible de public visée (*Choix de la diffusion sur internet pour les publics jeunes, choix d'affichettes pour le public scolaire, sites internet pluri handicaps.*)
- d. les circonstances de déroulement du programme (*Modalités éventuellement différentes de diffusion pour des programmes ponctuels ou des offres régulières de programmation.*)
- e. le choix d'une communication visant le public cible ou des relais (*associations d'handicapés versus individuel handicapé, professeur versus direction d'école ou service central du ministère chargé de l'éducation*)

m) Prévision des études sur le programme

Quand on pense à la recherche sur le 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'investigations possibles.

Pour assurer la qualité du programme et de ses résultats, on réalisera des études d'accompagnement (1) de ses étapes de conception et de réalisation, puis des études d'appréciation de ses résultats (2).

1) Etudes d'accompagnement

Ces études comprennent de simples collectes d'information déjà disponibles(a), des collectes systématiques d'information que l'on évalue et synthétise (b), des collectes d'informations nouvelles au moyen d'enquêtes (c).

- a) De simples collectes d'information 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
 - Auprès de la direction du musée ou de ses chefs de service pour :
 - Préciser l'orientation du musée et y insérer harmonieusement le programme
 - Explorer les possibilités de collaboration interne
- b) Des collectes systématiques d'information que l'on évalue 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 socio culturelles, attentes et capacités des visiteurs à traiter le contenu du programme)
 - Muséologiques, pour vérifier que les divers aspects du programme sont réalisées conformément aux recommandations des spécialistes du domaine
- c) Des collectes d'information nouvelles au moyen d'enquêtes, ces enquêtes pouvant être réalisées au moyen de questionnaires, d'entretien, d'observation, etc. pour :
 - Prévoir les retombées éducatives et monétaires du programme
 - Accompagner l'élaboration et la réalisation du programme afin d'identifier les évènements qui auraient pu en influencer les résultats.

2) Etudes d'appréciation des résultats

Ces études peuvent prendre, au moins, les formes suivantes :

- a) Atteinte des buts du programme, vu sous l'angle de ses participants (*assessment*) ou du musée lui-même (évaluation proprement dite)
- b) Ensemble des retombées (positives, négatives ou neutres) qu'il génère pour les participants ou pour le musée
- c) Investigation approfondie d'une ou de quelques retombées du programme pour les participants ou pour le musée.

Remarque : qu'il s'agisse d'une étude d'accompagnement ou d'appréciation des résultats, il y a lieu de prévoir :

- a) La ou les sources d'information utilisées
- b) Les modalités pratiques de collecte de cette information (consultation d'archives, de périodiques scientifiques/ échantillon de participants, élaboration d'un guide d'entretien, etc)
- c) Le responsable de la collecte d'information (professionnel du musée/agent extérieur)
- d) La façon dont l'information sera traitée (fiche synthèse, analyse de contenu, instrument mathématique ou statistique, etc.)
- e) La façon de présenter les résultats traités (forme quantitative/qualitative)
- f) La forme du document de diffusion des résultats (rapport, article professionnel ou scientifique, ouvrage)
- g) L'endroit où seront conservées les données issues de l'étude et les documents de diffusion (direction du service/archives du musée)

PS : Pour plus d'informations sur les exigences des recherche identifiées ici, se reporter aux manuels de méthodologie.

2. Réalisation du programme

C'est la mise en œuvre de la conception-planification et son adaptation à la réalité de déroulement du programme.

Trois aspects sont à prendre en compte : la préparation de la matérialisation du programme (a), la mise en œuvre (b) , l'adaptation du projet à la réalité du terrain (c), la collecte de données permettant l'appréciation des résultats du programme (d)

a) Préparation de la matérialisation du programme

- Opérationnalisation

Les outils prévus dans la conception sont développés. Ces outils intègrent contenu, spécificités techniques et efficacité communicationnelle (*Intégrer l'usage de multimédia 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.*)

- Planification

On prépare les éléments logistiques qui permettront le déroulement du programme : Moyens matériels et humains, locaux, plannings organisationnels, etc. La planification intègre tous les éléments d'accueil, d'orientation et de confort de visite nécessaires au public considéré, avant, pendant et après le programme (*Les agents de sécurité sont ils informés et d'accord pour le déroulement d'un atelier de danse dans les salles du musée? Les vestiaires sont ils adaptés à la catégorie de public ciblée ?*)

b) Mise en œuvre

Ce qui a été prévu est mis en œuvre impliquant la maîtrise combinée de nombreux aspects : (*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 mise en œuvre comporte une série d'exigences pour se dérouler de manière satisfaisante, liées au public, aux conditions matérielles de déroulement, aux imprévus.

- Le public considéré est autant celui concerné par le programme que public général présent dans les galeries. Il nécessite tant une gestion logistique (*Le déroulement du programme ne perturbe pas la visite des autres visiteurs et les autres visiteurs n'interfèrent pas dans le déroulement du programme.*) qu'une adaptation au groupe concerné par le programme (*Raccourcir la longueur d'une visite si le public est âgé.*)

- Les conditions matérielles de déroulement du programme sont maîtrisées tout au long des étapes de réalisation, gestion du temps (*Certaines activités prennent elles plus de temps que prévu au détriment de l'équilibre de l'ensemble ?*), utilisation maîtrisée des moyens matériels (espaces, matériels, fournitures).

- Les imprévus

La planification précise du programme n'empêche pas d'éventuels oublis ou des circonstances non maîtrisées, internes ou externes au programme. Ces imprévus peuvent concerner les collections exposées (*Objets absents des salles sans préavis, Affluence*

exceptionnelle devant un objet inclus dans le programme), les visiteurs (Visiteur en fauteuil roulant se présentant à l'impromptu), les espaces (Espaces fermés de façon inopinée pour raison de sécurité ou de travaux) ou des circonstances extérieures à l'institution (Grève de transport, manifestation en face du musée). Ces imprévus nécessitent un réajustement rapide.

c) Adaptation du projet à la réalité du terrain

Au-delà de la réaction à des imprévus ponctuels, des changements peuvent être apportés au déroulement prévu du programme (*Temps nécessaire, plus important que prévu pour la réalisation d'une poterie au colombin par un public donné, pour l'exposé par un conférencier d'une question*)

Si la conception du programme a été scrupuleuse, tout changement à ce qui avait été prévu doit être justifié : Raisons, nature, ampleur de ce changement ainsi que les conséquences de ce changement sur le reste du programme (*allonger le temps d'atelier amènera à voir moins d'objets dans les galeries.*)

d) Collecte de données permettant l'appréciation des résultats du programme

A cette étape, on réalise deux types de collecte d'informations

- Les données qui serviront à l'appréciation des retombées du programme (*comportement des visiteurs au cours de l'atelier*). Trois éléments contribuent à la qualité des données recueillies : la vérification préalable de l'instrument de collecte de données, la vérification du bon déroulement de la collecte et la maîtrise des aléas. (*Changement de local d'entretien avec les visiteurs pour cause de froid*)
- Les évènements qui seraient susceptible d'influencer ces résultats (*nuisances sonores dans les salles pendant les prises de parole du médiateur*)

PS : Pour plus d'informations sur les caractéristiques techniques du recueil de données (taille de l'échantillon, rédaction de questions, guide d'entretien, etc.), se reporter aux manuels de méthodologie particulièrement en sociologie, psychologie et sciences de l'éducation.

3) Etude des résultats du programme

L'étude des résultats comporte trois étapes : le traitement des données recueillies pendant la réalisation du programme (a), la rédaction d'un rapport (b) et une éventuelle remédiation (c)

a) Traitement des données recueillies pendant la réalisation du programme

NB : Les exemples fournis évoquent une étude sur le fonctionnement affectif

- Le traitement des données s'effectue selon les modalités prévues (*Dans une recherche prévue sur le fonctionnement affectif, 60% des participants rapportent des émotions nombreuses et affirment avoir eu une expérience importante.*)

Mais le traitement des données peut aussi fournir des informations que l'on n'avait pas anticipées (*Comme la recherche portait sur les émotions des visiteurs, ce qu'ils rapportent sur leur fonctionnement imaginaire n'avait pas été prévu d'être pris en compte*)

- *Description des résultats (60% des participants rapportent des émotions nombreuses et affirment avoir eu une expérience importante.)*

- *Interprétation des résultats(Plus de la moitié des participants considèrent avoir vécu une expérience intense à cause de la variété et de la profondeur des émotions qu'ils ont vécues. Certaines d'entre elles étant liées à l'évocation de souvenirs, il semble que chez certains participants l'utilisation de l'imagination favorise l'apparition d'émotions et une expérience affective importante.)*

- *Critique des résultats (Dans 25% des cas, l'atelier a été écourté et, lorsque cela s'est produit, seulement la moitié des participants interrogés ont rapporté des émotions nombreuses et une expérience affective importante. Le fait de raccourcir un atelier semble donc négatif et à éviter. On en veut pour preuve, qu'en absence de cette anomalie, le pourcentage de participants ayant eu une expérience importante aurait facilement pu atteindre 70% et même 75%.)*

Conclusion et suites à donner à l'étude(*Comme on l'avait prévu lors de la rédaction des objectifs, le programme tel que conçu assure chez plus de la moitié des participants une expérience affective intense, due à des émotions positives variées soutenues chez certains par l'évocation de souvenirs. Par ailleurs, les résultats obtenus portent à croire que si l'on veut maximiser le fonctionnement affectif chez des participants adultes, on pourrait tenter d'allonger le temps consacré à un atelier. Les prochaines recherches pourraient vérifier les résultats d'une telle tentative et explorer davantage la relation entre les fonctionnements affectif et imaginaire des participants.*)

b) Rédaction d'un rapport

C'est la description de l'étude réalisée. Cette description peut prendre plusieurs formes : Un exposé synthèse (a) destiné au directeur, à l'équipe de direction et aux autres chefs de service où l'on insiste surtout sur les résultats ou un compte rendu complet (b) destiné aux archives du service de l'éducation et de l'action culturelle (ou aux archives générales de l'institution) et/ou à la publication;

- Exposé synthèse

Texte de 5 à 10 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 est habituellement facilitée par une présentation sous forme d'énumération.

- Compte rendu complet

Il comprendra une description du contexte institutionnel de l'étude, une courte présentation de l'étude et des raisons qui l'ont motivée, une identification de l'information recueillie, une description des outils employés pour obtenir cette information et de la manière de les utiliser, une identification de la provenance de cette information (groupes, échantillons. etc.), une présentation, interprétation et critique des résultats et la suite à donner à l'étude.

c) Remédiation

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

- des observations informelles opérées par les professionnels au cours du déroulement du programme.
- du recueil d'opinions spontanées des visiteurs (*livre d'or*).
- des résultats obtenus par le biais de l'appréciation formelle (évaluation et étude d'impact).
- des souhaits d'innovation des personnels ou de l'institution

La remédiation peut concerner les objectifs (a), le déroulement du programme (b), les intervenants (c).

- a. Les objectifs peuvent être mis en cause, en eux-mêmes (*le musée est-il un lieu où l'apprentissage formel est indispensable ?*), par rapport aux orientations de l'institution (*le programme répond-il à la vocation de service et de leadership prônés par l'institution ?*), par rapport au public considéré (*les gains que le public a pu ou aurait dû réaliser sont-ils valables, pour ce public, pour l'institution, pour la société ?*)
- b. Le déroulement du programme peut être modifié, car inadapté ou n'ayant pu se réaliser totalement ou partiellement. Les modifications peuvent viser tout ou partie des éléments du programme (*Suppression totale du programme ou de l'une des séances prévues*) ou intégrer simplement la possibilité de modifier le programme compte tenu de la situation à laquelle il est confronté (*Diminution de la fréquence des séances compte tenu de l'affluence relative constatée.*)

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

- c. La remédiation n'est pas nécessairement entièrement tributaire de l'évaluation formelle :
 - Elle peut n'intégrer que certains aspects des résultats obtenus
Prise en compte des éléments de satisfaction mais non d'apprentissage
 - Elle peut écarter volontairement certains aspects considérés comme non souhaitables par l'institution
Désir exprimé par les visiteurs non compatible avec la nature ou la mission de l'institution. Ex : toucher les œuvres pour mieux les apprécier.
 - Elle peut ajouter des dimensions non prises en compte dans la première version du projet.
Susciter une plus grande interactivité des visiteurs avec le médiateur.

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 premier « *Prix CECA des programmes exemplaires* » a clairement mis en lumière les bénéfices de l'utilisation d'un tel outil. En effet son usage a eu plusieurs effets bénéfiques, en particulier :

- un plus grand nombre d'aspects traités,
- une description plus approfondie,
- une justification plus éclairée des choix opérés,
- une intégration plus systématique d'éléments d'appréciation des résultats du programme et des possibilités de remédiation.

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 des aspects sur lesquels on aura intérêt à réfléchir, facilite la création d'hypothèses et enrichit les possibilités d'interprétation.

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 a, les gens auxquels on s'adresse, les buts que l'on poursuit, les contraintes que l'on a. Cette pratique qui procède par essais et tâtonnements successifs aboutit à donner au projet le plus de chances possibles de réussite.

NB : Cet instrument est destiné à être publié sous trois formes :

- Une grille destinée à être utilisée dans la vie quotidienne d'un professionnel
- La version que l'on trouve ici fournissant des commentaires et des exemples à la grille
- Un ouvrage traitant chaque aspect plus en profondeur, tant du point de vue théorique que pratique ou méthodologique.