



SOCIÉTÉ DES MUSÉES  
DU QUÉBEC

ÉTUDE SUR LES  
PRATIQUES MUSÉALES  
EN  
ÉDUCATION, ACTION CULTURELLE ET MÉDIATION

NOVEMBRE 2016

## ÉQUIPE DE RÉALISATION



### **RH Conseil**

Line Côté, chef de projet – animation, élaboration du sondage, traitement des données, rédaction

### **Société des musées du Québec**

Stéphane Chagnon, directeur général

Katia Macias-Valadez, directrice, Formation et développement professionnel

Marie-Blanche Fourcade, chargée de projet – revue de la littérature, rédaction et révision

## REMERCIEMENTS

La réalisation de cette étude a été rendue possible grâce à la contribution financière du Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre (FDRCMO) de la Commission des partenaires du marché du travail.

La Société des musées du Québec tient à remercier de façon particulière les professionnels qui ont contribué aux groupes de discussion et aux entrevues.

Marie-Hélène Audet, Musée national des beaux-arts du Québec

Monique Camirand, consultante

Sophie Charbonneau, Musée de l'ingéniosité J. Armand Bombardier

Marie-Ève Courchesne, Bibliothèque et Archives nationales du Québec

Isabelle Desaulniers, consultante

Mélanie Deveault, Musée des beaux-arts de Montréal

Milène Essertaize, Musées de la civilisation

Michel Forest, consultant

Olivier Grant, Centre des sciences de Montréal

Francine Labrosse, Pointe-à-Callière, cité d'archéologie et d'histoire de Montréal

Brigitte Lacasse, Musée régional de Rimouski

Josée Lefebvre, Centre d'histoire de Montréal

Claire Lépine, Biodôme

Linda Liboiron, consultante

Anik Meunier, Université du Québec à Montréal

Sylvie Pelletier, Musée d'art contemporain de Montréal

Roxanne Raby, Musée canadien de l'histoire

Christelle Renoux, Musée d'art contemporain des Laurentides

Chantal Séguin, Musée régional de Vaudreuil-Soulanges

Cornélia Strickler, Centre commémoratif de l'Holocauste de Montréal

Dominique Trudeau, Musée McCord

Elle remercie également tous ceux et celles qui ont pris le temps de répondre au sondage en ligne ainsi que le Comité sectoriel de main d'œuvre en culture, Compétence Culture.

## TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION.....	4
1. REVUE DE LITTÉRATURE.....	5
2. MÉTHODOLOGIE D'ENQUÊTE.....	10
2.1 Groupes de discussion .....	10
2.2 Sondage en ligne .....	11
3. PRINCIPAUX RÉSULTATS DES GROUPES DE DISCUSSION.....	12
4. PRINCIPAUX RÉSULTATS DU SONDRAGE EN LIGNE .....	14
4.1 Profil des institutions muséales .....	14
4.1.1 Répartition régionale des répondants .....	14
4.1.2 Champs disciplinaires des répondants.....	15
4.1.3 Mission des institutions muséales .....	15
4.2 Pratiques phares en éducation et en action culturelle.....	16
4.2.1 Recensement des pratiques muséales et constats qui en découlent.....	16
4.2.2 Impact de la médiation sur les pratiques en éducation et en action culturelle .....	20
4.3 Structure organisationnelle.....	21
4.3.1 Départements, services et postes : une mosaïque d'intitulés .....	21
4.4 Définition de la médiation dans les institutions muséales.....	25
4.5 Degré de participation du public.....	27
CONCLUSION.....	29
Annexe 1 – QUESTIONNAIRE EN LIGNE.....	36
Annexe 2 – PRATIQUES EN COURS/TYPES DE MUSÉES .....	45
Annexe 3 – IMPACT DE L'APPROCHE DE MÉDIATION SUR LES PRATIQUES MUSÉALES.....	47

### Figures

FIGURE 1 – RÉPARTITION DES INSTITUTIONS PAR CHAMP DISCIPLINAIRE .....	15
FIGURE 2 – PRATIQUES PHARES SELON LES TYPES DE MUSÉES.....	17
FIGURE 3 – NIVEAU DE PARTICIPATION DES PUBLICS DANS LES ACTIVITÉS D'ÉDUCATION.....	28
FIGURE 4 – NIVEAU DE PARTICIPATION DES PUBLICS DANS LES ACTIVITÉS D'ACTION CULTURELLE .....	28

### Tableaux

TABLEAU 1 – RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES INSTITUTIONS MUSÉALES RÉPONDANTES.....	14
TABLEAU 2 – CHAMPS DISCIPLINAIRES DES INSTITUTIONS MUSÉALES CONSULTÉES .....	15
TABLEAU 3 – FONCTIONS MUSÉALES DES INSTITUTIONS CONSULTÉES .....	16
TABLEAU 4 – NIVEAU D'IMPLICATION DES INTERVENANTS EN ÉDUCATION ET EN ACTION CULTURELLE DANS LES PRATIQUES MUSÉALES .....	23
TABLEAU 5 – ÉLÉMENTS DE DÉFINITION DE L'APPROCHE DE MÉDIATION.....	27

## INTRODUCTION

De plus en plus utilisé au Québec pour parler d'approches visant à établir des liens entre les citoyens et la culture, le terme de « médiation culturelle » regroupe une multitude de pratiques alliant des actions pour accompagner des publics dans leur expérience culturelle, que ce soit par l'art participatif, des démarches citoyennes, des activités communautaires, etc. Selon l'organisme Culture pour tous, « la notion de médiation culturelle s'affirme comme un processus d'appropriation du sens, à travers un rapport personnalisé et vivant entre les références culturelles et les individus. Ultimement, elle vise à faire de chaque personne, visiteur ou spectateur, un véritable acteur culturel »<sup>1</sup>.

Si dans les musées, la fonction éducative s'inscrit au cœur même de leur mission, la médiation est utilisée auprès des différents publics pour rendre accessibles des contenus, quel que soit le domaine d'intervention. Devant cette cohabitation qui semble de plus en plus claire dans les organismes et les institutions culturelles, des questions émergent à propos de la médiation : constitue-t-elle une nouvelle fonction muséale ou est-elle plutôt le résultat de l'évolution des fonctions d'éducation et d'action culturelle pratiquées depuis longtemps dans les institutions muséales?

Alors que la médiation culturelle est de plus en plus étudiée, théorisée et que son champ d'action s'élargit considérablement, une réflexion sur la spécificité muséale ainsi que sur les multiples formes d'interactions avec l'éducation et l'action culturelle s'impose. La présente étude vise à faire état de l'évolution des professions liées à l'éducation et à l'action culturelle qui se sont progressivement transformées au cours des dernières années, d'où la nécessité d'une étude macrosectorielle. Le très grand cumul de fonctions des professionnels de la muséologie favorise une méthodologie d'exploration préalable afin d'inventorier les postes visés tout comme les différentes formes d'activités associées à l'éducation, à l'action culturelle et à la médiation dans les musées. Cette approche a l'avantage de faciliter non seulement la clarification du partage des rôles et des responsabilités, mais surtout de cibler les fonctions de travail associées à ces champs d'expertise dans les institutions muséales du Québec.

Dans le but de se doter d'une vision globale et de mieux comprendre la réalité que recouvre les trois notions en jeu, dans les institutions muséales, le Service de la formation et du développement professionnel de la Société des musées du Québec (SMQ) a décidé de réaliser une étude pour dégager un portrait actuel de la situation des pratiques muséales en éducation et en action culturelle et de caractériser la spécificité de la médiation muséale, notamment en évaluant son impact sur ces pratiques.

Dans cette perspective, RH Conseil a donc été mandaté pour :

- Circonscrire l'évolution des pratiques d'éducation et d'action culturelle dans les institutions muséales du Québec;
- Circonscrire la relation de la médiation avec ces pratiques muséales;
- Dresser l'inventaire des activités contribuant au processus d'éducation et action culturelle dans les institutions muséales;
- Caractériser la spécificité de la médiation muséale.

---

<sup>1</sup> Culture pour tous, *La médiation culturelle en questions* (guide), 2014, p. 2, [en ligne] : [http://www.culturepourtous.ca/professionnels-de-la-culture/mediation-culturelle/wp-content/uploads/sites/6/2015/05/Guide\\_mediacionCPT\\_couleur.pdf](http://www.culturepourtous.ca/professionnels-de-la-culture/mediation-culturelle/wp-content/uploads/sites/6/2015/05/Guide_mediacionCPT_couleur.pdf) (page consultée le 19 septembre 2016)

## 1. REVUE DE LITTÉRATURE

La revue de la littérature a été conduite autour de la médiation culturelle en dialogue avec l'éducation et l'action culturelle. Plus précisément, les informations relevées devaient permettre de cerner l'articulation qui existe entre les trois, mais également de porter un éclairage particulier sur les défis et les enjeux des institutions muséales en termes de gestion, de développement, d'adaptation et d'innovation.

Les écrits consacrés à ces notions se caractérisent d'abord par leur abondance depuis une trentaine d'années, à commencer par les questions d'éducation qui, les premières, ont occupé au Québec les chercheurs et les professionnels du musée jusqu'aux plus récents en médiation culturelle<sup>2</sup>. Les références consultées font ensuite état d'une certaine convergence ou, comme le nommera Michel Allard, d'« un dénominateur commun » qui dépasse les spécificités de chaque champ d'action soit « le souci du visiteur qui apparaît dorénavant comme source centrale des préoccupations et, souvent, le moteur même des actions de démocratisation de la culture et du patrimoine à l'intention des diverses catégories de public »<sup>3</sup>.

### L'éducation muséale et l'action culturelle

L'éducation, à laquelle s'ajoutera plus tard le volet de l'action culturelle, constitue un pilier de la vie du musée. Modelées à la fois par une préoccupation pédagogique pour un apprentissage non formel qui se distingue de l'école et une mission sociale de rendre accessible la culture auprès d'un public le plus large possible, l'éducation et l'action culturelle se transforment et transforment les services, tout comme les programmes qui les encadrent. Comment, à grands traits, cette évolution s'est-elle déroulée depuis une cinquantaine d'années et à quels défis la fonction doit-elle aujourd'hui faire face?

#### *Définir l'éducation muséale et l'action culturelle*

Comprendre la notion d'éducation muséale revient avant tout à saisir son sens étymologique : « le terme éducation vient du latin *'educere'*, conduire hors de (sous-entendu hors de l'enfance), ce qui suppose une dimension active d'accompagnement dans le processus de transmission »<sup>4</sup>. À cette première esquisse, doit être ajoutée la spécificité du musée, c'est-à-dire son contexte et sa mission.

---

<sup>2</sup> À titre d'exemple, il faut mentionner le travail du GREM (Groupes de recherche sur l'éducation et les musées) fondé en 1981. Voir [en ligne] : <http://grem.ugam.ca/> (page consultée le 19 septembre 2016) ainsi que celui du Groupe de recherche en médiation culturelle (GRMC), issu d'un partenariat entre l'association Culture pour tous, la Ville de Montréal et plusieurs universités du réseau de l'Université du Québec. Le groupe, né en 2006, se distingue plus particulièrement par ses travaux sur Inclusion et diversité; Art et innovation managériale; Éducation; Mutation des pratiques artistiques et participation. Voir [en ligne] : <http://www.culturepourtous.ca/professionnels-de-la-culture/mediation-culturelle/> (page consultée le 19 septembre 2016). Il faut également faire état des travaux menés par la Société des musées du Québec qui, en 2000, a publié plusieurs documents de référence tels que deux analyses de profession (chargée ou chargé de projet à l'action éducative et culturelle; guide animatrice ou guide animateur ou guide interprète) ainsi que le numéro de la revue *Musées* dédié à l'éducation et à l'action culturelle (vol. 22). D'autres organismes y consacrent des études, des rapports et des guides pratiques, à l'exemple de la Direction du patrimoine et de la muséologie du ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine qui, en 2008, publie un guide intitulé *Éducation et action culturelle : Politique et activités - guide pratique*. Plus récemment, en 2014, Culture pour tous met en ligne un glossaire ainsi qu'un guide qui vise à accompagner les porteurs de projets en médiation culturelle. Un plus tard, il émane du Comité pour l'éducation et l'action culturelle de l'ICOM un document de travail dirigé par deux chercheuses québécoises : « *Best practice ou projet exemplaire, Programme d'éducation et d'action culturelle, Décrire, analyser et apprécier une réalisation.* »

<sup>3</sup> Meunier, Anik, « L'éducation muséale, un rapport au savoir », *Recherches en communication*, (29), 2008, p. 103.

<sup>4</sup> Chaumier, Serge, « Éducation », dans André Desvallées et François Mairesse (dir.), *Dictionnaire encyclopédique de la muséologie*, Paris, Armand Colin, 2011, p. 87.

Selon Anik Meunier, l'éducation muséale « tend à se familiariser avec le patrimoine, apprendre à visiter et conduire, *in fine*, à la délectation autonome »<sup>5</sup>. Partage des savoirs et épanouissement des visiteurs façonnent de la sorte le cœur de la mission éducative. Celle-ci est complétée, voire renforcée par ce que l'on nomme depuis les années 1970, l'action culturelle qui s'est progressivement installée dans les décennies suivantes, à mesure que le service aux publics a pris une place de plus en plus conséquente au musée. Franklin Mindy, dans un état de la question sur l'action culturelle, en donne ainsi les grandes lignes : « [...] le développement culturel en est le but et la finalité, la démocratisation culturelle et la démocratie culturelle en sont les principales modalités, tandis que l'animation en est la pédagogie et la méthodologie »<sup>6</sup>. Plus concrètement, Michel Allard, Véronique Naurais et Isabelle Cadieux en posent les jalons : « Par son action culturelle, une institution muséale propose au public des activités à caractère culturel susceptibles de l'intéresser, l'instruire ou simplement, le cas échéant, le divertir. Par son action culturelle, une institution muséale élargit également sa contribution à la vie culturelle de sa communauté ou région d'appartenance »<sup>7</sup>. La mission d'éducation et d'action culturelle s'incarne donc à travers trois types de relations qui nécessitent différentes stratégies s'appuyant tantôt davantage sur l'une ou sur l'autre : entre le visiteur et l'objet, entre le visiteur et l'institution, entre les communautés et l'institution<sup>8</sup>.

#### *L'émergence, la consolidation et la diversification d'une fonction muséale*

Dans une histoire de la fonction éducative au Québec, Michel Allard, associe l'intégration progressive de la fonction d'éducation aux préoccupations de l'institution muséale<sup>9</sup>. Si les premiers musées – savants et scolaires – du XIX<sup>e</sup> siècle ont des intentions éducatives, il faut attendre 1951 pour que la fonction d'éducation soit officiellement intégrée dans la définition de musée de l'ICOM et les années 1970, pour voir l'avènement des services éducatifs au Québec. Le « boom » de ces services et leur organisation au sein des institutions, remarquable jusqu'au début des années 1990, correspond plus généralement à la croissance exponentielle des musées<sup>10</sup>. Depuis, les musées structurent leur offre d'activités allant des conférences et des ateliers jusqu'aux performances artistiques et aux événements festifs ponctuels. Aux facteurs de diversification s'ajoute, sans surprise, la venue des technologies qui ouvrent la porte à de nouvelles formes de transmission. Qu'il s'agisse d'un service dédié regroupant plusieurs experts ou d'une personne-ressource qui gère l'ensemble des programmes de l'institution, la grande majorité des institutions québécoises ont intégré la fonction éducative à leur feuille de route et y consacrent des ressources. Dans ce contexte de structuration, on assiste également à la professionnalisation des éducateurs et des animateurs<sup>11</sup>. Celle-ci se concrétise par la formation universitaire, en muséologie, en didactique ou en animation culturelle ainsi que par le recours à la formation continue. Les fonctions du chargé d'action éducative et culturelle s'articulent désormais autour de quatre axes : la programmation

---

<sup>5</sup> Meunier, Anik, « Les outils pédagogiques dans les musées : pour qui? pour quoi? », *La lettre de l'OCIM*, janvier-février 2011, p. 6.

<sup>6</sup> Franklin, Mindy « Préalables à l'étude de l'action culturelle au Québec », *Cahiers de l'action culturelle*, vol. 1, (1), 2002, p. 8.

<sup>7</sup> Forest, Michel, avec la collaboration de Clotilde Sgard, *Éducation et action culturelle. Politique et activités (Guide pratique)*, Service de soutien aux institutions muséales, Direction du patrimoine et de la muséologie, ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine, Québec, 2008, p. 55.

<sup>8</sup> Daneau, Hélène, « L'éducation au cœur de la mission des institutions muséales », *Musées*, vol. 22, (2000), p. 14-15.

<sup>9</sup> Allard, Michel, « La fonction éducative dans l'histoire des musées québécois (1824-2015), *ICOM education*, n° 26 (2015), p. 49-69.

<sup>10</sup> Allard, Michel, Véronique Naurais et Isabelle Cadieux, « Les services éducatifs et/ou d'action culturelle des institutions muséales québécoises » (Étude), *Les Cahiers du GREM*, n°13, (2000), p. 11.

<sup>11</sup> Blais, Jean-Marc, « L'éducation muséale au Québec : aperçu historique » *Musées*, vol. 22, (2000), p. 11.

de projets, la conception et la mise en œuvre de projets, la gestion des équipes d'animation et le développement d'expertise et représentation<sup>12</sup>.

### *Les défis de l'éducation muséale et de l'action culturelle*

Au-delà d'une intégration que l'on peut qualifier de réussie, plusieurs défis demandent une remise en question constante des acquis et des stratégies de travail. Un flou dans les désignations de postes et de services fait en sorte qu'il existe autant de titres que d'institutions<sup>13</sup>. Cette ambiguïté relève-t-elle un obstacle à la compréhension des mandats et des actions à mener ou constitue-t-elle plutôt la diversité des approches et la culture du musée? La taille des institutions et les budgets alloués à l'éducation ont pour effet, dans bon nombre de cas, de multiplier les mandats des responsables de l'éducation et de l'action culturelle<sup>14</sup> au prix parfois de restreindre les activités ou de se concentrer sur l'un des champs d'action au détriment de l'autre. Enfin, au cœur de l'institution, il semble nécessaire que la fonction éducative ne soit pas isolée du reste de la vie du musée afin qu'elle puisse être intégrée de manière efficiente au processus de production des activités et, plus particulièrement, celui de l'exposition<sup>15</sup>. Chose certaine, l'éducation muséale et l'action culturelle doivent faire face à de nombreux défis issus de leur temps, du contexte économique et social et du renouvellement constant des approches pédagogiques.

### **La médiation culturelle**

Du côté de la médiation, on observe une riche littérature internationale tant « la notion est vaste, aux applications variées et aujourd'hui à la mode »<sup>16</sup> au risque d'en être même critiquée pour sa trop grande plasticité<sup>17</sup>. En raison de son caractère transversal et malléable, de nombreux champs de pratiques culturelles ont ainsi été infusés par l'approche et les principes de la médiation, qu'il s'agisse de groupes communautaires, d'organismes à vocation sociale ou artistique, de municipalités, d'espaces culturels et, bien entendu, de musées<sup>18</sup>. Cette multiplicité de formes qui tendent à répondre aux défis de la démocratisation culturelle et de la démocratie culturelle conduit naturellement à se poser la question de la spécificité de la médiation au musée. Peut-on alors parler de médiation muséale?<sup>19</sup>

### *Définir la médiation*

La médiation au musée est « une activité d'intermédiaire, de l'entre-deux », « c'est créer une alchimie qui n'est jamais la même », le médiateur est « un constructeur de ponts et de liens, entre l'institution culturelle/scientifique et le public pour que tout un chacun puisse savoir qu'il a une porte d'entrée dans

---

<sup>12</sup> Société des musées québécois, en collaboration avec le Conseil québécois des ressources humaines en culture et Emploi-Québec, *Analyse de la profession de chargée ou chargé de projet à l'action éducative et culturelle*, Montréal, 2000, p. 22-25.

<sup>13</sup> Allard, Michel, Véronique Naurais et Isabelle Cadieux, *Ibid.*, p. 14.

<sup>14</sup> Allard, Michel, Véronique Naurais et Isabelle Cadieux, *Ibid.*

<sup>15</sup> *Les expositions au service des publics : un défi d'équipes*. Journée de réflexion du GIS des professionnels en éducation et en action culturelle de la Société des musées québécois, 30 novembre 2010. [<http://www.musees.qc.ca/fr/professionnel/publications/references/journee-de-reflexion>]

<sup>16</sup> Montpetit, Raymond, « La médiation. Regard et analyse », dans André Desvallées et François Mairesse (dir.), *Dictionnaire encyclopédique de la muséologie*, Paris, Armand Colin, 2011, p. 216.

<sup>17</sup> Montoya, Nathalie, « Médiation et médiateurs culturels : quelques problèmes de définition dans la construction d'une activité professionnelle », *Lien social et Politiques*, n° 60, 2008, p. 25.

<sup>18</sup> Pour une réflexion sur la médiation culturelle et des études de cas québécois, voir Lafortune, Jean-Marie (dir.), *La médiation culturelle. Le sens des mots et l'essence des pratiques*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2012, 248 p.

<sup>19</sup> Plusieurs auteurs tentent de répondre à ce questionnement, voir plus particulièrement Jacobi, Daniel, Anik Meunier et Sylvie Romano, « La médiation culturelle dans les musées : une forme de régulation sociale », *Recherches en communication*, (13), 2000, p. 37-60. ainsi que Paquin, Maryse, « Médiation culturelle au musée : essai de théorisation d'un champ d'intervention professionnelle en pleine émergence », *ATPS*, no 8, (2015), p. 103-115.

l'institution ». Ces explications à propos de la médiation et du médiateur ont été partagées au cours d'une table ronde de professionnels francophones organisée par l'OCIM à l'occasion de l'événement culturel *Science & You* en 2015<sup>20</sup>. Elles nous permettent ainsi de saisir l'essence du phénomène qui a désormais conquis le musée, soit une « forme de mise en relation »<sup>21</sup> qui se caractérise notamment par sa dimension humaine, une volonté d'inclusion des différents publics ainsi qu'un engagement (de la part du médiateur) et une participation (de la part du visiteur) qui favorisent la rencontre ainsi que la justesse de l'intervention qui doit répondre aux réels besoins de publics qu'ils soient proches ou éloignés des activités du musée.

Ces considérations relaient tout à fait les mots de Michel Forest qui avance que « sous le vocable 'médiation culturelle', se trouve un questionnement ou une approche qui, débordant les seules considérations éducatives, s'intéresse à tout ce qui touche aux relations qu'on peut établir entre les produits culturels, sous toutes leurs formes, et entre les publics, dans toute leur diversité »<sup>22</sup>. Pour compléter cette esquisse de définition, on peut enfin se référer au dictionnaire encyclopédique de muséologie qui précise dans sa notice dédiée à la médiation que celle-ci désigne une gamme d'interventions visant à faire des ponts entre ce qui est exposé (le voir) et les significations que ces objets et sites peuvent revêtir (le savoir).

### *L'inscription de la médiation au musée*

La médiation muséale se traduit, tel que mentionné plus haut par une « gamme d'interventions » qui prend les formes les plus variées selon la nature des activités, des contenus et de l'institution. La médiation muséale prend d'ailleurs des couleurs différentes dès lors qu'elle est au service de l'histoire, de l'art ou des sciences, au point même d'être variablement présente en fonction des disciplines convoquées. Une étude qualitative de l'OCIM réalisée en 2016 sur la médiation scientifique donne un panorama particulièrement complet de ce que peuvent composer les activités de médiation<sup>23</sup>. Comme le souligne Daniel Jacobi, Anik Meunier et Sylvie Romano, cet éventail d'activités se destine à deux catégories de publics que sont d'une part les scolaires et les visiteurs captifs intégrés à des groupes organisés et, d'autre part, les visiteurs spontanés individuels et en petits groupes<sup>24</sup>. Du point de vue de l'approche, plusieurs auteurs font état d'une filiation ou d'un continuum de la médiation avec l'interprétation<sup>25</sup> qui, il faut le rappeler, constitue pour les musées d'Amérique du Nord un ancrage incontournable de l'éducation au sein des musées<sup>26</sup>.

### *Les enjeux de la profession*

En miroir des activités de médiation, dont les études de cas sont largement partagées à travers la littérature francophone, une série d'écrits permet de mieux cerner le profil professionnel du médiateur, sa situation et son statut au sein des institutions muséales ainsi que les enjeux de formation associés à ce « nouveau métier ». C'est du côté de la France que les enquêtes sont les plus nombreuses et

---

<sup>20</sup> « Le médiateur : comprendre pour comparer ? » Table ronde n° 12 organisée par l'OCIM, *Actes des sessions Science&You*, 2015, p. 535-543, [en ligne] : [http://www.science-and-you.com/sites/science-and-you.com/files/users/sy2015\\_sessions\\_proceedings.pdf](http://www.science-and-you.com/sites/science-and-you.com/files/users/sy2015_sessions_proceedings.pdf) (page consultée le 19 septembre 2016)

<sup>21</sup> Chaumier, Serge, « Les musées : nouvelles formes de médiation, nouveaux projets ? », *Actes du colloque Chemins d'accès : L'autonomisation, une école du visiteur?*, Paris, BnF, 2008, 6 p., [en ligne], [classes.bnf.fr/rendezvous/actes/6/chaumier.pdf](http://classes.bnf.fr/rendezvous/actes/6/chaumier.pdf) (page consultée le 19 septembre 2016) p. 2.

<sup>22</sup> Forest, Michel, *Ibid.*, p. 9.

<sup>23</sup> OCIM, Enquête quantitative en ligne 2013-2014 sur les profils et les besoins de formation des médiateurs/animateurs scientifiques et de leurs encadrants. Les activités de médiateurs/animateurs scientifiques, p. 3, [en ligne] : <http://www.estim-mediation.fr/metier/> (page consultée le 19 septembre 2016).

<sup>24</sup> Jacobi, Daniel, Anik Meunier et Sylvie Romano, *Ibid.*, p. 41.

<sup>25</sup> Meunier, Anik, « Au service du projet éducatif de l'exposition », *La lettre de l'OCIM*, (61), 1999, p. 3-7.

<sup>26</sup> Paquin, Maryse, *Ibid.*, p. 111.



plusieurs constats reviennent de manière récurrente<sup>27</sup>. Notamment celui que la profession semble toujours en cours de définition, occasionnant un manque de précision quant à la place qu'occupe le médiateur, aux compétences requises et à sa charge de travail. Cette définition inachevée a de réels impacts sur la reconnaissance des professionnels. Non seulement la somme de travail est mal évaluée, le salaire inconséquent, mais l'utilité de l'action peut être remise en cause. Plusieurs besoins de formation ont également été identifiés. Si des formations existent déjà en France (et plus récemment au Québec), plusieurs médiateurs apprennent le métier une fois entrés dans une institution. Il est donc essentiel que se mette en place une formation continue qui assure un complément d'enseignement en ce qui a trait aux connaissances des publics et des stratégies d'intervention, à la conception d'activités, à la gestion de projets et aux nouveaux outils de médiation<sup>28</sup>.

La médiation muséale présente dans les services d'éducation et d'action culturelle semble encore en cours d'intégration tant du point de vue du vocabulaire, du partage des responsabilités que de la cohabitation des pratiques.

---

<sup>27</sup> Les références consultées à ce sujet sont : Mathieu, Anne-Lise et Noémie Lozac'h-Vilain, « L'école de la médiation, un projet multi-partenarial pour les professionnels de la médiation scientifique », *La Lettre de l'OCIM*, (164), mars-avril 2016, p. 5-11. Montoya, Nathalie, *Ibid.* Marie-Emilie Ricker, « Quelles sont les perspectives de la médiation muséale et patrimoniale en Belgique francophone? », Ricker, Marie-Émilie, « La médiation d'art dans les musées : comment former les étudiants? », *Revue de l'AQIP*, 2010, p. 48-56. Peyrin, Aurélie, *Être médiateur au musée. Sociologie d'un métier en trompe-l'œil*, Paris, La Documentation française, 2010, 136 p.

<sup>28</sup> Mathieu, Anne-Lise et Noémie Lozac'h-Vilain, *Ibid.*, p. 8.

## 2. MÉTHODOLOGIE D'ENQUÊTE

Afin de cerner le champ d'étude visé par les activités d'éducation, d'action culturelle et de médiation, la SMQ a entrepris une vaste consultation auprès des institutions muséales du Québec. La démarche de recherche privilégiée par la firme RH Conseil s'appuie sur des méthodes adaptées à la réalisation d'une étude qualitative. Pour atteindre les objectifs visés, RH Conseil a mis en place un ensemble d'activités de recherche et de consultation pour recueillir et valider les informations nécessaires à la compréhension de l'évolution du secteur muséal et à l'identification des besoins de développement des compétences des professionnels du milieu.

La méthodologie d'enquête choisie vise une large consultation auprès des institutions muséales de tous types, de toutes tailles et dans toutes les régions. Les principales étapes de travail s'articulent autour de l'organisation de trois groupes de discussion, d'un sondage en ligne et de l'analyse des informations qualitatives recueillies.

Ces étapes de travail se sont échelonnées sur une période de trois mois, soit de la mi-avril 2016 jusqu'à la mi-juillet 2016.

### 2.1 Groupes de discussion

Trois groupes de discussion, d'une durée de trois heures, ont été organisés auprès de professionnels répartis selon le principal champ disciplinaire du musée<sup>29</sup> dans lequel ils œuvrent, soit : art, histoire et société ainsi que sciences et technologies.

La composition des groupes par catégorie disciplinaire a facilité les échanges et permis de cibler les caractéristiques propres à chacun des types d'expertise muséale.

Les objectifs poursuivis par cette première étape exploratoire étaient de :

- Comprendre la dynamique des activités d'éducation, d'action culturelle et de médiation dans le milieu muséal ainsi que les pratiques associées à ces activités;
- Établir les jalons d'une terminologie commune et consensuelle en ce qui concerne l'éducation, l'action culturelle et la médiation dans les institutions muséales;
- Clarifier les rôles et les responsabilités des professionnels concernés par ces activités;
- Cibler les pratiques associées à ce champ de compétences.

Les discussions ont été structurées à partir de trois thèmes principaux :

- La définition des fonctions d'éducation, d'action culturelle et de médiation propres à la muséologie,
- Les formes d'activités caractéristiques à chacune de ces fonctions,
- Les défis et les enjeux actuellement rencontrés ou anticipés.

Les professionnels sollicités ont reçu quelques questions d'orientation avant la rencontre pour se préparer<sup>30</sup>. Au total, 14 professionnels ont participé à ces rencontres et six professionnels ont été consultés par le biais d'entrevues individuelles dans le but de compléter la collecte d'informations.

---

<sup>29</sup> La notion de champ disciplinaire doit être comprise dans son sens le plus large et englobant.

<sup>30</sup> Les questions se lisaient comme suit : Dans votre institution, comment sont définies les fonctions muséales de médiation, d'éducation et d'action culturelle? Quelles sont les interactions entre ces trois fonctions muséales et quelles formes prennent-elles? Dans votre institution, quelles formes prennent les activités qui caractérisent chacune de ces fonctions muséales? Pouvez-vous associer ces activités à des pratiques professionnelles spécifiques? Selon votre expérience personnelle et l'exercice de ces fonctions muséales, quels sont les défis ou enjeux actuellement rencontrés ou anticipés pour le futur?

Enfin, la synthèse des informations recueillies à cette première étape de consultation a contribué à bâtir le questionnaire qui a été utilisé pour le sondage en ligne.

## 2.2 Sondage en ligne

Le sondage en ligne<sup>31</sup> visait à élargir la consultation au plus grand nombre possible d'intervenants en éducation et en action culturelle dans les institutions muséales du Québec. Une invitation a été envoyée aux 300 membres institutionnels de la SMQ.

Rappelons les objectifs poursuivis par ce sondage :

- Recenser et caractériser les pratiques d'éducation et d'action culturelle dans les institutions muséales;
- Déterminer la place de la médiation dans ces pratiques muséales;
- Comprendre la structure organisationnelle de l'éducation et l'action culturelle dans les musées;
- Valider les éléments de définition de la médiation recueillis lors des groupes de discussion;
- Cibler les défis et les enjeux liés à l'exercice de ces fonctions muséales.

La collecte des données s'est échelonnée sur une période de deux semaines soit du 27 juin 2016 au 14 juillet 2016. Au total, ce sont 73 institutions muséales qui ont répondu au sondage. En revanche, seulement 36 questionnaires ont été dûment remplis par les répondants. Pour améliorer le taux de réponse, un suivi personnalisé a été effectué et des entrevues téléphoniques ont permis de finaliser 18 questionnaires supplémentaires. Par contre, 19 questionnaires ont été retirés de l'échantillon car jugés incomplets et inutilisables. L'échantillon final contient par conséquent 54 répondants, soit 18 % de l'échantillon global, ce qui donne une marge d'erreur de 12,1 % à un niveau de confiance de 95 %. Sur cette base, on ne peut prétendre à une forte représentativité statistique, mais l'analyse qualitative des résultats cherchera plutôt à dégager des tendances permettant d'expliquer l'évolution des pratiques en éducation et en action culturelle.

---

<sup>31</sup> Un exemplaire du questionnaire utilisé est présenté à l'annexe 1.

### 3. PRINCIPAUX RÉSULTATS DES GROUPES DE DISCUSSION

Organisés en trois séances indépendantes de trois heures, les groupes de discussion ont mis en lumière une difficulté relative à définir la médiation muséale tout en faisant ressortir ses interactions avec l'éducation et l'action culturelle. Si ces deux champs sont clairement situés au musée, avec des variantes selon les institutions, la médiation fait davantage l'objet d'interprétations qui varient selon les professionnels, l'histoire du musée et sa discipline principale. Le terme est d'ailleurs fréquemment utilisé comme un mot-valise qui devient rapidement synonyme d'autres termes au risque de créer des confusions. Qui chapeaute qui? La médiation est-elle transversale? De même, la distinction entre la médiation culturelle et la médiation muséale n'est pas toujours établie. Cependant, des pistes ont pu être dégagées pour qualifier la médiation proprement muséale. Quel que soit le type de musée, la médiation muséale est considérée comme une approche – un moyen, une façon de faire, une philosophie, voire une méthodologie – qui transforme les façons de déployer les activités au sein des institutions muséales. L'analyse des discussions a permis de dégager des constats et de formuler des hypothèses à valider lors de la consultation par sondage en ligne.

Les constats qui ressortent des groupes de discussions se résument en quatre axes principaux.

#### **L'éducation, l'action culturelle et la médiation : un engagement commun pour le visiteur**

Avant même de discuter de l'articulation qui s'établit entre l'éducation, l'action culturelle et la médiation, les participants ont échangé autour de la définition des trois termes en jeu et de la manière dont ceux-ci sont perçus dans leur institution. Même si la répartition des responsabilités paraît extrêmement variable selon les institutions ou les programmes, une ligne commune émerge néanmoins, soit la notion de « lien » ou de « pont » à créer et à entretenir avec les visiteurs.

#### **La médiation : une approche découlant de l'évolution du secteur muséal et non une fonction muséale en soi**

La médiation en milieu muséal est perçue dans une logique évolutive des actions d'éducation et d'action culturelle qui convergent vers une approche destinée à faciliter l'appropriation de l'objet ou du sujet muséal par le public. Autrement dit, les différentes formes d'activités conçues par les musées et les intentions sous-jacentes constituent la médiation à proprement parler. Conséquemment, la médiation n'est pas une nouvelle fonction de travail, mais une approche en constante évolution qui doit s'adapter à la réalité de chacun.

De plus, un consensus se dégage sur le fait que les professionnels de l'éducation et de l'action culturelle adoptent une approche de médiation dans le but d'attirer divers publics, de les intéresser et de les fidéliser, notamment en développant un sentiment d'appartenance.

#### **L'intégration de la médiation dans les institutions muséales et le degré de participation du public**

Pour faciliter la relation entre le public, le musée et ses contenus/objets, l'approche de médiation vise à instaurer un dialogue, un échange, une rencontre. Ainsi définie, la médiation teinte l'ensemble des activités muséales en mettant le public au cœur des préoccupations et *ipso facto* des activités proposées.

Pour certains, la médiation exige une relation bilatérale alors que pour d'autres, même les actions unilatérales (public passif) sont perçues comme de la médiation puisqu'elles visent à rendre accessibles les objets de collection, les sujets de l'exposition, les messages. Le degré d'intégration de la médiation dans une institution muséale peut donc se mesurer par le degré de participation et d'engagement du public dans l'appropriation des activités d'éducation et d'action culturelle.

Cette approche prend des formes différentes selon les types de musées et le spectre de possibilités demeure considérable. Toutefois, il semble que la médiation ne trouve pas, au Québec, une place égale dans le milieu muséal. Par exemple, plusieurs professionnels de musées de sciences et technologies ont évoqué le fait que la médiation ne participe pas des approches préconisées dans leur institution ou que le terme ne soit pas formellement intégré aux orientations et aux activités, même si plusieurs principes de médiation sont concrètement appliqués.

Dans les musées d'histoire et société et les musées d'art, la médiation est généralement perçue comme transversale et multiforme. Ainsi, une grande partie des actions de communication avec le public sont vues comme des activités de médiation.

### **L'intégration de la médiation dans les institutions muséales et son impact sur la structure organisationnelle**

La conception et l'animation des activités de médiation ne sont pas nécessairement faites par les mêmes personnes. Celles qui interviennent auprès des publics (guides, éducateurs, animateurs, etc.) ne participent pas toujours à la conception des dites activités. La mise à jour de leurs connaissances est donc névralgique tout comme la nécessité de former les intervenants concernés par l'approche de médiation. Cette dernière amène aussi les professionnels à adopter de nouvelles façons de concevoir et d'évaluer les programmes éducatifs qui prévoient la consultation du public en amont du processus de développement des activités.

Par ailleurs, l'implication des concepteurs dans le processus de mise en exposition devrait selon plusieurs se faire dès le début du projet d'exposition. Ceci favoriserait la synergie du travail de planification et de programmation des expositions et autres activités. Néanmoins, plusieurs déplorent que cette collaboration ne se fasse pas suffisamment tôt dans ce processus.

La médiation est une approche qui a changé les façons de faire en éducation et action culturelle. Plusieurs autres fonctions deviennent aussi, dans certains cas, des partenaires de médiation : communication, mise en exposition, conservation. La médiation implique un travail d'équipe et de collaboration entre les diverses fonctions muséales, mais le degré de collaboration varie d'une institution muséale à une autre.

## 4. PRINCIPAUX RÉSULTATS DU SONDAGE EN LIGNE

Le questionnaire du sondage en ligne a été élaboré avec l'objectif de valider les constats et les hypothèses tirés de la synthèse des groupes de discussion et des entrevues préalables. Il a été structuré autour des cinq éléments suivants :

- Le profil des institutions muséales
- Les pratiques phares en éducation et en action culturelle
- Les défis et les enjeux en éducation et en action culturelle
- La définition de la médiation
- Le degré de participation du public dans les activités d'éducation et d'action culturelle

### 4.1 Profil des institutions muséales

D'entrée de jeu, nous avons demandé aux répondants de préciser des informations d'ordre général – localisation, appartenance disciplinaire, présence de l'éducation et de l'action culturelle dans la mission du musée – afin de constituer un profil des institutions participantes.

#### 4.1.1 Répartition régionale des répondants

Le tableau 1 montre que les répondants proviennent de 13 des 17 régions administratives du Québec : seuls des représentants de l'Estrie, de l'Outaouais, de la Côte-Nord et du Nord-du-Québec manquent à l'appel. Par ailleurs, les régions proportionnellement les plus représentées sont celles du Saguenay-Lac-Saint-Jean, de la Capitale-Nationale, de Montréal et de Chaudière-Appalaches. Celles-ci regroupent 93 % des répondants du sondage alors qu'elles composent 74 % des institutions présentées dans le Répertoire des musées en ligne de la SMQ ([musees.qc.ca](http://musees.qc.ca))<sup>32</sup>. On peut donc conclure à une légère surreprésentation quantitative des répondants de ces régions par rapport à la réalité du secteur muséal.

Tableau 1 – Répartition géographique des institutions muséales répondantes

Régions administratives	Graphique	Nombre de répondants	Nombre d'institutions inscrites au répertoire des musées de la SMQ
01 Bas-Saint-Laurent		1 (1,9 %)	13 (4,3 %)
02 Saguenay-Lac-Saint-Jean		5 (9,3 %)	16 (5,3 %)
03 Capitale-Nationale		8 (14,8 %)	36 (12 %)
04 Mauricie		2 (3,7 %)	13 (4,3 %)
05 Estrie		0 (0,0 %)	23 (7,7 %)
06 Montréal		14 (25,9 %)	61 (20,3 %)
07 Outaouais		0 (0,0 %)	11 (3,7 %)
08 Abitibi-Témiscamingue		4 (7,4 %)	17 (5,7 %)
09 Côte-Nord		0 (0,0 %)	5 (1,7 %)
10 Nord-du-Québec		0 (0,0 %)	10 (3,3 %)
11 Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine		1 (1,9 %)	16 (6,3 %)
12 Chaudière-Appalaches		5 (9,3 %)	15 (5,0 %)
13 Laval		3 (5,6 %)	6 (2,0 %)
14 Lanaudière		2 (3,7 %)	9 (3,0 %)
15 Laurentides		2 (3,7 %)	9 (3,0 %)
16 Montérégie		4 (7,4 %)	31 (10,3 %)
17 Centre-du-Québec		3 (5,6 %)	9 (3,0 %)
	<b>Total des réponses</b>	<b>54</b>	<b>300</b>

Source : RH Conseil, 2016

<sup>32</sup> Ce répertoire est constitué des 300 membres institutionnels de la SMQ.

#### 4.1.2 Champs disciplinaires des répondants

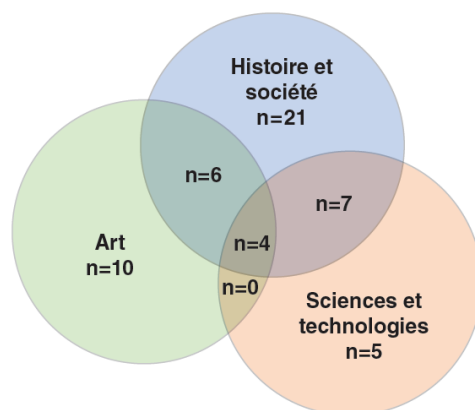
Les répondants devaient également spécifier le ou les champs disciplinaires qui caractérisent le mandat de leur institution (tableau 2). En observant les résultats par discipline, les deux tiers des musées consultés ont mentionné appartenir au champ « histoire et société », un peu plus de 40 % se sont dits dédiés à l'art et un peu plus du quart, aux sciences et technologies. Afin de mettre en perspective ces chiffres, il faut comprendre que 30 % des institutions répondantes interviennent dans plusieurs champs disciplinaires (figure 1). L'échantillon est ainsi composé de près de 68 % d'institutions muséales dont l'appartenance disciplinaire est unique (art, histoire et société ou sciences et technologies), 25 %, dont l'appartenance est double (art-histoire et société ou histoire et société et sciences et technologies) et 7 % dont l'appartenance est triple (art-histoire et société et sciences et technologies).

**Tableau 2 – Champs disciplinaires des institutions muséales consultées**

Champs disciplinaires	Graphique	Pourcentage	Nombre des répondants
Histoire et société		64,8 %	35
Art		42,6 %	23
Sciences et technologies		27,8 %	15
		<b>Total des réponses</b>	<b>54</b>

Source : RH Conseil, 2016

**Figure 1 – Répartition des institutions par champ disciplinaire**



Source : RH Conseil, 2016

#### 4.1.3 Mission des institutions muséales

Enfin, nous avons demandé aux répondants de signaler si les fonctions d'éducation et d'action culturelle faisaient partie intégrante de la mission de leur institution.

Dans l'échantillon sondé, la fonction d'éducation est présente dans 98 % des institutions participantes et fait partie intégrante de la mission (tableau 3)<sup>33</sup>.

<sup>33</sup> Une seule institution a déclaré ne pas avoir une mission éducative proprement dite.

**Tableau 3 – Fonctions muséales des institutions consultées**

Fonctions muséales ciblées	Nombre de répondants (n=54)	
	OUI	NON
Éducation	53 (98,1 %)	1 (1,9 %)
Action culturelle	47 (87,0 %)	7 (13,0 %)

Source : RH Conseil, 2016

Quant à la fonction d'action culturelle, 87 % des institutions muséales consultées (tableau 3) disent avoir une mission spécifique en action culturelle alors que 13 % déclarent ne pas en avoir. Pour ces dernières, la raison de cette absence s'explique d'abord par les termes employés pour désigner les activités associées à l'action culturelle. Dans plusieurs cas, l'action culturelle est directement incluse dans la fonction de l'éducation ou dans celle des communications, voire de l'exposition. Cette absence s'explique ensuite par la précarité des activités d'action culturelle puisque leur tenue et leur nombre dépendent des fonds accordés ou des priorités établies année après année.

En somme, qu'il s'agisse d'éducation ou d'action culturelle, les deux fonctions semblent bien ancrées dans les pratiques muséales.

## **4.2 Pratiques phares en éducation et en action culturelle**

La première section du sondage avait pour objectif de cerner les pratiques phares en éducation et en action culturelle propres aux institutions muséales. Ces pratiques sont classées dans la figure 2 selon leur appartenance disciplinaire (histoire et société, art, sciences et technologies). Nous présentons, dans un premier temps, les constats qui découlent des pratiques recensées puis une évaluation de l'importance accordée à l'impact de la médiation sur lesdites pratiques.

### **4.2.1 Recensement des pratiques muséales et constats qui en découlent**

Sur la base des groupes de discussion et des entrevues, nous avons constitué une liste de 28 activités regroupées sous cinq champs de compétences principaux, soit :

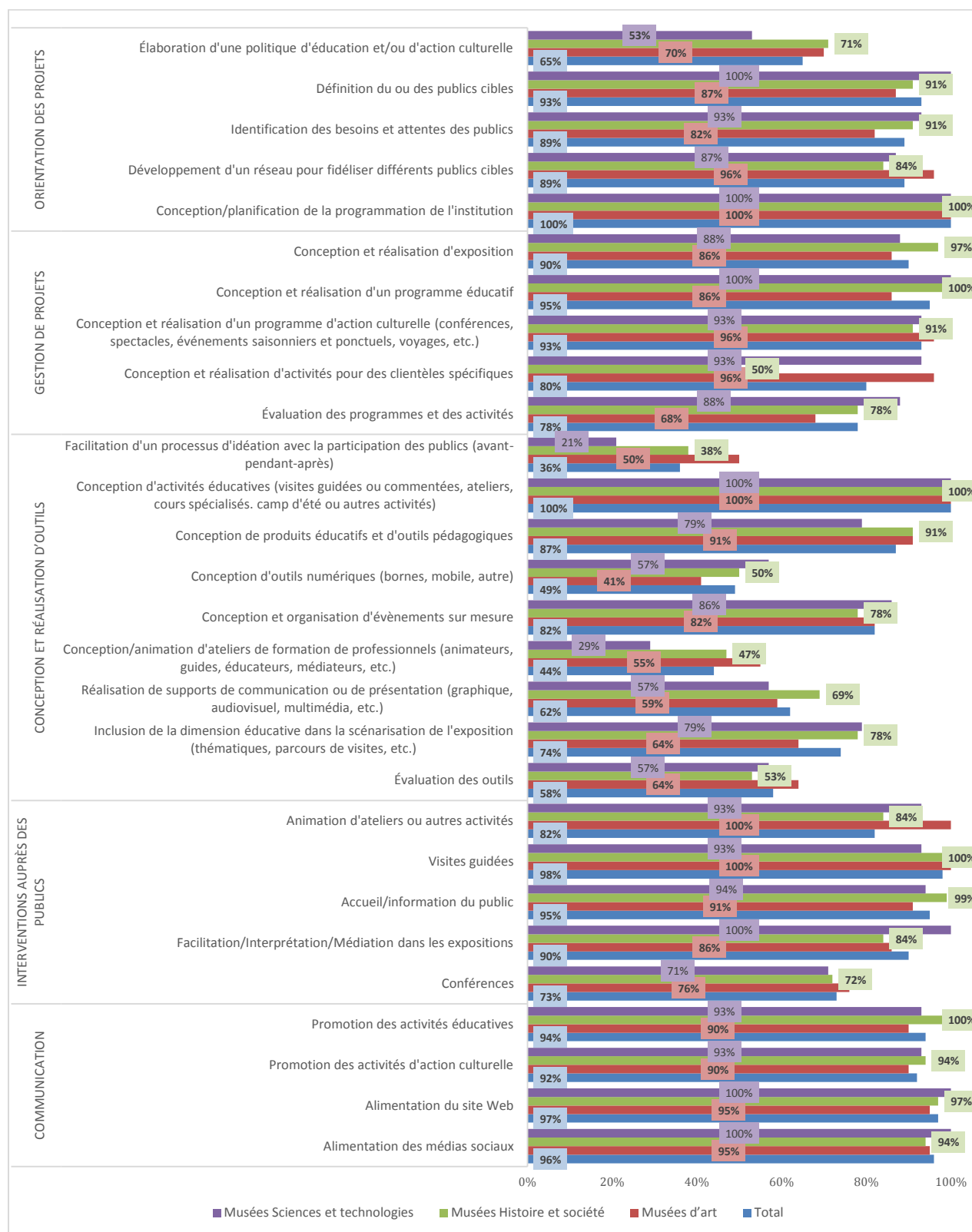
- L'orientation des projets
- La gestion de projets
- La conception et réalisation d'outils
- Les interventions auprès des publics
- Les communications

L'enquête en ligne demandait aux répondants de préciser, selon ces propositions, les pratiques qui existent dans leur institution et leur offrait aussi la possibilité d'en ajouter d'autres<sup>34</sup>. L'annexe 2 présente la compilation détaillée des données recueillies auprès de l'ensemble des répondants, et ce, selon le type de musées. La figure 2, tirée de ces données, permet de comparer les pratiques en cours pour l'ensemble de l'échantillon, soit les 54 répondants, aux pratiques spécifiques selon les différents types d'institutions muséales.

<sup>34</sup> Aucun répondant n'a ajouté une pratique particulière en sus de celles proposées.



Figure 2 - Pratiques phares selon les types de musées



Source : RH Conseil, 2016

Ainsi, se dégagent sept pratiques que l'on trouve couramment dans toutes les institutions muséales consultées ou, au moins, dans 95 % d'entre elles, et ce, quel que soit le type d'institution.

- La conception/planification de la programmation de l'institution (100 %)
- La conception d'activités éducatives (visites guidées ou commentées, ateliers, cours spécialisés, camp d'été ou autres activités) (100 %)
- Les visites guidées (98 %)
- L'alimentation du site Web (97 %)
- L'alimentation des médias sociaux (96 %)
- L'accueil/l'information du public (95 %)
- La conception et la réalisation d'un programme éducatif (95 %)

À l'opposé, trois pratiques ne semblent pas généralisées et pourraient être qualifiées de pratiques en émergence puisqu'elles sont présentes dans moins de 50 % des institutions muséales sondées.

- La conception d'outils numériques (bornes, mobiles, autres) (49 %)<sup>35</sup>
- La conception/l'animation d'ateliers de formation de professionnels (animateurs, guides, éducateurs, médiateurs, etc.) (44 %)<sup>36</sup>
- La facilitation d'un processus d'idéation avec la participation des publics (avant-pendant-après) (36 %)<sup>37</sup>

Les autres pratiques énumérées à la figure 2 présentent des niveaux d'intégration variables, mais apparaissent en voie d'implantation dans un grand nombre d'institutions.

### **L'orientation des projets**

Ce champ de compétences regroupe cinq types d'action, de l'élaboration d'une politique d'éducation et/ou d'action culturelle à la conception/planification de la programmation de l'institution.

Si la planification de la programmation ressort comme une pratique naturellement associée à l'éducation et l'action culturelle, trois pratiques très intimement liées à l'approche de médiation sont présentes à des degrés élevés dans tous les types de musées : la définition du ou des publics cibles (93 %), le développement d'un réseau pour fidéliser différents publics cibles (89 %) et l'identification des besoins et attentes des publics (89 %).

Concernant l'élaboration d'une politique d'éducation et/ou d'action culturelle, le sondage permet de constater que deux institutions sur trois sont dotées d'un tel document. Cette pratique visant à orienter les projets éducatifs et d'action culturelle est implantée de façon variable selon le type d'institutions muséales : 71 % pour les musées d'histoire et société, 70 % pour les musées d'art et 53 % pour les musées de sciences et technologies.

### **La gestion de projets**

Dans cette catégorie, les répondants avaient à valider la présence de quatre types de conception et de réalisation (l'exposition, le programme éducatif, le programme d'action culturelle et les activités pour des clientèles spécifiques) ainsi que l'évaluation des programmes et des activités.

L'analyse des données révèle que, sans être toutes présentes dans chaque type d'institution, ces pratiques de gestion de projets sont généralement bien ancrées dans un nombre relativement important d'entre elles. À ce titre, 95 % investissent dans la conception et la réalisation de programmes

---

<sup>35</sup> Cette pratique est cependant plus courante dans 57 % des musées de sciences et technologies.

<sup>36</sup> Cette pratique est un plus fréquente dans les musées d'art où 55 % des répondants ont dit avoir cette pratique, mais ne touche que 29 % des musées de sciences et technologies.

<sup>37</sup> Cette pratique est un peu plus présente dans les musées d'art (50 %).

éducatifs, 93 % dans la conception et la réalisation d'un programme d'action culturelle et 90 % dans la conception et la réalisation d'expositions. Par ailleurs, les musées d'histoire et de société sont moins nombreux (50 %) à investir dans la conception et la réalisation d'activités pour des clientèles spécifiques alors que les musées d'art et les musées de sciences et technologies sont respectivement 96 % et 93 % à le faire.

Enfin, les pratiques liées à l'évaluation de programmes et d'activités se trouvent dans 78 % des institutions consultées. Dans les faits, il faut garder à l'esprit que l'évaluation prend des formes très diverses d'une institution à une autre. En effet, selon les ressources et le temps dont elles disposent, celles-ci instaurent différents types d'évaluation, que ce soit un sondage de satisfaction, relativement simple, un sondage électronique suivant la visite, voire une étude plus approfondie de la réception des activités. Tout est une question de moyens disponibles.

### **La conception et la réalisation d'outils**

Sans surprise, ce champ de compétences regroupe le plus grand nombre d'actions, soit neuf, allant du processus d'idéation avec la participation des publics à l'évaluation d'outils. Dans tous les musées consultés, quel qu'en soit le type, des pratiques autour de la conception d'activités éducatives (visites guidées ou commentées, ateliers, cours spécialisés, camps d'été et autres activités) sont bien implantées. Plus précisément, celles-ci prennent la forme :

- De produits éducatifs et d'outils pédagogiques (87 %)
- D'organisation d'évènements sur mesure (82 %)
- D'inclusion de la dimension éducative dans la scénarisation de l'exposition (thématiques, parcours de visites, etc.) (74 %)
- De supports de communication ou de présentation (graphique, audiovisuel, multimédia, etc.) (62 %)

Soulignons que près de trois institutions consultées sur quatre déclarent inclure la dimension éducative dans la scénarisation de leurs expositions (thématiques, parcours de visites, etc.). Cette pratique indiquerait que, dans le processus de réalisation des contenus de l'exposition, la contribution des intervenants en éducation et en action culturelle est prise en considération. Il va sans dire que ceci facilite également leur tâche pour la réalisation de leurs activités et constitue, en soi, une amélioration de la collaboration entre les professionnels œuvrant respectivement aux fonctions d'exposition et d'éducation.

Alors que la culture et les technologies numériques sont indéniablement considérées comme un enjeu majeur, comportant son lot de défis spécifiques à la réalité des institutions muséales, seulement 49 % des musées sondés investissent dans la conception d'outils numériques (bornes, applications mobiles, autres). Ceux-ci se répartissent entre 57 % de musées en sciences et technologies, 50 % de musées en histoire et société et 41 % de musées en art. Il va sans dire que le développement de ces outils est freiné par l'ampleur des investissements requis, tant pour les ressources humaines que financières, par la rapidité de l'évolution des technologies numériques et l'obsolescence programmée de celles-ci.

Parmi les constats qui retiennent l'attention, soulignons que la conception et l'animation d'ateliers de formation à l'intention des professionnels (animateurs, guides, éducateurs, médiateurs, etc.) ont été mentionnées seulement par 44 % des répondants. Quelque 55 % des musées d'art investissent dans la formation de leurs professionnels alors que 47 % des musées d'histoire et société le font et 29 % des musées en sciences et technologies<sup>38</sup>. Lors des groupes de discussion et des entrevues, plusieurs

---

<sup>38</sup> Lors des groupes de discussion, une participante a mentionné que dans son cas, les animateurs étaient des scientifiques qui ne ressentaient pas le besoin de recevoir de formation supplémentaire pour animer les activités éducatives.

responsables ont dit pouvoir compter seulement sur l'expertise de leur personnel spécialisé pour réaliser les activités éducatives, n'ayant ni le temps, ni les ressources nécessaires pour organiser des formations structurées. Pour ces répondants, l'implantation d'une approche de médiation est cependant considérée comme *très importante* dans le développement des compétences du personnel.

Enfin, l'évaluation des outils d'éducation et d'action culturelle (en aval) s'avère une pratique en cours dans près de 60 % des institutions muséales sondées. Toutefois, le nombre d'institutions muséales ayant recours à des pratiques de facilitation d'un processus d'idéation (en amont) avec la participation des publics est peu élevé (36 %) pour tous les types de musées. Si les musées d'art sont les plus nombreux à consulter leurs publics, seulement la moitié d'entre eux ont affirmé avoir un tel type de processus.

### **Les interventions auprès des publics et les communications**

Touchant aux fondements mêmes de la fonction muséale visée par notre étude, les interventions auprès des publics proposées dans le sondage ressortent, de manière significative, parmi les répondants. Ainsi, les deux pratiques centrales que sont les visites guidées et l'accueil du public récoltent respectivement 98 % et 95 %. La facilitation, l'interprétation et la médiation dans les expositions se situent à 90 % et l'animation d'ateliers, et autres activités, se situe à 82 %. Enfin, les répondants ont mentionné l'organisation de conférences à hauteur de 73 %.

D'autres types d'interventions ont été proposés par certains répondants, tels que l'offre de bourses pour de jeunes artistes, l'organisation de causeries, de concerts, d'événements spéciaux avec les enseignants, de projets multi-générationnels ou encore la présentation de films, de jeux interactifs éducatifs, etc.

En outre, la majorité des institutions muséales, quel que soit leur type, ont mentionné que les pratiques de communication listées dans le sondage en ligne étaient courantes et généralement accomplies par les professionnels des communications. L'alimentation du site Web récolte 97 %, l'alimentation des médias sociaux 96 %, la promotion des activités éducatives 94 % et la promotion des activités d'action culturelle 92 %.

#### **4.2.2 Impact de la médiation sur les pratiques en éducation et en action culturelle**

Les répondants étaient aussi invités à évaluer la place occupée par l'approche de médiation dans leurs pratiques en éducation et en action culturelle. Pour la majorité des musées sondés, cette approche est perçue comme ayant généralement un impact *important* ou *très important*, et ce, quel que soit le type de musée. Une minorité seulement a déclaré que l'impact de la médiation ne revêtait pas d'importance. En analysant les réponses par champ de compétences ainsi que par type de musée, comme le présentent les figures 3 à 7 de l'annexe 3, le degré d'importance accordée peut être nuancé. Ceci suggère que, de manière générale, l'approche de médiation teinte la plupart des pratiques muséales en cours dans les institutions consultées.

Pour deux institutions sur trois, les répercussions de l'adoption d'une approche de médiation semblent davantage importantes sur certaines pratiques, comme :

- l'élaboration d'une politique d'éducation et d'action culturelle (pour 85 % des répondants);
- la conception d'activités éducatives (pour environ 80 % des répondants);
- les visites guidées (pour 77 % des répondants);
- la conception et la réalisation d'un programme éducatif (pour 75 % des répondants);
- la conception de produits éducatifs et d'outils pédagogiques (pour 73 % des répondants);
- l'animation d'ateliers ou autres activités (pour 73 % des répondants);
- La facilitation, l'interprétation et la médiation dans les expositions (pour 72 % des répondants);

- l'inclusion de la dimension éducative dans la scénarisation de l'exposition (pour 72 % des répondants);
- la conception et la réalisation d'activités pour des clientèles spécifiques (pour 69 % des répondants);
- la conception et la réalisation d'un programme d'action culturelle (pour 68 % des répondants).

Les pratiques pour lesquelles l'impact de la médiation est considéré comme moindre, c'est-à-dire que cette approche n'est pas du tout importante pour au moins 10 % des répondants, nous notons :

- la contribution au site Web (31 %);
- la conception et l'organisation d'événements sur mesure (15 %);
- l'accueil et information du public (14 %);
- la promotion des activités d'action culturelle (14 %);
- la conception d'outils numériques (12 %);
- la conception et l'animation d'ateliers de formation pour les professionnels (12 %);
- la promotion des activités éducatives (12 %);
- le développement d'un réseau pour fidéliser différents publics cibles (11 %).

Les avis sur l'importance de la place qu'occupe la médiation dans certaines pratiques sont plus nuancés pour un ensemble de pratiques telles :

- la définition du ou des publics cibles;
- l'identification des besoins et attentes des publics;
- la conception et la réalisation d'exposition ;
- l'évaluation des programmes et des activités ;
- la facilitation d'un processus d'idéation avec la participation des publics ;
- la réalisation de supports de communication ou de présentation;
- l'évaluation des outils;
- les conférences;
- l'alimentation des médias sociaux.

En somme, l'approche de médiation semble bien implantée ou en voie d'implantation dans une majorité des institutions muséales consultées. Elle occupe une place relativement importante, mais variable selon les pratiques en cours, le contexte de l'institution muséale, sa discipline, son histoire, ses dirigeants. En outre, les ambiguïtés qui perdurent autour de la médiation comme approche, moyen, philosophie et sa transposition dans les activités quotidiennes rend, sans doute, l'impact de la médiation plus difficile à évaluer avec précision. Ici encore, la part de subjectivité de chaque répondant entre inévitablement en ligne de compte.

### **4.3 Structure organisationnelle**

L'enquête en ligne avait pour objectif également de recenser les principaux intervenants contribuant, d'une façon ou d'une autre, aux différentes pratiques d'éducation ou d'action culturelle dans les institutions muséales. D'abord, les répondants devaient préciser l'appellation des services ou départements concernés par ces pratiques. Ensuite, ils étaient invités à nommer les postes de travail directement touchés par les pratiques d'éducation et d'action culturelle.

#### **4.3.1 Départements, services et postes : une mosaïque d'intitulés**

L'analyse des informations fournies amène à constater que les intitulés de départements et de services employés par les répondants demeurent nombreux et combinent souvent deux fonctions. Comme le

suggère la déclinaison de termes ci-dessous, il s'agit de variations sur un même thème. Ainsi, les directions peuvent prendre les appellations suivantes :

- de l'action culturelle et de l'animation
- de l'action culturelle et de l'éducation
- de l'action culturelle et éducative
- de l'action culturelle et éducative et de l'accueil des publics
- de l'action éducative
- de l'animation
- de l'animation culturelle
- artistique et éducative
- de l'éducation artistique
- de l'éducation et de l'animation
- de l'éducation et du développement
- de la programmation culturelle
- des programmes éducatifs
- des services éducatifs
- des services éducatifs et de l'action culturelle
- des services éducatifs et activités thématiques
- des services éducatifs et des clientèles
- des services éducatifs, familles et général

Toutes ces dénominations suggèrent que les activités d'éducation sont fréquemment regroupées dans le même département que les activités d'animation et d'action culturelle. Plus rarement, l'éducation est chapeautée par le département des expositions, de la conservation ou des communications. Quant à l'action culturelle, les données recueillies montrent que cette activité peut aussi relever d'une direction qui combine les communications, le développement des publics ou les évènements.

Enfin, des intitulés liés à la médiation se retrouvent timidement dans quelques-unes des institutions répondantes, et ce, sous les libellés suivants :

- Service des publics et de la médiation culturelle
- Service de l'animation et de la médiation culturelle
- Service de la médiation culturelle

### **Titres de postes**

Dans un même ordre de constats, l'analyse des données recueillies concernant les titres de poste atteste d'un éclatement des dénominations d'une institution muséale à une autre. Les titres les plus fréquents contiennent les mots *éducation* ou *éducateur*, *action culturelle* ou *évènements* et *animation* ou *animateur*. Par contre, l'utilisation de l'intitulé de *médiateur* ou de *médiation culturelle* est beaucoup plus rare, à l'instar des dénominations de départements et de services. Seulement quatre des institutions consultées en font mention. Les autres intitulés de poste qui reviennent, de manière récurrente, sont *directeur/directrice*, *responsable*, *coordonnateur*, *chef*, *chargé de projet*, *guide*, *technicien* et *agent*. Ceux-ci sont utilisés autant en éducation et en action culturelle que dans d'autres services, notamment ceux de la conservation, de la mise en exposition ou des communications et du marketing. Outre leur diversité, ces multiples appellations témoignent de l'engagement de plusieurs niveaux de postes dans les activités liées à l'éducation et à l'action culturelle.

Le recensement de ces intitulés révèle une grande diversité des appellations qu'il s'agisse de départements ou de postes. La situation n'a rien d'étonnant puisque déjà en 1998, le GREM en venait à la même conclusion, attribuant possiblement cette multiplicité au résultat de choix variables selon les institutions, mais aussi aux effets d'un flou dans la répartition des responsabilités au sein des

infrastructures<sup>39</sup>. Outre ces choix évoqués, on peut également intégrer à nos hypothèses la taille de l’institution qui obligera la condensation de certains services, de même que la discipline, l’histoire et les choix philosophiques de la direction du musée qui peuvent jouer considérablement dans les manières de faire et donc, dans les manières d’organiser les différents services.

Autre point à remarquer, la quasi-absence de référence à la médiation dans les intitulés<sup>40</sup>. Cela paraît relativement surprenant eu égard à la vague déferlante de la médiation sur le milieu culturel. Malgré une adoption généralisée du terme par de nombreux organismes et institutions de la culture, les musées, tout en développant des pratiques de médiation, semblent conserver comme principe organisateur les fonctions d’éducation et d’action culturelle.

#### 4.3.2 Évaluation du degré d’implication des intervenants en éducation et action culturelle et constats qui en découlent

Sur la base de l’analyse des données recueillies, nous avons été en mesure d’évaluer<sup>41</sup> que la plupart des pratiques ciblées exigent en moyenne la contribution de deux à trois professionnels ou gestionnaires<sup>42</sup>. L’accomplissement de ces tâches est peu souvent placé sous la seule responsabilité d’un poste spécifiquement dédié à l’éducation et à l’action culturelle, cette situation dépassant rarement 30 %. Dans les institutions de petite taille, c’est la direction générale qui assume, totalement ou partiellement, les responsabilités liées aux pratiques ciblées par l’étude. De plus, la structure organisationnelle pour réaliser des activités d’éducation et d’action culturelle dans certaines institutions est plus ou moins intégrée et implique, à différents degrés, des intervenants associés aux fonctions de la conservation, de la mise en exposition et des communications.

Enfin, les intervenants en éducation et en action culturelle sont, dans des proportions plus ou moins importantes, associés à la réalisation de chacune des pratiques énumérées dans la liste proposée. Le tableau 4 ci-après présente les tendances quant au degré d’implication de ces intervenants pour chacune des pratiques muséales dans les institutions sondées.

Tableau 4 – Niveau d’implication des intervenants en éducation et en action culturelle dans les pratiques muséales

Champs de compétences	Pratiques	Degré d’implication (%) <sup>43</sup>
ORIENTATION DES PROJETS	Élaboration d’une politique d’éducation et/ou d’action culturelle	70 %
	Définition du ou des publics cibles	45 %
	Identification des besoins et attentes des publics	47 %
	Développement d’un réseau pour fidéliser différents publics cibles	40 %
	Conception/planification de la programmation de l’institution	46 %

<sup>39</sup> Allard, Michel, Véronique Naurais et Isabelle Cadieux, « Les services éducatifs et/ou d’action culturelle des institutions muséales québécoises ». (Étude), *Les Cahiers du GREM*, n°13, (2000), p. 14.

<sup>40</sup> Seulement quatre institutions muséales, principalement des musées d’art, utilisent le libellé de « médiation culturelle ». Cette fonction est habituellement associée aux activités d’éducation et d’action culturelle, sauf dans un cas, où ce service réalise plutôt des activités complémentaires à celle du service de l’éducation et de l’action culturelle.

<sup>41</sup> Les répondants devaient préciser pour chacune des pratiques en cours dans leur institution le nombre de personnes concernées.

<sup>42</sup> Un professionnel en éducation et action culturelle, un gestionnaire et souvent le directeur général ou encore des intervenants d’autres départements

<sup>43</sup> Les pourcentages ne sont qu’une approximation et visent à donner une tendance plutôt qu’une statistique précise. Il s’agit d’un minimum puisque que, dans plusieurs institutions de petite taille, c’est la direction qui assume ces responsabilités. D’autre part, dans certains autres cas, les répondants ont identifié un nom au lieu d’un titre de poste, ce qui empêche une évaluation exacte.

	Conception et réalisation d'exposition	19 %
	Conception et réalisation d'un programme éducatif	77 %
GESTION DE PROJETS	Conception et réalisation d'un programme d'action culturelle (conférences, spectacles, événements saisonniers et ponctuels, voyages, etc.)	70 %
	Conception et réalisation d'activités pour des clientèles spécifiques	79 %
	Évaluation des programmes et des activités	59 %
	Facilitation d'un processus d'idéation avec la participation des publics	64 %
	Conception d'activités éducatives (visites guidées ou commentées, ateliers, cours spécialisés, camp d'été ou autres activités)	75 %
	Conception de produits éducatifs et d'outils pédagogiques	68 %
	Conception d'outils numériques (bornes, mobiles, autres)	26 %
CONCEPTION ET RÉALISATION D'OUTILS	Conception et organisation d'événements sur mesure	52 %
	Conception/animation d'ateliers de formation de professionnels (animateurs, guides, éducateurs, médiateurs, etc.)	74 %
	Réalisation de supports de communication ou de présentation (graphique, audiovisuel, multimédia, etc.)	30 %
	Inclusion de la dimension éducative dans la scénarisation de l'exposition (thématiques, parcours de visites, etc.)	62 %
	Évaluation des outils	63 %
	Animation d'ateliers ou autres activités	81 %
INTERVENTIONS AUPRÈS DES PUBLICS	Visites guidées	74 %
	Accueil/information du public	39 %
	Facilitation/Interprétation/Médiation dans les expositions	63 %
	Conférences	48 %
	Promotion des activités éducatives	31 %
COMMUNICATION	Promotion des activités d'action culturelle	36 %
	Alimentation du site Web	20 %
	Alimentation des médias sociaux	27 %

Source : RH Conseil, 2016

La mise en place des pratiques liées à l'**orientation des projets** d'éducation et d'action culturelle implique en moyenne deux à trois professionnels issus de différents services dans les institutions muséales consultées. Toutefois, les pratiques liées à la conception et la planification de la programmation sollicitent la contribution d'un plus grand nombre de personnes (en moyenne 3,5). Dans certaines institutions, toute l'équipe est associée à l'accomplissement de cette pratique alors que dans plus du tiers des cas, la programmation de l'institution relève encore de l'administration, plus particulièrement, de la direction générale. Par ailleurs, dans 30 % des institutions sondées, l'élaboration de la politique d'éducation et/ou d'action culturelle est le produit du travail de la personne responsable de l'éducation et de l'action culturelle de concert avec la direction générale. Dans quelle mesure le travail sur une telle politique se fait en vase clos ou en concertation avec d'autres départements, serait sans contredit une question intéressante à explorer plus en profondeur.

Les pratiques liées à la **gestion de projets** nécessitent en moyenne l'intervention de deux à trois personnes, issues aussi de différents départements. Toutefois, dans 30 à 40 % des cas, ces pratiques sont accomplies par une seule personne. Le tableau 4 montre que seulement 19 % des professionnels de l'éducation et de l'action culturelle sont associés à la conception et à la réalisation des expositions. Même si 70 % des institutions muséales consultées déclarent que la dimension éducative est incluse lors de la scénarisation des expositions, il semble que cette pratique ne signifie pas pour autant l'intégration des professionnels en éducation, voire une réelle synergie entre ces derniers et les professionnels responsables des expositions. Leurs interventions se concentrent surtout sur les pratiques liées à la conception et à la réalisation d'un programme éducatif ou d'un programme d'action culturelle ainsi qu'à celle d'activités pour des clientèles spécifiques. Enfin, les données révèlent aussi que les professionnels de l'éducation et de l'action culturelle ne sont pas toujours associés aux activités d'évaluation des programmes et des activités.



La **conception et la réalisation des outils** d'éducation et d'action culturelle sont généralement exécutées par deux à trois professionnels dont certains sont rattachés à des services ou à des départements différents de l'éducation et de l'action culturelle, principalement de la gestion des collections, de la mise en exposition et des communications. Les pratiques de facilitation d'un processus d'idéation avec la participation des publics, la conception d'activités éducatives et la conception des produits éducatifs et d'outils pédagogiques sont, dans une proportion d'environ 30 à 40 % des institutions sondées, le fruit d'un seul professionnel souvent rattaché à la fonction d'éducation et d'action culturelle, mais aussi de la direction générale. Par ailleurs, si plus de 60 % des répondants considèrent la dimension éducative incluse dans la scénarisation des expositions, ceci n'aboutit pas nécessairement à l'intégration des professionnels de l'éducation dans les équipes chargées de la conception et de la réalisation des expositions. Lors des groupes de discussion, certains participants ont mentionné que leur principale contribution à la scénarisation des expositions consiste souvent, essentiellement, à proposer et à développer des activités éducatives et d'action culturelle s'arrimant à la programmation définie par d'autres intervenants de l'institution.

Enfin, selon notre étude, 26 % des professionnels en éducation et en action culturelle sont impliqués dans la conception d'outils numériques (bornes, mobiles, autres) et 30 % dans la réalisation de supports de communication ou de présentation (graphique, audiovisuel, multimédia, etc.). Ces deux pratiques sont plus souvent assumées par d'autres professionnels (conservation, exposition ou communication) ou des ressources externes.

Quant aux pratiques d'**interventions auprès des publics**, le tableau 4 montre que la plus faible contribution des intervenants en éducation et en action culturelle (39 %) concerne les pratiques liées à l'accueil et l'information du public. Ceci n'est pas surprenant surtout dans les institutions de plus grande taille, où ces activités sont assumées par les personnes œuvrant au service à la clientèle ou le service aux visiteurs. De même, leur implication relative aux conférences s'élève à 48 % alors que la direction générale et les professionnels de la gestion des collections assument souvent cette responsabilité.

Enfin, environ le tiers des professionnels de l'éducation et de l'action culturelle participent à la mise en place des pratiques de **communication** pour assurer la promotion des activités éducatives (31 %) et d'action culturelle (36 %), mais dans la majorité des cas, cette tâche est confiée à des professionnels relevant d'un département ou service des communications. Si les pratiques de communication listées dans le sondage sont courantes dans la majorité des musées, elles ne semblent pas perçues systématiquement comme des activités de médiation avec le public qui nécessitent l'intervention des professionnels de l'éducation ou de l'action culturelle. L'enquête montre donc que ces pratiques sont encore bien souvent rattachées à une vision plus traditionnelle du marketing.

En conclusion, l'analyse des données recueillies montre que les professionnels de l'éducation et de l'action culturelle peuvent être associés à toutes les pratiques muséales énumérées, mais dans des proportions variables selon les activités visées et selon les institutions.

#### **4.4 Définition de la médiation dans les institutions muséales**

Les consultations précédant la réalisation du sondage en ligne ont permis de faire émerger un consensus à l'effet que la médiation en milieu muséal relève plus d'une approche ou d'une philosophie qui change progressivement les pratiques que d'une nouvelle fonction muséale. Selon les personnes ayant participé aux groupes de discussion et aux entrevues, cette approche transforme les façons de faire et amène les professionnels à déployer des actions dans le but avoué d'attirer les publics, de les intéresser à l'objet muséal par des activités éducatives et interactives, voire de les fidéliser, notamment en développant un sentiment d'appartenance envers l'institution. Cette approche implique inévitablement un échange et une interaction directe avec le public.

À partir des éléments de définition de la médiation propre au milieu muséal dégagés lors des groupes de discussion, nous avons soumis des énoncés aux répondants afin de connaître leur opinion quant à la médiation spécifique au monde muséal. Ils devaient indiquer leur accord ou leur désaccord avec chacun des énoncés présentés.

Comme l'illustre le tableau 5, la presque totalité des répondants ont exprimé leur accord avec cinq des sept éléments de définition proposés, soit :

- Une approche qui influence la façon de concevoir et de réaliser les activités d'éducation (100 %);
- Une approche qui vise à faciliter l'appropriation de l'objet muséal (voire de l'institution) et à créer des liens avec les différents publics (98 %);
- Une approche qui influence la façon de concevoir et de réaliser l'action culturelle (95,9 %);
- Une approche qui vise à moduler la participation et l'interactivité du ou des publics (95,9 %);
- Une approche qui influence la façon de communiquer le contenu des expositions (95,9 %).

En ce qui touche le lien de la médiation avec les expositions, la majorité des répondants se sont montrés en accord avec le fait que, lorsque les institutions adoptent une approche de médiation, cette décision devrait influencer la façon de planifier et de programmer les expositions (80 %) tout comme celle de concevoir et de scénariser les expositions (90 %).

Un certain nombre de répondants ont tenu à préciser que la définition de la médiation devrait inclure les deux éléments liés aux expositions ci-dessus, même si dans les faits, ce n'est pas encore une réalité courante dans l'ensemble des musées. Ils ont aussi apporté des nuances qui enrichissent les éléments de définition suggérés en positionnant la participation et l'engagement du public au cœur même de la médiation. Ainsi, voici quelques-unes de leurs propositions :

*« Une approche qui met le visiteur au centre de la conception des programmes et se soucie qu'il acquière de nouvelles connaissances ».*

*« Une approche qui tient compte du contexte et de la réalité de ceux qui visitent ».*

*« Une approche qui permet de valoriser les acquis du visiteur et favorise l'échange ».*

*« L'approche de médiation culturelle vise le développement de public et son éducation ».*

*« Connaître les tendances sociales des publics pour se tenir à jour : les gens veulent interagir, mais aussi partager leurs connaissances. Par conséquent, l'interactivité est de plus en plus importante. S'il n'y a pas beaucoup d'interactivité, les gens se désintéressent. Il faut une expérience enrichissante et avec des contacts humains ».*

*« On devrait simplifier en disant que la médiation commence quand la réflexion d'une institution se fait en accordant autant d'importance à son sujet qu'à son public ».*

*« Une approche qui influence la façon de concevoir et de réaliser l'action culturelle : cela dépend, car toute action culturelle ne comporte pas de médiation culturelle ».*

*« Faire vivre une expérience éducative, intellectuelle, ludique plus forte ».*

*« La médiation permet d'établir un dialogue entre l'œuvre et le public. L'artiste peut être le médiateur de son œuvre ».*

**Tableau 5 – Éléments de définition de l’approche de médiation**

Éléments de définition	Nombre de répondants (n=49)	
	D’accord	En désaccord
Une approche qui vise à faciliter l’appropriation de l’objet muséal (voire de l’institution) et à créer des liens avec les différents publics	48 (98,0 %)	1 (2,0 %)
Une approche qui influence la façon de concevoir et de réaliser les activités d’éducation	49 (100,0 %)	0 (0,0 %)
Une approche qui influence la façon de concevoir et de réaliser l’action culturelle	47 (95,9 %)	2 (4,1 %)
Une approche qui vise à moduler la participation et l’interactivité du ou des publics	47 (95,9 %)	2 (4,1 %)
Une approche qui influence la façon de planifier et de programmer les expositions	39 (79,6 %)	10 (20,4 %)
Une approche qui influence la façon de concevoir et de scénariser les expositions	44 (89,8 %)	5 (10,2 %)
Une approche qui influence la façon de communiquer le contenu des expositions	47 (95,9 %)	2 (4,1 %)

Source : RH Conseil, 2016

Sur la base de ces résultats et des commentaires recueillis, nous formulons la proposition suivante qui devrait faire consensus dans le milieu.

La médiation en contexte muséal se définit comme une approche :

- qui vise à :
  - attirer et à fidéliser des publics;
  - faciliter l’appropriation de l’objet muséal (voire de l’institution);
  - créer des liens avec les différents publics;
  - moduler le degré de participation et d’interactivité avec les publics.
- qui influence la façon de :
  - concevoir et de réaliser les activités d’éducation;
  - concevoir et de réaliser l’action culturelle;
  - planifier et de programmer les expositions;
  - concevoir et scénariser les expositions;
  - communiquer le contenu des expositions.

#### 4.5 Degré de participation du public

Finalement, il a été demandé aux répondants d’estimer le degré de participation des publics dans les activités d’éducation et d’action culturelle qu’ils réalisent. Cette évaluation devait se faire sur une échelle de 1 à 10 définie comme suit :

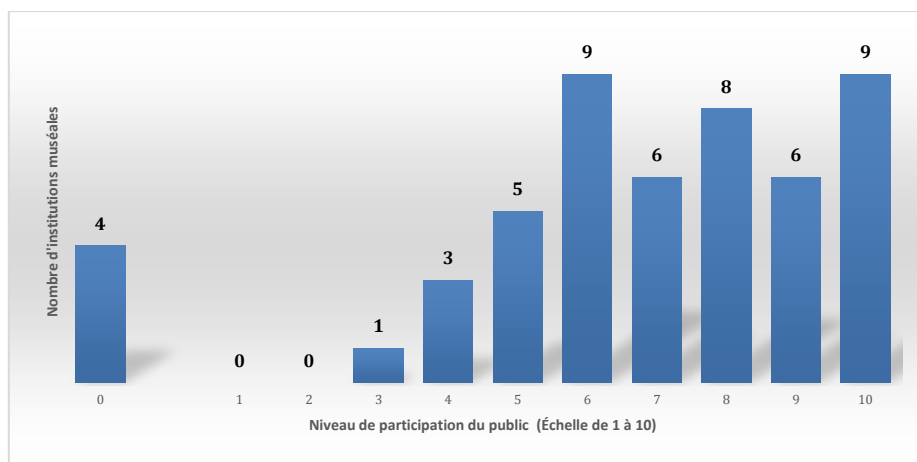
- **0** étant caractérisé par une très faible participation du public
- **5** étant un niveau moyen de participation, d’échange et de dialogue
- **10** étant un niveau de participation et d’interactivité très important

La figure 3 montre que 43 institutions répondantes sur un total de 51 ont indiqué pour leurs activités d’éducation un niveau de participation de 5 et plus, pour une moyenne de 6,7 sur 10. Il ne semble pas y avoir de différence significative selon le type de musée sauf que les musées d’art sont ceux qui ont le plus souvent indiqué un faible niveau de participation du public alors que le degré de participation estimé par les musées d’histoire et société et de sciences et technologies reflète la moyenne.

Plusieurs répondants estiment faire des efforts pour mettre en place des **activités d’éducation** qui, sous l’impulsion des approches de médiation, favorisent la participation de leurs publics. Cependant, elles

reconnaissent qu'il y a encore place à l'amélioration : 43 % des institutions se situent sous la moyenne estimée du degré de participation (figure 3).

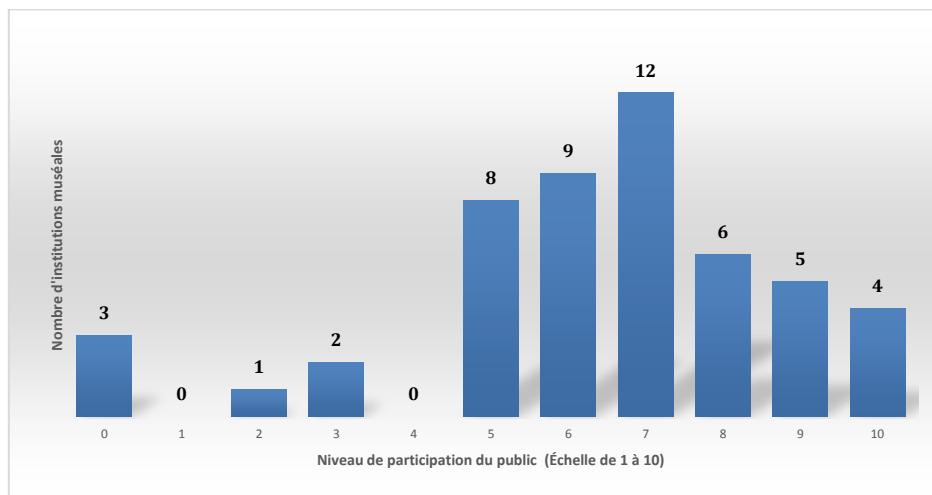
Figure 3 - Degré de participation des publics dans les activités d'éducation



Source : RH Conseil, 2016

D'autre part, la mesure du degré de participation du public dans les **activités d'action culturelle** dans les institutions sondées est perçue par les répondants comme légèrement plus basse que pour les activités éducatives, soit 6,4 sur 10. S'il n'y a pas de différence significative de perception entre les musées d'histoire et société et de sciences et technologies, les musées d'art estiment le degré de participation des publics aux activités d'action culturelle comme étant plus faible que la moyenne des autres musées.

Figure 4 - Degré de participation des publics dans les activités d'action culturelle



Source : RH Conseil, 2016

En terminant, si le degré de participation est vu comme un indicateur de la place de la médiation dans une institution muséale, nos résultats infirment l'hypothèse tirée des groupes de discussions que les musées de sciences et technologies adoptent une approche plutôt axée sur l'expertise de leurs éducateurs ou animateurs. Les données recueillies nous amènent à constater que ces institutions se perçoivent, au contraire, parmi les plus participatives dans leurs activités d'éducation et d'action culturelle.

## CONCLUSION

La présente étude, rappelons-le, visait à réaliser un portrait actuel de la situation des professions et des pratiques muséales en éducation et en action culturelle. Ce faisant, nous voulions caractériser, dans une perspective évolutive, la spécificité de la médiation muséale résolument inscrite dans les fonctions dédiées au public.

Une revue de la littérature nous a permis de voir que les trois notions – éducation, action culturelle et médiation – tout en se distinguant les unes des autres, ont pour préoccupation centrale le souci du visiteur, tant pour son accueil et l'expérience à lui faire vivre que dans les ponts à établir entre ce qui lui est présenté et la connaissance qu'il peut en acquérir. Si l'éducation et l'action culturelle semblent bien intégrées à la vie du musée, elles posent néanmoins plusieurs défis en matière de budget, de ressources humaines et de culture institutionnelle. La médiation, quant à elle, gagne progressivement du terrain dans les institutions. Il en résulte un métissage d'approches et d'interventions en devenir. Le portrait ici dressé s'appuie donc sur une question centrale : de quelle manière la médiation prend-elle forme au musée, en dialogue avec l'éducation et l'action culturelle? Par ce point de départ, nous avons exploré la réalité de ces fonctions muséales tant dans leur continuité que dans leurs remises en question.

Nous avons cherché à répondre à ce questionnement en écoutant le témoignage d'une vingtaine de professionnels rassemblés en table ronde ou interrogés par entrevues téléphoniques ainsi que par les réponses au sondage en ligne de 54 institutions d'art, d'histoire et société et de sciences et technologies réparties dans plusieurs régions du Québec.

Les données recueillies ont permis d'évaluer 28 activités phares associées à l'éducation et à l'action culturelle, réparties sous les champs de compétences que sont : l'orientation et la gestion de projet, la conception et la réalisation d'outils, l'intervention auprès des publics et les communications. Si certaines activités phares ne sont pas encore pleinement implantées dans toutes les institutions, sept grandes activités sont presque universelles et constituent ainsi un socle commun : la conception/planification de la programmation de l'institution (100 %); la conception d'activités éducatives (100 %); les visites guidées (98 %); l'alimentation du site web (97 %); l'alimentation des médias sociaux (96 %); l'accueil/l'information du public (95 %); la conception et la réalisation d'un programme éducatif (95 %). Ces activités incontournables correspondent en grande partie au résultat d'un travail de fond amorcé il y a près d'une quarantaine d'années autour de l'accueil, de l'accompagnement des publics et de l'accessibilité. Si d'autres activités comme l'élaboration d'une politique spécifiquement dédiée à l'éducation (65 %) ou à la conception d'outils numériques (49 %) ne semblent pas faire partie des mandats en cours dans toutes les institutions, elles restent d'évidence sur leur feuille de route à long terme (en raison notamment du contexte politique, économique et d'innovation).

Dès que l'on s'intéresse aux intitulés de services et de postes, un autre constat émerge quant à la diversité des termes employés. Le recensement le montre fort bien : la mosaïque des titres répond à la multiplicité des institutions présentes sur le territoire québécois, aux particularités de leur discipline, de leur histoire et de leurs mandats. Chose certaine, la complexité du portrait et le flou occasionné dans les perceptions des structures organisationnelles ne sont pas nouveaux, ni sur le territoire québécois, ni sur les territoires francophones européens. Ainsi, éducation et action culturelle se combinent à d'autres services lorsqu'ils n'occupent pas une place indépendante au sein du musée. Ils peuvent être associés

tout autant que séparés. Avec l'hypothèse de départ qui voulait que la médiation s'inscrive de manière de plus en plus marquée au musée comme, du reste, dans tous les secteurs du milieu culturel, il est étonnant de constater que si cette empreinte se concrétise dans des pratiques ou dans des manières de faire, celle-ci n'apparaît finalement que très peu dans l'organigramme des institutions. Par ailleurs, du point de vue des ressources humaines convoquées, hormis le cas où les professionnels portent eux-mêmes le poids de plusieurs fonctions au sein de leur musée, les activités d'éducation et d'action culturelle sont souvent, d'après les répondants, le produit d'une collaboration entre plusieurs services, programmes ou professionnels.

À partir de l'exploration des pratiques phares en éducation et en action culturelle, en dialogue avec la notion de médiation, ainsi que du recensement de leurs diverses inscriptions au sein de l'organigramme des musées, l'étude a permis d'approfondir une définition de la médiation muséale telle que vécue et perçue dans le milieu. La médiation muséale est ainsi comprise par une majorité comme une approche qui influence les manières de tisser et d'entretenir de solides liens entre l'institution, son contenu et les différents publics. Autrement dit, la médiation s'inscrit clairement dans les orientations et les savoir-faire qui sous-tendent la conception et la production des activités emblématiques du musée, soit les expositions ainsi que les activités éducatives au sens large. L'analyse des chiffres, qui estiment le degré de participation des visiteurs, suggère que de nombreuses institutions muséales misent sur la médiation pour inclure plus fortement les publics dans leurs activités éducatives et d'action culturelle. Malgré les liens qui se forment avec les visiteurs ainsi que la préoccupation grandissante pour leur participation active, des améliorations peuvent encore être apportées à la manière de concevoir l'expérience de rencontre et d'interaction en fonction de la diversité des publics.

Outre les points saillants qui brossent le portrait de l'éducation, de l'action culturelle et de la médiation dans le milieu muséal québécois, l'enquête révèle également, à partir des suggestions et des réflexions proposées par les professionnels, des enjeux névralgiques associés à ce champ de compétences et présentés ci-après en guise de conclusion.

#### *Créer des liens à long terme avec la diversité des visiteurs*

Dans un contexte où l'offre culturelle en dehors des musées est très variée, où les publics se diversifient considérablement, les institutions muséales et, entre autres, les équipes dédiées à l'éducation, l'action culturelle et la médiation, doivent renouveler leurs stratégies d'attraction et de fidélisation pour favoriser la venue de ces nouveaux publics. Elles doivent également développer un sentiment d'appartenance auprès de différentes clientèles et concevoir des activités qui puissent répondre aux besoins du plus grand nombre.

#### *Intégrer avec efficacité les technologies numériques aux activités d'éducation et d'action culturelle*

Depuis plusieurs années, les technologies numériques posent toutes autant de défis qu'elles enthousiasment les institutions muséales face à la palette grandissante des possibilités d'interventions. Un paradoxe a été clairement identifié lors de l'enquête entre, d'une part, l'urgence de renforcer l'usage des technologies quant à la numérisation, la valorisation et le partage des collections et, d'autre part, la nécessité d'entreprendre à long terme une réflexion sur la médiation numérique afin d'être en mesure de faire face à la menace d'obsolescence programmée ainsi qu'à la considérable mobilisation des coûts

engendrés par la production et l'opération des outils technologiques. Ces obstacles expliquent certainement en partie le faible taux d'implantation constaté auprès de nombreux répondants.

#### *Faire de l'éducation et de l'action culturelle un secteur d'investissement privilégié*

Dans un contexte de compressions budgétaires et de recherche de nouvelles sources de financement, les fonctions d'éducation et d'action culturelle n'échappent pas, tout comme l'ensemble des secteurs du musée d'ailleurs, à des restrictions financières qui freinent le développement de nouveaux programmes et activités destinés au public. Certains musées considèrent d'ailleurs que leur programmation culturelle payante est réalisée à un coût de revient déficitaire. De la même manière, d'autres institutions déplorent les limites imposées à la valorisation et à la médiation de leurs collections, faute de moyens pour documenter, numériser et mettre à disposition des contenus. Face à ce constat, plusieurs répondants soulignent l'importance de faire reconnaître, au sein même des institutions, l'éducation muséale comme une fonction prioritaire. Avec l'exposition, l'éducation et l'action culturelle ne constituent-elles pas les espaces privilégiés de rencontre avec les publics? Chose certaine, il est impératif que des budgets, correspondant à l'importance devant être accordée à ces fonctions, soient attribués. De tels investissements pourraient ainsi privilégier, par exemple, l'acquisition d'équipements pédagogiques assurant une médiation plus efficace auprès des publics et, ultimement, maximiser une partie des revenus autonomes.

#### *Inscrire la médiation au cœur des pratiques muséales*

Même si de nombreuses institutions consultées ont amorcé l'intégration de la médiation dans leurs pratiques, l'enquête révèle que de nombreux défis demeurent encore à relever afin de compléter la feuille de route. Parmi ceux-ci, on trouve l'importance d'établir une politique d'éducation et d'action culturelle qui précise clairement les orientations associées à la médiation ou celle d'étendre l'approche de médiation à toutes les fonctions muséales, notamment dans le domaine de la programmation et de la mise en exposition. Il ressort également la nécessité de concevoir et d'implanter plus largement des outils permettant d'identifier les besoins des publics, voire de maintenir et d'agrandir une équipe performante dédiée à la médiation.

#### *Soutenir le développement des compétences en éducation, action culturelle et médiation*

Le développement des compétences des professionnels de l'éducation et de l'action culturelle est jugé déficient par la majorité des institutions consultées alors que les budgets dédiés sont considérés généralement limités. L'étude révèle que seulement 44 % des institutions consultées forment leurs professionnels de l'éducation à l'interne. De même, l'accessibilité à une offre de formation continue en région est évaluée comme trop restreinte. Des répondants suggèrent que le développement des compétences devrait engendrer une méthodologie qui favoriserait par exemple la génération d'idées et l'appropriation d'outils de travail. Par ailleurs, le manque de ressources humaines et l'absence de relève ont pour effet de restreindre au sein des institutions la taille des équipes qui assument la responsabilité des activités d'éducation et d'action culturelle. Dans un tel contexte, la formation ne peut être considérée comme une priorité. Il en résulte donc un manque de formation continue des guides-animateurs et des médiateurs de même qu'un déficit en termes de compétences numériques.

En terminant, les enjeux ci-haut évoqués, jumelés aux grands constats qui se tissent au fil de l'enquête, nous permettent de croire à l'intégration, certaine et assumée, de l'éducation, de l'action culturelle et de la médiation dans les musées québécois. Cependant, cette implantation ne se déroule pas de manière homogène. Bien au contraire, elle s'illustre dans la diversité des pratiques, des configurations et des traditions institutionnelles. En constante évolution, sensible aux innovations intellectuelles, sociales et technologiques, la relation qui unit les trois termes dédiés à l'accueil et à l'accompagnement des publics cherche continuellement une redéfinition, doublement façonnée par son engagement à mettre le public au cœur des intentions de travail ainsi que par les contraintes de temps, de ressources humaines et financières. Si le portrait de l'éducation, l'action culturelle et la médiation propose une vision en mosaïque du milieu muséal, un trait commun relie néanmoins toutes les expériences des répondants : la polyvalence, l'ingéniosité et l'adaptation dont les professionnels doivent faire preuve pour que le lien entre le musée, ses collections et ses visiteurs soit constamment enrichi, voire renouvelé à la mesure de sa mission.



## BIBLIOGRAPHIE

- Aksynczak, Caroline, *Entre l'action culturelle et la médiation culturelle : étude de cas sur le Centre des sciences de Montréal*, Montréal, Université du Québec à Montréal, 2010, 57 p.
- Allard, Michel, « La fonction éducative dans l'histoire des musées québécois (1824-2015), *ICOM education*, n° 26 (2015), p. 49-69.
- Allard, Michel, Véronique Naurais et Isabelle Cadieux, « Les services éducatifs et/ou d'action culturelle des institutions muséales québécoises », *Les Cahiers du GREM*, n°13, (2000), 40 p.
- Aubouin, Nicolas, Frédéric Kletz et Olivier Lenay, « Médiation culturelle : l'enjeu de la gestion des ressources humaines », *Culture études*, vol. 1 (1), 2010, p. 1-12.
- Blais, Jean-Marc, « L'éducation muséale au Québec : aperçu historique » *Musées*, vol. 22, (2000), p. 7-12.
- Bonnardot, Delphine, *Le rôle de la médiation culturelle dans la perception de l'art chez les adolescents : étude de cas au Musée d'art contemporain de Montréal*, Mémoire de maîtrise en études des arts, Université du Québec à Montréal, 2003, 164 p.
- Bordeaux, Marie-Christine, « La médiation culturelle en France, conditions d'émergence, enjeux politiques et théoriques », *Actes du Colloque international sur la médiation culturelle*, Montréal, décembre 2008, [en ligne], [http://www.culturepourtous.ca/forum/2008/PDF/11\\_Bordeaux.pdf](http://www.culturepourtous.ca/forum/2008/PDF/11_Bordeaux.pdf) (page consultée 19 septembre 2016)
- Caillet, Élisabeth, *Accompagner les publics : l'exemple de l'exposition 'Naissances' au Musée de l'homme, novembre 2005-septembre 2006*, Paris, L'Harmattan, 2007, 189 p. (Coll. Patrimoines et sociétés)
- Caillet, Élisabeth et Odile Coppey, *Stratégies pour l'action culturelle*, Paris, L'Harmattan, 2004, 124 p. (Coll. Patrimoines et sociétés)
- Caillet, Élisabeth, François Fradin et Élisabeth Roch-Vallée, *Médiateurs pour l'art contemporain : répertoire de compétences*, Paris, La Documentation française, 2000, 65 p. (Collection Guides de l'art contemporain)
- Chaumier, Serge et François Mairesse, *La médiation culturelle*, Paris, Armand Colin, 2013, 284 p. (Coll. U)
- Chaumier, Serge, « Éducation », dans André Desvallées et François Mairesse (dir.), *Dictionnaire encyclopédique de la muséologie*, Paris, Armand Colin, 2011, p. 87-120.
- Chaumier, Serge, « Les musées : nouvelles formes de médiation, nouveaux projets ? », *Actes du colloque Chemins d'accès : L'autonomisation, une école du visiteur?*, Paris, BnF, 2008, 6 p., [en ligne], [classes.bnf.fr/rendezvous/actes/6/chaumier.pdf](http://classes.bnf.fr/rendezvous/actes/6/chaumier.pdf) (page consultée 19 septembre 2016)
- Daneau, Hélène, « L'éducation au cœur de la mission des institutions muséales », *Musées*, vol. 22, (2000), p. 13-16.
- Desvallées, André et François Mairesse (dir.), *Dictionnaire encyclopédique de muséologie*, Paris, Armand Colin, 2011, 723 p.
- Dufrêne, Bernadette et Michèle Gellereau, « Qui sont les médiateurs culturels? Statuts, rôles et constructions d'images », *Médiation et Information*, (19), 2004, p. 163-175.
- Fontan, Jean-Marc et Eva Quintas (dir.), « Regards croisés sur la médiation culturelle », *Cahiers de l'action culturelle*, vol. 6, (2), 2007, 40 p.
- Fourcade, Marie-Blanche, *Lexique. La médiation culturelle et ses mots-clés*, Montréal, Culture pour tous, 2014, 9 p., [en ligne]: [www.culturepourtous.ca/.../mediation-culturelle/.../lexique\\_mediation-culturelle.pdf](http://www.culturepourtous.ca/.../mediation-culturelle/.../lexique_mediation-culturelle.pdf) (page consultée le 19 septembre 2016)

Forest, Michel, avec la collaboration de Clotilde Sgard, *Éducation et action culturelle. Politique et activités (Guide pratique)*, Service de soutien aux institutions muséales, Direction du patrimoine et de la muséologie, ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine, Québec, 2008, 117 p.

Franklin, Mindy « Préalables à l'étude de l'action culturelle au Québec », *Cahiers de l'action culturelle*, vol. 1, (1), 2002, p. 7-22.

GREM (Groupes de recherche sur l'éducation et les musées), [en ligne], <http://grem.ugam.ca/> (page consultée le 19 septembre 2016)

Groupe de recherche en médiation culturelle (GRMC), [en ligne], <http://www.culturepourtous.ca/professionnels-de-la-culture/mediation-culturelle/> (page consultée le 19 septembre 2016)

Jacobi, Daniel, Anik Meunier et Sylvie Romano, « La médiation culturelle dans les musées : une forme de régulation sociale », *Recherches en communication*, (13), 2000, p. 37-60.

Kunz-Ott, Hannelore, en collaboration avec Stefan Bresky, Antje Kaysers, Karin Maaß, Peter Schüller, Ralph Stephan et Gisela Weiß, *Critères de qualité pour les musées : La médiation culturelle*, Deutscher Museumsbund e.V. et Bundesverband Museumspädagogik e.V., en collaboration avec le Österreichischer Verband der KulturvermittlerInnen im Museums- und Ausstellungswesen et mediamus – l'association suisse des médiateurs culturels de musée, Berlin, 2008.

Lacerte, Sylvie, *La médiation en art contemporain*, Trois-Rivières, Édition d'Art le Sabord, 2007, 221 p.

Lafortune, Jean-Marie (dir.), *La médiation culturelle. Le sens des mots et l'essence des pratiques*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2012, 248 p. (Coll. Culture et Publics)

Lafortune, Jean-Marie, « L'essor de la médiation culturelle au Québec à l'ère de la démocratisation », *Bulletin des Bibliothèques de France*, 2013, (3), [en ligne], <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2013-03-0006-001> (page consultée le 19 septembre 2016)

Lafortune, Jean-Marie, « De la démocratisation à la démocratie culturelle: dynamique contemporaine de la médiation culturelle au Québec » dans Laurent Martin et Philippe Poirrier (dir.), *Démocratiser la culture. Une histoire comparée des politiques culturelles, Territoires contemporains, nouvelle série - 5 -*, 2012, [En ligne], [http://tristan-ubourgogne.fr/CGC/publications/Democratiser\\_culture/JM\\_Lafortune.htm](http://tristan-ubourgogne.fr/CGC/publications/Democratiser_culture/JM_Lafortune.htm) (page consultée le 19 septembre 2016)

Legault, Caroline, sous la supervision de Jacques Laflamme et Alexandra Roy, *Enquête sur les pratiques culturelles au Québec, Survol*, ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine, n° 23, août 2012, 24 p., [en ligne], [https://www.mcc.gouv.qc.ca/fileadmin/documents/publications/Survol23\\_08-2012rev.pdf](https://www.mcc.gouv.qc.ca/fileadmin/documents/publications/Survol23_08-2012rev.pdf) (page consultée le 19 septembre 2016)

« Le médiateur : comprendre pour comparer? » Table ronde n° 12 organisée par l'OCIM, *Actes des sessions Science&You*, 2015, p. 535-543, [en ligne], [http://www.science-and-you.com/sites/science-and-you.com/files/users/sy2015\\_sessions\\_proceedings.pdf](http://www.science-and-you.com/sites/science-and-you.com/files/users/sy2015_sessions_proceedings.pdf) (page consultée le 19 septembre 2016)

Mathieu, Anne-Lise et Noémie Lozac'h-Vilain, « L'école de la médiation, un projet multi-partenarial pour les professionnels de la médiation scientifique », *La Lettre de l'OCIM*, (164), mars-avril 2016, p. 5-11.

Meunier, Anik, « Les outils pédagogiques dans les musées : pour qui ? pour quoi ? », *La lettre de l'OCIM*, janvier-février 2011, p. 5-12.

Meunier, Anik, « L'éducation muséale, un rapport au savoir », *Recherches en communication*, (29), 2008, p. 101-124.

Meunier, Anik, « Au service du projet éducatif de l'exposition », *La lettre de l'OCIM*, (61), 1999, p. 3-7.

Montoya, Nathalie, « Médiation et médiateurs culturels : quelques problèmes de définition dans la construction d'une activité professionnelle », *Lien social et Politiques*, n° 60, 2008, p. 25-35.

Montpetit, Raymond, « La médiation. Regard et analyse », dans André Desvallées et François Mairesse (dir.), *Dictionnaire encyclopédique de la muséologie*, Paris, Armand Colin, 2011, p. 215-233.

OCIM, *Enquête quantitative en ligne 2013-2014 sur les profils et les besoins de formation des médiateurs/animateurs scientifiques et de leurs encadrants. Les activités de médiateurs/animateurs scientifiques*, p. 3, [en ligne] : <http://www.estim-mediation.fr/metier/> (page consultée le 19 septembre 2016).

O'Neil, Marie-Clarté, Colette Dufresne-Tassé et al., « Best practice » ou projet exemplaire, *Programme d'éducation et d'action culturelle, Décrire, analyser et apprécier une réalisation*, Committee for Education and Cultural Action (CECA), Conseil international des musées (ICOM), 2015, 20 p.

Paquin, Maryse, « Médiation culturelle au musée : essai de théorisation d'un champ d'intervention professionnelle en pleine émergence », *ATPS*, n° 8, (2015), p. 103-115.

Peyrin, Aurélie, *Être médiateur au musée. Sociologie d'un métier en trompe-l'œil*, Paris, La Documentation française, 2010, 136 p. (coll : Musées-monde)

Quintas, Eva, *Guide, La médiation culturelle en questions* (guide), Montréal, Culture pour tous, 2014, 10 p., [en ligne] : [http://www.culturepourtous.ca/professionnels-de-la-culture/mediation-culturelle/wp-content/uploads/sites/6/2015/05/Guide\\_mediationCPT\\_couleur.pdf](http://www.culturepourtous.ca/professionnels-de-la-culture/mediation-culturelle/wp-content/uploads/sites/6/2015/05/Guide_mediationCPT_couleur.pdf) (page consultée le 19 septembre 2016)

Ricker, Marie-Émilie, « La médiation d'art dans les musées : comment former les étudiants? », *Revue de l'AQIP*, 2010, p. 48-56

Société des musées du Québec, *Journée de réflexion sur la médiation culturelle : interdisciplinarité et technologies numériques*, 24 janvier 2014, [en ligne] <http://www.musees.qc.ca/fr/professionnel/publications/references/compte-rendu-journee-de-reflexion-sur-la-mediation-culturelle-interdisciplinarite-et-technologies-numeriques-pdf> (page consultée le 19 septembre 2016)

Société des musées du Québec, *Les expositions au service des publics : un défi d'équipes*. Journée de réflexion du GIS des professionnels en éducation et en action culturelle de la Société des musées québécois, 30 novembre 2010, [en ligne] <http://www.musees.qc.ca/fr/professionnel/publications/references/journee-de-reflexion> (page consultée le 19 septembre 2016).

Société des musées québécois, en collaboration avec le Conseil québécois des ressources humaines en culture et Emploi-Québec, *Analyse de la profession de chargée ou chargé de projet à l'action éducative et culturelle*, Montréal, 2000, 52 p.

Société des musées québécois, en collaboration avec le Conseil québécois des ressources humaines en culture et Emploi-Québec, *Analyse de la profession de guide animatrice ou guide animateur ou guide interprète*. Montréal, 2000, 40 p.

/

## Annexe 1 - QUESTIONNAIRE EN LIGNE

### Étude des pratiques muséales en éducation et en action culturelle

---

La Société des musées du Québec (SMQ) mène actuellement une vaste étude sur les pratiques en éducation et en action culturelle qui, ultimement, facilitera la réalisation d'un dictionnaire de compétences dans ce domaine. Dans ce contexte, nous cherchons à comprendre la place dédiée à chacune de ces fonctions dans les musées du Québec et à définir la spécificité de la médiation en milieu muséal. Votre contribution à ce sondage est très importante, car elle permettra de rendre compte de la réalité du milieu et de dresser un état de la situation au Québec.

Date limite pour répondre au sondage : 14 juillet 2016

LE TEMPS REQUIS POUR REMPLIR CE SONDRAGE NE DEVRAIT PAS DÉPASSER 15 MINUTES.

Vous pouvez quitter le questionnaire à tout moment et y revenir plus tard, pourvu que vous utilisiez le même ordinateur. Cependant, vous devez cliquer sur « Sauvegarder et continuer plus tard » avant d'arrêter, sinon vous perdrez les informations enregistrées.

IMPORTANTÀ la fin du questionnaire, il est essentiel de cliquer le bouton « TERMINÉ » afin d'assurer la sauvegarde de vos réponses.

VOTRE COLLABORATION EST GRANDEMENT APPRÉCIÉE.

MERCI BEAUCOUP !

Si vous avez des questions, vous pouvez communiquer avec :

Katia Macias-Valadez, SMQ, 514 987-3264 poste 6570  
Line Côté, RH Conseil, 514 489 -- 2332

## 1 - Profil de l'institution muséale

### Identification

Les informations fournies dans ce sondage seront traitées avec le plus grand souci de confidentialité. Elles serviront à tracer un profil d'ensemble des pratiques en éducation et en action culturelle dans les institutions muséales du Québec. Aucun nom ne sera mentionné dans le rapport qui suivra ni aucune description qui risquerait de divulguer la source individuelle des données. Nous vous demandons toutefois de vous identifier afin que nous puissions communiquer avec vous au besoin pour préciser ou clarifier certaines de vos réponses.

Nom et prénom	<input type="text"/>
Nom de l'institution muséale	<input type="text"/>
Titre du poste du ou de la répondant(e)	<input type="text"/>
Courriel	<input type="text"/>
Téléphone	<input type="text"/>

Question 1.1 - Dans quelle région administrative du Québec se situe votre institution muséale ?

- 01 Bas --Saint--Laurent
- 02 Saguenay--Lac--Saint -- Jean
- 03 Capitale--Nationale
- 04 Mauricie
- 05 Estrie
- 06 Montréal
- 07 Outaouais
- 08 Abitibi--Témiscamingue
- 09 Côte -- Nord
- 10 Nord -- du--Québec
- 11 Gaspésie--Îles -- de-- la --Madeleine
- 12 Chaudière--Appalaches
- 13 Laval
- 14 Lanaudière
- 15 Laurentides
- 16 Montérégie
- 17 Centre--du--Québec

Question 1.2 - À quel(s) champ(s) disciplinaire(s) appartient votre institution ?

- Histoire et société
- Art
- Sciences et technologies
- Autre, précisez : \_\_\_\_\_

Question 1.3 - Les fonctions suivantes font-elles partie intégrante de la mission de votre institution muséale ?

	Oui	Non, expliquez :
Éducation	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Action culturelle	<input type="radio"/>	<input type="text"/>

## 2 - Exploration des pratiques des institutions muséales du Québec

Dans les grands secteurs qui caractérisent l'activité muséale en éducation et en action culturelle, identifiez et précisez les pratiques qui reflètent le mieux la réalité dans votre institution.

### 1 - ORIENTATION DES PROJETS

PRATIQUES PHARES	Est-ce que cette pratique est existante dans votre institution ?	Si oui, nommez-le(s) service(s) ou département(s) concerné(s).	Précisez le titre de la ou des personne(s) responsable(s).	Nombre de personnes concernées.	Considérez-vous que l'approche de médiation a un impact sur cette pratique ?
Élaboration d'une politique d'éducation et/ou d'action culturelle	<input type="radio"/> Oui <input type="radio"/> Non	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="radio"/> Très important <input type="radio"/> Important <input type="radio"/> Pas du tout important
Définition du ou des publics cibles	<input type="radio"/> Oui <input type="radio"/> Non	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="radio"/> Très important <input type="radio"/> Important <input type="radio"/> Pas du tout important
Identification des besoins et attentes des publics	<input type="radio"/> Oui <input type="radio"/> Non	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="radio"/> Très important <input type="radio"/> Important <input type="radio"/> Pas du tout important
Développement d'un réseau pour fidéliser différents publics cibles	<input type="radio"/> Oui <input type="radio"/> Non	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="radio"/> Très important <input type="radio"/> Important <input type="radio"/> Pas du tout important
Conception/planification de la programmation de l'institution	<input type="radio"/> Oui <input type="radio"/> Non	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="radio"/> Très important <input type="radio"/> Important <input type="radio"/> Pas du tout important

## 2 - GESTION DE PROJETS

PRATIQUES PHARES	Est-ce que cette pratique est existante dans votre institution ?	Si oui, nommez-le(s) service(s) ou département(s) concerné(s).	Précisez le titre de la ou des personne(s) responsable(s).	Nombre de personnes concernées.	Considérez-vous que l'approche de médiation a un impact sur cette pratique ?
Conception et réalisation d'exposition	<input type="radio"/> Oui <input type="radio"/> Non	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="radio"/> Très important <input type="radio"/> Important <input type="radio"/> Pas du tout important
Conception et réalisation d'un programme éducatif	<input type="radio"/> Oui <input type="radio"/> Non	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="radio"/> Très important <input type="radio"/> Important <input type="radio"/> Pas du tout important
Conception et réalisation d'un programme d'action culturelle (conférences, spectacles, événements saisonniers et ponctuels, voyages, etc.)	<input type="radio"/> Oui <input type="radio"/> Non	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="radio"/> Très important <input type="radio"/> Important <input type="radio"/> Pas du tout important
Conception et réalisation d'activités pour des clientèles spécifiques	<input type="radio"/> Oui <input type="radio"/> Non	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="radio"/> Très important <input type="radio"/> Important <input type="radio"/> Pas du tout important
Évaluation des programmes et des activités	<input type="radio"/> Oui <input type="radio"/> Non	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="radio"/> Très important <input type="radio"/> Important <input type="radio"/> Pas du tout important

### 3 - CONCEPTION ET RÉALISATION D'OUTILS

PRATIQUES PHARES	Est-ce que cette pratique est existante dans votre institution ?	Si oui, nommez-le(s) service(s) ou département(s) concerné(s).	Précisez le titre de la ou des personne(s) responsable(s).	Nombre de personnes concernées.	Considérez-vous que l'approche de médiation a un impact sur cette pratique ?
Facilitation d'un processus d'idéation avec la participation des publics (avant-pendant-après)	<input type="radio"/> Oui <input type="radio"/> Non	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="radio"/> Très important <input type="radio"/> Important <input type="radio"/> Pas du tout important
Conception d'activités éducatives (visites guidées ou commentées, ateliers, cours spécialisés. camp d'été ou autres activités)	<input type="radio"/> Oui <input type="radio"/> Non	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="radio"/> Très important <input type="radio"/> Important <input type="radio"/> Pas du tout important
Conception de produits éducatifs et d'outils pédagogiques	<input type="radio"/> Oui <input type="radio"/> Non	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="radio"/> Très important <input type="radio"/> Important <input type="radio"/> Pas du tout important
Conception d'outils numériques (bornes, mobiles, autres)	<input type="radio"/> Oui <input type="radio"/> Non	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="radio"/> Très important <input type="radio"/> Important <input type="radio"/> Pas du tout important
Conception et organisation d'évènements sur mesure	<input type="radio"/> Oui <input type="radio"/> Non	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="radio"/> Très important <input type="radio"/> Important <input type="radio"/> Pas du tout important
Conception/animation d'ateliers de formation de professionnels (animateurs, guides, éducateurs, médiateurs, etc.)	<input type="radio"/> Oui <input type="radio"/> Non	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="radio"/> Très important <input type="radio"/> Important <input type="radio"/> Pas du tout important
Réalisation de supports de communication ou de présentation (graphique,	<input type="radio"/> Oui <input type="radio"/> Non	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="radio"/> Très important <input type="radio"/> Important



audiovisuel, multimédia,  
etc.)

Inclusion de la dimension  
éducative dans la  
scénarisation de l'exposition  
(thématiques, parcours de  
visites, etc.)

Évaluation des outils

- Oui
- Non

- Oui
- Non

- Pas du tout important
- Très important
- Important
- Pas du tout important
- Très important
- Important
- Pas du tout important

#### 4 - INTERVENTION AUPRÈS DES PUBLICS

PRATIQUES PHARES	Est-ce que cette pratique est existante dans votre institution ?	Si oui, nommez-le(s) service(s) ou département(s) concerné (s).	Précisez le titre de la ou des personne(s) responsable(s).	Nombre de personnes concernées.	Considérez-vous que l'approche de médiation a un impact sur cette pratique ?
Animation d'ateliers ou autres activités	<input type="radio"/> Oui <input type="radio"/> Non	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="radio"/> Très important <input type="radio"/> Important <input type="radio"/> Pas du tout important
Visites guidées	<input type="radio"/> Oui <input type="radio"/> Non	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="radio"/> Très important <input type="radio"/> Important <input type="radio"/> Pas du tout important
Accueil/information du public	<input type="radio"/> Oui <input type="radio"/> Non	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="radio"/> Très important <input type="radio"/> Important <input type="radio"/> Pas du tout important
Facilitation/Interprétation/Médiation dans les expositions	<input type="radio"/> Oui <input type="radio"/> Non	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="radio"/> Très important <input type="radio"/> Important <input type="radio"/> Pas du tout important
Conférences	<input type="radio"/> Oui <input type="radio"/> Non	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="radio"/> Très important <input type="radio"/> Important <input type="radio"/> Pas du tout important

#### 5 – COMMUNICATION

PRATIQUES PHARES	Est-ce que cette pratique est existante dans votre institution ?	Si oui, nommez-le(s) service(s) ou département(s) concerné (s).	Précisez le titre de la ou des personne(s) responsable(s).	Nombre de personnes concernées.	Considérez-vous que l'approche de médiation a un impact sur cette pratique ?
Promotion des activités éducatives	<input type="radio"/> Oui <input type="radio"/> Non	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="radio"/> Très important <input type="radio"/> Important <input type="radio"/> Pas du tout important
Promotion des activités d'action culturelle	<input type="radio"/> Oui <input type="radio"/> Non	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="radio"/> Très important <input type="radio"/> Important <input type="radio"/> Pas du tout important
Alimentation du site Web	<input type="radio"/> Oui <input type="radio"/> Non	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="radio"/> Très important <input type="radio"/> Important <input type="radio"/> Pas du tout important
Alimentation des médias sociaux	<input type="radio"/> Oui <input type="radio"/> Non	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="radio"/> Très important <input type="radio"/> Important <input type="radio"/> Pas du tout important

## 6 - AUTRES PRATIQUES PHARES ASSOCIÉES À L'ÉDUCATION ET À L'ACTION CULTURELLE

Nommez, s'il y a lieu, d'autres pratiques phares de votre institution	Nommez le(s) service(s) ou département(s) concerné (s).	Précisez le titre de la ou des personne(s) responsable(s)	Nombre de personnes concernées.	Considérez-vous que l'approche de médiation a un impact sur cette pratique ?
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="radio"/> Très important <input type="radio"/> Important <input type="radio"/> Pas du tout important

**7 - DÉFIS ET ENJEUX ACTUELS ET À VENIR EN ÉDUCATION ET/OU ACTION CULTURELLE EN LIEN AVEC :**

	Défis et enjeux	Exemples, s'il y a lieu
Les publics	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Les collections	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Les technologies numériques	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Le développement des compétences des professionnels	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Le budget	<input type="text"/>	<input type="text"/>
L'implantation d'une approche de médiation dans votre institution	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Autre, s'il y a lieu.	<input type="text"/>	<input type="text"/>

### 3 - Définition de la médiation

À la suite des consultations préalables à cette enquête, il a été possible de faire émerger des éléments de définition pour la médiation en milieu muséal. Veuillez préciser si vous êtes en accord ou en désaccord avec les énoncés suivants.

La médiation en milieu muséal est :

Une approche qui vise à faciliter l'appropriation de l'objet muséal (voire de l'institution) et à créer des liens avec les différents publics

- D'accord
- En désaccord

Une approche qui influence la façon de concevoir et de réaliser les activités d'éducation

- D'accord
- En désaccord

Une approche qui influence la façon de concevoir et de réaliser l'action culturelle

- D'accord
- En désaccord

Une approche qui vise à moduler la participation et l'interactivité du ou des publics

- D'accord
- En désaccord

Une approche qui influence la façon de planifier et de programmer les expositions

- D'accord
- En désaccord

Une approche qui influence la façon de concevoir et de scénariser les expositions

- D'accord
- En désaccord

Une approche qui influence la façon de communiquer le contenu des expositions

- D'accord
- En désaccord

Autres éléments de définition qui vous semblent nécessaires pour bien caractériser l'approche de médiation dans les institutions muséales au Québec.

Sur la base des éléments de définition ci-dessus, quelle place occupe l'approche de médiation dans les activités d'éducation de votre institution muséale ?

(Ne pas répondre si l'éducation n'est pas une fonction présente dans votre institution)

Sur une échelle de 1 à 10, où vous situez-vous comme institution muséale ?

0 étant caractérisé par une très faible participation du public

5 étant un niveau moyen de participation, d'échange et de dialogue

10 étant un niveau de participation et d'interactivité très important

Sur la base des éléments de définition ci-dessus, quelle place occupe l'approche de médiation dans les activités d'action culturelle de votre institution muséale ?

(Ne pas répondre si l'action culturelle n'est pas une fonction présente dans votre institution)

Sur une échelle de 1 à 10, où vous situez-vous comme institution muséale ?

0 étant caractérisé par une très faible participation du public

5 étant un niveau moyen de participation, d'échange et de dialogue

10 étant un niveau de participation et d'interactivité très important

## Annexe 2 - PRATIQUES EN COURS/TYPES DE MUSÉES

ORIENTATION DES PROJETS				
Pratiques en cours	Total (n=54)	Musées d'art (n=23)	Musées Histoire et société (n=35)	Musées Sciences et techno (n=15)
Élaboration d'une politique d'éducation et/ou d'action culturelle	35 (65 %)	16 (70 %)	25 (71 %)	9 (53 %)
Définition du ou des publics cibles	50 (93 %)	20 (87 %)	32 (91 %)	15 (100 %)
Identification des besoins et attentes des publics	48 (89 %)	18 (82 %)	31 (91 %)	14 (93 %)
Développement d'un réseau pour fidéliser différents publics cibles	48 (89 %)	21 (96 %)	27 (84 %)	13 (87 %)
Conception/planification de la programmation de l'institution	54 (100 %)	22 (100 %)	32 (100 %)	15 (100 %)
GESTION DE PROJETS				
Pratiques en cours	Total (n=54)	Musées d'art (n=22)	Musées Histoire et société (n=32)	Musées Sciences et techno (n=15)
Conception et réalisation d'exposition	49 (90 %)	19 (86 %)	31 (97 %)	13 (88 %)
Conception et réalisation d'un programme éducatif	51 (95 %)	19 (86 %)	32 (100 %)	15 (100 %)
Conception et réalisation d'un programme d'action culturelle (conférences, spectacles, événements saisonniers et ponctuels, voyages, etc.)	50 (93 %)	21 (96 %)	29 (91 %)	14 (93 %)
Conception et réalisation d'activités pour des clientèles spécifiques	43 (80 %)	21 (96 %)	16 (50 %)	14 (93 %)
Évaluation des programmes et des activités	42 (78 %)	15 (68 %)	25 (78 %)	13 (88 %)
CONCEPTION ET RÉALISATION D'OUTILS				
Pratiques en cours	Total (n=54)	Musées d'art (n=22)	Musées Histoire et société (n=32)	Musées Sciences et techno (n=14)
Facilitation d'un processus d'idéation avec la participation des publics (avant-pendant-après)	19 (36 %)	11 (50 %)	12 (38 %)	3 (21 %)
Conception d'activités éducatives (visites guidées ou commentées, ateliers, cours spécialisés, camp d'été ou autres activités)	54 (100 %)	22 (100 %)	32 (100 %)	14 (100 %)
Conception de produits éducatifs et d'outils pédagogiques	47 (87 %)	20 (91 %)	29 (91 %)	11 (79 %)
Conception d'outils numériques (bornes, mobiles, autres)	26 (49 %)	9 (41 %)	16 (50 %)	8 (57 %)
Conception et organisation d'évènements sur mesure	44 (82 %)	18 (82 %)	25 (78 %)	12 (86 %)
Conception/animation d'ateliers de formation de professionnels (animateurs, guides, éducateurs, médiateurs, etc.)	24 (44 %)	12 (55 %)	15 (47 %)	4 (29 %)
Réalisation de supports de communication ou de présentation (graphique, audiovisuel, multimédia, etc.)	33 (62 %)	13 (59 %)	22 (69 %)	8 (57 %)
Inclusion de la dimension éducative dans la scénarisation de l'exposition (thématiques, parcours de visites, etc.)	40 (74 %)	14 (64 %)	25 (78 %)	11 (79 %)
Évaluation des outils	31 (58 %)	14 (64 %)	17 (53 %)	8 (57 %)

## INTERVENTIONS AUPRÈS DES PUBLICS

Pratiques en cours	Total (n=54)	Musées d'art (n=21)	Musées Histoire et société (n=32)	Musées Sciences et techno (n=14)
<b>Animation d'ateliers ou autres activités</b>	44 (82 %)	21 (100 %)	27 (84 %)	13 (93 %)
<b>Visites guidées</b>	53 (98 %)	21 (100 %)	32 (100 %)	13 (93 %)
<b>Accueil/information du public</b>	51 (95 %)	19 (91 %)	31 (99 %)	13 (94 %)
<b>Facilitation/Interprétation/Médiation dans les expositions</b>	49 (90 %)	18 (86 %)	27 (84 %)	14 (100 %)
<b>Conférences</b>	39 (73 %)	16 (76 %)	23 (72 %)	10 (71 %)

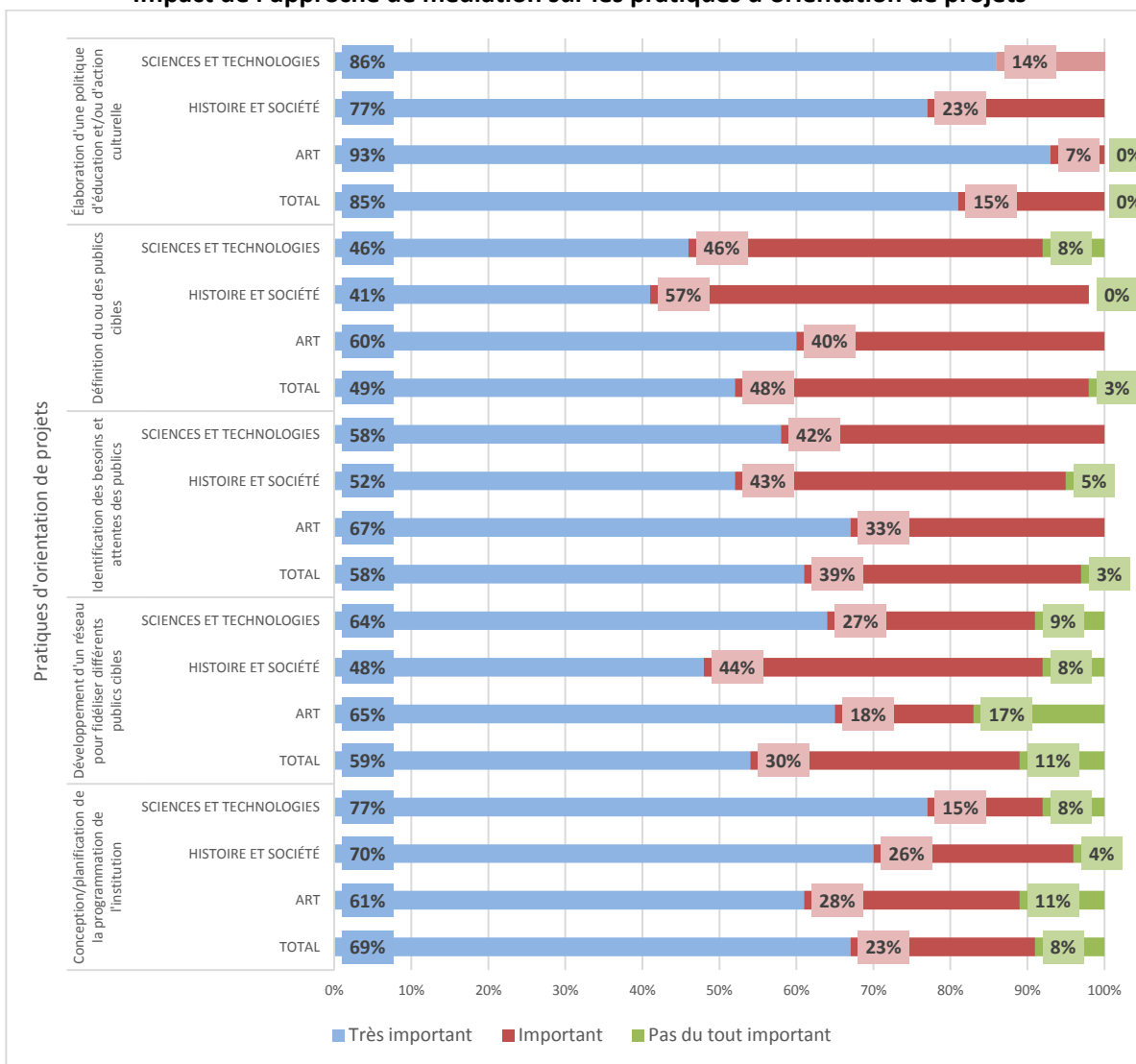
## COMMUNICATION

Pratiques en cours	Total (n=54)	Musées d'art (n=20)	Musées Histoire et sociétés (n=32)	Musées Sciences et techno (n=14)
<b>Promotion des activités éducatives</b>	51 (94 %)	18 (90 %)	32 (100 %)	13 (93 %)
<b>Promotion des activités d'action culturelle</b>	50 (92 %)	18 (90 %)	30 (94 %)	13 (93 %)
<b>Alimentation du site Web</b>	52 (97 %)	19 (95 %)	31 (97 %)	14 (100 %)
<b>Alimentation des médias sociaux</b>	52 (96 %)	19 (95 %)	30 (94 %)	14 (100 %)



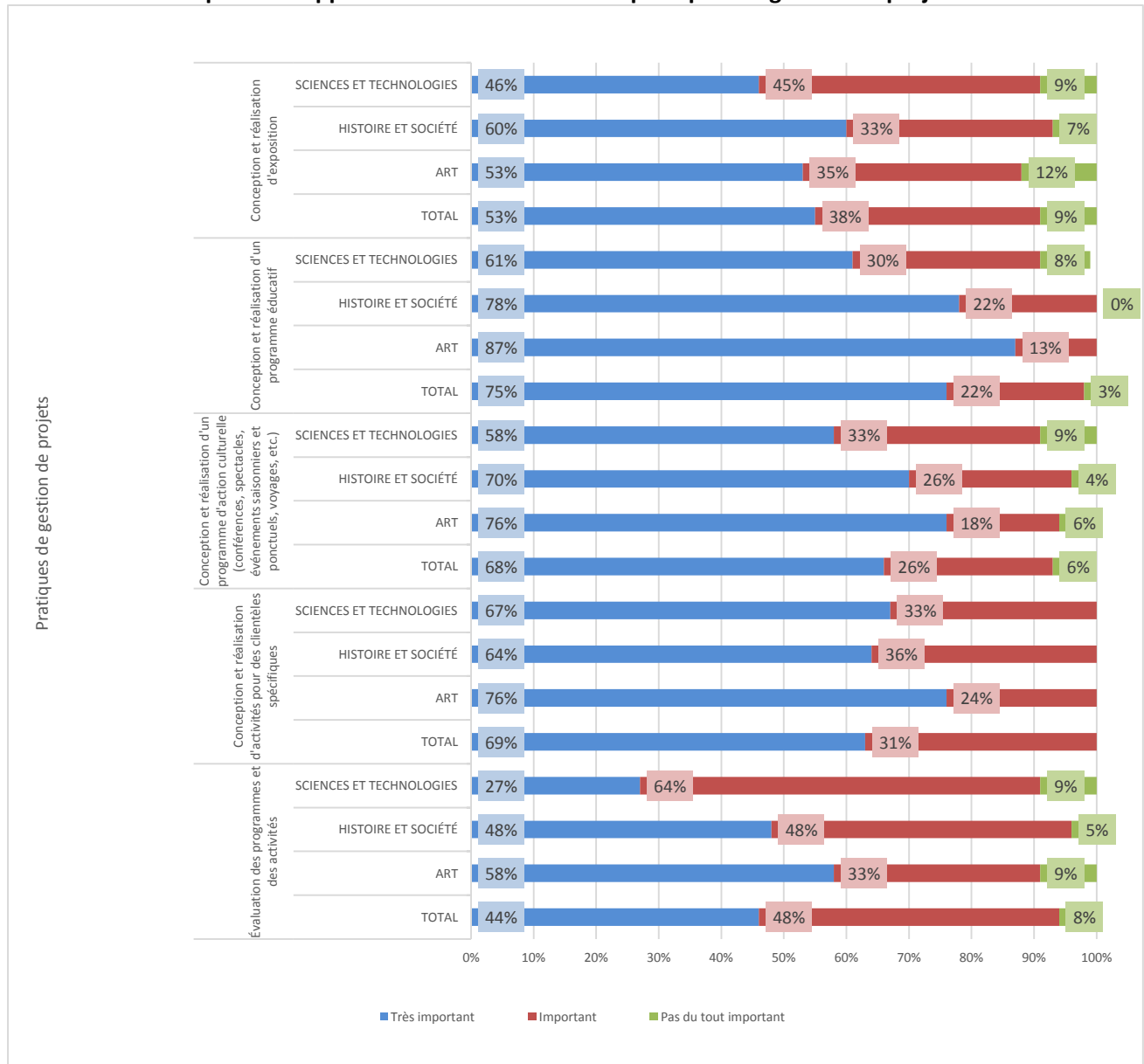
### Annexe 3 – IMPACT DE L'APPROCHE DE MÉDIATION SUR LES PRATIQUES MUSÉALES

#### Impact de l'approche de médiation sur les pratiques d'orientation de projets



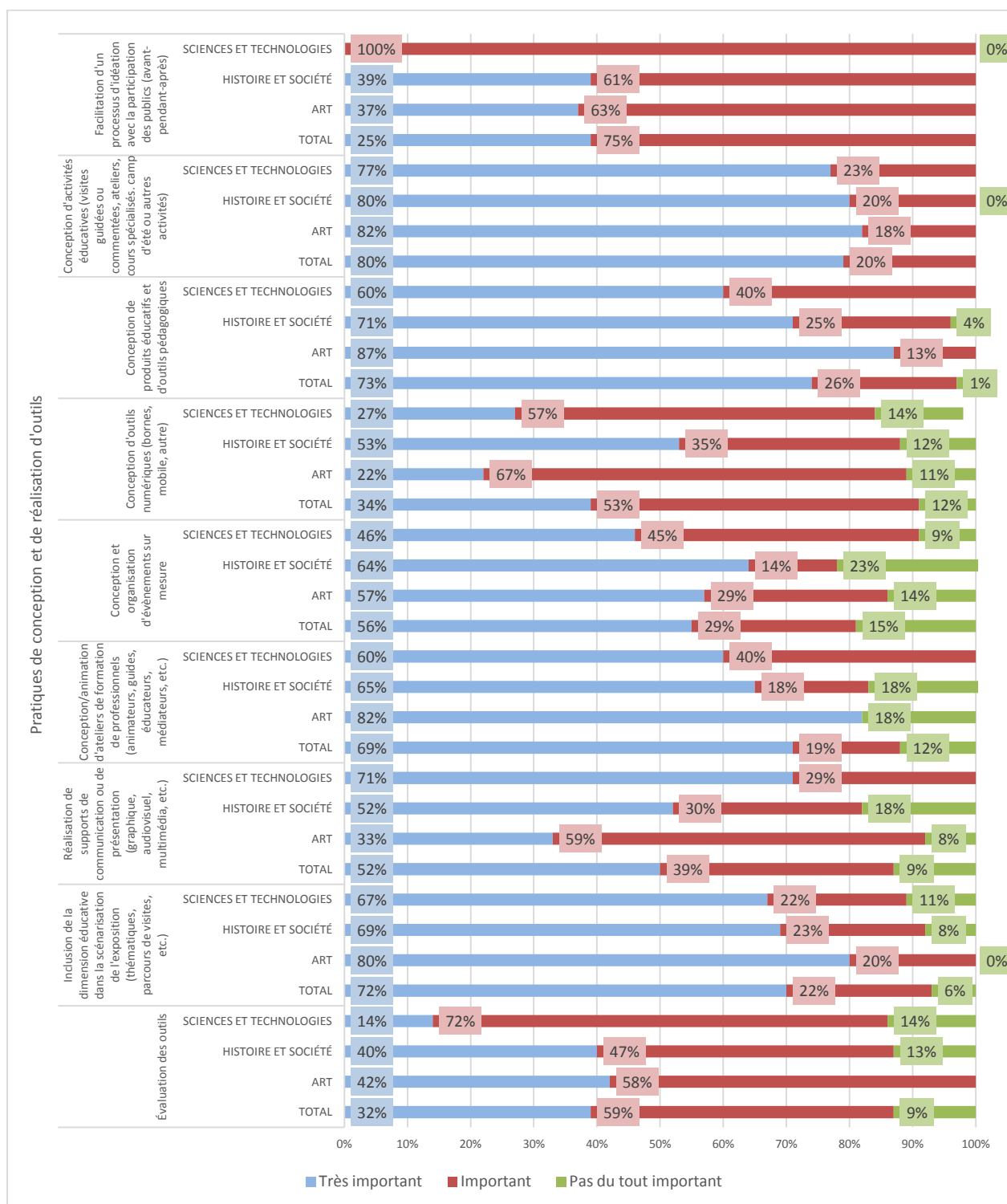
Source : RH Conseil, 2016

## Impact de l'approche de médiation sur les pratiques de gestion de projets



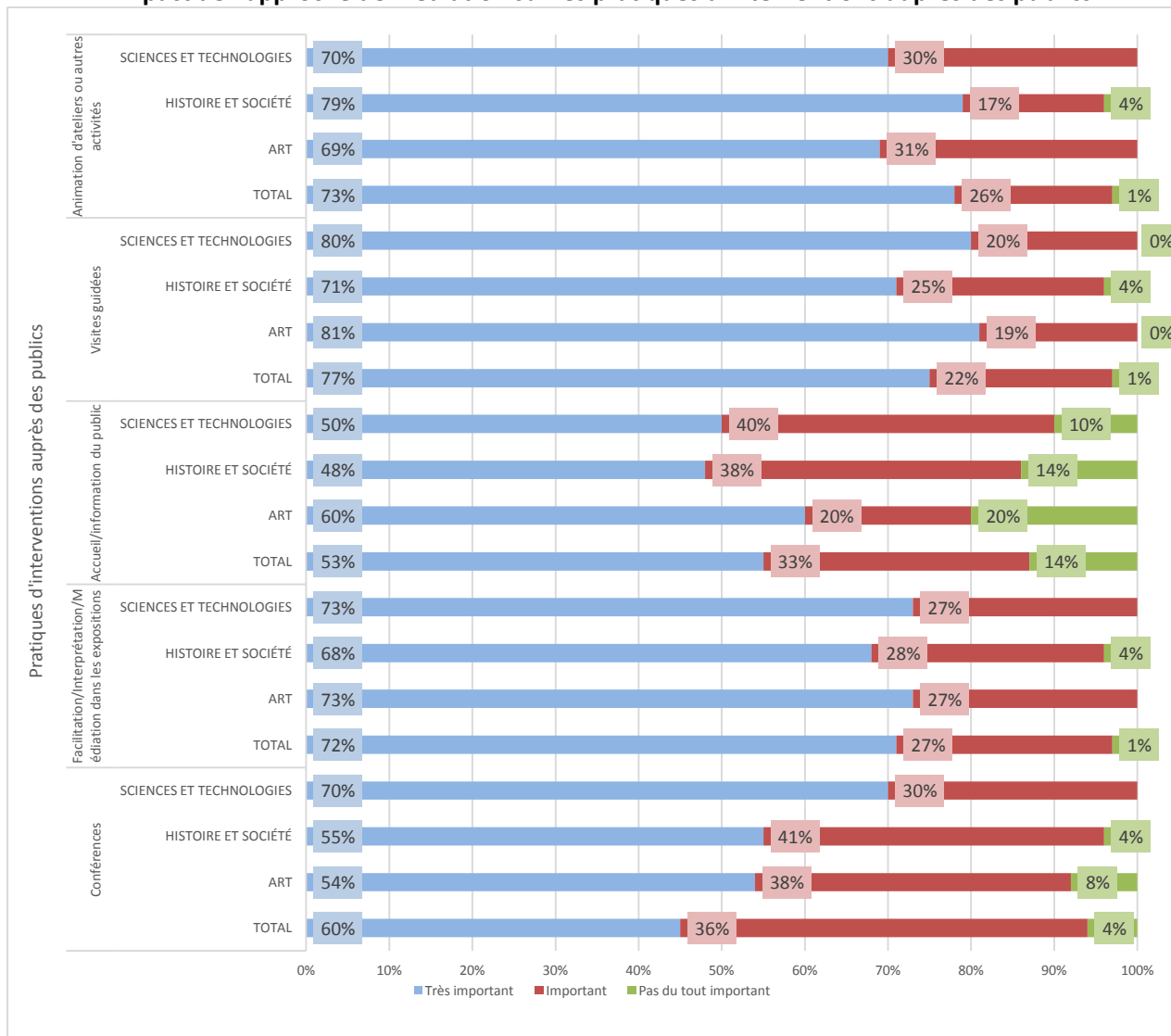
Source : RH Conseil, 2016

## Impact de l'approche de médiation sur les pratiques de conception et réalisation d'outils



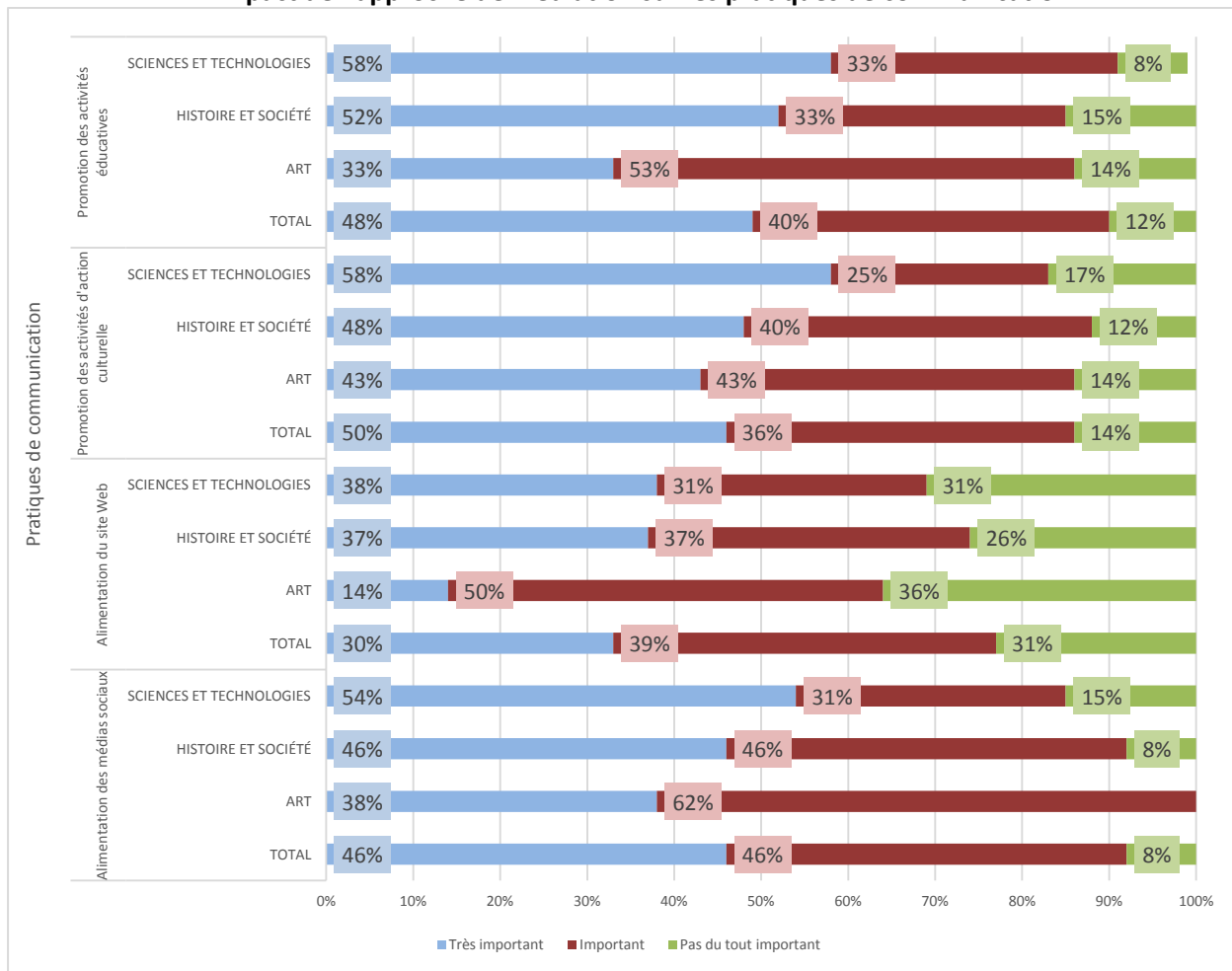
Source : RH Conseil, 2016

## Impact de l'approche de médiation sur les pratiques d'interventions auprès des publics



Source : RH Conseil, 2016

## Impact de l'approche de médiation sur les pratiques de communication



Source : RH Conseil, 2016