



ENTRE CONTINENT ET ARCHIPEL¹

LES CONFIGURATIONS PROFESSIONNELLES DE LA MÉDIATION CULTURELLE

RAPPORT FINAL DE L'ÉTUDE QUALITATIVE SUR L'ÉVOLUTION DES EMPLOIS DE LA MÉDIATION
DANS LE SECTEUR CULTUREL

**Nicolas AUBOUIN
Frédéric KLETZ
Olivier LENAY**
Centre de gestion scientifique / École des Mines

OCTOBRE 2009

DOCUMENT DE TRAVAIL DU DEPS N° 2009-1

¹ « Les archipels ne sont pas qu'une somme d'îles, ce sont de mini-continents reliés par des bras d'eau [...]. Les uns sont parfaitement intégrés, même les îlots dispersés sont reliés à un centre qui assure cohérence politique et circulation des flux [...]. D'autres sont isolés et leurs liaisons posent problème [...]. » Y.CLOUET, « Un modèle de développement insulaire », in *Quelle géographie au Cirad ?*, Séminaire de géographie 1995-1996.

Résumé

À partir de questionnements sur la population des « médiateurs culturels » (profils, activités, difficultés rencontrées dans l'exercice de leur fonction, trajectoires professionnelles, évolutions actuelles,...), l'étude, qui a porté sur environ 50 structures culturelles, 5 collectivités territoriales dans 3 régions, soit une centaine d'entretiens au total, a montré que loin de constituer une population homogène, les médiateurs présentaient des caractéristiques contrastées, en fonction de leur positionnement au sein de « configurations professionnelles ». Ces dernières se définissent à travers l'activité réalisée, mais également en fonction des métiers avec lesquels les médiateurs sont en interaction, des savoirs détenus, des objectifs visés, des publics rencontrés, du contexte organisationnel.

Chacune des configurations est structurée principalement selon un double clivage. Le premier, le plus présent dans les discours et le plus visible dans les organigrammes, correspond à une répartition des emplois de médiation entre d'un côté des concepteurs-producteurs et de l'autre des « face public ». Il s'agit donc d'un clivage, plus ou moins marqué dans les faits, de type division du travail.

Le second clivage se présente moins spontanément à l'observateur et joue davantage en termes de dominante, tant dans les compétences que dans les activités, entre une orientation vers les contenus (contenus thématiques, sectoriels, disciplinaires) et une orientation vers les publics (typologies de publics). Muni de ces deux axes, il est possible de représenter les *configurations professionnelles de la médiation* (CPM) dans un espace à deux dimensions.

Ces différentes configurations professionnelles représentent des « espaces de déploiement », dans lesquels la médiation se positionne et se développe. La place qu'occupent les médiateurs dans cet espace permet de discuter de la stabilité - instabilité de certaines situations, la cohérence activité/profils, les trajectoires professionnelles possibles, ainsi que les besoins pour favoriser certaines évolutions professionnelles (besoins de reconnaissance par leur organisation ou de soutien par les politiques publiques notamment).

Grâce à cet appareillage méthodologique, permettant de mieux voir les espaces de médiation, au sein des organisations culturelles, les questions sur l'évolution des métiers, le profil des médiateurs ou les compétences mises en œuvre prennent un tout autre relief, en permettant de les relier aux types de configurations dans lesquelles les médiateurs prennent place. Certes, plusieurs caractéristiques communes à diverses sous-populations sont apparues, comme la faible reconnaissance des animateurs face public (précarité des postes et des trajectoires professionnelles, faible insertion dans l'organisation,...) et au contraire, la plus grande stabilité des concepteurs, qui bénéficient d'une meilleure assise institutionnelle. Mais ces aspects ne peuvent être déconnectés d'autres variables qui structurent l'espace de déploiement de l'activité – et donc des compétences – des médiateurs. Ainsi, par exemple, la configuration professionnelle qui isole des concepteurs spécialisés dans le contenu, dotés d'une formation et d'une expertise en ce domaine (spécialistes du cinéma contemporain, de l'archéologie...), circonscrit par là même l'espace de positionnement d'une autre catégorie d'acteurs, les animateurs face public, dont l'intervention et la légitimité se retrouvent alors davantage cantonnées à une spécialisation dans la prise en charge et la gestion du public.

L'enjeu de bien saisir ces CPM, aussi bien leur forme générale que leur dynamique, paraît extrêmement important dans le contexte actuel : en effet, si un certain nombre de conditions favorables au développement de ces métiers sont apparues ces dernières années (multiplication des activités de médiation dans les lieux culturels, existence de formations universitaires dédiées, soutien des collectivités territoriales, croissance des effectifs, demande du public, participation croissante au panel de l'offre proposée par les lieux culturels,...), certaines des configurations ont généré des espaces de déploiement peu adaptés aux profils et compétences des populations concernées.

Si la médiation culturelle a été soutenue jusqu'à présent du point de vue doctrinal (définition, charte éthique, impact sociétal...), certaines configurations professionnelles de médiation ont aujourd'hui besoin d'un soutien managérial, reposant notamment sur le développement de nouvelles pratiques de GRH (formation continue, mobilité, etc.) et d'organisation, et permettant une plus grande structuration des métiers, et la constitution d'une véritable assise professionnelle pour ces métiers.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	6
<u>I. LA MÉDIATION : UNE ÉVIDENCE MYSTÉRIEUSE</u>	10
1. À LA RENCONTRE D'UN CONTINENT INCONNU	10
A. LE JOURNAL D'UN EXPLORATEUR	10
B. LA MÉDIATION S'EST DÉVELOPPÉE PRESQUE PARTOUT	12
2. LA MÉDIATION EST SOUTENUE PAR DES DISCOURS THÉORIQUES AMBITIEUX MAIS CLIVÉS...	15
A. LES CONCEPTS DES POLITIQUES CULTURELLES ET LA MÉDIATION	16
B. LES DIFFÉRENTES APPROCHES DE L'ACTIVITÉ DE MÉDIATION	17
2.. ... ET DES DOCTRINES PEU UNIFIÉES	19
A. DES DOCTRINES ORIENTÉES PAR LES FINALITÉS DE LA MÉDIATION	19
B. DES DOCTRINES ORGANISATIONNELLES	19
C. DOCTRINES OU ADAPTATION AU CONTEXTE?	20
4. DE RARES OCCASIONS DE PORTER UN REGARD RH SUR LA MÉDIATION	20
<u>II. RENDRE COMPTE DU CHAMP DE LA MÉDIATION : L'INTRODUCTION DU CONCEPT DE CONFIGURATION PROFESSIONNELLE</u>	23
1. IL FAUT DÉPASSER LES DISCOURS GLOBALISANTS SUR LE MÉDIATEUR	23
2. LES DEUX DIMENSIONS DES ACTIVITÉS ET COMPÉTENCES DE MÉDIATION	24
A. UNE PREMIÈRE LIGNE DE PARTAGE : CONCEPTION <i>VERSUS</i> FACE PUBLIC	24
B. DES DOMINANTES À L'ŒUVRE : CONTENUS <i>VERSUS</i> PUBLICS	26
C. ACTIVITÉS ET COMPÉTENCES : LA SUPERPOSITION DE DEUX ESPACES DE REPRÉSENTATION	26
D. LES ACTEURS DE LA MÉDIATION OCCUPENT DES POSITIONS	27
E. CE QUI PÈSE SUR LES CONFIGURATIONS PROFESSIONNELLES DE MÉDIATION (CPM) : PREMIÈRE ÉNUMÉRATION	27
F. QUELLES SONT LES CAPACITÉS DES CPM ?	33
2. LA CONSTRUCTION DE CPM IDÉAL-TYPIQUES	34
A. POLYVALENCE VS HYPERSPÉCIALISATION	34
B. CPM OBLIQUES	37
C. CPM PLATES : ORIENTATION CONTENUS <i>VS</i> ORIENTATION PUBLICS	39
D. DES CAS ORIGINAUX : OÙ LE SENS DU PUBLIC SE MODIFIE RADICALEMENT	41
<u>III. LES SPÉCIFICITÉS SECTORIELLES DE LA MÉDIATION CULTURELLE : DES DISCOURS AUX PRATIQUES</u>	45
1. ACTIVITÉS DE MÉDIATION : UNE APPROCHE PAR LES SECTEURS	45
A. MUSÉES	45
B. ARCHITECTURE ET PATRIMOINE	47
C. BIBLIOTHÈQUES ET LIVRE	49
D. ARCHIVES	51
E. ART CONTEMPORAIN	52
F. CINÉMA :	53
G. SPECTACLE VIVANT	53

2. UN RAPPROCHEMENT DES SECTEURS SELON LES CONFIGURATIONS PROFESSIONNELLES	55
A. QUELLES CONFIGURATIONS POUR QUELS SECTEURS ?	55
B. LA POLYVALENCE N'EST PAS UNE CONSÉQUENCE DE LA TAILLE DES STRUCTURES, NI DU TYPE DE SECTEUR	56
C. UNE CONFIGURATION OBLIQUE QUI DÉPASSE LES SPÉCIFICITÉS SECTORIELLES	58
D. DES HYBRIDATIONS ET SUPERPOSITION DE CONFIGURATIONS	58
E. DES CONFIGURATIONS ORPHELINES	59
F. CONFIGURATIONS PROFESSIONNELLES ET BÉNÉVOLAT : LE CAS DU PATRIMOINE	59

IV. LES POLITIQUES DE LA MÉDIATION **62**

1. L'ÉTAT ET LA MÉDIATION : UN SOUTIEN RÉEL MAIS DISCONTINU	62
A. DIVERSITÉ DES MODES DE SOUTIEN À LA MÉDIATION PAR L'ÉTAT	62
B. INTERVENTION DE L'ÉTAT, ACTION ÉDUCATIVE ET MÉDIATION : L'EXEMPLE DE L'ACTION CULTURELLE DE L'ACADÉMIE DE LILLE	63
2. LA MONTÉE EN PUISSANCE DU SOUCI DU PUBLIC DANS LES COLLECTIVITÉS LOCALES	64
3. LES MODES D'ACTION DES COLLECTIVITÉS LOCALES : INCITATION OU GESTION ? DES CAS CONTRASTÉS SUR UN MÊME TERRITOIRE	64
A. DIVERSITÉ DES MODES DE SOUTIEN À LA MÉDIATION DES COLLECTIVITÉS LOCALES	64
B. FOCUS SUR LA SEINE-SAINT-DENIS : LE DÉPLOIEMENT ET LA STRUCTURATION DE LA POLITIQUE DE MÉDIATION CULTURELLE SUR UN TERRITOIRE	65
C. LA POLITIQUE DE LA VILLE DE LYON EN MATIÈRE DE MÉDIATION CULTURELLE : LA COORDINATION DES ACTIONS CULTURELLES ET DE MÉDIATION PORTÉES PAR LES INSTITUTIONS CULTURELLES DU TERRITOIRE	71
D. LA POLITIQUE DE MÉDIATION CULTURELLE DANS LE NORD-PAS-DE-CALAIS (NPC) : ARTICULATION DES POLITIQUES DU CONSEIL RÉGIONAL, DES DÉPARTEMENTS ET DES VILLES MAIS AUSSI DE L'ACADÉMIE DE LILLE	75

V. UN DIAGNOSTIC RH DES MÉTIERS DE LA MÉDIATION **81**

1. DES COMPÉTENCES PARTAGÉES OU SPÉCIFIQUES ? REGARDS SUR LA GESTION DES COMPÉTENCES DES MÉDIATEURS	83
A. LE CAS GÉNÉRAL : L'ABSENCE DE CONNAISSANCE SUR LES COMPÉTENCES MOBILISÉES.	83
B. DES CAS LIMITES : OÙ LA STANDARDISATION DES COMPÉTENCES PEUT ALLER JUSQU'À LEUR EXTERNALISATION	83
C. LES COMPÉTENCES DES DIFFÉRENTES POPULATIONS DE MÉDIATEURS : COMPÉTENCES PARTAGÉES ET COMPÉTENCES SPÉCIFIQUES	86
2. DYNAMIQUES DE PROFESSIONNALISATION DIFFÉRENCIÉES	92
A. UN MANQUE D'ASSISES PROFESSIONNELLES POUR PLUSIEURS POPULATIONS DE MÉDIATEURS	92
B. DES TRAJECTOIRES PROFESSIONNELLES ET LES DIFFÉRENTES FORMES DE MOBILITÉ	93
C. TRAJECTOIRE INITIALE ET POSITIONS DES MÉDIATEURS	94
D. UNE DÉMARCHE D'ÉVALUATION ENCORE RARE	96
3. STATUTS ET CONFIGURATIONS	96
A. LA RELATIVE STABILITÉ DES EMPLOIS DE CONCEPTEURS : DES QUASI-MÉTIERS	96
B. DES MÉDIATEURS FACE PUBLIC PRÉCAIRES ET PEU RECONNUS	96
C. PRÉGNANCE DU MODÈLE STATUTAIRE	98

VI. POUR UNE PROFESSIONNALISATION DES ACTEURS DE LA MÉDIATION : DES LEVIERS DE GRH ADAPTÉS À CHAQUE CONFIGURATION **101**

1. DE QUELS OUTILS DE REPRÉSENTATION FAUT-IL SE DOTER ?	101
--	------------

A. LA GAMME DES OUTILS STATIQUES	101
B. PENSER DES OUTILS DYNAMIQUES : VERS UNE CARTOGRAPHIE DYNAMIQUE DES CONFIGURATIONS PROFESSIONNELLES EN MÉDIATION	107
2. QUELS LEVIERS TRANSVERSAUX DE PROFESSIONNALISATION DES MÉDIATEURS ?	108
A. LES OUTILS DE STRUCTURATION ET DE VISIBILITÉ DES COMPÉTENCES ET DES ACTIVITÉS	109
B. DÉVELOPPER LES PARCOURS DE FORMATION PROFESSIONNALISANTS	109
C. DÉVELOPPER LES LIEUX DE CAPITALISATION DES PRATIQUES : LE RÔLE DES ASSOCIATIONS PROFESSIONNELLES ET DES COLLECTIVITÉS LOCALES	110
3. ÉLABORER DIFFÉRENTS SCÉNARIOS PROSPECTIFS	111
A. LE <i>STATU QUO</i>	111
B. VERS UNE NOUVELLE RÉPARTITION ENTRE LES DIFFÉRENTS TYPES DE CONFIGURATION ?	112
C. GÉNÉRALISATION DE L'EXTERNALISATION DE L'ACTIVITÉ	112
D. DES CONFIGURATIONS MISANT SUR LA CONCEPTION : MÉDIATION ÉCRITE, NTIC ET STANDARDISATION	113
 <u>CONCLUSION : LA MÉDIATION CULTURELLE, UN PAYSAGE EN TROMPE L'ŒIL ?</u>	 115
 ANNEXE 1 : BIBLIOGRAPHIE	 117
ANNEXE 2 : LISTE DES ENTRETIENS RÉALISÉS AU COURS DE L'ÉTUDE	119
ANNEXE 3 : UN EXEMPLE DE GRILLE D'ANALYSE D'UNE EXPÉRIENCE DE MÉDIATION, LE CAS DU PALAIS DE TOKYO	124
ANNEXE 4 : EXPLOITATION DES CANDIDATURES REÇUES PAR LE PALAIS DE TOKYO À LICENCE « ÉDUCATION TRAVAIL FORMATION, PARCOURS PROFESSIONNEL. MÉDIATION JEUNE PUBLIC »	126
ANNEXE 5 : TABLEAU DE SYNTHÈSE STATISTIQUE À PARTIR DE L'EXPLOITATION DE L'ENSEMBLE DE L'ÉCHANTILLON ÉTUDIÉ	128
ANNEXE 6 : ESSAI D'APPLICATION DES CONFIGURATIONS PROFESSIONNELLES AUX STRUCTURES RENCONTRÉES	130

Introduction

Les départements du DEPS et du DEFEM, au sein de la DDAI du ministère de la Culture et de la Communication, ont lancé en septembre 2007 une réflexion sur les métiers de la médiation culturelle. L'étude vise à mieux connaître l'évolution des activités de médiation qui se sont développées depuis une dizaine d'années (voire plus dans certains secteurs) dans le monde culturel, ainsi qu'à mieux appréhender les populations qui en assurent la prise en charge (profils, insertion dans l'organisation, évolution de carrières,...). Elle a été confiée à une équipe de chercheurs du Centre de gestion scientifique de l'École des Mines de Paris².

Plus précisément, les objectifs fixés dans le cahier des charges de la présente étude sont de deux ordres. L'objet de l'étude est, dans un premier temps, de rendre compte, d'un point de vue statique (état des lieux) et dynamique (évolution, facteurs de changement), à la fois :

- de l'activité de médiation (contenus d'activité) ;
- des compétences attachées à ces pratiques (nouvelles compétences, compétences spécifiques) ;
- des conditions d'emploi (rémunération, temps de travail...), des statuts, des conditions d'accès à ces emplois,
- des postes de travail : dénominations, position dans la division du travail, des relations au sein des organisations (relations inter catégorielles) selon les structures (leur taille notamment), de leurs politiques en termes de gestion des ressources humaines ;
- des formations (initiales et continues) : profils des individus qui occupent les postes concernés, rôle et pertinence des formations dans l'accès aux postes, trajectoires professionnelles ;
- de l'identité professionnelle et de son évolution ;
- et plus largement des structurations professionnelles (cadres d'emploi notamment) relatives aux différents secteurs culturels.

Il a été demandé aux chercheurs d'analyser ces différentes dimensions dans l'ensemble du champ culturel (musées, spectacle vivant, bibliothèques...), et plus particulièrement dans le domaine du patrimoine.

L'analyse de ces différents facteurs constitutifs des métiers de la médiation a aussi une visée plus opérationnelle. En effet, ce travail doit permettre au Ministère de la Culture, outre l'actualisation de ses données sur ce champ et l'amélioration de la définition des profils de postes et des compétences, d'anticiper et de concevoir des outils d'accompagnement des transformations de la médiation (au niveau des emplois, des parcours professionnels, des offres de formations, des statuts et cadres d'emploi).

L'étude cherche donc à comprendre, au-delà de la diversité des activités et des acteurs de la médiation, s'il existe un ciment commun qui les unit et des problématiques de gestion (GRH notamment) qui les rassemblent, et donc si des modalités de gestion nouvelles peuvent être mises en place à l'égard de cette population (formation initiale, formation continue, gestion de la mobilité, statut, modalités de GRH,...).

De l'idée de configurations professionnelles :

Du point de vue des savoirs théoriques et doctrinaux, la médiation culturelle fait aujourd'hui figure de continent, à même de contribuer au renouvellement des politiques culturelles (enjeux de démocratisation culturelle et démocratie culturelle), comme l'attestent les multiples publications en ce domaine. En revanche, lorsqu'on s'intéresse aux contextes d'exercice professionnel, aux trajectoires des médiateurs, à la reconnaissance dont ils bénéficient, la médiation culturelle adopte davantage la configuration d'un d'archipel. Une telle géographie s'explique par le développement très différencié qu'a connu la médiation

² Le Centre de gestion scientifique (CGS) de l'École des Mines de Paris a pour vocation de contribuer au développement des connaissances sur les modes de fonctionnement et de transformation des organisations, cette mission se traduisant par des activités de formation et de recherche. Dans ce cadre, l'accent est souvent mis sur le rôle que jouent, dans le cadre de l'action organisée, les outils de gestion. Les chercheurs du CGS ont été amenés depuis longtemps à mettre en évidence le caractère structurant des instruments et des procédures dans les choix des organisations et sur le comportement des acteurs. Les travaux portent ainsi souvent sur l'accompagnement en termes de GRH des transformations que connaissent les organisations.

selon les secteurs, mais surtout, par l'existence de clivages dans les conditions d'exercice professionnel. Plus qu'à une structuration unifiée, on assiste en effet à une somme de *configurations professionnelles de la médiation* (CPM) dont il convient de rendre compte.

Ces outils conceptuels que sont les CPM permettent de construire des configurations idéales typiques, mettant en scène les acteurs de la médiation et les relations qu'ils entretiennent entre eux, et d'en identifier les principales propriétés. Il est ainsi possible de réduire la variété des situations rencontrées et de les ramener à quelques configurations bien choisies.

Encadré 1 : Note méthodologique sur la posture adoptée eu égard à l'analyse des professions, métiers et compétences

Le choix du concept de « configuration professionnelle » comme outil pertinent d'étude de l'activité exercée par les médiateurs plutôt que l'adoption des « lunettes » classiques de la sociologie des professions, renvoie à l'importance que revêt, à nos yeux, le volet organisationnel pour appréhender les activités de travail. La sociologie des professions s'intéresse à la structuration sociale des activités de travail et à l'identité des porteurs de ces activités, mais néglige en général leur place dans un contexte organisationnel, qui leur donne pourtant toute leur épaisseur.

Mais l'étude ne visait pas à confronter ces différentes approches, elle avait un objectif plus opérationnel : comprendre comment les médiateurs avaient été intégrés dans les équipes des lieux culturels, comment leurs actions et leur expertise étaient utilisées en interne, etc.

Ainsi, si les débats autour des questions de métiers, d'emplois, de professions sont fréquents dans la littérature de la sociologie du travail, et, dans une moindre mesure, dans celle de la gestion, notre recherche ne portait pas sur ces définitions, ni sur leurs écarts éventuels.

Dans un ouvrage consacré à l'émergence de nouveaux métiers et à leur lutte pour obtenir une reconnaissance institutionnelle, G. Latreille³ distingue trois types d'indicateurs qui permettent de caractériser un métier (se structurant à partir d'une activité) : l'existence de formations spécifiques (signalant la reconnaissance d'une activité qui s'apprend et pour laquelle on peut être reconnu compétent), l'existence d'une reconnaissance sociale plus ou moins large et institutionnalisée (se traduisant notamment au niveau des conventions collectives) et l'existence de rencontres et d'associations pour la défense des travailleurs concernés.

Or, dans notre démarche, il ne s'agissait justement pas de faire une sociologie des professions, ni de s'interroger sur la façon dont la profession des médiateurs est organisée, ni même de savoir s'il s'agit d'une « véritable » profession, qui aurait les attributs que la sociologie du même nom a définis. La posture adoptée ici est bien de relier l'activité de médiation à l'organisation dans laquelle elle est plongée, d'analyser comment les médiateurs s'inscrivent dans un contexte organisationnel qui leur donne justement, lui aussi, des attributs, des compétences, une forme de coordination avec les autres activités, ... bref lui confèrent un espace de déploiement. Celui-ci peut être très confiné, circonscrivant alors l'activité de médiation à un travail de transmission de savoirs conçus par d'autres, par exemple. Il peut au contraire être très large, appelant par là même à un enrichissement permanent des compétences, et permettant l'acquisition de nouveaux savoirs (par exemple sur les publics, sur les œuvres, ...), qui pourront alors irriguer le reste de l'organisation.

Les corpus existants sur la médiation reposent sur deux types d'approches : l'une mettant en avant la fonction de médiation, et donc sa large distribution au sein de chaque institution culturelle, au-delà d'un métier unique ou spécifique ; l'autre centrée sur « le métier » de médiateur. Notre perspective de recherche a visé à concilier ces deux approches, en y réintroduisant le volet organisationnel : dans quelle configuration professionnelle les médiateurs sont-ils amenés à intervenir ? dans quel schéma organisationnel ? au sein de quelle combinaison de ressources cette fonction est-elle intégrée ? quels sont les autres acteurs avec lesquels ils ont à interagir ? dans quelles poches de compétences les représente-t-on ?

³ LATREILLE G., *La Naissance des métiers en France (1950-1975)*, Lyon, P.U.L., 1980, 408 p.

Enfin, comme dernier point méthodologique, évoquons la place de l'analyse des compétences dans notre démarche. Comme précédemment, il ne s'agissait pas non plus d'analyser les compétences des médiateurs de manière décontextualisée : si on s'intéresse aux compétences des médiateurs dans l'exercice de leur fonction, elles ne s'arrêtent justement pas aux frontières de leur fonction, elles ne peuvent s'appréhender qu'au travers de leur déploiement au sein de configurations professionnelles, qui les mobilisent ou non, qui les activent ou les laissent en sommeil, qui les renouvellent ou les appauvrissent.

Aperçu de la méthodologie de recherche :

Compte tenu des objectifs précédents, mais aussi des caractéristiques intrinsèques des objets RH manipulés (emplois, métiers, professions), faits non seulement d'éléments de connaissance objective, mais aussi de reconnaissance sociale et/ou cognitive, de formes de solidarités et d'identités professionnelles, il importe de croiser les regards et de se placer sous le signe de l'interaction des représentations, celles des porteurs des activités, des institutions culturelles dans lesquelles celles-ci ont lieu, mais aussi celles de l'administration centrale, des gestionnaires du personnel, et autres gestionnaires impliqués.

Pour cela, une méthode privilégiant les investigations de terrain a été retenue. De multiples entretiens ont ainsi été menés :

- avec des responsables de services, départements et entités en charge d'activités de médiation (une quarantaine)
- avec des médiateurs, quel que soit leur statut (statut de fonctionnaire, CDI, CDD, vacataire...)
- des responsables des structures dans lesquelles ces activités se sont développées
- des responsables de l'administration publique (Directions centrales du ministère de la culture, DRAC, collectivités territoriales, représentants du ministère de l'Éducation Nationale en région,...) ou de structures culturelles (associations sectorielles impliquées dans la formation par exemple).

Cette implication des chercheurs sur le terrain a été complétée par différents dispositifs tant de pilotage (comités constitués des différentes parties prenantes telles que directions sectorielles du ministère de la culture, représentants des collectivités locales,...) que d'orientation et d'expertise (notamment au travers de l'organisation d'un *focus group*). Nous y reviendrons dans le cours de ce rapport.

Ce parti de mener des investigations de terrain a évidemment une limite : compte tenu de la très large implantation des activités de médiation sur le territoire, il n'était clairement pas envisageable de viser une quelconque exhaustivité. Les investigations ont donc été conduites sur quelques territoires privilégiés, choisis sur la base d'un certain nombre de critères que l'on explicitera plus loin, en recherchant plus spécifiquement à exploiter les situations rencontrées pour comprendre les contraintes organisationnelles et RH pesant sur les activités de médiation. Cependant, même en restreignant le champ géographique de la sorte, la tâche demeurait d'une grande ampleur, non seulement pour observer, mais ensuite pour rendre compte de la situation de la médiation culturelle, à la fois généralisée et construite sans plan explicite.

De ce double constat est né le souci des chercheurs de proposer très tôt dans ce rapport des « lunettes » pour observer la médiation, non seulement dans ses traits généraux, largement invisibles à l'examen du foisonnement théorique et doctrinal qui, comme un brouillard, entoure la médiation, mais aussi dans ses spécificités locales, trop souvent dissimulées, consciemment ou non, par les logiques locales des différents acteurs. Les lunettes ainsi construites s'appellent, comme on l'a dit, « configurations professionnelles de la médiation ». Elles nous permettront de rendre compte du paysage de la médiation, là encore à un double niveau : de la situation de la médiation en général et des situations de médiation en particulier, en s'intéressant dans chaque cas aux aspects organisationnels, RH et de politique publique.

Plus précisément, un tel détour par la modélisation nous permettra tout d'abord d'interroger de manière nouvelle la question de l'existence de spécificités sectorielles en médiation. Observe-t-on que chaque

secteur parvient à générer, par rapport à la typologie de départ, un sous-type qui lui est propre, ou à l'inverse, peut-on noter que la dimension sectorielle ne modifie pas les configurations, déjà structurées par un ensemble important de variables ? Ensuite, il nous offrira un angle d'approche original pour caractériser le soutien que les politiques publiques de médiation, de l'État ou des collectivités locales, peuvent apporter aux configurations de médiation. Enfin, nous nous pencherons sur les caractéristiques proprement RH de l'activité de médiation, en relation avec les configurations professionnelles (statuts, rémunérations, compétences, mobilité intra et inter-configuration, etc.). Ces différents éléments nous conduiront à envisager les voies d'une possible professionnalisation de la médiation et l'apport des CPM à une ingénierie RH.

I. La médiation : une évidence mystérieuse

Dans des registres très différents, deux phénomènes attirent l'attention sur l'importance que revêt aujourd'hui la question de la médiation pour le champ culturel. Tout d'abord, on constate un développement important, tant quantitatif que qualitatif, des activités de médiation, sous toutes les formes. Pour la plupart des lieux culturels, la médiation culturelle a ainsi acquis un caractère d'évidence. En parallèle de ce mouvement du côté des pratiques, on assiste au développement d'une importante littérature sur la question de la médiation.

A l'interface de ces deux mouvements, on s'attendrait à trouver un ensemble de doctrines, permettant une traduction opérationnelle de prescriptions théoriques et une mise en forme d'orientations pratiques. En réalité, le discours doctrinal est finalement très peu constitué en tant que tel, soit parce qu'il se rabat immédiatement sur le discours théorique, soit parce qu'à l'inverse, il ne permet pas d'orienter des pratiques en restreignant le nombre de paramètres à prendre en compte pour cela. En première analyse, il existerait donc pratiquement autant de doctrines que de discours et de pratiques locales.

De manière transversale aux trois niveaux d'analyse précédents, il convient ensuite de s'interroger sur la place spécifique qu'occuperaient les questions RH en matière de médiation. Comme on pourra le constater, il s'agit clairement du registre de discours le moins développé de tous. Pourtant, comme on essaiera de le défendre tout au long de ce rapport, il pourrait constituer le lieu d'une mise en forme des pratiques, permettant simultanément de renouveler les discours théoriques (en introduisant notamment une cohérence nouvelle entre des discours théoriques jusque là incompatibles) et les doctrines d'action en médiation.

Si l'on devait se risquer dès à présent à asseoir ces premiers constats sur une analogie, il s'en trouverait deux candidates. La première serait religieuse, la seconde paysagère.

La médiation, appelée à devenir la religion moderne des politiques culturelles françaises, traversée de différents courants, sectes ou chapelles, est mise en œuvre par des ministres des cultes que l'on appellera médiateurs. Une telle analogie, que certains jugeront provocante, permet de souligner trois caractéristiques centrales de la médiation :

- La médiation a acquis aujourd'hui un statut d'évidence, pratiquement aucun acteur ne la remet en cause. Elle est un dogme.
- En son sein, il existe des courants, des chapelles qui proposent des interprétations du dogme.
- Il existe des médiateurs-prêtres chargés de conduire le troupeau des fidèles, de faire preuve de prosélytisme pour en attirer de nouveaux.

Malgré ces éléments, une telle analogie trouve cependant ses limites. En effet, bien qu'elle dispose à la fois de son dogme et de ses ministres, la médiation n'a d'aucune manière une structure de type religieuse : nul ordre, qui a l'instar de ceux qu'a connue la religion catholique, s'attacherait à défendre son interprétation du dogme, nulle église permettant d'assurer l'organisation de la doctrine de la foi, nul livre auquel se référer, etc. Si elle est une religion, la médiation est encore largement en devenir...

La seconde analogie, la médiation comme paysage, mérite sans doute qu'on s'y arrête plus longuement, et c'est pourquoi nous y reviendrons à plusieurs reprises dans le cours de ce rapport. Elle a notamment, comme nous allons le voir dans cette partie, le même caractère à la fois spontané et ordonné qu'un paysage.

1. À la rencontre d'un continent inconnu

A. Le journal d'un explorateur

A la question « qu'est-ce que la médiation ? », on peut à ce stade répondre, de manière un peu tautologique, qu'il s'agit de l'activité que réalisent les médiateurs. En voici un premier aperçu :

- Musée de la Piscine, Roubaix, Jeudi 14h : une classe de collégiens de 3^{ème}, accompagné de son professeur de lettres, pénètre dans l'espace du musée. Elle est prise en charge par un guide-

conférencier, sur contrat pour 3 mois renouvelable, qui propose aux élèves une promenade dans l'enceinte du musée, d'une durée d'1h30. Il leur distribue un carnet, dans lequel il les invite à garder des traces (prises de notes, impressions, croquis,...), à la manière d'un carnet de voyages. Cette visite lui rapportera environ 40 € brut. Certains jours, il renouvellera cette visite (ou d'un autre type) plusieurs fois dans la journée.

- Cité de la Musique, Paris, Lundi 20h : un groupe d'adultes (débutants ou confirmés) ayant réservé la séance, est accueilli par un musicien, spécialiste de gamelan, qui va les initier à la pratique de cet instrument. Le déroulement de l'atelier peut parfois être ponctué par des rencontres avec des musiciens en résidence, des présentations publiques du répertoire travaillé et des conférences.
- Jeudi, Médiathèque de Noisy-le-Sec : la chargée de l'action culturelle et de communication, sur statut d'assistant de conservation, catégorie B de la fonction publique territoriale, organise la venue d'un auteur pour une Rencontre avec les lecteurs de la bibliothèque un samedi après-midi ; elle organise en parallèle une exposition dans le hall d'accueil consacrée à un illustrateur jeunesse, ainsi que le prochain atelier de conte, destiné aux enfants. Elle travaille également sur un projet d'organisation de prêts de livres dans une maison de retraite. Elle organise ainsi une centaine d'actions chaque année (ateliers, comités de lecture, conférences thématiques, lectures théâtralisées, soirées jeux, concerts, actions d'alphabétisation,...) pour tous types de publics.
- Dimanche, 14h30, Office de tourisme de Roubaix : un groupe de visiteurs est pris en charge par un guide-conférencier (ayant une carte de labellisation régionale ou nationale) pour leur offrir une visite guidée pédestre du centre-ville d'1h30 à la découverte du patrimoine de Roubaix, et leur expliquer comment un bourg médiéval a pu devenir une capitale internationale du textile. La visite peut se prolonger pour les personnes qui le désirent par une visite guidée du musée de la Piscine.
- Mardi, la coordinatrice de l'action culturelle et responsable de la programmation culturelle au Palais de Tokyo finalise le concert d'un groupe de musiciens pour un prochain mercredi : elle appelle le responsable du groupe, discute avec lui de sa rémunération et des relations contractuelles, puis s'occupe de la régie audio-visuelle et des questions logistiques. Elle vérifie également que le service communication a bien inclus cet événement dans sa *News Letter*.
- Vendredi, 10h : une classe de seconde d'un lycée du Blanc-Mesnil arrive en bus affrété par le Conseil général, sur le Parc de la Courneuve, et est prise en charge par un conférencier, pour réaliser une visite des différentes installations réalisées par des artistes-plasticiens, dans le cadre de la Biennale d'Art contemporain « Art grandeur nature » organisée par le CG de Seine-St-Denis. Ce conférencier est lui-même plasticien, payé à la vacation par le CG (42€/heure), sans aucune garantie de volume, mais il réussira à travailler l'équivalent d'un mi-temps sur la période de la Biennale (septembre-novembre).
- Lundi matin, Cinéma Ciné104, Pantin : le responsable de l'activité jeune public reçoit les enfants d'une crèche, pour leur projeter 4 court-métrages qu'il a préalablement sélectionnés. L'après-midi, il ira présenter à une classe de primaire, le film d'animation que les élèves viendront voir prochainement, en leur donnant quelques indications sur le réalisateur, la technique employée, le contexte de l'œuvre.
- Vendredi, 14h, Musée des Beaux-Arts de Lyon : une médiatrice-conférencière, sur statut d'attachée de conservation du patrimoine (catégorie A), accueille un groupe pour lui faire une visite guidée du musée. Elle assurera ainsi 3 visites de suite dans la journée. Devant les œuvres, elle invite les participants à regarder, se questionner et échanger afin d'élaborer des repères artistiques et historiques à partir de leurs propres savoirs et de leur sensibilité.

B. La médiation s'est développée presque partout

Dans la cinquantaine de lieux culturels que nous avons pu étudier (petit ou grand, institutionnalisé ou non, dans tous les secteurs du champ...), des activités de médiation étaient présentes⁴, souvent de manière massive (une offre large, variée, parfois en expansion).

La médiation est devenue une évidence pour chaque institution : chaque théâtre, Centre chorégraphique national, musée national, bibliothèque municipale, opéra, service d'archives, salle de cinéma municipale, centre d'art contemporain, monument historique, orchestre,... partout, dans chaque territoire, dans chaque institution culturelle, dans chaque lieu de pratique artistique, on propose une large gamme d'actions dites de médiation.

La partie la plus visible de telles activités concerne l'offre d'activités de médiation proposée au grand public : visites, conférences, ateliers, etc. Mais on observe aussi le développement d'offres plus ciblées, en relation avec une typologie des publics visés (scolaires, groupes constitués, érudits, etc.) ainsi que la conception de projets sur mesure, en réponse à la demande d'un type de public particulier (prisonniers dans un établissement pénitentiaire, classes de l'Éducation nationale...).

Remarquons cependant que le nom de médiateur ou de médiation n'est que rarement utilisé, souvent évité volontairement, et il lui est préféré des appellations comme : « action culturelle », « action pédagogique », « relations aux publics », « action territoriale », « animation scientifique », « action musicale », etc.

Encadré 2: à la rencontre des emplois de médiation

Comme nos entretiens l'ont confirmé, le terme « médiateur » est de moins en moins utilisé par les acteurs pour qualifier leurs activités. Dans ces conditions, il est permis de s'interroger sur la procédure que nous avons utilisée pour identifier les emplois de médiation. Plusieurs éléments de réponse peuvent être mobilisés à ce stade, qui nous permettent aussi de préciser, plus généralement, la méthodologie d'enquête retenue.

Tout d'abord, bien que le qualificatif « médiateur » soit aujourd'hui récusé par nombre des acteurs que nous avons rencontrés, notamment en raison de son héritage « emploi-jeune », sur lequel nous reviendrons, il reste parfaitement intelligible pour eux. Qu'il s'agisse de ceux que l'on aurait pu appeler médiateurs, de leurs responsables directs ou des responsables de lieux ou de politiques culturelles pour qui la médiation n'est qu'un des volets de leur activité. De surcroît, le terme médiation continue lui d'être usité, tant dans les intitulés de formation (qui ont comme on le verra par la suite connu un grand développement), que dans le milieu professionnel (formation continue du CIPAC, association Médiation culturelle en Rhône-Alpes, etc.).

En réalité, il faisait totalement partie de notre travail d'investigation de recueillir les définitions que les acteurs mettent sur les activités, les emplois et les compétences de médiation. Volontairement, nous n'avons donc pas souhaité proposer de définition liminaire de la médiation.

Afin de nous guider dans nos investigations, plusieurs dispositifs ont été mis en place :

- Une consultation de plusieurs experts, identifiés comme tels au démarrage par les commanditaires de l'étude (cf. liste des personnes rencontrées en annexe). Issus d'horizons variés (un responsable de formation, un chercheur ayant travaillé sur l'analyse du « programme nouveaux services, nouveaux emplois », un sociologue du travail ayant réalisé par le passé un important travail d'enquête dans le secteur des bibliothèques, etc.), chacun nous a livré au cours d'un entretien approfondi sa représentation du champ de la médiation. Certains de ces experts, inscrits très durablement en tant qu'acteurs de ce champ (avec pour l'un d'entre eux des responsabilités au sein de différents lieux ou directions du ministère) nous ont en outre proposé une véritable généalogie des emplois de médiation.
- Un *focus group* qui, dans un format d'exploration collective, a réuni des représentants de différents secteurs culturels afin d'examiner les grands enjeux qui se posent aux

⁴ Seuls "les labos d'Aubervilliers" n'en auraient pas (de manière totalement volontaire).

professionnels. Il s'agissait notamment d'examiner les évolutions importantes qu'a connues chaque secteur, l'existence de spécificités sectorielles des problématiques de médiation, les contraintes qui pèsent le plus sur la situation des emplois de la médiation.

Grâce à ces dispositifs et sur la base de l'enquête de terrain menée au cours de la phase exploratoire, nous avons alors pu constituer, et enrichir progressivement, une liste d'interlocuteurs à rencontrer, appartenant aux différentes catégories suivantes :

- des responsables sectoriels (responsables dans des directions sectorielles du MCC, dans des collectivités territoriales ou en DRAC, associations professionnelles, etc.),
- des responsables de lieux ou de politiques culturelles (directeur des affaires culturelles, directeur d'institution culturelle, etc.)
- des responsables de services de médiation, dont les intitulés et les périmètres peuvent, comme on l'a dit, être variables,
- des chargés de conception des actions de médiation
- des agents réalisant eux-mêmes des actions de médiation devant un public (visites, conférences, ateliers, etc.)

Compte tenu du temps imparti à l'étude, du souhait de mener des investigations sur différents territoires et de disposer d'une vision sectorielle la plus complète possible, la catégorie des agents réalisant eux-mêmes des actions de médiation est moins représentée dans notre échantillon que celle des responsables de services de médiation ou des chargés de médiation. Mais ces derniers ont évidemment beaucoup parlé des tâches des seconds.

Notons, dès à présent, que l'action pédagogique occupe une place centrale dans le champ de la médiation. Quel que soit le lieu, l'activité de médiation est en grande partie dédiée aux scolaires (des maternelles aux étudiants du supérieur, avec une priorité aux primaires). Cette orientation s'explique à la fois par la présence de réseaux institutionnalisés, par l'existence de préoccupations éducatives nationales ou locales, mais également parce qu'un tel public est captif, qu'on se représente ses attentes et qu'il représente des effectifs importants. Cette orientation massive de la médiation, que l'on affinera par la suite, a évidemment des conséquences multiples, notamment sur les profils des médiateurs qui en ont la charge.

Cette situation de développement assez généralisé de la médiation est plus ou moins récente selon les secteurs. Ainsi le secteur des musées s'est-il depuis longtemps doté d'équipes structurées en charge des questions de médiation. Le secteur du spectacle vivant ou celui des archives y est venu plus récemment. Cela étant, la variable sectorielle est à nuancer car le développement de la médiation, dans tous les lieux rencontrés, semble de prime abord, notamment dans la présentation qu'en font les acteurs, dépendre d'une conjonction de facteurs locaux. Parmi ceux-ci, figureraient le soutien que les collectivités territoriales apportent aux activités de médiation (cf. encadré) mais aussi la capacité que les médiateurs eux-mêmes ont eu à conquérir dans les institutions des espaces de légitimité, aux côtés d'autres catégories d'acteurs.

Encadré 3 : Prendre en compte la dimension territoriale des activités de médiation

Compte tenu des objectifs de l'étude et du caractère local du développement des emplois de médiation, notre approche a reposé sur une enquête menée au niveau régional. Ce dispositif avait été pensé afin de nous permettre :

- de réaliser un inventaire des activités de médiation au niveau local, tous secteurs confondus,
- d'en étudier les spécificités : pratiques locales de médiation, articulations entre réseaux locaux, synergies...
- de comprendre le rôle joué par les contextes locaux dans le développement des métiers de la médiation : politiques spécifiques, bassins d'emploi,...

Plus globalement, cette approche permet non seulement de mener des investigations de terrain approfondies qui, compte tenu de l'ampleur du champ seraient difficiles à mener au niveau national, mais aussi d'envisager l'existence d'une couleur particulière de la médiation, en lien avec la politique culturelle, dans telle ou telle région.

L'approche régionale vise donc non seulement à dresser des cartographies locales de la médiation, mais surtout à identifier des structures et des dynamiques de la médiation, en mettant notamment en relation l'offre de formation en médiation, les besoins et les projets des structures et les politiques culturelles menées par les acteurs locaux.

Les critères qui ont présidé au choix des régions furent les suivants :

- la présence sur le territoire d'un large éventail de secteurs étudiés (art contemporain, musée, patrimoine, archive, livre, spectacle vivant,...) ;
- la densité et la diversité des porteurs de l'activité de médiation (guides, médiateurs, animateurs,...) présents sur le territoire ;
- l'existence d'une politique locale volontariste de soutien à l'activité de médiation au sein d'institutions culturelles ou hors les murs (au sein d'hôpitaux, de prisons,...) ;
- l'existence de dispositifs de professionnalisation (formations initiales et continues) et de structuration professionnelle de l'activité (associations professionnelles).

Finalement, après discussion au niveau des instances de pilotage de l'étude, trois territoires furent retenus. Contrastés en taille, mais aussi du point de vue des politiques de médiation qui s'y sont développées, ils semblaient en outre tous trois bien répondre aux critères précédents. Il s'agit de :

- la ville de Lyon,
- le département de la Seine-Saint-Denis,
- la région Nord-Pas-de-Calais

En complément à cette approche territoriale, nous sommes allés à la rencontre de lieux jugés particulièrement intéressants pour la médiation, en raison soit de la place incontournable qu'ils occupent dans le paysage culturel, soit de l'originalité des expériences de médiation qui y sont menées.

Encadré 4 : Notre échantillon de travail :

- 1) 48 lieux étudiés – 103 entretiens
- 2) Champs du secteur culturel :
 - a. *Musées* (Branly, Cité des Sciences et de l'Industrie, Cité de la Musique, Orsay, Piscine, Confluences, Centre Pompidou, Gadagne, Beaux-Arts de Lyon) : 9
 - b. *Art contemporain* (Galerie à Noisy, Espace Croisé, Camille Lambert, Palais de Tokyo, Le Magasin, Nouveaux Commanditaires * 5, Le Fresnoy, Biennale Art Grandeur nature) : 12
 - c. *Bibliothèques et Livre* (Roubaix, Noisy, Bibliothèque départementale de prêt du Val d'Oise, Agence Rhône-Alpes pour le Livre et la Documentation) : 4
 - d. *Spectacle vivant* : 11
 - i. Théâtres (G.Philipe, Bergeries, Scène nationale Croix-Rousse) : 3
 - ii. Opéras (Lyon) : 1
 - iii. Musique et Danse (Orchestre Philharmonique, Cité de la Musique, Ensemble Inter-contemporain, Quatuor Debussy, Percussions-claviers de Lyon, Festival des Rencontres Chorégraphiques de Seine-Saint-Denis, CND, Banlieues Bleues, Centre Chorégraphique national Roubaix) : 9
 - e. *Conservatoires de musique* (Lille) : 1
 - f. *Patrimoine* (Services du patrimoine de Roubaix et Amiens, Archéosite de Gournay) : 3
 - g. *Cinéma* (Ciné 104, Trianon, Ciné 93) : 3
 - h. *Divers* (Fondation 93, Citoyenneté et Jeunesse, Khiasma, Hôpital Le Vinatier Association de Prévention du Site de la Villette) : 5
- 3) Tailles de la structure
 - a. < 10 permanents : 20
 - b. 10-100 : 15
 - c. > 100 : 9
- 4) Régions
 - a. NPC : 7
 - b. Lyon : 8
 - c. 93 : 14
 - d. Autres : 20
- 5) Politiques publiques :
 - a. Conseil Régional (Rhône-Alpes, NPC) : 2
 - b. Conseil général (Pas-de-Calais, Seine-Saint-Denis) : 2
 - c. Ville (Noisy, Lyon, Roubaix) : 3
 - d. DRAC (Rhône-Alpes, NPC, IdF) : 3
 - e. Éducation nationale (DAAC Lille, Inspection Noisy) : 2
 - f. CNFPT : 2
 - g. Directions d'administration centrale du MCC (DAP, DLL, DMDTS) : 3

2. La médiation est soutenue par des discours théoriques ambitieux mais clivés...

En parallèle à son développement pratique, la médiation culturelle a donné lieu à nombre de travaux théoriques. Leur examen fait apparaître trois types d'approches : d'une part des travaux généraux et théoriques qui envisagent le concept de médiation, souvent indépendamment des métiers de la médiation, et ses implications pour les politiques culturelles. Puis, des approches s'attachant à définir et analyser les activités de médiation (quelles fonctions de médiation ? quelles activités des médiateurs ?), dans une

perspective prescriptive. Enfin, une dernière catégorie de travaux envisage la question des spécificités des contextes d'exercice professionnels des activités de la médiation (cadres d'emplois, approches sectorielles, etc.).

Le parcours que composent ces différents types de travaux trace une perspective, qui doit être entendue comme une rationalisation *ex post*, allant du général au particulier. En réalité, comme cela apparaît clairement dans certaines synthèses, certains secteurs (les musées par exemple) ont aussi été les lieux d'une invention locale d'activités et de concepts de médiation. L'avantage, selon nous, d'une telle présentation est qu'elle souligne qu'un tel parcours est aussi rythmé, en creux, par la série des difficultés de traduction de considérations générales en dispositifs opérationnels : traduction des ambitions théoriques de la médiation en activités professionnelles, puis d'activités professionnelles en formes-emplois et enfin, adaptation de ces formes-emplois (avec notamment le dispositif central Nouveaux services - Emplois jeunes) à des contextes particuliers.

A. Les concepts des politiques culturelles et la médiation

Le développement des activités de médiation culturelle et les conceptions qui la sous-tendent sont étroitement liés à des orientations des politiques culturelles publiques. Cependant, comme le souligne Marie-Christine Bordeaux (2005), la médiation culturelle ne s'est jamais imposée elle-même comme concept fédérateur des politiques culturelles d'État, à la différence des concepts de *démocratisation culturelle*, de *développement culturel* et plus récemment de *démocratie culturelle*. Elle pourrait malgré tout jouer aujourd'hui le rôle de concept « rassembleur ». On notera d'ailleurs qu'il est possible de déceler, tant derrière le concept de démocratisation culturelle, qui correspondrait, selon Bordeaux, à une volonté de faciliter l'accès de tous aux œuvres légitimes, que derrière celui de démocratie culturelle, entendu comme effort pour faciliter l'accès aux « activités artistiques », deux facettes des activités de médiation culturelle couramment pratiquées de nos jours. On aurait aussi à ajouter, selon Christian Maurel (2003), une seconde distinction conceptuelle aux approches en termes de démocratisation et démocratie culturelle : la médiation de l'œuvre et la médiation par l'œuvre. Cette distinction permet selon lui d'identifier des formes et des acteurs de la médiation différents, avec du côté de la médiation par l'œuvre, l'artiste qui présente son travail, et du côté de la médiation de l'œuvre, les médiateurs et les animateurs socioculturels, qui participent au parcours de légitimation sociale des œuvres (il cite notamment l'exemple des cultures urbaines).

On retrouve, dans différents débats théoriques, l'idée que la médiation puisse être un concept non seulement rassembleur mais encore central. Ainsi plusieurs travaux proposent-ils des déplacements conceptuels portant sur l'art qui valorisent fortement la médiation et lui donnent un statut théorique. On citera notamment Jean Caune (1999) qui propose de « passer d'une interrogation interne et générale sur l'œuvre d'art à l'examen de l'expérience esthétique, qu'elle se réalise dans la production de l'objet d'art, dans sa réception ou encore dans des pratiques extérieures au « monde de l'art » ». En quittant ainsi une ontologie de l'art, avec en corollaire une réduction du champ esthétique à celui du goût, on s'inscrit avec l'auteur dans une perspective qui donne place non seulement aux questions de la relation à l'autre, de la prise de parole mais aussi au statut des mondes de l'art émergents.

Une des conséquences de ce type d'approche est de radicaliser la place de la médiation, en proposant, comme le fait par exemple Jean Davallon (1999), de considérer les lieux culturels (musées notamment) dans leur globalité (espaces, collections, personnels, etc.) comme des médiateurs. Du point de vue des activités, on trouvera la trace de cette conception dans une approche *extensive* de la médiation (cf. infra).

On peut remarquer que ces travaux théoriques légitiment l'activité de médiation sans pour autant toujours bien la spécifier. On peut faire l'hypothèse que cet écart entre théorie et pratique est, pour les porteurs d'activités de médiation, à la fois un atout (ils peuvent se revendiquer d'une légitimité théorique forte) et un handicap (les pratiques doivent être à la hauteur de l'ambition théorique qui les a légitimées).

B. Les différentes approches de l'activité de *médiation*

Du point de vue des activités de médiation, les réflexions précédentes donnent clairement lieu à deux approches.

La première, que l'on pourrait appeler *l'approche extensive* de la notion de *médiation*, renvoie à une conception large du champ de la médiation qui comprend « l'ensemble des fonctions relatives à la mise en relation des œuvres proposées par une structure avec les populations, c'est-à-dire les publics actuels et potentiels. Elle détermine le lieu, le temps et les moyens de la rencontre entre les œuvres et les destinataires » (Caillet & Lehalle, 1995). Cette approche considère dans son champ d'étude un grand nombre d'acteurs qui exercent des activités en relation (plus ou moins directe et durable) avec le public dans un champ artistique donné (champ muséal, champ de l'art contemporain, champ musical,...). Elle étudie donc un grand nombre d'acteurs et de métiers : les membres des services des publics qui élaborent la politique du lieu (politique tarifaire, choix de programmation,...), les commissaires d'exposition ou les conservateurs élaborant l'exposition en fonction du public, les guides, les enseignants accompagnant des classes dans des lieux culturels, les artistes-intervenants, les animateurs d'ateliers, les personnels d'accueil, les gardiens. De ce point de vue, rentrent dans le champ de la médiation des compétences relationnelles et communicationnelles (pédagogie,...), scientifiques (connaissance en histoire de l'art, savoir-faire techniques,...) et technico-administratives (établir des programmes culturels destinés à des publics spécifiques, réaliser un appel d'offres pour des signalétiques, négocier avec un organisme de voyage).

La seconde, que l'on peut appeler *l'approche spécifique* du métier de *médiateur*, comprend l'ensemble des professionnels en contact direct avec le public, qui jouent un rôle de médiation entre le public et l'objet (œuvres d'art, spectacles,...) ou les publics et l'artiste. Le champ des acteurs compris dans ce type d'étude est plus réduit (et plus précis) : animateurs (d'ateliers, du patrimoine, animateurs – médiateurs), guides (guides – conférenciers, guides de musées d'art, des Monuments historiques, de pays, départementaux, guides-nature), médiateurs (médiateur culturel en conservation et restauration, médiateur dans un musée d'art contemporain ou dans un musée des Beaux-Arts, médiateurs du livre...), voire les agents d'accueil, les bibliothécaires ou discothécaires.

Ces deux types d'approche sont étroitement liés à deux types de recherches : l'un plutôt orienté sur l'étude de la fonction « médiation » : comment certains métiers développent (selon les contextes) des activités dites de « médiation » ? Quel est le degré de médiation de chaque activité, fonction, métier ? ; l'autre focalisé davantage sur le métier de « médiateur » : quels sont les spécificités et points communs des activités, compétences, profils, métiers, formations de médiation, selon les secteurs ? Quelles sont les activités ou compétences (nouvelles ou traditionnelles) développées par les médiateurs ?

Ils mettent aussi en évidence deux types de tendance ou évolution du métier de médiation : d'un côté, l'ouverture de certains métiers (restaurateur, conservateur, artiste plasticien,...) à des activités en relation directe avec le public et donc le développement de compétences propres à la médiation (compétences communicationnelles et relationnelles notamment) (Dahy, 2003) ; de l'autre côté, le développement de nouvelles compétences (scientifiques et techniques) chez les professionnels de la médiation liées à une implication en amont des projets, lors de la conception des expositions ou lors de la programmation des lieux, notamment (Mathevet, 1993).

On peut représenter schématiquement ces deux types d'approche pour mieux distinguer leurs différentes caractéristiques en terme d'objet de recherche, de problématiques, de champs d'étude ou d'auteurs de référence :

Tableau 1 : Une synthèse des approches en médiation

Approches	« Médiation » ou extensive	« Médiateur » ou spécifique
Questions centrales	Qu'est-ce qui fait médiation ?	Quelles sont les activités du médiateur ?
Objets	Fonctions de médiation	Métiers de médiateur
Champs d'étude	Intrasectorielle	Intersectorielle
Acteurs étudiés	Tous ceux qui ont une activité en relation (directe ou non, durable ou non) avec le public dans un champ donné : artistes, enseignants, chargés de relations publiques, administratifs, scénographes,...	Professionnels de la médiation dont le rôle essentiel est d'intervenir (directement) à la mise en relation des œuvres (ou des artistes) avec les publics : guide-conférencier, animateur, membres de l'accueil,...
Niveaux de l'analyse	Amont et aval de la médiation	Cœur de la médiation
Dynamiques étudiées	Intégration dans certains métiers des activités de médiation (comment des artistes, des enseignants, ... développent des activités de médiation ?)	Intégration de compétences nouvelles chez les médiateurs (comment les médiateurs développent des compétences scientifiques, techniques, pédagogiques, voire artistiques?)
Auteurs et références clés	Caillet & Lehalle, 1995 Caune, 1999 Djian, 1996 Lamizet, 1999 Davallon, 1999 Dahy, 2003	Gellereau, 2005 Y Marthevet Bordeaux, 2004
	Caillet, 1997	

Néanmoins, cette distinction entre les différentes recherches n'est pas toujours établie de façon claire et évidente. Certaines études (Caillet, 1997) traitent simultanément de la question de l'étendue du champ de l'activité de médiation et des caractéristiques du métier de médiateur culturel. Il faut donc comprendre cette distinction entre l'approche *extensive* et l'approche *spécifique* comme des points de références dans le champ vaste de la médiation, entre lesquels se placent un grand nombre de travaux théoriques et pratiques (et non pas comme deux paradigmes ou deux courants en opposition), notamment les travaux centrés sur les dispositifs et outils spécifiques de médiation (Gellereau 1998 ; Chaumont, 2005).

Au final, on constate que plusieurs travaux s'intéressent bien à la question des formes concrètes que prend la médiation. Mais ils établissent un clivage de prime abord problématique. D'un côté, la médiation est vue comme une fonction et par conséquent distribuée sur un ensemble important d'emplois. Ces approches soulignent implicitement l'intérêt d'une *coopération* entre différents types d'acteurs pour parvenir à réaliser des actions de médiation. De l'autre, la médiation est considérée en tant que métier spécifique devant se positionner dans un paysage existant, aux côtés d'autres emplois. Dans ce cas, est affirmée la nécessité de *professionnalisation* pour les médiateurs. Du point de vue théorique, il existe un véritable enjeu à relier ces deux types d'approche qui, comme on va le voir, ne sont pas articulés au niveau des doctrines.

Notons également qu'ils ne le sont pas non plus auprès des acteurs de la médiation : dans nos pérégrinations sur le terrain, la tension entre ces deux approches est également apparue, avec d'un côté, un point de vue faisant de la médiation non pas le métier de certains professionnels (les médiateurs), mais l'affaire de tous, ce qui conduit à nier l'existence d'un véritable métier de médiateur ; de l'autre, des acteurs (parmi eux, évidemment, les médiateurs), convaincus de l'importance d'un métier spécifique de la médiation, et qui militaient pour sa reconnaissance et sa professionnalisation.

3... et des doctrines peu unifiées

La médiation culturelle a connu, comme on l'a vu, un large développement. Il n'est pas déraisonnable de penser que les orientations théoriques précédentes ont pu orienter les pratiques, s'agissant d'une population de médiateurs plutôt attentifs à ce que la « science » leur renvoie comme image. Mais il est aussi des lieux d'élaboration de cadres pour l'action plus proche des pratiques. Quelles sont alors les doctrines observables en matière de médiation ? Comme on va le voir, loin de constituer un champ unifié, la médiation s'est construite sur un socle doctrinal éclaté, déterminé par différentes considérations dont nous nous efforcerons de rendre compte.

A. Des doctrines orientées par les finalités de la médiation

Bien que cela ne soit pas toujours explicite dans les discours des acteurs rencontrés, la question de la finalité des actions de médiation est sans doute un des principaux ferments d'élaboration doctrinale. Mais à bien y regarder, il existe une large gamme de finalités pouvant être mobilisées par les acteurs pour définir ou légitimer leur conduite. Parmi celles-ci, on citera notamment :

- La médiation conçue pour accroître le public des institutions et manifestations culturelles,
- La médiation contribuant à la diversification des publics,
- La médiation accompagnant une ingénierie de l'offre culturelle axée sur des produits tels que l'exposition, la manifestation, l'événement,
- La médiation comme outil permettant d'atteindre des publics spécifiques (il peut alors s'agir non seulement de publics « empêchés » ou de « non publics », selon des appellations devenues aujourd'hui assez classiques, mais aussi de publics tels que les scolaires, servant de levier, actuel et futur, au développement des pratiques culturelles),
- Plus rarement, la médiation peut être conçue comme l'activité centrale, celle qui donne tout son sens à un lieu culturel.

On notera que les considérations précédentes peuvent être portées à des niveaux différents d'une organisation culturelle (du médiateur de base jusqu'à la tutelle, en passant par différents niveaux hiérarchiques) et parfois même, être en contradiction les unes avec les autres.

Certains médiateurs évoquent notamment la difficulté à tenir aujourd'hui une ligne d'action tournée vers des publics qui demandent une attention particulière, une ingénierie plus poussée et par conséquent des moyens élevés. Les mêmes peuvent dénoncer le détournement de l'activité de médiation vers les zones les plus productivistes (par exemple des visites très standardisées qui seraient répétées à longueur de journée).

Au delà de ces tensions, on observe aussi un clivage structurant entre deux logiques :

- des activités de médiation conçues dans une logique d'offre : les publics sont invités à choisir les produits de médiation sur la base d'une gamme déjà conçue, souvent structurée par type de public (scolaires, grand public, publics fidélisés, etc.),
- des activités conçues dans une logique qui, si elle n'est pas de pure demande car celle-ci est souvent stimulée, relève au moins d'une logique de projet : des publics, souvent déjà constitués en groupes (scolaires, publics du champ social, etc.), sont associés à l'élaboration d'activités de médiation finement articulées avec leur préoccupations, leurs modes de fonctionnement.

B. Des doctrines organisationnelles

On retrouve à ce niveau la trace du clivage théorique que nous avons décrit précédemment entre vision *extensive* et vision *spécifique* de la médiation. Ainsi peut-on observer des doctrines dans lesquelles la médiation est conçue comme activité totalement distribuée, par exemple, dans certaines bibliothèques où tout le monde est censé faire de la médiation. Il ne s'agit pas, dans ce cas, d'un pur décalque d'une considération théorique mais plus de la déclinaison d'une doctrine plus large englobante, renvoyant à un trait culturel propre au monde des bibliothèques. Schématiquement, celui-ci veut, d'une part, que l'accueil soit au cœur du métier de bibliothécaire et que d'autre part, il soit, et la médiation aussi par conséquent,

l'affaire de tous.

À l'opposé, certains acteurs du champ de l'art contemporain défendent l'idée que la médiation n'est qu'un des volets d'une action de type production réunissant les activités de commissariat d'exposition, de médiation, de régie d'œuvre.

La place de la médiation au sein de l'organisation culturelle qui la met en œuvre fait aussi partie des éléments de doctrine variables :

- La médiation peut être totalement mise en œuvre par des ressources internes de l'organisation, appartenant selon les cas, à un service des publics, des relations publiques, service pédagogique ou éducatif, etc.
- La médiation est totalement ou en partie sous-traitée, soit à des individus exerçant leur activité en *free-lance* (ils réalisent généralement des activités de type visite guidée ou ateliers), soit à des entreprises qui prennent parfois en charge une part de la conception de l'offre en plus de la partie face au public.
- Les collectivités locales, peuvent être amenées à offrir aux organisations culturelles des services transversaux (ici, en soutenant telle association dédiée à un type de contenu ; là, en étoffant ses propres services afin de piloter directement la question de la médiation) qui ont clairement des conséquences sur l'organisation de la médiation.

C. Doctrines ou adaptation au contexte?

Enfin, il convient de souligner que, dans plusieurs lieux rencontrés, l'explicitation d'une doctrine de médiation est chose difficile tant la médiation semble, aux dires des acteurs, répondre avant tout à un ensemble de considérations pratiques, de contraintes d'ordre divers (institutionnel, organisationnel, financier, etc.), de désirs individuels. La médiation sous forme d'ateliers pour enfants peut ainsi, par exemple, être née du souhait personnel d'un médiateur de développer ce créneau d'activité ; là, la médiation s'est développée en saisissant l'effet d'aubaine du développement d'emplois publics aidés qui ont finalement créé le besoin ; là encore, c'est en réponse à une injonction publique que telle institution a conçu un dispositif de médiation permettant d'aller à la rencontre de publics défavorisés.

Tous ces éléments de doctrine ont des conséquences importantes en termes d'activité et de compétences. Selon que l'on vise tel ou tel public, que l'on conçoit la médiation comme étroitement liée à un domaine d'activité ou encore, qu'on la pense comme une compétence parmi d'autres, il est clair qu'on s'oriente vers des profils de médiateurs différents, inscrits dans des formes d'organisation différentes et appelant des modes de gestion différents. De surcroît, les différentes briques doctrinales énumérées peuvent se composer entre elles de différentes manières, sans qu'il soit possible, à ce stade, d'y voir une claire logique, sectorielle par exemple.

Comme on le constate, le champ de la médiation n'a pas produit de doctrine unifiée.

C'est d'ailleurs ce constat de relatif vide doctrinal qui a récemment poussé l'une des associations regroupant des médiateurs à lancer une réflexion en ce sens. Celle-ci a abouti à l'élaboration d'une « charte de la médiation culturelle » conçue avant tout comme cadre déontologique censé orienter les pratiques de médiation. Malgré l'effort d'élaboration fourni, la charte ne semble aujourd'hui pas encore à même de constituer un dispositif fédérateur pour l'ensemble des populations de médiation.

4. De rares occasions de porter un regard RH sur la médiation

Dans l'histoire de la médiation, il est un tournant particulièrement marquant, tant pour la reconnaissance de cette activité, que pour sa traduction concrète sous forme d'emploi : c'est la mise en place du programme « nouveaux services - nouveaux emplois », plus connu sous l'appellation dispositif « emplois-jeunes ». Rappelons qu'il s'agissait d'un programme de soutien de l'emploi par l'État, pour un ensemble de créneaux d'activité, dont faisait partie la médiation, qui bien que porteurs, économiquement et

socialement, étaient à l'époque encore peu développés. En finançant les emplois pendant une durée déterminée, pari était fait qu'une fois de nouveaux services développés, les emplois qui les soutenaient seraient pérennisés.

Différents travaux (Bureau, 2001; Durand, 2006) se sont penchés sur les effets de ce programme et fournissent pour notre propos des enseignements intéressants.

Conduit par une équipe du Centre d'Études de l'Emploi, l'examen du programme emploi-jeunes dans la culture (associations et collectivités locales ayant recruté des emplois-jeunes) révèle de nombreux effets, parfois contradictoires. Tout d'abord, un tel programme a, on le sait, permis un développement important d'emplois de médiation dans le temps du programme, dont certains ont été pérennisés. En tant que soutien financier, il a donc constitué une ressource déterminante pour le monde de la médiation culturelle. D'un point de vue RH, on retrouve concrètement les différentes conceptions de la médiation évoquées plus haut (métier spécifique *vs* fonction répartie). Ces conceptions renvoient aussi clairement aux spécificités de chaque secteur culturel. Ainsi dans le monde du livre, et notamment dans les bibliothèques (cf. *infra*), très structuré en termes de catégories d'emplois, les médiateurs ont parfois eu du mal à trouver leur place sur la durée (devant rentrer à terme dans le « moule », notamment en termes de concours). À l'inverse, dans le secteur du patrimoine, qui repose sur nombre d'associations de bénévoles ou de petites structures, certains médiateurs recrutés se sont vus confier une large gamme de tâches à réaliser. Globalement, si le terme de médiateur fait sens pour les intéressés eux-mêmes, sa généralisation a aussi beaucoup contribué à masquer la spécificité des problématiques de médiation et la nécessaire adaptation des emplois aux situations rencontrées. À tel point que le terme est aujourd'hui rejeté de certains lieux culturels pour son caractère trop formaté et justement, sa connotation emplois-jeunes.

En outre, il existe des travaux qui, bien que ne prenant pas la médiation comme objet d'étude, l'abordent de manière incidente. S'agissant du monde des bibliothèques, Jean-Pierre Durand et son équipe montrent que dans un univers où la médiation est censée être l'affaire de tous (« nous sommes tous des médiateurs »), les emplois spécifiques de médiateurs se sont créés dans un certain nombre de niches, en périphérie du métier de bibliothécaire :

- dans des activités relatives aux nouvelles technologies, avec là encore un recours au dispositif « emploi-jeunes »,
- dans des formes nouvelles de rencontre avec le public, visant à dépasser la logique de l'offre (« médiateurs du livre »),
- pour assurer des fonctions mal définies et finalement non dénommées : accueil dans des espaces en libre service (par exemple : hall de presse) où le travail réalisé ressemble à celui effectué par des travailleurs sociaux,
- dans une activité d'intermédiation avec le monde enseignant,
- pour assurer un travail sur l'événementiel (en relation avec d'autres structures culturelles, telles que MJC, théâtres, etc.)

Souvent portés par des personnels plus jeunes, plus précaires aussi (souvent contractuels ou vacataires), le développement de tels emplois a manifestement posé des problèmes tant de reconnaissance (éloignement des fonctions « nobles » de bibliothécaire), de pérennisation (voie unique du concours, dans lequel les savoirs développés sont mal reconnus), de mobilité (faible, qu'il s'agisse d'une mobilité au sein de la bibliothèque d'affectation, ou entre structures culturelles ou encore entre les différentes fonctions publiques), que de positionnement vis-à-vis du champ du travail social. Comme on le verra, un certain nombre de ces éléments restent pertinents lorsqu'on se penche sur d'autres univers culturels.

Conclusion

À l'exception de quelques regards partiels portés sur les activités de médiation, notamment à la suite du programme « nouveaux emplois, nouveaux services », les travaux sur la médiation soulignent plus l'importance théorique du concept et ses différentes acceptions qu'ils n'en montrent les conditions concrètes de mise en œuvre, en particulier sous l'angle RH.

Faisant figure de continent théorique par son importance potentielle et sa capacité à régénérer les politiques culturelles, la médiation est aussi *terra incognita*.

L'examen des doctrines, et un premier survol des pratiques, loin d'indiquer des modes de structuration clairs et partagés du champ de la médiation, mettent en évidence une caractéristique qu'il s'agira de garder en mémoire dans la suite de ce rapport : le développement de la médiation est clairement marqué par un grand nombre de facteurs de contingence. S'il existe un modèle de développement sous-jacent auxquels ces facteurs s'appliquent, il est largement implicite et nécessite donc que l'on se dote de lunettes pour l'observer.

II. Rendre compte du champ de la médiation : l'introduction du concept de configuration professionnelle

Comme on l'a vu en première approche, le paysage de la médiation n'est pas immédiatement lisible. Les approches théoriques sont clivées, les doctrines variées et hétérogènes et l'inventaire des pratiques donne à voir une diversité de dispositifs et d'activités peu compatible avec un projet de synthèse. Surtout, la figure du médiateur ne sort pas totalement clarifiée de l'examen des points précédents, bien que chacun en offre une lecture partielle. Il convient donc de forger, notamment à partir des considérations théoriques et doctrinales, des outils conceptuels permettant de penser la figure du médiateur dans sa diversité, dans son inscription organisationnelle et dans ses dimensions RH.

Pour cela, on examinera, tout d'abord, plus précisément les contraintes générales, issues de la partie précédente, que devrait *a priori* satisfaire une modélisation de l'activité et des compétences de la médiation qui serait tournée vers une meilleure compréhension de ses dimensions organisationnelles et RH. Ces contraintes étant énoncées, nous proposerons et justifierons progressivement les différents éléments de notre modélisation.

1. Il faut dépasser les discours globalisants sur le médiateur

Plusieurs arguments, de nature différente, nous conduisent, à l'orée de la présente partie, à forger un concept permettant de cheminer dans le paysage touffu de la médiation culturelle.

Tout d'abord, d'un point de vue strictement pragmatique, il nous est nécessaire de disposer d'outils permettant de réduire la variété, apparente et bloquante, des situations de médiation qu'il nous a été donné d'observer, au travers des discours des acteurs. En effet, compte tenu du caractère apparemment local des contraintes pesant sur le développement de la médiation dans chacun des lieux culturels que nous avons rencontrés, il serait *a priori* impossible d'opérer une restitution synthétique. Autrement dit, on se trouve, s'agissant des discours sur la médiation, immédiatement confronté à une hypersingularité, dont on ne sait si elle est une véritable donnée du problème (la médiation n'aurait pas pu se développer autrement que par ce processus local de conquête, grâce à la détermination des acteurs en place) ou bien si elle témoigne, au contraire, d'une méconnaissance des éléments d'une histoire commune, qui peut d'ailleurs jouer comme frein à une reconnaissance des porteurs des activités de médiation. Les récits tantôt héroïques, tantôt défaitistes que tiennent les acteurs de la médiation sont importants à prendre en compte en tant que tels, mais il faut aussi pouvoir leur adjoindre une modélisation permettant de tester le caractère effectivement explicatif des contextes habituellement mobilisés dans les discours.

Ensuite, les approches théoriques précédemment analysées soulignent deux aspects des activités de médiation, qui nous semblent importants :

- La médiation, dans son ambition de constituer un paradigme nouveau de l'action culturelle, doit nécessairement être pensée comme activité distribuée et coopérative. On pourrait résumer cette option par la formule « la médiation est l'affaire de tous ».
- Dans le même temps, elle appelle à des formes de professionnalisation et de reconnaissance correspondant à des acteurs dédiés.

Mais il n'existe, comme on l'a vu, aucune passerelle entre ces deux approches.

Notre modélisation devra donc rendre compte à la fois de l'existence d'acteurs *dédiés* aux activités de médiation, aux fonctions éventuellement différenciées, organisés en collectifs d'acteurs de médiation, mais aussi des relations que ce collectif entretient avec des acteurs *en charge* de questions de médiation. Il faudra donc préciser simultanément les formes de coopération et de professionnalisation en médiation.

Compte tenu de la diversité des situations rencontrées, et surtout du poids de la dimension organisationnelle de celles-ci, les catégories usuelles d'analyse, issues de la sociologie des professions ou de travaux en gestion des ressources humaines ne peuvent être que secondaires dans notre approche. En effet, on voit bien, selon les cas, que la médiation se traduit par toute une gamme de concrétisations telles que des fonctions, des métiers, plus rarement des professions. Par conséquent, métiers, emplois,

fonctions, compétences, etc. ne sont que des attributs, présents ou non selon les situations, d'objets plus généraux. Ces objets auront pour finalité d'articuler les dimensions professionnelles et organisationnelles. Car non seulement on assiste à une variété des formes de concrétisation des activités de médiation (profession, métier, fonctions) mais surtout ces différentes formes sont reliées entre elles par une organisation. Comme l'examen de la littérature en médiation l'a suggéré, interviennent de surcroît dans cette organisation des formes professionnelles issues d'autres familles d'activités (scientifiques, administratives, artistiques, etc.). Il importe donc de pouvoir faire apparaître simultanément la variété des *configurations professionnelles* de la médiation et les familles professionnelles qui lui sont connexes.

Enfin, comme on le verra par la suite, chaque secteur semble de prime abord avoir généré ses propres catégories d'acteurs en charge de questions de médiation. On constate ainsi globalement que la place des artistes dans la médiation n'est clairement pas la même selon que l'on considère le secteur du spectacle vivant ou celui du patrimoine. Mais cette spécificité sectorielle apparente est-elle véritablement plus structurante que des spécificités organisationnelles observables au sein même de chacun des secteurs, spécificités qui seraient, elles, déterminées par des variables non sectorielles ?

A l'inverse, certains secteurs, qui s'inscrivent dans une histoire longue de la médiation, ont hérité de certaines formes d'emplois (statuts, dénominations, reconnaissance, etc.) ou en ont généré de nouvelles, que l'on ne retrouve pas dans des secteurs plus jeunes en médiation. Enfin et surtout, on s'attendrait à ce que les activités et les contenus propres à chacun des secteurs, en ce qu'ils constituent le substrat de toute médiation, jouent comme facteur de différenciation majeure entre emplois de médiation. Enfin, il est clair que certains acteurs peuvent être conduits à construire une rhétorique de la spécificité sectorielle afin de défendre leurs positions et d'affermir une doctrine de médiation. Il convient donc de disposer d'outils permettant de s'écarter des discours que mobilisent les acteurs du champ pour revendiquer la spécificité sectorielle.

Au total, on constate que la dimension sectorielle peut jouer de différentes façons. Notre modélisation devra donc nous permettre d'examiner la question de la spécificité sectorielle sans que celle-ci soit simultanément le point de départ et d'arrivée de notre raisonnement.

En résumé, notre modélisation devra satisfaire les conditions suivantes :

- permettre de rendre compte de la variété des configurations professionnelles des activités de médiation et pouvoir caractériser leur degré de professionnalisation, intrinsèquement et les unes par rapport aux autres,
- rendre compte des dimensions organisationnelles des situations de médiation rencontrées,
- prendre en compte la coopération entre différents acteurs « médiateurs » qu'il s'agisse d'acteurs dédiés ou d'acteurs assurant une fonction de médiation parmi d'autres.
- offrir un moyen de se pencher sur la question de la spécificité sectorielle sans que celle-ci ne structure a priori notre raisonnement.

Précisions maintenant plus avant les caractéristiques de notre modélisation.

2. Les deux dimensions des activités et compétences de médiation

On l'a vu, les lignes de partage de la médiation, de fracture pourrait-on dire parfois, sont multiples. Pourtant, progressivement, en croisant les discours des acteurs rencontrés, tout en s'efforçant de respecter les contraintes précédentes, deux axes d'interprétation et de restitution se sont imposés à nous.

A. Une première ligne de partage : conception *versus* face public

Assez rapidement dans nos investigations de terrain, il est apparu que les différentes populations en charge d'activités de médiation se positionnaient les unes par rapport aux autres en raison d'un axe, continu, relatif à la division du travail. Parmi ces populations, on peut observer aux deux extrémités de cet axe :

- des concepteurs-producteurs de dispositifs de médiation : chargés d'action culturelle, chargés des relations publiques, chargés d'action territoriale, chargés de médiation, chargés de projet, producteurs, responsables des publics, etc. Ils assurent en général, en plus de leur conception, l'ensemble de la production de ces modules, sous l'angle organisationnel et logistique, notamment : contact avec des artistes (ou compagnies), contact avec des partenaires (notamment pour les activités hors les murs), élaboration des contrats, paye... Leur implication dans l'élaboration du contenu de la prestation est variable : parfois nulle (ils achètent des produits sur étagères), elle peut devenir importante dans certains cas, comme lorsque le producteur va monter lui-même une exposition ou lorsqu'il va élaborer les scénarios de l'atelier ou de la visite.

Nous souhaiterions ici insister sur la nature de la contribution de ces concepteurs : par *dispositifs* de médiation, on entend la conception du cadre dans lequel les interactions de médiation vont se dérouler (y compris leur rôle à eux à l'intérieur de cet espace, ce qui explique qu'on les identifie eux-mêmes comme acteurs de la médiation). Concevoir un tel cadre peut nécessiter des compétences différentes selon les cas, on y reviendra, mais impose de toutes les manières que soient *a minima* spécifiés, de manière plus ou moins explicite : les publics visés, le cadre spatio-temporel dans lequel la médiation se déroulera, le type de contenu qui pourra être transmis, utilisé ou produit, etc.

Comme on le verra, une telle conception est souvent collective, au sein des services dédiés à la médiation mais aussi en partenariat avec des acteurs connexes.

- des animateurs face public : chargés de la réalisation des activités de médiation face au public, quels que soient le format, le contenu, le mode opératoire. On le sait, le terme d'animateur est, dans le milieu de la médiation très connoté « animation socio-culturelle » et risquerait donc d'être interprété par le lecteur comme une dévalorisation de la dimension culturelle de l'activité au profit de l'animation, dans son sens le plus trivial. Malheureusement, le vocabulaire est ici limité, comme souvent lorsqu'il s'agit de décrire des métiers. On aurait pu proposer d'appeler cette catégorie « médiateur » mais c'est justement pour éviter ce terme trop englobant, qui comprend aussi bien des concepteurs que des « face public », que l'on s'est engagé dans la voie de la présente modélisation. Le terme animateur doit donc être strictement compris comme celui qui, dans le champ culturel, comme d'ailleurs dans d'autres champs qui seraient soumis au même clivage, assure les activités de médiation face au public.

Il faut alors distinguer deux catégories :

- les artistes qui effectuent une prestation artistique : atelier de pratique musicale (gamelan, trompette,...), atelier de pratique théâtrale, d'arts plastiques, démonstrations, atelier chorégraphique, conférence d'explication de sa proposition artistique (l'artiste exposé dans un centre d'art, le metteur en scène,...). Ces ateliers et conférences peuvent se faire dans l'enceinte de la structure ou hors les murs (prison, hôpital, école, salle de quartier,...).
- les non-artistes : conférenciers, guide-conférenciers, animateurs d'ateliers pédagogiques (faire manipuler les enfants, les faire réfléchir à une thématique,...). Ces modules ont lieu généralement dans les murs de l'institution culturelle.

En opposant les animateurs aux concepteurs/producteurs, on ne souhaite pas reprendre une division classique entre conception et exécution. Les animateurs réalisent clairement, pour la plupart d'entre eux, une partie de la conception des activités de médiation. Mais il ne s'agit pas pour eux de concevoir des dispositifs de médiation, mais plutôt les contenus et les modes opératoires élémentaires de la médiation. Peut-être faudrait-il alors davantage parler à leur sujet d'autonomie (relative au cadre de médiation défini par la conception) que de conception.

Selon la taille des structures, une telle division du travail est plus ou moins marquée. On peut ainsi, dans de petites structures, observer l'existence de profils plus polyvalents, assurant à la fois la conception des actions de médiation et leur mise en œuvre face aux publics. On appellera de tels profils des animateurs-concepteurs. Mais très vite, dès que les structures sont amenées à accueillir un nombre important de visiteurs, on assiste à une spécialisation qui, bien que les libellés soient variables, se ramène en réalité à la coexistence des deux populations précédemment décrites.

Cela étant, le facteur taille n'est pas le seul à expliquer la division du travail. Celle-ci peut aussi clairement résulter d'un choix, d'une stratégie, comme on le verra ensuite, parfois lié à l'existence de compétences différenciées sur un deuxième axe d'analyse, d'une volonté soit de promouvoir la polyvalence, soit, au contraire d'accentuer la professionnalisation de populations aux deux extrémités du spectre, affirmant ainsi qu'ils relèvent bien de deux registres professionnels différents.

Enfin, une telle division du travail peut aussi s'analyser dans une perspective dynamique. Lors de l'installation d'une activité de médiation nouvelle dans un lieu, lors de son ouverture au public par exemple, il peut arriver que l'on mette délibérément l'accent sur le travail de conception. À l'inverse, dans certains lieux, la médiation peut atteindre un tel degré de standardisation (répétition des publics, des formats, des contenus, etc.) que les acteurs de la conception disparaissent au profit des animateurs face public.

Afin de parvenir à représenter les différents intervenants en médiation, et non seulement les acteurs dédiés, il convient d'ajouter, selon les cas, certains des acteurs contribuant par leur action, qui à la partie conception, qui à la partie face public des actions de médiation. Parmi ces acteurs, on peut penser à des profils scientifiques (exemple des conservateurs de musées chargés d'établir des discours scientifiques adaptés à tel ou tel public), administratif (tel responsable des actions culturelles en collectivité locale dont une partie du travail consiste à se pencher sur les actions de médiation qu'il convient de soutenir) ou encore aux responsables des lieux culturels dont on a vu que l'élaboration de stratégies d'action pouvait conditionner fortement les doctrines de médiation en place.

B. Des dominantes à l'œuvre : contenus *versus* publics

Moins spontanément mobilisé par les acteurs, et sans doute aussi plus sujet à controverse, il est un autre axe qui vient structurer le paysage des formes professionnelles de la médiation. Il s'agit de celui qui oppose d'un côté des acteurs que l'on dirait plutôt orientés *contenus* (histoire de l'art, pratique artistique, histoire des sciences et pratique scientifique, etc.) et d'autres davantage orientés *publics* (par exemple : jeune public, publics empêchés). Il arrive certes que les individus, soit en raison de leur formation initiale, soit par leur pratique professionnelle quotidienne, articulent des compétences issues de ces deux pôles, et ce peut d'ailleurs être un des objectifs de professionnalisation que de parvenir à maîtriser ces deux compétences. Mais dans la plupart des cas, les médiateurs restent plutôt situés dans l'un de ces deux pôles et sont ainsi marqués, soit par une dominante contenus, soit par une dominante publics.

Plus précisément, on dira qu'on se trouve en présence d'une dominante contenus lorsque les connaissances, les compétences et les activités, qu'il s'agisse des concepteurs-producteurs ou des animateurs face public, sont de nature disciplinaire (disciplines artistiques ou scientifiques). À l'opposé, on parlera de dominante publics lorsque la maîtrise porte essentiellement sur la nature, la typologie et les comportements des publics. On trouve par exemple dans cette deuxième catégorie des compétences d'ingénierie de partenariats adaptés à tel public, des connaissances relatives aux pratiques de consommation des publics, etc.

On voit bien, dans le terme même de dominante, que ce deuxième axe ne peut jouer exactement comme le premier. Il s'agit en effet moins ici de décrire des positions absolues que relatives. De surcroît, l'enjeu de la représentation de cet axe est d'ailleurs autant de décrire des positions – relatives –, que des mouvements de positions, *i.e.* comment des acteurs entrés par une dominante, contenus ou publics, réussissent à équilibrer progressivement leur profil et donc finalement à ne plus faire jouer chacun des deux pôles comme « dominante ».

C. Activités et compétences : la superposition de deux espaces de représentation

Munis des deux axes précédents, et selon la définition qu'on en a donnée, on peut s'attacher à représenter d'une part les activités de médiation et d'autre part les compétences de médiation, qu'il s'agisse de compétences requises ou effectivement possédées. On construit ainsi deux espaces de représentation distincts qui, superposés, peuvent permettre d'apprécier l'écart existant, dans chaque situation de

médiation rencontrée, entre activités et compétences. Nous reviendrons dans la partie VI consacrée aux outils RH sur l'intérêt d'une telle confrontation.

On peut aussi faire le choix, dans un souci de lisibilité à ce stade de la réflexion, de superposer d'emblée ces deux espaces en représentant les acteurs de la médiation, ceux-ci incarnant à la fois les activités et les compétences.

D. Les acteurs de la médiation occupent des positions

Compte tenu des points précédents, nous proposons de rendre compte des différentes situations de médiation rencontrées à partir du concept de *configuration professionnelle de médiation (CPM)*. Celui-ci vise à positionner, pour une situation de médiation donnée, les différents acteurs de la médiation, selon les concrétisations qui leur sont propres, qu'il s'agisse de professions, de métiers ou de fonctions, dans un espace à deux dimensions défini par les deux axes construits précédemment :

- l'axe constitué du continuum d'activités et de compétences allant de la conception/production jusqu'au face public,
- l'axe marqué par l'opposition entre dominante contenu vs publics. Dans ce cas, un positionnement intermédiaire signifiera que la notion de dominante a disparu.

Notons qu'à ce niveau, on ne fait que représenter l'espace des positions tenues par les différents acteurs. Il conviendra de spécifier d'autres paramètres pour aboutir véritablement à un concept de configuration professionnelle à même de rendre compte simultanément des aspects organisationnels et RH de la médiation. D'autant qu'il est possible de s'orienter vers la représentation de configurations professionnelles réelles (correspondant par exemple aux situations de médiation qu'il nous a été donné d'observer au cours de notre travail de terrain) ou bien stylisées, idéal-typiques (en ne retenant que des traits caractéristiques).

Quel que soit le type de représentation choisie, elle permet d'identifier l'espace qu'occupe la médiation et par conséquent, de comparer entre elles les différentes situations de médiation rencontrées.

Elle permet notamment d'examiner de manière nouvelle la question des spécificités sectorielles. A ce stade, nous formulons l'hypothèse qu'il existe une véritable spécificité sectorielle lorsqu'un secteur génère un type de configuration professionnelle qui lui est propre.

Pour réaliser les opérations précédentes, il importe auparavant de compléter la représentation d'une configuration professionnelle en identifiant les facteurs qui pèsent sur elle.

E. Ce qui pèse sur les Configurations Professionnelles de Médiation (CPM) : première énumération

La configuration professionnelle observable dans un lieu donné est le fait de plusieurs facteurs parmi lesquels on peut citer, en première approche :

1) le type de publics visés

Quelle que soit la définition que proposent les acteurs de la médiation de leur activité, il est un acteur qui reste central, à quelques exceptions près, c'est le public. Celui-ci, en tant qu'il est à la fois l'objectif et le partenaire des activités de médiation, structure donc nécessairement les CPM.

Schématiquement, le public peut être réparti selon qu'il est pur récepteur ou impliqué dans la conception d'une part, et d'autre part, selon qu'il exprime surtout des attentes liées à des contenus culturels ou qu'il mobilise l'activité de médiation non pour elle-même mais au service d'une logique qui lui est propre (par exemple, dans le cadre d'activités pédagogiques pour une classe de scolaires). A l'instar des populations de médiation elles-mêmes, on peut donc finalement représenter les publics dans un espace à deux dimensions dont les axes seraient :

- Axe de l'implication dans l'activité de médiation (du concepteur au récepteur) : à l'extrémité de l'axe se trouve, comme on a pu le constater, certains publics de médiation impliqués très en

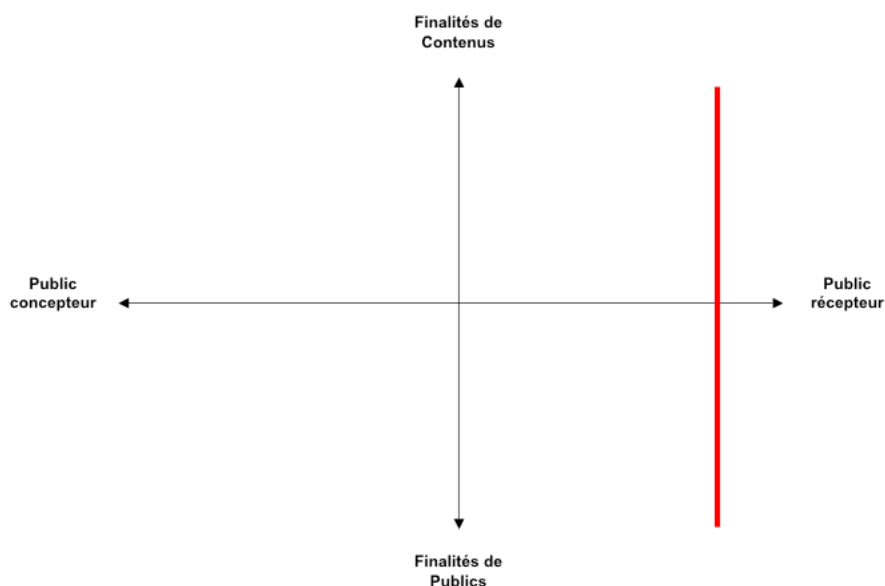
amont du processus de conception. Ce sont eux qui, souvent sur la base d'une stimulation initiale de médiateurs, formulent une demande de médiation. Ce sont eux, encore, qui accompagnent le processus de médiation et eux qui, finalement, en bénéficient. On peut aussi parler dans ce cas d'une logique de la demande (ou de la co-conception).

A l'opposé, certains publics ne font que répondre à une offre de médiation et la consommer. Ce qui ne signifie pas qu'ils soient totalement passifs. Dans l'acte même de faire appel à une activité de médiation, ils s'inscrivent même, au regard des phénomènes classiques de reproduction culturelle, parmi les publics les plus actifs. Sans compter avec l'implication que peut nécessiter le déroulement d'un atelier, d'une visite-guidée, voire d'une conférence. Malgré tout, on peut parler, dans ce cas, d'une logique de l'offre.

- Axe des buts pour lesquels l'activité de médiation est souhaitée : les publics adoptent vis-à-vis de la médiation non seulement une posture (demandeur co-concepteur vs récepteur) mais expriment aussi des attentes. On peut identifier, à un bout de l'axe, des publics à dominante « contenus » (acquérir des connaissances en histoire de l'art, mieux appréhender la démarche artistique de tel ou tel artiste, s'initier à une démarche artistique, etc.) tandis qu'à l'autre bout, des publics seraient davantage à dominante « publics », c'est-à-dire avant tout mus par des besoins relatifs à leur condition de publics (les scolaires par exemple).

Illustrons ce mode de représentation des publics par quelques exemples :

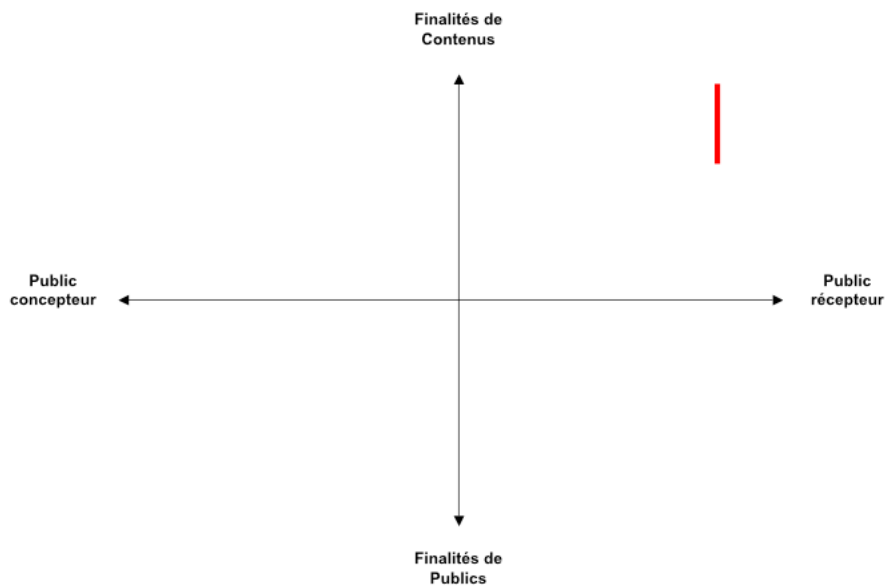
Public récepteur, large spectre :



Comme on le voit, ce type de public se situe clairement du côté de la réception mais parcourt tout l'axe allant des contenus aux publics. Il s'agit par conséquent d'un public à large spectre, que l'on ne sait *a priori* pas catégoriser en fonction de ses attentes à l'égard de la médiation. Il peut s'agir, par exemple, de publics suivant des visites guidées mais n'étant pas au départ constitués en groupes.

Public récepteur, spécialisé contenus

Contrairement au cas précédent, le public suivant, tout en restant récepteur, est lui clairement identifié comme en attente de contenus.

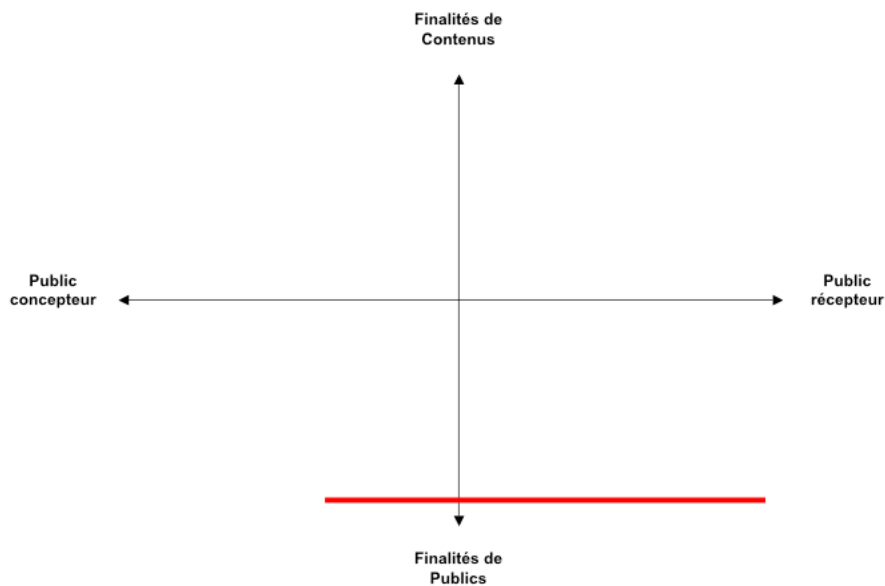


Si l'on reprend l'exemple de la visite guidée, il peut s'agir dans ce cas, de groupes d'étudiants constitués au préalable.

On pourrait sans peine représenter un public qui, tout en étant encore une fois récepteur, serait cette fois positionné du côté de l'axe « finalités de publics ». Ce pourrait être le cas de nombreux groupes scolaires qui mobilisent les activités de médiation au service de leurs propres objectifs, pédagogiques en l'occurrence.

Public concepteur, spécialisé publics

Dans ce cas, le public intervient dans la conception du dispositif de médiation lui-même. Cette intervention peut être plus ou moins importante. Elle peut aller d'une simple expression de besoin de médiation (le public passe commande d'une activité) jusqu'à une véritable co-conception qui peut en outre se prolonger jusque dans le face public (tel enseignant qui réalise lui-même une activité de face public devant sa classe, dans l'institution culturelle avec laquelle il a défini l'activité de médiation).



Bien évidemment, dans une situation de médiation donnée, plusieurs types de publics cohabitent. Leur superposition dans notre espace de représentation finit par dessiner la zone géographique (qualitative dans notre approche) qui permet de comprendre ou du moins d'interroger une CPM. Celle-ci permet aussi de discuter de manière plus claire des stratégies que certains acteurs de médiation adoptent pour provoquer un changement de statut du public. Il peut notamment s'agir d'amener le public dans telle institution culturelle en lui laissant à penser que le but est essentiellement de transmettre des contenus alors que la médiation va chercher à interroger les objectifs propres du public, en tant que citoyen, groupe scolaire ou autre, en tout cas par rapport à son identité propre. Certains lieux peuvent à l'inverse se placer dans la situation de répondre avant tout aux objectifs propres des publics (contribuer par exemple à l'étude du programme scolaire de telle classe) pour mieux les amener à découvrir les contenus culturels qu'il expose.

2) Formes d'organisation (types de structures et relations au sein de l'organisation)

Les activités de médiation, étant donné les populations qui la conçoivent et la mettent en œuvre, peuvent être organisées de différentes manières. En particulier les liens qu'entretiennent les différentes populations de médiateurs peuvent être précisés :

- Selon qu'il s'agit de relations hiérarchiques (exemple : un service des publics qui disposent de ses propres guides conférenciers ou animateurs d'ateliers)
- Selon qu'il s'agit de relations de marché (exemple : une partie de l'activité de médiation face public est sous-traitée à une société qui dispose de ses propres effectifs de guides-conférenciers)
- Selon qu'il s'agit de relations intermédiaires entre la hiérarchie et le marché : recrutement de médiateurs vacataires pour réaliser le face public, partenariats avec telle ou telle association œuvrant au contact de publics spécifiques, etc.

En outre, la nature des acteurs de médiation peut varier. Comme on l'a vu dans la première partie, on peut se trouver en présence d'acteurs totalement dédiés à la médiation visant une concrétisation de type métier de médiation, tandis que d'autres ont des fonctions de médiation au sein d'une gamme d'activités plus large. On s'efforcera, dans la représentation, d'adopter une convention permettant de distinguer ces deux types d'acteurs.

3) Facteurs internes et facteurs environnementaux

Une configuration professionnelle de médiation est aussi déterminée par des éléments à la fois internes tels que :

- la politique et les objectifs de la structure considérée, et notamment la place qu'elle accorde à la médiation
- les activités (visites, ateliers, conférences, dispositifs *ad hoc*) et les outils de médiation développés (outils de cadrage tels que des scénarios de visite, des documents pédagogiques, etc.)
- les éléments liés à l'histoire, qui peuvent par exemple expliquer la coexistence de populations aux profils différents parce que recrutés à des moments différents, etc.

Mais il existe aussi toute une série de facteurs plus environnementaux qu'il convient d'examiner :

- l'impact des spécificités sectorielles,
- les formations disponibles, tant pour des acteurs dédiés que pour des fonctions de médiation,
- la structure du marché de l'emploi, qui peut expliquer que l'on recoure à tel ou tel profil pour pourvoir les postes de médiateurs
- les statuts qu'il est possible de mobiliser (personnel titulaires, contractuels, vacataires) et leurs conséquences en termes de rémunérations

Parmi tous les facteurs énumérés jusqu'ici, il nous semble, compte tenu d'une part de la nature de l'activité de médiation et d'autre part, des enjeux de la présente étude, que les deux premiers (publics et organisation) méritent une attention particulière. C'est pourquoi nous proposons de les inclure dans la représentation même des configurations. Les autres facteurs seront mobilisés pour compléter celle-ci.

Encadré 5 : un premier exemple de configuration professionnelle

À ce stade, compte tenu des éléments de notre modélisation déjà mis en place, il nous semble important de donner un premier exemple de représentation d'une configuration professionnelle. Nous représenterons ici une configuration professionnelle de médiation réelle. Il s'agit des archives municipales de Lyon.

Le service des archives municipales de la ville de Lyon, rattaché à la direction des affaires culturelles, est considéré comme un gros service d'archives⁵, réunissant 45 agents et assurant la conservation d'environ 15 km d'archives. En matière de conservation, son activité concerne à hauteur de 80-90% des fonds d'archives municipaux et pour le reste des fonds d'archives privées. Comme la plupart des services d'archives, il est soumis à une production continue de documents (environ 600 à 800 m linéaires d'archives entrent chaque année) qui nécessitent différentes opérations (élaboration de tableaux de gestion, dialogue avec les services municipaux, opération de sauvetage, stockage, etc.).

Son organisation repose sur un découpage en 5 pôles d'activité, 2 pôles opérationnels (logistique et administration) et 3 pôles fonctionnels. Ces derniers sont les suivants :

- Pôle gestion des fonds
- Pôle salle de lecture
- Pôle action culturelle et pédagogique.

C'est dans ce dernier pôle que sont menées les actions de médiation, entendue au sens de l'action culturelle, car on peut légitimement considérer que l'accueil du public en salle de lecture relève aussi de la médiation.

Historiquement, les services d'archives, principalement départementaux, se sont dotés depuis les années 50 d'un service éducatif, qui fonctionnait bien souvent grâce à la mise à disposition de personnels de l'éducation nationale. On assiste cependant depuis quelques années à une diminution de ces mises à disposition, qui conduit les services d'archives à rechercher d'autres modes de fonctionnement, reposant notamment sur leurs équipes propres. A Lyon, la situation était différente puisque jusqu'en 2001, il n'existait pas d'action éducative. Il aura fallu attendre l'arrivée d'une nouvelle directrice, le déménagement des archives dans un

⁵ On recense environ 350 services d'archives municipaux, parmi lesquels seulement 6 ou 7 comportent plus de 20 agents. De fait, le service des archives de Lyon est d'une taille supérieure à plusieurs services départementaux.

nouveau bâtiment et la création d'espaces dédiés, pour que les actions pédagogiques se développent. Jusqu'alors, les seules actions culturelles étaient les expositions temporaires.

À l'heure actuelle, les archives organisent en moyenne une exposition par an, d'une durée d'environ 4 à 6 mois. Sa conception est assurée par un permanent à temps plein sur cette fonction (dénommé « chargé des expositions »), généralement avec l'aide d'un ou plusieurs partenaires extérieurs, tandis que son animation est assurée par un vacataire (recruté sur un contrat de la durée de l'exposition, pour un volume horaire hebdomadaire de 25h), généralement étudiant (de filières tourisme ou valorisation du patrimoine culturel). Les activités proposées sont variées : visites-guidées, projections, lectures d'archives par des comédiens, conférences-débat, etc. Certaines de ces activités ont lieu hors les murs, parfois en association avec d'autres types d'animateurs face-public (exemple d'une visite d'un cimetière lyonnais dans le cadre d'une exposition sur la généalogie).

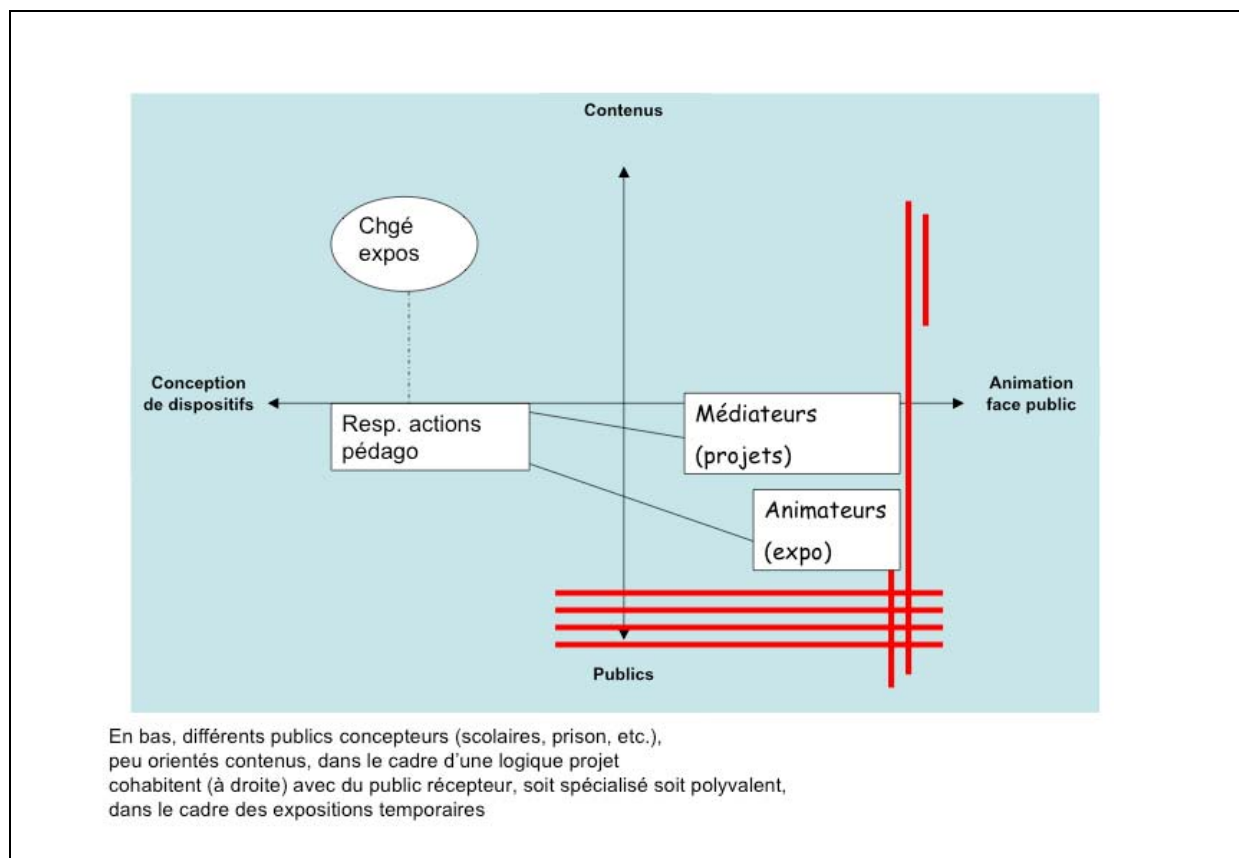
Du côté des actions pédagogiques, le service est composé d'un permanent (le responsable des actions pédagogiques) et, selon les périodes, d'un certain nombre d'animateurs face public, appelés médiateurs, recrutés sur emplois aidés (le service a eu au départ 3 emplois-jeunes puis 2 CAE et aujourd'hui rien). Le responsable du service vient du monde des archives (DESS archivistique) mais se destinait à devenir professeur des écoles.

Tandis que les publics accueillis dans les expositions temporaires sont principalement des publics récepteurs, qu'il s'agisse de publics spécialisés, de scolaires, de grand public, celui des actions pédagogique est plutôt concepteur, dans le cadre d'une logique de projet spécifique développé pour et avec lui. Il s'agit dans ce cas d'accompagner les projets de partenaires (Éducation Nationale, milieu pénitentiaire, monde associatif, etc.) dans une logique de partage des compétences. Une partie des activités de médiation consiste alors à former les acteurs de ces projets (enseignants, éducateur) aux archives afin qu'ils assurent eux-mêmes certaines actions de médiation, en relation avec leurs projets propres (travail avec une classe sur l'histoire de son établissement, avec une prison sur les plans, etc.). Ce travail partenarial est effectué par le responsable du service mais aussi par les médiateurs. Ces deux catégories d'acteurs peuvent en outre assurer eux-mêmes des activités face public.

Compte tenu des éléments précédents, on peut proposer de représenter la configuration professionnelle de médiation aux archives de Lyon de la manière suivante⁶ :

⁶ À l'instar des configurations réelles mises en annexe du présent rapport, nous avons adopté ici les conventions de représentation suivantes :

- les acteurs dédiés à la médiation sont représentés par un rectangle, ceux qui ont une fonction de médiation par un rond ;
- leurs relations sont par des traits continus lorsqu'il s'agit de relations hiérarchiques, des traits discontinus pour des relations intermédiaires (ici de coopération au sein d'un même service). On a adjoint à la représentation des CPM, celle des publics selon les conventions précédemment décrites.



F. Quelles sont les capacités des CPM ?

La mise en évidence de configurations doit aussi permettre d'interroger la capacité concrète de chaque CPM à être en adéquation et à s'adapter à ses objectifs propres, à ceux qu'on lui assigne et à son environnement. Pour cela, nous identifions trois capacités organisationnelles différentes.

Première capacité : la pertinence

Il s'agit essentiellement d'identifier dans quelle mesure une configuration est adaptée à ses objectifs et son environnement de manière statique. Parler de pertinence, c'est dans ce contexte envisager le type de questions suivantes : compte tenu des publics visés, dispose-t-on des acteurs de médiation pertinents ? faut-il s'orienter vers davantage de polyvalence des médiateurs ? Ont-ils le corpus de savoirs adapté aux publics visés ou au rôle qu'ils ont dans cet espace de la médiation, etc.

Deuxième capacité : la stabilité

D'un point de vue dynamique, on peut interroger la pertinence d'une CPM en termes de stabilité. Il s'agit donc d'observer dans quelle mesure une modification des objectifs ou de l'environnement (changement des proportions entre types de publics, disparition d'un financement dédié à tel type de public, etc.) ne vient pas remettre en cause la configuration professionnelle elle-même. Dit autrement, la stabilité est pour une CPM la faculté d'absorber les chocs.

Troisième capacité : la viabilité

Il s'agit enfin d'envisager la capacité qu'a une CPM, dans ses caractéristiques fondamentales, à tenir dans la durée, sans se défaire. La viabilité est davantage tournée vers l'identification de la capacité qu'une CPM a de faire fonctionner toutes ses composantes entre elles sans générer de tensions majeures. Comme on le verra, c'est à partir de cette capacité que nous pourrions interroger un trait caractéristique des discours des médiateurs, notamment ceux qui se situent du côté du face public : le manque de reconnaissance.

3. La construction de CPM idéal-typiques

Comme on l'a indiqué, le concept de CPM est adapté à une représentation réaliste ou bien stylisée des situations de médiation. Chacune de ces deux options repose sur des choix de représentation :

- la voie du réalisme consisterait à rendre compte, dans le cadre de notre modélisation, de chacune des situations de médiation rencontrées. On pourrait ainsi positionner, pour chaque lieu culturel, les différents acteurs de la médiation en raison de leurs activités et de leur compétences, qu'il s'agisse d'acteurs dédiés ou de fonctions, représenter les relations qu'ils entretiennent entre eux et les publics qui sont visés. C'est l'option que nous avons retenue dans l'exemple des archives municipales de Lyon précédemment exposé. La voie de la représentation stylisée s'orienterait, elle, vers la mise en évidence de quelques-uns des traits communs à plusieurs situations en raisonnant sur des acteurs génériques, sur les relations qu'ils entretiennent généralement entre eux, sans entrer alors dans l'examen concret des publics visés.

À ce stade, et afin de dégager des enseignements généraux, nous privilégions la deuxième option. Nous reviendrons plus loin sur la première qui offre la possibilité de rendre compte des caractéristiques fines des situations observées, de leur dynamique et éventuellement, d'avancer un certain nombre de recommandations afin de faire évoluer des configurations problématiques.

En s'engageant dans cette la voie, il s'agit finalement d'identifier différentes CPM idéal-typiques. Pour cela, on opère trois séries de restrictions :

- Tout d'abord, on ne représentera ici que les acteurs dédiés à la médiation et non ceux qui assument des fonctions de médiation. Ce parti pourrait sembler contradictoire avec l'objectif de rendre compte de la coopération entre médiateurs et acteurs connexes que nous avons énoncé précédemment. En réalité, il permet précisément, selon nous, de montrer quel type de coopération est nécessaire pour rendre une CP de « médiation pure » pertinente, viable et stable.
- On n'utilisera pas le continuum des axes mais uniquement les positions extrêmes et la position médiane.
- On ne représentera pas à ce stade les dimensions publics et organisation.

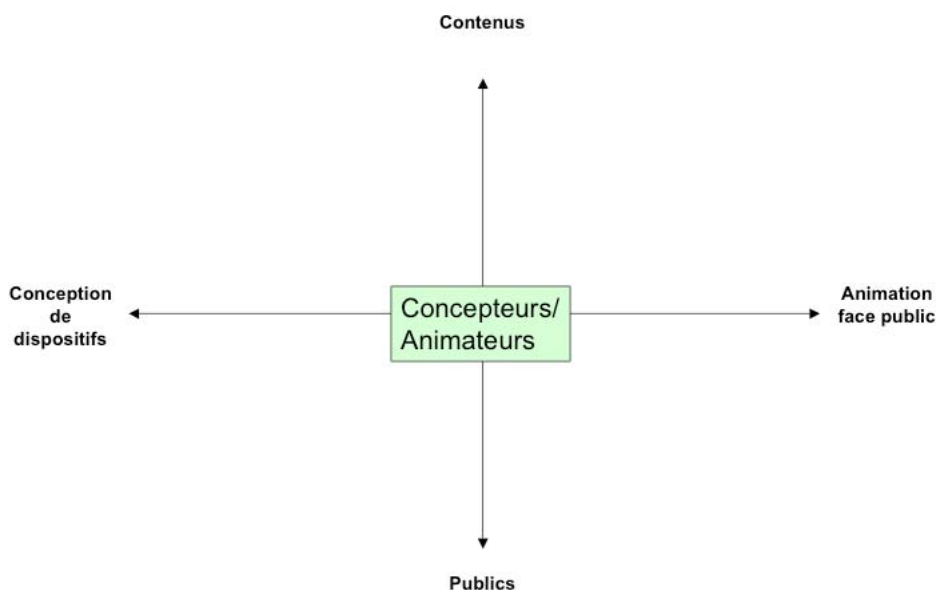
Présentons maintenant les configurations que nous avons retenues.

A. Polyvalence *versus* hyperspécialisation

Il n'est pas rare que les discours et les écrits sur la médiation culturelle fassent l'hypothèse, implicite ou non, que les profils de médiateurs se doivent de détenir un éventail de compétences très large, allant notamment de compétences sur les contenus culturels concernés jusqu'à des compétences plutôt orientées publics. Lorsque de surcroît, les médiateurs ont à la fois pour mission de concevoir des dispositifs de médiation et de les mettre concrètement en œuvre face au public, on se trouve alors en présence d'une figure d'acteur réellement polyvalente, d'un médiateur chef d'orchestre tenant tous les bouts de l'activité et des compétences de médiation. On appelle cette figure d'acteur « concepteur-animateur ».

L'organisation qui en découle est nécessairement assez simple car les médiateurs sont dans cette configuration des pairs.

Figure 1 : une CPM reposant sur la polyvalence



On observe ce type de configuration dans des lieux qui par leur taille, par choix ou en raison de leur activité même n'ont pas cherché à différencier les fonctions de médiation. Deux exemples contrastés permettent d'illustrer cette configuration.

Le premier concerne l'archéosite de la pointe de Gournay dans le département de la Seine Saint-Denis (cf. annexe). Dans ce lieu, deux archéologues de formation, ayant eu des expériences antérieures de conception de dispositifs de médiation (avec les scolaires, dans d'autres institutions ou associations culturelles) ont la charge non seulement de concevoir les dispositifs de médiation et de les mettre en œuvre. Notons que leurs activités vont au-delà (ils ont eux-mêmes réalisé des fouilles et donc inventé les fonds archéologiques sur lesquels la médiation doit porter et participé, en lien avec le Conseil général, acteur propriétaire et tutelle, à la définition de la stratégie du lieu). On constate que ce dispositif est très pertinent dans une situation d'exploration (où il est difficile aux concepteurs de prescrire aux acteurs face public le type de médiation à réaliser) où les publics restent quantitativement limités.

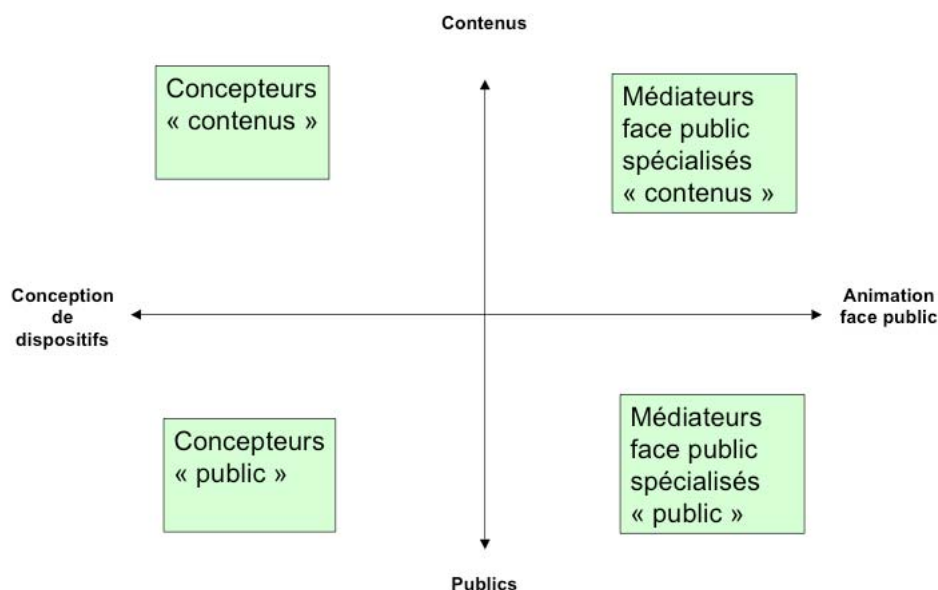
La pertinence de cette configuration est aussi garantie par la gamme de compétences détenues par les animateurs-concepteurs et, on y reviendra en décrivant plus loin la configuration réelle de ce site, par l'adjonction de compétences externes, présentes notamment au CG. Mais du coup, on voit aussi que la stabilité d'une telle configuration n'est pas acquise (quid si par exemple un des animateurs-concepteurs quitte son poste ou si certains publics croissent dans des proportions importantes ?). Quant à la viabilité, elle est aussi sujette à caution.

Un deuxième exemple illustre l'impossibilité pour certains concepteurs à prescrire leur activité à des médiateurs face public et conduit donc à l'installation et au maintien d'une configuration de polyvalence. C'est notamment le cas de l'activité de médiation développée par le quatuor lyonnais Debussy depuis près de quinze ans. Celle-ci est en effet conçue et réalisée par les musiciens eux-mêmes dans le cadre de formats mêlant étroitement exécution d'œuvres et actions de médiation. Compte tenu de la nature des compétences musicales nécessaires, de la cohésion du quatuor à cordes, notamment vis-à-vis de son engagement en faveur de l'action culturelle, il serait difficilement envisageable de confier à des médiateurs extérieurs à la formation le soin de réaliser des activités de médiation conçues par le quatuor. En outre, comme sont ici mêlées activités de conception et de mise en œuvre, sont intimement mêlées, dans cet exemple, activités et compétences de contenus et de publics, même si, comme on le verra plus loin, des compétences spécifiquement public sont parfois adjointes à celles du quatuor.

Dans ce cas, par rapport au premier exemple, on se trouve ici face à une configuration stable (l'histoire du quatuor Debussy l'atteste, il a su conserver son organisation tout en se tournant vers de nouveaux publics et de nouvelles formes de médiation). Enfin, malgré le départ d'un des musiciens, en désaccord avec l'ampleur de l'action culturelle menée par le quatuor, la viabilité d'une telle configuration semble, à nouveau, attestée par l'histoire.

On pourrait concevoir le pendant logique de cette configuration, à savoir une situation dans laquelle des acteurs de médiation se seraient chacun spécialisés sur l'un des quatre quadrants du diagramme. Seraient ainsi représentés des concepteurs orientés contenus, des concepteurs orientés publics, des face publics à dominante contenu et d'autres à dominante public.

Figure 2 : une CPM reposant sur l'hyperspécialisation



Une telle configuration, compte tenu d'une part du nombre d'acteurs envisagés (et on ne considère bien ici que des acteurs dédiés à la médiation) et par conséquent, compte tenu de l'organisation qu'il conviendrait de mettre en place pour coordonner ces différents acteurs, semble réservée à des structures culturelles déjà très développées.

B. CPM obliques

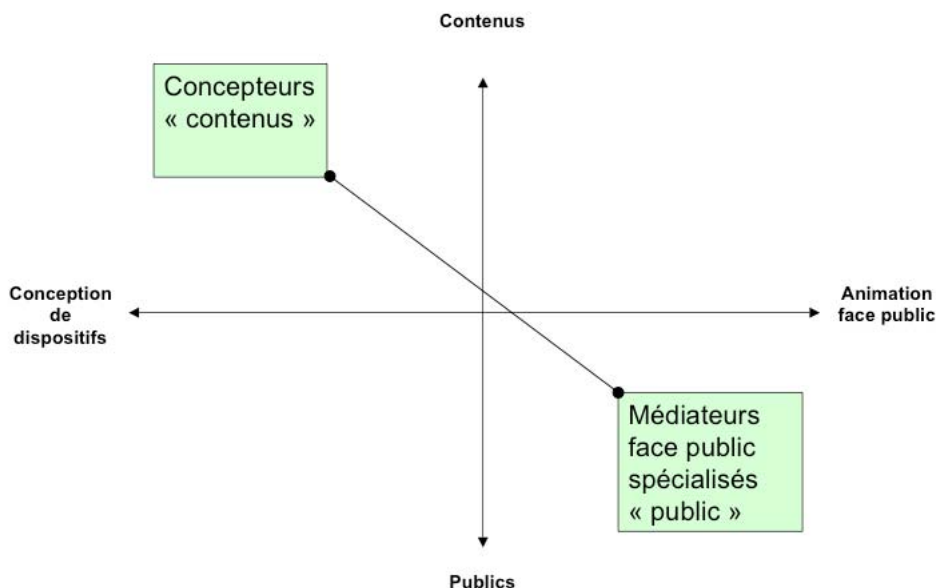
Les configurations professionnelles « obliques » remplissent trois conditions :

- répartition distincte entre deux types de populations, l'une s'occupant exclusivement des activités de conception, l'autre uniquement des activités d'animation face public ;
- chaque population pouvant développer ces activités autour de compétences soit plutôt orientées sur les contenus (histoire de l'art, pratique artistique, histoire des sciences et pratique scientifique, etc.), soit sur les publics (par exemple : jeune public, publics empêchés, etc.) ;
- les concepteurs et animateurs face public se spécialisent différemment dans l'une ou l'autre des catégories (lorsque les concepteurs ont leurs activités et leurs compétences orientées contenus, les animateurs développent essentiellement des activités et compétences « publics », et inversement)

On peut alors distinguer deux types de configurations obliques bien différentes :

1. La première se caractérise par une répartition de l'activité de médiation avec d'un côté des concepteurs (« concepteur-producteur sectoriel ») dont la fonction et les compétences attachées, sont orientées vers les contenus ; de l'autre les médiateurs face public (« animateurs face public ») orientés publics.

Figure 3 : une CPM oblique de type HB



On a notamment retrouvé ce type de configuration dans le cas du Cinéma 104 de Pantin (voir aussi fiche en annexe) :

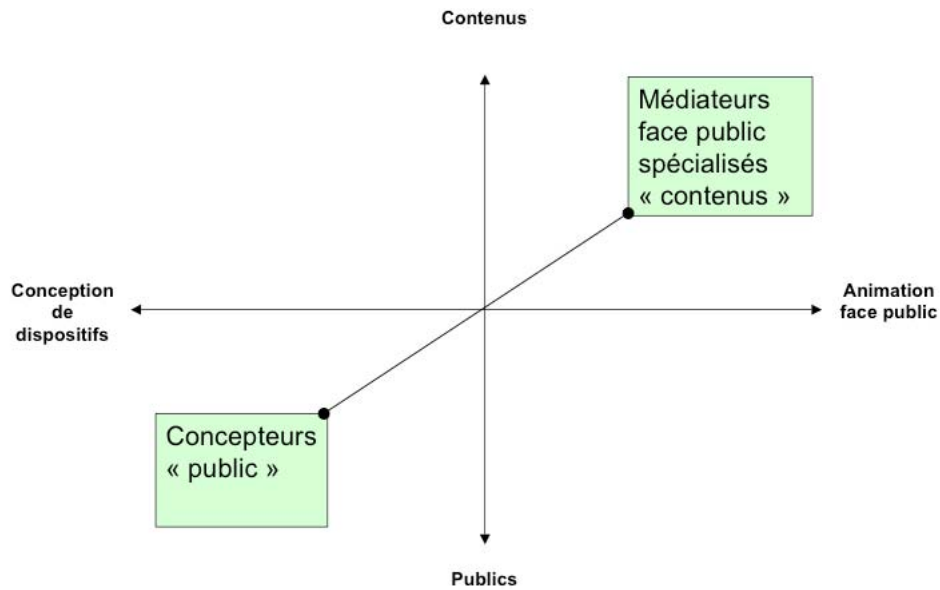
- l'animateur face public a été recruté pour ces connaissances et compétences liées aux publics (jeune public et public adolescent) et lié au territoire du 93 (formation et expériences dans l'animation socioculturelle dans le département). Même si, aujourd'hui, son champ de compétences s'est élargi (conception de fiches de présentation d'auteurs ou de films, par exemple), son rôle est essentiellement d'animer des séances auprès d'un public jeune (surtout des scolaires) à partir de la programmation du cinéma ou de film du catalogue CNC.
- les contenus proposés aux publics (sélection des films, documents pédagogiques, etc.) sont essentiellement conçus au sein du CNC (catalogue de film) et par les deux coordinateurs des activités culturelles de cinéma 93 (offre spécifique sur certains thèmes ou certains publics). Par ailleurs, le service « arts visuels » du conseil général du 93 joue un rôle central dans la coordination du réseau des cinémas publics, dans le financement des postes de médiateur face public et dans les relations à l'éducation nationale.

L'existence de ces dispositifs transversaux (comme le CNC ou Cinéma 93) apparaissent comme des conditions de viabilité de ce type de configuration.

2. La seconde configuration se caractérise par :

- D'un côté, des concepteurs de projet (voire de parcours de médiation) dont l'activité essentielle est de concevoir des cadres d'intervention pour les médiateurs face public, d'élaborer des partenariats (avec l'éducation nationale ou certaines associations du territoire), d'établir les cadres budgétaires et juridiques des projets, et de gérer globalement les « équipes » de médiateurs ;
- De l'autre côté, des médiateurs face public qui maîtrisent des compétences très spécifiques liées aux contenus.

Figure 4 : Une CPM oblique de type BH



Ce type de configuration professionnelle se retrouve notamment dans certains musées (Quai Branly et Centre Pompidou, par exemple), dans certaines structures du spectacle vivant (*Banlieues Bleues*, les *Rencontres chorégraphique de Seine-Saint-Denis* ou le Théâtre G. Philipe - TGP - de Saint-Denis), certaines associations spécialisées dans la médiation comme la Fondation 93. Dans tous ces cas, on retrouve d'un côté, des concepteurs de projets qui ont souvent des formations et expériences plutôt généralistes (comme par exemple la responsable des actions musicales de *Banlieues Bleues*, ancienne directrice des actions culturelles d'une ville, ou le responsable des relations publiques du TGP), et de l'autre côté, des médiateurs face public qui maîtrisent des savoirs spécifiques liés à l'histoire de l'art (pour les guides-conférenciers), à la pratique artistique (pour les chorégraphes et danseurs qui interviennent pour les actions culturelles des Rencontres, ou pour les musiciens de jazz qui participent aux actions musicales de Banlieues Bleues, ou encore pour les scientifiques pour les actions de la Fondation 93).

Cette configuration est viable notamment pour des structures de taille relativement importante, qui disposent d'un service des publics ou de responsables dédiés à l'activité de conception de la médiation. Elle implique aussi des relations régulières entre concepteur de projet de médiation et acteurs responsables des contenus (conservateurs des musées, par exemple), d'autant plus nécessaire si les relations entre concepteur et face public sont distendues (dans les cas d'externalisation de l'activité face public notamment).

C. CPM plates : orientation contenus *versus* orientation publics

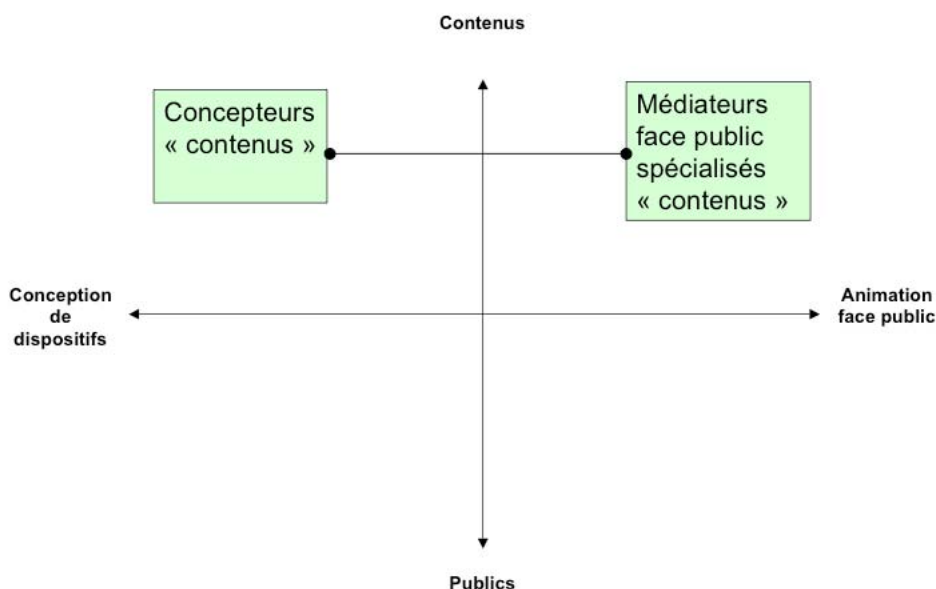
Globalement, ces configurations correspondent à une couverture du spectre allant de la conception de dispositifs de médiation jusqu'au face public, mais uniquement à une des extrémités de l'axe contenus/publics.

Schématiquement, on distingue donc deux populations, qui doivent principalement leur existence à une division du travail de médiation entre concepteurs et face public. Cette division peut reposer soit sur des compétences de contenus (histoire de l'art, des sciences, pratiques artistiques, etc.), soit sur des compétences autour des publics (jeune public, publics spécifiques, etc.). On aboutit donc à deux configurations distinctes.

1^{ère} configuration plate : une spécialisation du côté contenus

Elle se caractérise par un positionnement des populations de concepteurs et de face public du côté des contenus.

Figure 5 : une CPM plate à dominante contenus



On retrouve globalement cette configuration dans le cas du patrimoine. En effet, historiquement, les seuls intervenants dans ce secteur étaient les guides-conférenciers, encore aujourd'hui recrutés principalement en raison de leurs compétences en histoire de l'art. Leurs fonctions et leur autonomie les conduisaient à couvrir le spectre allant de la conception jusqu'à la réalisation d'actions de médiation, sans véritable dispositif de capitalisation des connaissances produites. L'arrivée des animateurs du patrimoine qui, comme leur nom ne l'indique pas, sont principalement des concepteurs de dispositifs de médiation, est venue introduire une concurrence du côté de la conception. Cela étant, ces deux populations restent, par leurs compétences initiales (cf. jurys d'attribution de la carte professionnelle de guide conférencier et offres d'emploi des animateurs du patrimoine)⁷, très orientées contenus.

Cette configuration peut être viable dans les cas où le besoin d'une ingénierie « publics » est relativement limité (cas, par exemple, de publics peu structurés, « tout venant », pour les animateurs, cas où les lieux patrimoniaux jouent un rôle de cadrage initial, par exemple monuments historiques où l'itinéraire de visite, s'il ne standardise pas le discours, le cadre fortement). Malgré tout, il existe, intrinsèquement, une tension entre les animateurs et les guides, tension qui, comme on le verra, n'est généralement pas résolue par les formes d'organisation rencontrées, en particulier dans le cas où les deux populations ont des employeurs différents.

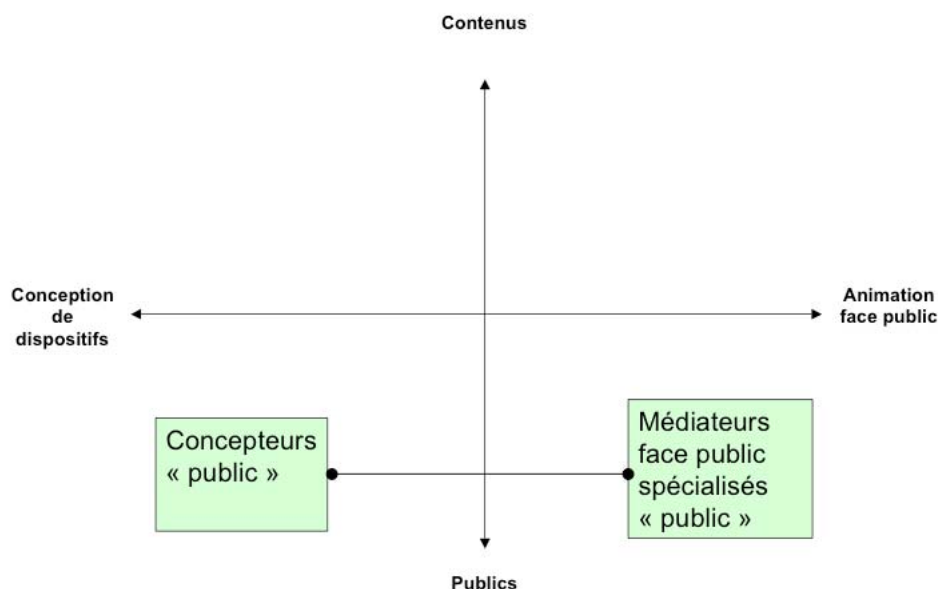
⁷ À l'appui de ce constat, on peut aussi mobiliser deux types de matériaux, certes partiels, mais malgré tout assez probants. Il s'agit d'une part des épreuves orales pour l'attribution des cartes professionnelles de guides-conférenciers auxquelles il nous a été donné d'assister, lors de la session organisée en février 2008 à Paris. Bien que devant théoriquement permettre d'appréhender les capacités de médiation des candidats (connaissance des attentes des publics, adaptation du discours aux publics, etc.), la vingtaine d'oraux auxquels nous avons assisté (répartis sur différents jurys) a montré que les candidats étaient bien souvent jugés sur la maîtrise de leurs connaissances en histoire de l'art.

Le deuxième matériau consiste en une compilation d'offres d'emploi parues au cours de l'étude et publiées sur des sites relativement spécialisés dans l'emploi culturel. Un certain nombre d'entre elles concerne des offres d'emploi d'animateur du patrimoine. Il est clair que dans la plupart des cas, ce sont les connaissances sur le patrimoine qui sont mises en avant.

2^e configuration plate : une spécialisation du côté publics

À l'opposé de la configuration précédente, il peut exister des situations où les compétences et les activités dédiées à la médiation sont, tant pour les concepteurs que pour les face publics, à dominante « publics ».

Figure 6 : une CPM plate à dominante publics



On conçoit qu'une telle configuration est pertinente dans le cas où les publics sont avant tout en demande de médiation pour satisfaire des objectifs extérieurs au champ culturel. Le cas typique est évidemment celui du groupe d'élèves qui mobilise un équipement culturel en raison de son lien avec des objectifs pédagogiques. Cette configuration suppose que les contenus culturels soient définis par ailleurs, appropriables par les concepteurs et face public à dominante publics. Il y a dans ce cas, comme dans le précédent, indépendance entre une ingénierie des contenus et une ingénierie des publics.

Se pose aussi, à l'instar de la configuration précédente, des questions relatives à la viabilité d'une telle configuration du point de vue d'une forme de concurrence entre des spécialistes publics qu'ils soient concepteurs ou face public.

On trouve un exemple de configuration de ce type à la Cité des enfants, au sein de la Cité des sciences. En effet, sur la base d'une définition de contenus préalable (contenus ici traduits dans un certain nombre de dispositifs muséographiques et interactifs), des acteurs « publics » du côté conception et du côté face public fabriquent les dispositifs de médiation de la Cité.

D. Des cas originaux : où le sens du public se modifie radicalement

Comme on pourra le constater par la suite, notamment lorsque nous rattacherons les configurations réelles aux idéaux-types ici construits, l'espace de représentation des CPM semble à même de rendre compte de la plupart des situations de médiation rencontrées. Il reste quelques exceptions qui, en ce qu'elles interrogent, voire remettent en cause la raison d'être de la médiation, à savoir l'existence d'un public avec lequel entrer en relation, semblent plus difficile à prendre en compte dans notre modèle.

1) Où le public s'efface dans un premier temps au profit du citoyen-commanditaire : le cas du programme « nouveaux commanditaires »

Le programme « nouveaux commanditaires » est né dans les années 1990, de la rencontre d'un artiste, François Hers, avec la Fondation de France. L'objectif du programme était d'élaborer un projet artistique à partir d'une demande privée (habitants d'un village, enseignants, membres d'un hôpital,...), renversant ainsi les principes de la commande publique. Le protocole élaboré par F. Hers (cf. Charte du médiateur « nouveaux commanditaires ») met au centre du dispositif le médiateur qui, tout à la fois, initie ou reçoit la demande du terrain, élabore le cahier des charges artistique, technique et financier, propose l'artiste aux commanditaires, et suit la réalisation du projet.

Le médiateur « nouveaux commanditaires », un médiateur-producteur

Ces différentes fonctions sont remplies par un médiateur, extérieur à la Fondation de France, le plus souvent un opérateur culturel dans un FRAC, un centre d'art ou une association, qui mène donc d'autres activités (organisation d'ateliers, de manifestations et d'expositions, notamment) en parallèle à son activité de médiateur⁸. Les compétences requises pour ces activités sont très larges et intimement liées :

- connaissance dans le champ de l'art contemporain (diplômes et expériences pratiques)
- connaissance des dimensions économiques, historiques, politiques et culturelles d'un territoire
- disposer d'un réseau relationnel
- capacité de dialogue avec les commanditaires, l'artiste et les partenaires
- suivi de maîtrise d'ouvrage (négociation des conditions de l'intervention de l'artiste, suivi de la réalisation technique de l'œuvre, relation avec la Fondation de France).

Ces différentes compétences renvoient largement aux compétences requises pour le commissariat d'exposition (scénographie, expertise sur la viabilité artistique, économique, technique d'un projet, constitution de réseaux,...), et pour la production dans le domaine du cinéma (prise de risque, élaboration de plan de financement,...). Cette idée est confortée par le fait qu'un grand nombre de médiateurs « nouveaux commanditaires (près de la moitié selon l'étude de Négrier⁹) est passée par l'« École du Magasin » de Grenoble, qui forme aux métiers de commissaire d'exposition.

La question du public

Comme on le voit, il existe dans ce programme d'action en faveur de l'inscription sociale de l'art contemporain, une figure du médiateur (d'ailleurs un des rares cas rencontrés où l'on ne récuse par le terme même), qui correspond parfaitement au pôle conception/production que nous avons identifié dans l'axe division du travail de toute CPM. Pas de difficulté non plus à positionner un tel médiateur dans une dominante de contenus. En revanche, la dimension public est, elle, totalement problématique dans ce type d'action. En effet, les commanditaires du programme ne sont guère assimilables à un public (il s'agit avant tout de citoyens poursuivant un but artistique et social). S'ils sont en relation avec un médiateur, c'est avant tout dans la perspective d'une production d'œuvre. L'œuvre, une fois réalisée, deux situations sont observables : soit l'œuvre ne nécessite pas de médiation, soit la médiation est assurée, de manière plus ou moins formalisée, par les citoyens commanditaires eux-mêmes (cas d'une œuvre demandée par une communauté villageoise et installée dans le village). Là encore, la notion de public au sens habituel du terme est très problématique.

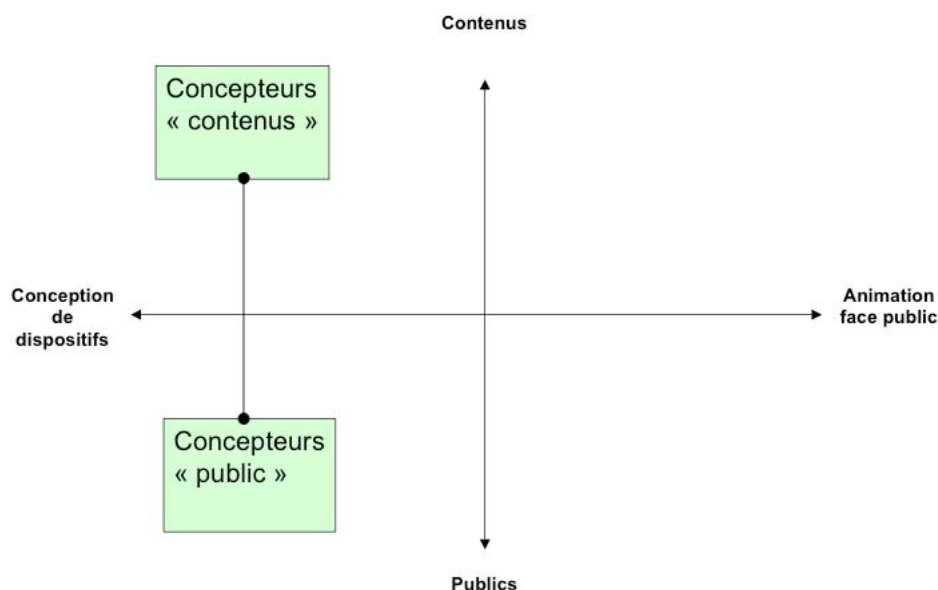
2) Où le « face public » n'est plus direct : le cas du développement des TIC

Il est une évolution qui pourrait ajouter une configuration nouvelle à celles déjà examinées, c'est le développement des TIC en matière de médiation. Celui-ci pourrait en effet, dans des cas extrêmes, conduire à la disparition des acteurs face public de la médiation et restreindre par conséquent la configuration de médiation à la partie conception, qu'ils s'agissent d'acteurs de conception orientés contenus ou orientés publics.

⁸ Cette volonté qu'à la Fondation de France d'éviter toute spécialisation des médiateurs sur le programme « Nouveaux Commanditaires », repose, selon Négrier, sur le fait à la fois d'éviter de constituer ainsi une sorte « d'emploi de médiateur nouveaux commanditaires », et surtout de permettre une actualisation des compétences du médiateur grâce à ces autres expériences.

⁹ Voir *Une politique culturelle privée en France. Les Nouveaux Commanditaires de la Fondation de France (1991-2004)*, L'Harmattan, 2006.

Figure 7 : CPM verticale : conception large sans médiateur face public



Il ne nous a pas été donné de rencontrer une telle configuration car le développement des TIC en matière de médiation est encore largement au service du face public comme par exemple pour les sites web offrant des contenus préparant ou prolongeant la visite d'un lieu culturel. Le cas du développement des services de type audio-guides mériterait que l'on s'y arrête car selon les cas, il mobilise les équipes de médiation des lieux (concepteurs et face public, concepteurs animateurs) ou des acteurs extérieurs (notamment cas où leur production est sous-traitée sur la base d'une écriture de contenus faite par la structure culturelle).

Certains travaux semblent aller plus loin dans le développement technique, comme l'exemple des travaux autour du Muséolab menés par le centre Erasme¹⁰. Il s'agit dans ce cas de la conception d'un espace de maquettage et d'expérimentation autour du numérique et de la muséographie au sein du centre Erasme. Il a pour objectif de tester de nouveaux concepts qui pourront ensuite être mis en œuvre dans le futur Musée des Confluences. Certains de ces dispositifs offrent la possibilité de personnaliser la visite (reconnaissance du type de visiteur, adaptation de la forme et du contenu des messages délivrés à ce type, etc.). Mais là encore, ils sont conçus par et au service de la médiation en face public.

¹⁰ Voir notamment <http://www.erasme.org/-MUSEOLAB-> et http://www.dailymotion.com/video/x26zmr_museolab

Conclusion

Le concept de configuration professionnelle de médiation (CPM) nous semble de nature à éclairer et catégoriser un paysage de la médiation qui ne répond pas à une architecture unifiée mais au contraire obéit à des lois de développement contingentes. Il identifie en effet, des paramètres (division du travail, répartition des activités et des compétences publics visés, formes d'organisation, etc.) communs à toutes les situations de médiation observées. Mobilisé dans une perspective abstraite, il offre la possibilité de représenter un certain nombre de configurations-types.

C'est à partir de celles-ci que nous allons maintenant engager l'analyse des différentes dimensions de la question de la médiation : spécificités sectorielles, rôle des politiques publiques et poids des questions proprement RH, tout en nous rapprochant progressivement d'une représentation de configurations réellement observables.

III. Les spécificités sectorielles de la médiation culturelle : des discours aux pratiques

Les politiques culturelles françaises sont très largement organisées en secteurs (musées, spectacle vivant, archives, etc.) et chacun revendique plus ou moins fortement sa spécificité, notamment en matière de médiation. Plusieurs acteurs mettent ainsi en avant la spécificité des activités et des compétences de médiation dans leur secteur. Dans certains secteurs, des organisations professionnelles de la médiation se sont même créées afin que soient reconnues de telles spécificités. Ainsi, l'association « Un moment voulu » peut-elle définir son objet de la sorte : « cette association nationale contribue à identifier et valoriser les métiers, les missions, les compétences de cette profession dite de la médiation en posant la spécificité de celle-ci dans le champ de l'art contemporain »¹¹. A l'inverse, d'autres organisations professionnelles, comme l'association « Médiation culturelle », jouent davantage la carte de la transversalité et « propose aux chercheurs et professionnels des musées, centres d'art, sites, écomusées, lieux d'exposition... de se rassembler et de réfléchir ensemble aux enjeux de la médiation et à sa mise en œuvre dans les institutions culturelles ». Ces deux exemples, au-delà d'un souci commun de valorisation des actions de médiation, illustrent un possible clivage quant à l'existence de spécificités sectorielles en médiation.

A quelle aune juger ces discours, souvent convaincants, sur la spécificité sectorielle de la médiation ? Comment à l'inverse chacun des secteurs peut-il contribuer à éclairer une dimension transversale, un « cœur de métier », de l'activité de médiation culturelle ?

1. Activités de médiation : une approche par les secteurs

Une première approche des spécificités sectorielles consiste à reprendre la typologie des secteurs telle que les différents acteurs (ministère de la Culture en premier lieu, mais aussi collectivités locales compte tenu du rôle de plus en plus important qu'elles jouent en matière de politique culturelle) la pratiquent. Il s'agit principalement d'une typologie, variable selon les époques, reposant sur des distinctions de finalité culturelle (création vs patrimoine), d'objets artistiques, de type d'institutions (musées vs bibliothèques), de type d'économies (l'économie du spectacle vivant par opposition à l'économie patrimoniale). La maille d'une telle typologie peut être plus ou moins fine. On peut ainsi considérer le spectacle vivant dans son ensemble ou bien, à un niveau plus fin, s'attacher à distinguer le théâtre de la danse, plus récemment du cirque, des arts de la rue, etc.

Cette approche par les secteurs permet de montrer comment chaque système d'action culturelle, structuré par ses référentiels culturels propres, ses institutions et ses acteurs, est travaillé par la question de la médiation. Il permet, pour ceux qui ont le plus d'ancienneté en médiation, de revenir sur la genèse d'une telle pratique, ses différentes époques, les difficultés rencontrées. Pour les plus jeunes, elle permettra d'observer des effets de contagion, d'adaptation ou d'invention.

A. Musées

C'est sans doute le secteur phare quand on pense actions de médiation, car les actions de médiation, nombreuses, y existent depuis longtemps : visites, ateliers, spécialisés ou non sur un public particulier (enfance notamment) et dont la gamme continue de s'étendre. Celui, peut-être, dont le modèle de fonctionnement a le plus diffusé vers d'autres secteurs. Celui, enfin, où la structuration des activités, notamment d'un point de vue RH, est la plus forte. Pour ces différentes raisons, il est naturel de commencer l'examen sectoriel de la médiation par le secteur des musées.

Aux origines de la médiation

L'histoire de la médiation dans les musées est sans doute indissociable de l'histoire des guides-conférenciers qui, longtemps, ont été les seuls médiateurs face public de ces lieux culturels. Ils constituent encore aujourd'hui une population importante aux modes d'exercice variés (salariés de la RMN ou d'opérateurs privés, vacataires, etc.). Progressivement, parfois en réaction à cette figure d'acteur jugée par

¹¹ Propos de la présidente de l'association dans l'édito de la revue *Semaine/ revue hebdomadaire pour l'art contemporain*, n°156.

certain un peu archaïque, les musées ont développé d'autres approches de la médiation. Selon certains acteurs, c'est aussi aux marges du secteur que le changement a été provoqué, notamment via les musées scientifiques et par l'art moderne et contemporain, dans les années 70 et 80. Il s'agissait alors de questions de vulgarisation du savoir scientifique ou alors de réduire l'écart entre les publics et des formes d'art nouvelles. On notera aussi l'influence de mouvements militants, issus entre autres des réseaux d'éducation populaire, et cherchant à promouvoir des formes d'éducation hors du milieu scolaire.

D'une logique d'offre à une logique partenariale

Dans les années 80, apparaissent des demandes fortes des collectivités locales et de l'État que les institutions culturelles s'impliquent dans les luttes contre les discriminations, d'où les actions culture et hôpital, culture et prison. Dans ces projets, on passe au départ de quelque chose de l'ordre de la simple offre, d'une programmation, à des actions qui vont décliner un projet à long terme avec des partenaires de champs différents. Du coup, le métier évolue complètement et quitte le registre du travail de recherche qui conduit à transmission (modèle des conférenciers) pour passer à un travail de partenariat.

Encadré 6 : les formes multiples de l'activité de médiation au musée d'Orsay

Selon sa nature, l'activité de médiation au Musée d'Orsay est rattachée à deux services distincts : le service des publics et le service de l'action culturelle. Le premier organise les activités de médiation suivantes :

- Accueil du public (renseignement sur les expositions et la programmation, repérage dans les espaces, etc.), assuré par des agents du musée (pour moitié appartenant au corps de technicien des services culturels, pour moitié d'autres filières, y compris des contractuels). Dans ces activités, la maîtrise des langues étrangères est centrale. En effet, à l'instar de nombreux musées, notamment à Paris, une large proportion des visiteurs du musée vient de pays étrangers (70% des 3 millions de visiteurs annuels à Orsay).
- Visites-conférences en relation avec la programmation du musée ou visites générales. Celles-ci sont assurées soit par les conférenciers de la RMN (dont une partie est durablement affectée au musée, l'autre partie intervenant plus ponctuellement en fonction des besoins), soit par des conférenciers « privés » (ils réservent par eux-mêmes un des créneaux de visite offerts par le musée). Sur 15000 créneaux de visites-conférences offerts chaque année, environ 6000 conférences sont données à des public scolaires (pour moitié en visite libre, *i.e.* encadrées par les enseignants, et pour moitié par des personnels du musée), 5000 sont des visites « privées » et 4000 sont données par les conférenciers du musée. Une grande partie des conférences est donnée en langue étrangère (les conférenciers de la RMN sont tenus de maîtriser au minimum l'anglais et si possible une deuxième langue étrangère).
- Des ateliers, notamment à destination du jeune public, souvent animés par des étudiants en fin de cursus (histoire de l'art et arts plastiques principalement).

Il existe aussi des formes de couplage entre ces différentes activités, par exemple une visite réalisée par un tandem conférencier et animateur, qui sera suivie d'un atelier animé par un plasticien.

Ce service comprend également un certain nombre de fonctions de « back-office », telles que la conception et la mise en œuvre de produits pour le public touristique (en relation avec les professionnels du tourisme), de produits de fidélisation (cartes), la réalisation d'études sur les publics, mais aussi toute la logistique des activités proposées (programmation, réservation, plannings).

De son côté, le service de l'action culturelle est davantage en charge de projets partenariaux, notamment à destination des publics scolaires, du jeune public, des publics du champ social, etc. Pour concevoir ces actions, qui seront souvent mises en œuvre en collaboration avec des enseignants ou des travailleurs sociaux, le service dispose d'un certain nombre d'enseignants détachés de l'Éducation Nationale mais aussi de compétences propres au service (appartenant notamment au corps des ingénieurs des services culturels).

Au-delà de certaines contingences organisationnelles, le cas du musée d'Orsay est révélateur :

- De l'existence d'un clivage entre actions de médiation « grand public » (ou publics touristiques) et publics « ciblés »,

- De l'existence d'acteurs de médiation différents, certains « historiques » aux profils bien distincts : guides-conférenciers (de la RMN ou privés d'un côté) d'un côté, enseignants détachés de l'Éducation Nationale de l'autre, d'autres plus récents, tels que les chargés de projet à l'interface du marketing et du culturel
- d'une « rentabilité » très différente des activités selon qu'elles s'apparentent à l'action culturelle ou à la médiation touristique et grand public.

Soulignons au passage la trajectoire professionnelle du responsable du service des publics. Après une formation en histoire, il travaille pendant 10 ans comme libraire à la Fnac. Il occupe ensuite pendant 8 ans à la RMN successivement les responsabilités de direction de la librairie et de direction de la communication. Il poursuit ensuite dans la communication pendant 3 ans au CNDP (directeur de la communication) et, après une expérience dans l'édition électronique, revient au monde de la culture, dans les fonctions qu'il occupe depuis 4 ans à la tête du service des publics.

Une telle trajectoire, relativement atypique dans le monde de la médiation, révèle en réalité un certain nombre de transformations à l'œuvre dans ce domaine, notamment pour les emplois de concepteurs : nouveaux besoins de compétences (managériales, commerciales, en communication, etc.), préoccupation de mesure de la rentabilité des activités de médiation (même si celles-ci sont chroniquement déficitaires, le fait nouveau est de se pencher sur le niveau de ce déficit), valorisation de l'expérience dans des univers privés (alors que pour beaucoup, la menace d'un développement d'une approche marketing dans les musées est grande), etc.

B. Architecture et patrimoine

Structuré à l'origine par les formats classiques de la visite de sites architecturaux du passé, assurée par des guides-conférenciers, le secteur de l'architecture et du patrimoine a connu au cours des vingt dernières années des transformations importantes en ce qui concerne la médiation, notamment du point de vue des métiers avec l'apparition des animateurs du patrimoine. On pourrait dire que, dans ce secteur, la médiation est à la fois un cœur du métier, qu'elle est même née avec l'activité et qu'en même temps, elle est aussi une question en évolution permanente, en lien notamment avec l'évolution des territoires.

Action de médiation et action territoriale

Comme on aura l'occasion de le voir, de manière générale, la médiation se confond parfois avec l'action territoriale, notamment du point de vue des collectivités locales. Or, s'il est un secteur dans lequel l'action des collectivités locales est particulièrement visible, c'est celui de l'architecture et du patrimoine. Lorsqu'il s'agit d'activités rémunérées¹², la plupart des personnels de médiation sont ainsi employés par les villes ou pays, soit directement soit via des offices de tourisme travaillant en étroite collaboration avec eux. De ce simple fait, les actions de médiation ont été affectées par les nombreuses évolutions qu'ont connues les collectivités locales autour des vingt dernières années (développement de logiques territoriales, transformation des périmètres d'action des villes, apparition des pays, collectivités locales intercommunales, etc.).

On a ainsi assisté à un élargissement du dispositif de conventionnement avec la Direction de l'architecture et du Patrimoine du ministère de la Culture (DAPA). Celui-ci, initialement centré sur les villes (le label « Ville et Pays d'art et d'histoire » a été créé dans les années 60), s'est étendu pour intégrer des territoires, notamment ruraux : d'où les conventions « pays d'art et d'histoire ». Dans plusieurs cas, la structure administrative porteuse devenait une communauté de communes (le pays d'Auge par exemple regroupe ainsi pas moins de 204 communes). Ces territoires posent aujourd'hui la question de la constitution d'un savoir qui incombait normalement aux services de l'inventaire mais qui a été transféré aux collectivités locales. Les conventions « Villes et Pays d'art et d'histoire » (VPAH) ont aussi formalisé le souci croissant des collectivités mais aussi de l'État, de faire profiter les populations locales, notamment les scolaires, d'activités de médiation qui étaient jusqu'alors réservées aux publics touristiques. L'engagement conventionnel VPAH a ainsi contribué au développement de toute une gamme d'outils d'aide à la visite et de compréhension à destination de ces publics.

¹² On reviendra dans la suite cette partie sur le rôle spécifique que jouent dans le domaine du patrimoine les associations lorsqu'elles reposent sur des médiateurs bénévoles.

Enfin, avec la naissance de la DAPA, on assiste ensuite à une extension du champ de l'architecture jusqu'au domaine plus contemporain, avec de surcroît des questions transversales comme par exemple celle de la commande publique dans l'espace urbain.

Variété des formes de médiation

On dispose donc dans ce secteur d'une gamme d'outils :

- pour le grand public, des rencontres sous formes variées : visites guidées, diverses opérations spécifiques telles que « une heure, une œuvre »,...
- recours à des supports nouveaux, et notamment les centres d'interprétation de l'architecture et du patrimoine : point de départ et aujourd'hui de convergence de toutes les activités mises en œuvre, comprenant des expositions, des débats,...
- des ateliers du patrimoine, parfois sur une année pour le jeune public (ex : « adoptez un jardin » pour une classe pendant un an, avec animation sur l'art des jardins, différents professionnels intervenants, notamment artistes ; « cabane construite en aventure » avec un architecte), souvent ces projets s'efforcent de partir du lieu de résidence ou lieu pédagogique.

Lorsque la taille du service le permet, il n'est pas rare qu'un des adjoints de l'animateur soit dédié au jeune public. Enfin, les animateurs du patrimoine sont amenés à assurer d'autres activités telles que la formation de guides-conférenciers (ou la préparation des candidats aux épreuves), des activités d'édition ou de communication, etc.

Des clivages forts dans la structuration professionnelle

Apparu en 1985, l'animateur du patrimoine, appelé ensuite animateur de l'architecture et du patrimoine est le principal animateur d'une convention VPAH. La création du poste est soutenue par le ministère de la Culture qui s'implique dans le choix de l'animateur en participant aux jurys de recrutement et, pendant les deux premières années, en supportant une partie de son salaire. L'animateur met en œuvre son action grâce à des guides-conférenciers. Ce sont eux qui assurent concrètement le face public, l'animateur étant davantage concepteur-chef de projet. Dans certains micro-territoires, l'animateur peut assurer lui-même l'activité de médiation.

Le secteur peut compter sur des effectifs relativement importants et structurés (même si les questions de statuts sont loin d'être résolues), tant au niveau des animateurs du patrimoine et de leurs équipes que des guides-conférenciers. On compte ainsi 110 animateurs et environ 1200 guides-conférenciers détenteurs d'une carte professionnelle (on estime que, sur cet effectif, seulement 700 auraient une activité régulière) répartis sur tout le territoire. Contrairement aux médiateurs employés par les établissements culturels, les guides-conférenciers constituent une profession réglementée.

Alors que les animateurs du patrimoine et leurs équipes (une petite dizaine pour les plus gros services) sont la plupart du temps en CDI (soit titulaires de la fonction publique territoriale dans le corps des attachés de conservation, soit contractuels), la grande majorité des guides-conférenciers est employée à la vacation. Les premiers sont employés par des villes ou des communautés de communes (plus rarement par des associations), tandis que les seconds sont le plus souvent, comme on l'a dit, mobilisés par les offices de tourisme. De même, les artistes auxquels fait appel l'animateur du patrimoine pour prendre en charge divers ateliers sont payés à la vacation. Ce clivage d'appartenance n'est pas pour faciliter la coordination et le rôle de l'animateur du patrimoine.

Des relais associatifs

On note aussi l'existence de nombreuses associations, souvent de bénévoles, œuvrant dans ce secteur au contact du public, soit dans une posture de transmission de contenus, soit de médiation davantage sociale (associations de quartier en matière de médiation urbaine par exemple). Ces associations sont souvent amenées à coopérer avec les services des villes (notamment VPAH) pour concevoir et/ou mettre en œuvre des médiations qui touchent des publics moins clairement identifiés que les publics scolaires.

C. Bibliothèques et livre

Le monde des bibliothèques offre l'exemple d'un secteur où la question de la médiation est apparue très tôt, mais avec des réponses qui s'affranchissaient pendant longtemps de la présence de nouveaux professionnels. En effet, comme on l'a dit, la médiation y a été tout bonnement assimilée à l'ordinaire du travail réalisé par les agents des bibliothèques. De manière un peu paradoxale, la profession de bibliothécaire a ainsi donné, dans son travail, le primat à des tâches telles que l'acquisition, la conservation, le catalogage des collections, tout en défendant l'idée que les bibliothécaires seraient tous des médiateurs. Une telle situation était étroitement liée à une conception de la bibliothèque en tant qu'offreur culturel. Même si cette tendance peut demeurer encore localement, et perdure encore beaucoup les discours et les représentations, on assiste à une transformation sous l'effet de trois mouvements successifs ou simultanés : l'irruption dans le monde des bibliothèques d'agents étrangers à sa culture, l'apparition d'une logique de la manifestation aux côtés d'une logique de l'offre plus traditionnelle et enfin la spécialisation de certains agents sur missions aux publics.

Métissage des publics, métissage des agents publics

À l'instar de bien d'autres secteurs, les bibliothèques ont tôt pris conscience des difficultés de la démocratisation culturelle. Des actions, souvent militantes, sont alors apparues pour aller contre la fatalité d'une fréquentation des bibliothèques réduite aux seuls publics avertis. L'histoire de ce mouvement démarre dans les années 80 avec la mise en place de médiateurs du livre (notamment dans le cadre des expériences de bibliothèques de rue menée par ATD Quart-Monde, avec le soutien du ministère de la Culture), choisis avant tout en raison de leur appartenance à un public cible, précisément le public que les bibliothèques ne parvenaient pas à toucher. Ces médiateurs, généralement recrutés au niveau du bac et formés par l'Association des Bibliothécaires de France (ABF), avaient vocation à être ensuite recrutés par les communes. Dans les faits, très peu de recrutements ont eu lieu, notamment du fait des résistances du milieu professionnel. Au-delà de cet exemple, il convient de rappeler ici qu'un tissu associatif (par exemple, l'association ACCES œuvrant dans le domaine de la petite enfance) a pendant longtemps mené des actions, complémentaires à celles des bibliothèques, dans lesquelles la question de la médiation était sans doute plus centrale.

À cette première phase succède la phase d'installation des emplois-jeunes, plus diplômés que les premiers médiateurs du livre. Comme on l'a dit, ces personnels jeunes vont contribuer à identifier et développer l'offre de service dans un certain nombre de niches (fonctions liées à l'usage de nouvelles technologies, service emploi et presse, prêts de CD, services d'aide à l'emploi, médiation dans les espaces, etc.).

Progressivement, une typologie des publics dits « empêchés » (prison, hôpital, handicap,...) s'est développée et a structuré l'action de médiation des bibliothèques, action qui reste malgré tout marginale.

Aujourd'hui, il existe encore des porteurs d'activités de « médiation face public » opérant en marge de la profession de bibliothécaire mais ce sont essentiellement des intervenants extérieurs, notamment des artistes (auteurs, conteurs...). Leur intervention prend notamment la forme de lectures, d'ateliers d'écriture, etc. dans le cadre de résidence d'auteur ou de festivals spécifiques.

Ces différentes actions, portées par des acteurs variés, aux statuts le plus souvent précaires, présentent tous la caractéristique de travailler l'institution bibliothèques à sa marge.

Du prêt d'ouvrages à l'action culturelle et sociale

L'argument que mobilisent les bibliothécaires pour se dire médiateur a longtemps été lié aux collections. En effet, c'est en passant du temps aux postes d'accueil du public, donc principalement de renseignement sur les collections, que se faisait le service au public, donc la médiation. Mais cette activité n'est plus la seule et surtout, plus nécessairement, la plus plébiscitée par les publics fréquentant les bibliothèques. Le prêt de documents devient ainsi de moins en moins l'objet d'une visite dans une bibliothèque. Le phénomène est connu pour la BPI qui ne désemplit pas bien qu'elle ne fasse pas de prêt. Plus généralement, ce sont de plus en plus les publics non inscrits, donc précisément ceux qui ne sont pas intéressés par le prêt, qui fréquentent les bibliothèques.

Le développement des nouvelles technologies a lui aussi bouleversé les repères culturels du monde des bibliothèques. En effet, dans ce registre, la prescription (par exemple, identifier sur internet des sites pour les lecteurs) est particulièrement difficile. De plus, l'équipement informatique des bibliothèques génère de nouvelles demandes des publics (rédaction de CV, blogs, etc.), qui contribuent là encore à éloigner l'activité des bibliothèques de son cœur historique.

Petit à petit, sous l'effet de facteurs variés, le monde des bibliothèques entre ainsi dans une logique d'action culturelle dans laquelle le fonds peut devenir secondaire. Il s'agit alors davantage de produire des manifestations (expositions temporaires, lectures, etc.), des ateliers, des activités hors les murs. Toutes ces activités conduisent finalement la bibliothèque à se doter de la gamme classique d'activités de médiation et à devenir un acteur culturel plus polyvalent.

Le développement d'acteurs dédiés

Le développement des activités dédiées à des publics spécifiés (jeunes, scolaires, publics empêchés, etc.) et la multiplication corrélative des acteurs à mobiliser pour réaliser ces activités (conteurs, lecteurs, etc.) conduisent de plus en plus les bibliothèques à se doter d'acteurs dédiés, abandonnant ainsi progressivement le dogme du « nous sommes tous médiateurs ». Sont ainsi constitués de petits services des publics animés, soit par des personnels des corps de bibliothèques, soit par des contractuels. Ils assurent la conception et la mise en place des actions de médiation en coordonnant les différents acteurs (collègues de la bibliothèque et médiateurs face public).

Le développement d'acteurs contribuant en *back-office* à la médiation : BDP, CRL, etc.

Les Bibliothèques Départementales de Prêt (BDP) peuvent, à travers leurs différentes missions (conseil aux bibliothèques municipales, élaboration d'expositions thématiques, formation aux professionnels, subventionnement de festivals, création de partenariats avec des associations, des prisons...), contribuer directement ou indirectement au développement d'activités en relation avec les publics au sein des bibliothèques municipales. Par exemple, la BDP du Val d'Oise pousse certaines bibliothèques à réduire les espaces de collection (rayonnages) pour accroître les espaces dédiés à l'accueil du public (augmentation du nombre de tables...). Elle prête des expositions culturelles ou thématiques aux bibliothèques municipales (ces expositions sont soit élaborées par le service des actions culturelles de la BDP, soit achetées). Elle propose des formations techniques (accueil du public...) ou thématiques aux bibliothécaires. On le voit, les BDP peuvent donc jouer en matière de médiation un rôle de soutien aux concepteurs installés dans les bibliothèques.

Il existe, enfin, un dernier type d'acteur intervenant en soutien aux actions de médiation : ce sont les centres régionaux du livre (CRL) et agences de coopération entre bibliothèques (la terminologie peut varier d'une région à l'autre selon le périmètre de compétences de telles institutions : chaîne plus ou moins complète de l'économie du livre, bibliothèques, etc.). Si une des missions de ce type de structure est de soutenir la médiation dans le domaine du livre, il n'est pas rare que leur contribution aille au-delà. Elles sont notamment amenées à mobiliser, dans le cadre d'actions ciblées sur certains types de publics (publics empêchés par exemple), différents intervenants en médiation, qu'il s'agisse de lecteurs, conteurs, troupes de comédiens, etc.

Encadré 7 : Les actions de l'agence Rhône-Alpes pour le livre et la documentation (ARALD) à destination du milieu pénitentiaire

L'Arald est une association financée par la région et la DRAC Rhône-Alpes. Elle est issue du regroupement, opéré en 1993, de l'office Rhône-Alpes pour le livre et de l'agence de coopération entre bibliothèques. Parmi les nombreuses actions de soutien professionnel et financier aux acteurs de la chaîne du livre que mène l'agence, certaines sont explicitement orientées vers l'action culturelle à destination de publics empêchés, notamment du milieu pénitentiaire.

L'économie générale de ces actions est issue d'accords nationaux passés entre les ministères de la justice et de la culture, accords qui sont ensuite déclinés en conventions régionales. La conception et la mise en œuvre concrètes des actions est ensuite réalisée grâce à l'action conjuguée des SPIP (Services Pénitentiaires d'Insertion et de Probation), dont les missions comportent un volet d'action culturelle, et des institutions culturelles. Pour la région Rhône-Alpes, la mise en relation de ces deux types d'acteurs est effectuée par un permanent de l'Arald, qui joue un rôle d'assistance technique par rapport aux projets d'actions socioculturelles que les SPIP élaborent chaque année, d'aide à la recherche de cofinancement, de contact des institutions culturelles, etc. Ces dernières peuvent être de tout type (bibliothèques, scènes conventionnées, musées, etc.). Par ailleurs l'Arald est chargée d'organiser le suivi et l'évaluation des actions cofinancées par les différents partenaires institutionnels (DRAC, Conseils généraux, Conseil Régional via le Fiacre¹³, etc.).

Il s'agit donc clairement d'une activité de médiation de premier niveau, à laquelle peut s'ajouter, lors de l'intervention des travailleurs sociaux des SPIP et des acteurs culturels dans chaque établissement pénitentiaire, d'autres actions de médiation, cette fois à destination des « publics » que sont les détenus.

En outre, l'Arald apporte aussi ses compétences aux SPIP et aux collectivités locales (pour leurs bibliothèques) afin de faire vivre ce qui constitue le seul lieu culturel reconnu des établissements pénitentiaires : la bibliothèque.

D. Archives

Il s'agit là d'un secteur qui ne s'est que récemment ouvert à des actions de médiation. Ce mouvement est notamment lié à une volonté de diversifier le public, ainsi que de changer l'image des services d'archives. Comme pour les bibliothèques, les services d'archives, très structurés du point de vue statutaire, ont d'abord compté sur leurs propres effectifs (qui se sont alors plus ou moins spécialisés) pour assurer l'accueil du public, les visites et les expositions. Puis, progressivement, on a fait appel à des populations spécifiques, surtout sur les activités face public, profitant notamment des dispositifs des emplois-jeunes ou CAE.

À l'instar d'autres secteurs, ce mouvement de spécialisation a été soutenu par les différents programmes publics de médiation à destination de publics ciblés (écoles, prisons,...).

¹³ Nous reviendrons sur ces dispositifs vus du côté de l'action des collectivités locales dans la partie suivante.

E. Art contemporain

Il s'agit là d'un secteur où la médiation est centrale (notamment en raison du rejet dont l'art contemporain souffrirait) et souvent affirmée comme totalement spécifique. Une partie de l'histoire de la médiation est commune à celle des musées. Il n'est donc pas surprenant que l'on retrouve dans ce secteur, dans les lieux qui s'apparentent le plus à des musées et dont la principale activité est l'organisation d'expositions temporaires, des formes assez classiques de médiation (ateliers, visites, rencontres d'artistes, etc.). En même temps, le secteur offre l'image d'un certain foisonnement d'expériences locales de médiation et d'une volonté farouche que soit reconnue sa spécificité.

Des discours sur la spécificité de la médiation en art contemporain

On assiste ainsi à l'émergence de structures professionnelles dédiées telles que le CIPAC, l'association « Un moment voulu » ou encore l'École du Magasin à Grenoble. Parmi les arguments évoqués à l'appui d'une thèse de la spécificité, on trouve pêle-mêle :

- La relation à l'artiste, qui ne peut être le médiateur de son propre travail mais dont la parole doit être entendue et éventuellement relayée par le médiateur,
- la dimension de controverse des œuvres, l'incompréhension du grand public,
- les connaissances spécifiques, notamment en histoire de l'art (la période contemporaine serait peu enseignée dans les cursus classiques),
- le regard qui doit être porté simultanément sur les œuvres et sur la fabrication des expositions, la capacité à transmettre sur ces questions, etc.

Des pratiques originales

On voit aussi se développer des expériences originales (opération « nouveaux commanditaires » que nous avons évoqué), « médiation libre » du Palais de Tokyo qui tentent de rebattre les cartes d'une médiation en voie de standardisation.

Encadré 8 : Le Magasin, reflet des interrogations sur la médiation en art contemporain

Le Magasin, centre national d'art contemporain, implanté à Grenoble, a ouvert ses portes en 1986. Il ne possède pas de collection, et consacre ses espaces à l'exposition d'artistes contemporains.

Soucieux, au départ, que le lieu acquière une visibilité nationale et internationale, les premiers directeurs ne cherchent pas particulièrement à travailler la question des publics. C'est sous l'impulsion des collectivités locales (le centre, issue de la politique de décentralisation culturelle, est largement financé par les collectivités locales, ville de Grenoble, département de l'Isère, etc.) que le troisième directeur du lieu met en place un service des publics. Mais un tel développement ne va pas de soi dans un lieu tourné vers la création. Une telle situation est d'autant plus paradoxale qu'est créée, dès 1987, une structure dédiée à la formation aux activités curatoriales (l'École du Magasin).

Malgré tout, le Magasin se dote d'un service culturel réalisant l'accueil, le renseignement, l'accompagnement des expositions. Sont alors recrutés des agents en charge de la médiation, plutôt diplômés d'école d'art car la formation des étudiants d'histoire de l'art ne les préparerait pas assez aux spécificités de l'art contemporain. Souvent artistes eux-mêmes, ils sont ainsi plus à même de transmettre, notamment sur les questions de fabrication de l'exposition. Ils reçoivent un complément de formation sur des questions relatives à l'accueil du public, au public enfant.

Progressivement, le service étend ses activités. Il assure ainsi des formations pour les enseignants (enseignants du primaire, préparation du Capes arts plastiques, etc.) en partenariat avec l'académie. Il développe des activités de fidélisation en créant une carte de membre du Magasin (voyages de sensibilisation par exemple). Longtemps, les activités ont été tournées vers les publics adultes, le public enfant étant pris en compte via la formation d'intermédiaires (enseignants notamment, mais aussi bibliothécaires). Mais une telle doctrine a été récemment revue et le jeune public est aujourd'hui une cible importante (avec notamment le développement d'ateliers).

On le voit sur ce bref exemple, la médiation dans un centre d'art contemporain doit à la fois trouver sa place par rapport aux préoccupations de visibilité du lieu, rechercher ses propres méthodes de fonctionnement (dans la relation aux artistes notamment) et en même temps répondre à l'impératif de développement des publics, notamment du jeune public. Tout en étant pleinement inscrite dans un champ

de questionnement propre à l'art contemporain (qu'est-ce qu'un intermédiaire, quel discours doit-il tenir par rapport aux œuvres ? etc.), on voit que la trajectoire d'un tel lieu est aussi empreinte de nombreux points communs avec d'autres secteurs (structuration en service culturel, poids du jeune public, gamme d'activités proposées, etc.).

F. Cinéma :

Il s'agit là d'un secteur qui ne s'est que très récemment ouvert à des actions de médiation, suite notamment à un phénomène de désaffection des salles, notamment des salles publiques, et sous l'effet de dispositifs liés à la politique d'éducation à l'image. En réaction au modèle d'exploitation des salles des multiplexes, s'est alors développée une politique très orientée vers la médiation à destination des jeunes publics et des publics scolaires.

Avec le soutien des collectivités locales, certains cinémas municipaux se sont alors dotés de responsables de médiation, qui assurent à la fois l'organisation des visites, l'accueil et la prise en charge des groupes.

Il existe en outre des pratiques de médiation plus liées à des événements, tels que les festivals, qu'il s'agisse de documentaires ou de fiction. Dans ce cas, ce sont le plus souvent des médiateurs vacataires qui assurent l'activité de face public.

Encadré 9 : Ciné 93, centre de ressources et d'intervention en médiation

En matière de cinéma, on connaît l'action au niveau national d'une institution comme le CNC qui, pour ce qui concerne la médiation, contribue à structurer l'activité des salles inscrites dans les dispositifs École et Cinéma.

Mais il est aussi des lieux intermédiaires, ancrés dans un territoire, dont la contribution aux actions de médiation est tout aussi importante. Parmi ceux-ci, l'association Ciné 93, largement subventionnée par le Conseil général, œuvre sur le territoire de la Seine-Saint-Denis. Elle emploie pour cela deux permanents dédiés à la médiation dont les activités sont les suivantes :

- enrichissement des documents pédagogiques établis dans le cadre des programmes École et Cinéma,
- élaboration de programmations spécifiques pour certains publics (exemple d'un travail en partenariat avec les crèches du département pour l'élaboration d'une sélection de films adaptés aux tous petits),
- intervention directe dans les salles de classe des collèges et lycées autour de films vus en classe (interventions sur des thèmes tels que la réalisation, le son, le montage, etc.) pour des établissements ayant un programme de formation dans ce domaine,

On le voit, un tel lieu est simultanément un soutien à l'action des animateurs face public en salle et un opérateur direct de médiation.

G. Spectacle vivant

Comme ailleurs, les activités de médiation dans le spectacle vivant ont connu un essor considérable, même si, dans ce secteur, il existait une certaine tradition d'accompagnement des publics par les artistes. Aujourd'hui, les activités de médiation constituent l'incontournable de toutes les structures conventionnées. Elles figurent d'ailleurs dans la charte des missions de service public pour le spectacle vivant. Plus globalement, quel que soit le type de soutien public, il est aujourd'hui conditionné, qu'il s'agisse des collectivités locales ou de l'État, à une action claire en faveur des publics.

Cela dit, l'inscription du spectacle vivant dans l'ère de la médiation culturelle peut prendre des formes différentes et être conçue et assurée par des acteurs différents.

Des artistes au cœur de la médiation ?

Historiquement, la médiation dans le spectacle vivant était uniquement assurée par des artistes (metteurs

en scène, comédiens, etc.) dans le cadre d'un accompagnement à l'œuvre. Aujourd'hui, les artistes peuvent être impliqués dans une gamme de formes de médiation :

- l'automédiation, *i.e.* la médiation de leur propre travail artistique,
- la réalisation d'une médiation pratique, par exemple, l'animation d'ateliers. Ce deuxième type de médiation a progressivement pris de l'ampleur avec l'accueil et le développement des pratiques amateurs au sein d'institutions culturelles. Comme on le verra, de telles activités mobilisent de nombreux médiateurs-producteurs, chargés d'organiser ces ateliers.
- la réalisation d'une médiation de type discursif, ne portant pas sur leur propre travail (par exemple, une conférence sur le théâtre élisabethain donnée par un metteur en scène).

On note aussi une intensification des activités hors les murs (prisons, hôpitaux, quartiers difficiles,...), essentiellement de pratiques artistiques, qui peuvent rejoindre un des types de médiation précédents mais qui, compte tenu du type de public destinataire, nécessite une ingénierie de médiation particulière, et donc bien souvent des acteurs dédiés au pilotage de ce type d'actions.

Politique de lieu culturel ou de formation artistique ?

Les actions de médiation peuvent être prises en charge par deux types de structures : l'institution (scènes conventionnées par exemple) accueillant les représentations, spectacles, concerts, etc. mais également la compagnie ou l'orchestre itinérant, qui assure l'interprétation.

Dans le premier cas, la médiation se développe en étroite relation, d'une part, avec les actions de communication et d'autre part, avec l'éducation artistique. Historiquement, les actions de médiation sont nées au sein des équipes chargées de la communication, et y demeurent aujourd'hui étroitement associées (sauf peut-être pour les plus grands théâtres, qui ont séparé les deux activités). On notera que la médiation peut être une appellation d'usage mais pas une appellation professionnelle. Elle n'apparaît pas dans les nomenclatures où l'on identifie par exemple les artistes intervenants ou les responsables relations publiques. Le cœur du métier reste donc constitué d'emplois artistiques, avec autour d'eux des emplois de technicien, et plus récemment des métiers liés à la recherche de fonds et au montage de spectacles.

On assiste aussi, dans le second cas, au développement de professionnels de la médiation aux côtés des artistes.

Encadré 10 : Le théâtre Gérard Philipe, un dialogue entre l'artiste et les relations publiques

Par rapport à la structure du champ de la médiation dans le spectacle vivant, où les positions des artistes et des spécialistes des relations publiques sont assez clairement définies, le théâtre Gérard Philipe de Saint-Denis (93) offre un compromis original. En effet, ce théâtre a depuis quelques années recruté un comédien dans le service des relations publiques. Le projet est clairement d'introduire un regard nouveau sur les publics au sein de ce service.

L'artiste assure un certain nombre d'ateliers de pratique (à l'instar des nombreux artistes intervenants mobilisés par les théâtres), mais participe aussi à des actions du théâtre sur les territoires (en relation avec le tissu socioéducatif) et surtout, donne son avis sur la conception de l'offre de médiation du théâtre. C'est donc à la fois au face public et aux opérations de conception que l'artiste contribue, dans un processus d'échanges réguliers avec les acteurs du service des relations publiques.

On le voit, la médiation culturelle s'est développée dans tous les secteurs culturels. Elle semble obéir, dans chacun d'entre eux, à des lois de développement propres, en s'adaptant ainsi aux contraintes et aux spécificités. Mais dans le même temps, on trouve un certain nombre de dénominateurs communs qui transcendent la spécificité sectorielle.

2. Un rapprochement des secteurs selon les configurations professionnelles

Compte tenu de son développement, de son ambition à constituer un paradigme régénérant l'action culturelle et surtout, pour notre propos, compte tenu de la professionnalisation en cours de la médiation, une deuxième approche de la spécificité sectorielle peut être retenue. Elle consiste à partir non pas d'une typologie prédéfinie des secteurs mais à considérer, en raison des activités de médiation, *i.e.* en raison du type de configuration professionnelle de médiation rencontré, quelles sont les différences ou les proximités entre secteurs. Comme on l'a dit, on formule donc ici l'hypothèse qu'il n'y a de véritable spécificité sectorielle en médiation que lorsqu'un secteur parvient à générer une configuration professionnelle qui lui est propre. A l'opposé, on pourrait dire qu'il n'y a aucune spécificité sectorielle si, au sein de chaque secteur, on retrouve une large gamme de configurations professionnelles.

On l'imagine bien, cette question a d'importantes conséquences en matière de GRH. En effet, si un secteur parvient à générer sa propre configuration professionnelle, cela conduit, pour chacun des acteurs de celle-ci, au développement d'activités et de compétences très spécifiques. Si au contraire, deux secteurs partagent la même configuration, on peut s'attendre, mais cela demande à être vérifié (cf. partie V), à observer des formes de mobilités inter-sectorielles, car les activités et les compétences des acteurs sont partagées entre les deux secteurs. Nous reviendrons dans la cinquième partie sur ces questions proprement RH.

A. Quelles configurations pour quels secteurs ?

En première approche, on peut examiner, compte tenu des descriptions précédentes, quelles sont les configurations idéal-typiques présentes pour chacun des secteurs.

On a pour cela reporté, dans le tableau suivant, les différents lieux observés. Dans le cas général, un lieu est affecté à un secteur et à une configuration. Il existe à cette règle quelques exceptions : les cas de lieux dont il a été possible d'observer un réagencement des activités de médiation conduisant à un changement de configuration et le cas d'un lieu dans lequel s'observe simultanément deux configurations professionnelles.

Tableau 2 : Affectation de chaque structure à une configuration professionnelle et un secteur

	Poly-valence	Hyper-spécialisation	Oblique HB	Oblique BH	Plate haut	Plate bas
Musées	CSI I Bx arts Lyon Confluences I			Quai Branly Pompidou CSI II Musée musique Gadagne Confluences II Orsay	Piscine	Cité Enfants Orsay
Art contemporain	P. Tokyo I Esp. Camille Lambert Khasma	P.Tokyo II		Le Fresnoy Biennale « Art Grandeur Nature »	Galerie Noisy Espace croisé	
Architecture et patrimoine	Archéosite Gournay Associations patrimoine industriel (Picardie)			Roubaix	Amiens	
Archives			Arch. Lyon			
Bibliothèques				Médiath. Noisy Médiath. Roubaix		Ludothèque Noisy
Cinéma	Cinéma 93		104 Trianon			
Spectacle vivant	Debussy Perc.Clavier Lyon			Théâtre G.Philipe Rencontres Chorégraphiques Banlieues Bleues Ens. Intercontemp CCN Roubaix Cité Musique Orch. Philharmon. Pôle dvpt Opéra Lyon	Théâtre des Bergeries	Conserv. de Lille
Autres				APSV Fondation 93		

Bien qu'évidemment très incomplet (certains secteurs sont notoirement sous représentés), un tel tableau permet de dégager un certain nombre d'enseignements.

B. La polyvalence n'est pas une conséquence de la taille des structures, ni du type de secteur

Comme on peut le constater, on retrouve dans différents secteurs une configuration de type polyvalence. *A priori*, celle-ci aurait pu être réservée à des lieux de petite taille ou à des cas, comme on l'a dit, où la délégation de tâches semble difficile à mettre en œuvre (cas par exemple des formations Quatuor Debussy et Percussions claviers de Lyon). En réalité, on voit qu'elle peut concerner des lieux de taille et de secteur variables et qu'elle constitue par conséquent plutôt un choix stratégique (cas notamment du Palais de Tokyo dans sa première phase, sur lequel on reviendra, où la polyvalence était érigée en doctrine, ou encore du musée des Beaux-arts de Lyon où les médiateurs assurent tous et de la conception et du face public, en mobilisant des compétences de contenu et de publics) qu'une situation subie.

Organiser les effets en retour de la médiation sur l'institution

Ainsi, par exemple, comme on le constate aussi à la lecture du tableau, la médiation dans le domaine musical peut parfaitement s'organiser à partir d'une configuration oblique BH dans laquelle l'orchestre se dote d'un service des publics (cas de l'Orchestre philharmonique de Radio-France ou de l'Ensemble InterContemporain) tandis que le rôle des musiciens se ramène à celui d'intervenants classiques en face public, même s'ils sont relativement autonomes pour définir le contenu exact de leur prestation. Ce qui est en jeu dans ce modèle ce sont les effets en retour de la médiation sur la structure culturelle concernée. Malgré les discours, dans des cas de configuration oblique, le retour des actions de médiation sur la pratique artistique semble modeste. Il n'est en tout cas pas organisé (chaque musicien peut évidemment à l'issue d'une intervention en tirer un enseignement, un enrichissement, une émotion qui lui est propre). Bien qu'incontournable (l'activité de médiation figure ainsi dans les contrats de travail des musiciens de l'Ensemble InterContemporain), l'activité de médiation reste dans ces cas relativement périphérique par rapport à la pratique artistique. L'activité de médiation vient alors se glisser dans les interstices de la programmation musicale.

Dans des cas comme celui du quatuor Debussy, la médiation en configuration polyvalente est un véritable choix. Même si le quatuor peut bénéficier de l'appui de son administratrice dans la conception et la mise en œuvre des actions de médiation (cf. fiche en annexe), il s'organise collectivement pour éprouver directement les effets de sa pratique artistique sur les publics (en poursuivant l'objectif de renouveler le public du quatuor à cordes et en concevant une programmation artistique et de médiation cohérente avec cet objectif) et pour maximiser les effets en retour de la médiation sur sa pratique artistique (exemple d'une création de répertoire nouveau en relation avec des médiation auprès du jeune public). Il s'agit donc d'un tout autre mode de fonctionnement et pour la médiation et pour l'activité artistique elle-même.

Un rejet de toute rationalisation de la figure du public

Dans le même ordre d'idée, la structure Khiasma (basée à Montreuil, 93) dédiée à l'art contemporain, dont la petite taille (un directeur, une administratrice et quelques stagiaires) pourrait laisser penser que la polyvalence est imposée, défend en réalité ce modèle. Elle le défend notamment face à ce qui est vécu comme une standardisation et une dépersonnalisation de l'accueil du public (cette dernière terminologie étant d'ailleurs vivement critiquée). Le directeur de la structure doit ainsi pouvoir tenir tous les rôles. À l'inverse, l'accueil pourra être assuré par un des habitants du quartier. Dans ce cas, c'est pratiquement le modèle de professionnalisation de l'activité de médiation qui est rejeté.

Stabilité et viabilité sont parfois problématiques

Il convient aussi de souligner que cette configuration n'est pas nécessairement facile à tenir. Deux exemples d'institutions parisiennes le montrent. En effet, le Palais de Tokyo à son ouverture et, quinze ans plus tôt, la Cité des sciences et de l'industrie, ont tous deux fait le choix de se doter de médiateurs polyvalents. Après quelques années, ces deux institutions ont abandonné cette configuration respectivement pour une configuration d'hyperspécialisation et une configuration oblique BH. Parmi les raisons d'une telle évolution, la difficulté pour les médiateurs eux-mêmes à tenir le modèle de la polyvalence (écart entre les attentes du public et le niveau de formation des médiateurs, usure du face public et possible repli dans la conception, etc.) mais aussi, dans les deux cas, un certain isolement de la médiation du reste de l'institution (alors même qu'elle avait été pensée comme centrale dans les projets de ces deux institutions).

On le voit, cette configuration de la médiation peut certes se rencontrer dans différents secteurs mais ne semble pas appelée à se généraliser. En effet, elle n'est pertinente (presque par construction) que dans le cas d'une action « sur mesure » sur les publics, donc peu stable (le développement important des publics scolaires, qui nécessite des acteurs dédiés, donne souvent le signal de l'explosion du modèle) et peu viable si les collectifs professionnels ne sont pas d'emblée très soudés. En réalité, on voit que cette configuration est finalement surtout une configuration professionnelle de professionnels, mais pas tant de professionnels de la médiation que de professionnels culturels, déjà dotés d'un fort capital symbolique, et pour lesquels la médiation n'est qu'une des facettes (parfois cruciale) de leur activité. En cela, une telle configuration, compte tenu de l'ampleur prise par le développement de la médiation, du développement quantitatif de certains publics, ne peut que rester marginale.

C. Une configuration oblique qui dépasse les spécificités sectorielles

S'il est une configuration qui met à mal les discours sur la spécificité sectorielle des activités de médiation c'est bien la configuration oblique BH. En effet, il s'agit de la configuration la plus fréquemment rencontrée et à laquelle pratiquement aucun secteur n'échappe. Elle est notamment très représentée dans les domaines apparemment éloignés des musées et du spectacle vivant et dépasse non seulement les clivages sectoriels mais aussi l'opposition entre lieux culturels (institutions) et manifestations culturelles (festivals). Des structures culturelles aussi dissemblables que le Musée d'Orsay, Banlieues Bleues ou le Centre chorégraphique national de Roubaix y ont recours.

Que signifie la diffusion si large d'une telle configuration ? Est-elle un attracteur fatal de la médiation culturelle, sa configuration ordinaire, le stade ultime de son développement et sa généralisation ? Ou bien à l'inverse peut-elle être dans certains cas une configuration transitoire ? Est-elle associée à une plus grande professionnalisation des agents ? Enfin, dans quelle mesure, les configurations réellement observables s'écartent-elles de cette configuration idéal-typique ? Autant de questions qui montrent l'intérêt d'une telle configuration pour le paysage actuel de la médiation culturelle. Autant de questions auxquelles nous commençons à répondre ici, en renvoyant à la partie V les questions plus spécifiquement RH.

Un attracteur fatal ?

Dans plusieurs des exemples rattachés à cette configuration-type, il existe une antériorité des animateurs face public à dominante contenu (existence par exemple d'une population de guides-conférenciers) qui conduit les institutions culturelles voulant mieux appréhender la question des publics à créer des acteurs producteurs-concepteurs orientés publics. La forte représentation de cette configuration témoigne ainsi de l'histoire « centrale » de la médiation dans laquelle le face public était premier mais peu assujéti aux questions modernes de la démocratisation culturelle (d'où, en deuxième, la naissance d'une figure d'acteur concepteur). C'est notamment le cas des musées, où comme on l'a dit, la figure du guide-conférencier est antérieure à la création de services des publics. C'est aussi le cas dans certains théâtres où les artistes intervenants pouvaient être antérieurs aux services des relations publiques. Une première explication de la forte représentation de cette configuration est donc de type *généalogique*.

Mais une telle explication ne suffit pas à rendre compte de la dissémination d'un modèle oblique BH. En effet, plusieurs institutions ont clairement fait le choix « d'inventer » de toutes pièces une telle configuration. Elles n'y étaient contraintes par aucun héritage de la médiation. Pourquoi alors un tel choix ? On peut ici avancer quelques hypothèses générales, qui demanderaient, pour être confortées, d'analyser dans le détail le cas de chaque lieu :

- Une telle configuration est celle qui permet le mieux d'organiser la sous-traitance de l'animation face public,
- Elle est la plus en phase avec un dogme de l'animation face public avant tout culturelle (par opposition ou rejet d'une animation socioculturelle).
- Elle permet de traiter une gamme assez large de publics (par opposition à l'oblique HB, focalisant peut-être davantage sur les publics scolaires),

Une configuration stable

Dans les différents cas étudiés, la configuration oblique BH constitue en tout cas une configuration relativement stable. Le seul cas où elle pourrait être mise à mal correspondrait à un renversement de la part d'activité d'offre au profit d'une activité partenariale. Dans ce cas, comme le montre l'exemple de l'animation du patrimoine d'Amiens, il est nécessaire de recourir à des animateurs face public à dominante publics.

D. Des hybridations et superposition de configurations

A l'examen de certaines situations de médiation, il apparaît que des configurations idéal-typiques ici recensées subissent dans la réalité des mutations qui les conduisent à acquérir certains caractères propres à d'autres configurations.

Examinons par exemple le cas du patrimoine. A la lecture du tableau précédent, Roubaix et Amiens se distinguent par leur configuration de référence. L'examen des configurations effectivement observées (cf.

fiches en annexe) semble permettre de prolonger mais aussi de nuancer ce constat. En effet, dans le cas de Roubaix, on part d'une configuration oblique BH qui, dans les faits, est complétée par l'intervention de différents partenaires du côté du face public (associations de quartier notamment). Dans le cas d'Amiens, l'équipe autour de l'animateur couvre un champ de conception large allant du contenu aux publics (un des adjoints de l'animateur est spécialisé jeune public). Dans les deux cas, on est donc en présence d'une structure non pas oblique mais triangulaire qui a comme conséquence d'élargir le champ de compétences de la médiation patrimoniale et architecturale.

Le musée d'Orsay, comme on l'a vu, accueille en son sein, deux types de configurations professionnelles distinctes : une configuration oblique BH correspondant à l'activité du service des publics et une configuration plate bas, correspondant à celle du service d'éducation culturelle. Ces deux configurations sont relativement étanches. On assiste donc dans ce cas à une superposition de deux configurations. Certes, il existe dans la réalité certains points communs aux deux configurations. Les guides-conférenciers peuvent ainsi être amenés à intervenir à la demande des concepteurs du service de l'action culturelle. Mais pour l'essentiel, on est en présence de deux entités distinctes, aux logiques assez opposées. D'un côté, une logique de la masse (le public cible, c'est potentiellement les 3 millions de visiteurs annuels du musée) et de l'autre, une logique du sur-mesure (travailler avec quelques classes d'une zone identifiée). D'un côté, une logique de l'offre (offre de conférences), de l'autre, une logique partenariale (au sens d'une adaptation réciproque du demandeur et de l'offreur). D'un côté, enfin, une logique de l'instant, une logique « *one shot* », de l'autre, une logique de la durée, partenariale (cette fois au sens de l'inscription des relations dans la durée).

E. Des configurations orphelines

Reste certaines configurations qui, dans nos investigations, apparaissent excessivement rares : les configurations hyperspécialisation et plate bas.

Le seul exemple recensé de la première, le Palais de Tokyo, correspond à l'explosion de la configuration de polyvalence installée à l'ouverture de ce lieu dédié à la création contemporaine. Il s'agit donc ici peut-être moins d'une configuration choisie, raisonnée, que de l'effet d'une impossibilité pour l'organisation à tenir la configuration précédente. Cette hypothèse est relativement confirmée par l'analyse des trajectoires des médiateurs de la première heure dont certains sont encore en poste, justement à des fonctions beaucoup plus pointues qu'au départ. Dans une telle configuration, la spécialisation a pu jouer en tant que refuge individuel.

Dans le cas de la configuration plate bas, elle semble réservée à des lieux qui orientent leur activité vers des publics pour lesquels la question culturelle est seconde par rapport à leurs préoccupations propres. Bien que de tels publics soient relativement fréquents (publics scolaires), une telle configuration ne connaît guère de développement dans les lieux culturels.

F. Configurations professionnelles et bénévolat : le cas du patrimoine

Une hypothèse semble sous-tendre notre analyse des configurations professionnelles : sont prises en compte des activités de médiation, professionnelles ou en voie de professionnalisation (cf. partie V), c'est-à-dire s'incarnant déjà dans des emplois qui subissent une prescription minimale du travail, dont les titulaires sont en retour rétribués, et peuvent s'inscrire dans des collectifs de travail, etc. Mais quel sort réserver dans cette perspective aux activités bénévoles ? Constituent-elles une exception à l'approche en termes de configurations professionnelles ou peuvent-elles, malgré leurs spécificités, s'y rattacher ? Connaissent-elles des évolutions qui les ramèneraient vers un régime professionnel de la médiation ?

Le cas du secteur du patrimoine peut permettre d'envisager cette question. Il s'agit en effet d'un secteur particulièrement riche en associations de bénévoles, par exemple en matière de patrimoine technique et industriel. Dans plusieurs de ces sites, ce sont en effet des associations de bénévoles, composées selon les cas d'anciens travailleurs du site (par exemple sur des sites tels que Guise en Picardie) soucieux de transmettre leur vécu ou bien des passionnés œuvrant simultanément pour la restauration et la transmission du patrimoine (exemple des bénévoles du pavillon de Manse à Chantilly).

Contrairement aux apparences, et dès lors qu'on s'éloigne de la perspective d'une sociologie des professions qui mettrait l'accent sur des attributs professionnels que ces bénévoles n'ont pas (reconnaissance statutaire, communauté, lieux d'échanges, etc.) et ne recherchent pas nécessairement,

l'activité de ces structures semble clairement s'apparenter à une configuration professionnelle polyvalente. D'autant que plusieurs de ces associations ont accueilli des emplois-aidés qui ont pu les conduire à redéfinir le cadre de leur action. Ces évolutions ne les conduisent cependant pas à rejeter une configuration polyvalente dans laquelle sont affirmés des principes tels que l'absence de séparation conception-face public, ou l'indifférenciation des publics, corollaires étroits d'une parole de la médiation reposant sur l'histoire personnelle du médiateur.

Il s'agit cependant d'un modèle qui n'est pas sans poser de problèmes, notamment en termes de transmission des savoirs et des savoir-faire et donc de pérennisation de l'action de médiation des structures. C'est dans ce sens que la notion de configuration professionnelle peut ici trouver sa limite.

Conclusion

L'analyse sectorielle et configurationnelle ici menée nous conduit à relativiser l'importance des spécificités sectorielles. Dès l'examen des trajectoires empruntées par chacun des secteurs pour développer des activités de médiation, on voit apparaître un certain nombre de traits communs (développement des activités de médiation à destination de certains publics, typologie assez partagée des publics dans un régime de la démocratisation culturelle, apparition progressive d'acteurs en charge de la conception des dispositifs de médiation, cohérente avec les deux mouvements précédents, coexistence de logiques d'offre et de logiques partenariales, etc.). Cependant aucun des secteurs n'a été touché en même temps par ces évolutions. De plus, elles ont toutes été largement contextualisées, donnant l'illusion d'une spécificité sectorielle.

L'examen de la répartition des configurations professionnelles par secteur vient confirmer ce sentiment. Aucun secteur ne détient le monopole d'une configuration. A l'inverse, certaines configurations sont partagées par un grand nombre de secteurs. Un tel constat serait peut-être nuancé par l'analyse des configurations réelles (dont la diversité est sans doute plus grande que celle des configurations types). Mais il n'en reste pas moins que si on n'observe pas, au niveau des configurations types, une idiosyncrasie sectorielle, celle-ci a peu de chance de s'observer dans la réalité. Cela n'évacue pas pour autant toute idée d'idiosyncrasie, mais celle-ci ne peut s'appliquer à la question de l'organisation de la médiation. Elle pourrait en revanche, opérer à des niveaux plus élémentaires, soit au niveau des connaissances à maîtriser, soit au niveau de la détention de certaines compétences. Nous y reviendrons dans la partie V.

IV. Les politiques de la médiation

Alors que l'État (en premier lieu le ministère de la Culture) a contribué largement depuis plus de vingt ans à l'accroissement des actions de médiation dans les grandes institutions comme dans les petites associations culturelles, notamment à travers des dispositifs de financements spécifiques, et qu'il reste encore un soutien au développement de ces activités notamment sur la dimension éducative, il semble aujourd'hui relégué au second plan dans l'accompagnement de ce type de politiques. En effet, à travers la multiplication des dispositifs locaux d'incitation et de gestion des activités de médiation, les collectivités territoriales jouent depuis quelques années un rôle de plus en plus central dans la construction et le développement des actions de médiation. Ce volontarisme des acteurs publics locaux dans le champ de la médiation se traduit, comme on va le montrer dans cette partie, à la fois par la mise en place de dispositifs spécifiques, mais aussi par des formes de réorganisation plus profonde de la politique culturelle, comme l'émergence de nouveaux services transversaux, dédiés aux actions de médiation. Néanmoins, il conviendra aussi de rendre compte des limites de l'évaluation d'une telle politique tant du point de vue des effets produits que des liens entre cadres d'action politique et mise en place effective de ces actions dans les structures culturelles. L'enthousiasme des discours et l'importance des dispositifs ne réduisant pas nécessairement la précarité ressentie et subie de certains médiateurs (notamment pour les activités "face public"), comme on le verra dans la partie suivante.

1. L'État et la médiation : un soutien réel mais discontinu

A. Diversité des modes de soutien à la médiation par l'État

Le soutien aux activités de médiation par l'État a notamment été marqué par la mise en place, d'un côté, de dispositifs transversaux, comme le dispositif « emplois jeunes » qui a largement contribué à soutenir, voire créer l'emploi de médiateurs dans l'ensemble des secteurs artistiques et culturels, et, d'un autre côté, des dispositifs plus spécifiques et plus récents comme par exemple le Fonds d'intégration républicain par la culture (FIRC) ou le financement par les DRAC des « actions territoriales ». Ce dernier a largement contribué au développement par les structures culturelles d'actions « hors les murs », à destination des publics « empêchés », surtout dans les hôpitaux, les prisons et différents quartiers « défavorisés ». L'action des DRAC a longtemps visé –et vise encore aujourd'hui, malgré les baisses de crédits– à soutenir, voire favoriser les activités de médiation des lieux culturels. Dans l'évaluation et le suivi de ces lieux par les DRAC, apparaissent souvent des critères liés à l'ampleur des actions de médiation.

L'école est aussi un territoire propice au développement des activités de médiation. Plus encore, la politique éducative met de plus en plus en avant le développement des actions de médiation, marqué par la multiplication des partenariats entre institutions culturelles et établissements scolaires (écoles, collèges ou lycées). Ces partenariats se construisent avec le soutien du ministère de l'Éducation Nationale, via les Inspections d'Académie et leurs antennes dans les circonscriptions. Par ailleurs, ces actions s'inscrivent dans un certain nombre de dispositifs nationaux comme « École au cinéma ».

Au-delà du cas de l'Éducation nationale, on a également assisté, ces dernières années à la montée en puissance d'autres ministères dans le financement des actions de médiation, à travers des opérations telles que « Culture à l'hôpital » ou « Culture et prison ».

Mais, la baisse récente des crédits des DRAC, notamment pour ce type d'actions, semble marquer une forme de retrait progressif de l'État, compensé en partie par la montée en puissance des collectivités, dans le champ culturel en général, dans le soutien aux actions de médiation en particulier.

Néanmoins l'intervention financière du ministère de la Culture dans le champ de la médiation culturelle ne se fait pas uniquement sur des crédits spécifiques, mais plus largement à travers les crédits dédiés à la

création, qui représentent la grande majorité des moyens alloués par les DRAC aux institutions et associations culturelles. Ce financement par projet prend non seulement en compte la dimension artistique mais aussi les formes d'accompagnement des publics en amont et en aval de la création : prise en compte de la présence de chargés de la médiation dans les équipes, nature du projet de médiation, partenariats avec des écoles, hôpitaux, prisons,...

Enfin cette intervention n'est pas uniquement financière. Elle se situe aussi à un niveau moins visible mais probablement plus profond, sous la forme d'un apport en compétences, notamment par le biais des conseillers sectoriels des DRAC. Comme on a pu l'étudier dans le cas de la DRAC Rhône-Alpes, du Nord-Pas-de-Calais et de l'Ile-de-France, les conseillers sectoriels (Théâtre, musique, etc.) soutiennent les projets du territoire en mobilisant à la fois des compétences sur les contenus et sur les publics.

B. Intervention de l'État, action éducative et médiation : l'exemple de l'action culturelle de l'Académie de Lille

L'action de l'Académie de Lille en matière culturelle vise prioritairement à donner accès l'ensemble des élèves aux ressources culturelles de la Région. Pour ce faire, elle encourage les expérimentations (du type projets de partenariat avec un lieu culturel) à tous niveaux, y compris au niveau le plus fin qu'est chaque établissement scolaire, qui peut se porter candidat auprès du recteur pour porter un nouveau projet pendant 3 ans.

Différents dispositifs – nationaux ou spécifiques à la région- ont vu successivement le jour depuis 20 ans :

- les sorties éducatives (cinéma, théâtre, médiathèque,...) : qui constituent encore aujourd'hui le socle de base de l'action culturelle en milieu scolaire ; elle ne nécessite aucun accord préalable du rectorat, est du ressort de l'établissement seul, souvent à l'initiative d'un enseignant pour sa classe.
- les ateliers artistiques en collèges-lycées (présence d'un artiste dans l'établissement tout au long de l'année), développés depuis 1985, mais en perte de vitesse aujourd'hui, avec la diversification de l'offre (environ 90 ateliers par an, essentiellement dans les établissements des centres urbains).
- les partenariats établissements scolaires / institutions culturelles : ils peuvent prendre la forme d'une mise à disposition à temps partiel (en général 2h) d'un enseignant dans une institution culturelle (170 enseignants au total, pour une centaine de structures)
- le prêt d'œuvres du FRAC dans les collèges et lycées, qui se sont beaucoup développés depuis 1989, et qui ont pris une nouvelle forme en 94, les EROA
- les EROA : en 1994, à la suite d'un constat de très faible fréquentation des lieux habituels de diffusion des arts plastiques par les élèves, est créé, à l'initiative du rectorat de Lille et de la Drac Nord-Pas-de-Calais, un réseau de lieux de sensibilisation aux arts plastiques en milieu scolaire, les espaces-rencontres avec l'œuvre d'art (EROA). Ces lieux, au nombre aujourd'hui de 37, sont implantés en priorité dans les collèges et lycées de zones urbaines sensibles ou rurales éloignées des équipements culturels, et sont ouverts aux élèves des établissements concernés et des établissements voisins, ainsi qu'à la population du quartier et des communes avoisinantes. Ils offrent un espace d'expositions d'œuvres contemporaines (peinture, sculpture, installations, photographie, créations textiles, œuvres audiovisuelles...), autour d'un projet pédagogique impliquant des enseignants d'autres disciplines. Côté médiation, deux types de dispositifs sont prévus : d'une part, des ateliers de pratique assurés par les artistes contemporains exposés eux-mêmes. D'autre part, des visites-commentaires sont réalisées par des critiques ou des professionnels de l'art contemporain. Un partenariat avec les différents établissements détenteurs de collections publiques ou privées a été mis en place : Frac du Nord-Pas-de-Calais, Espace Croisé de Roubaix, musée d'art moderne de Villeneuve d'Ascq, galeries,... Si les institutions culturelles ont été au départ assez réticentes à voir de nouveaux lieux d'exposition s'implanter sur les territoires, elles verraient mieux aujourd'hui l'intérêt qu'elles peuvent tirer d'une sensibilisation des élèves à la rencontre avec l'espace artistique.
- les artistes en résidence (« résidence-mission ») : présence d'un artiste qui doit toujours être coordonnée avec l'intervention des professeurs, l'idée étant bien d'articuler les savoirs des enseignants et une expérience artistique et culturelle. Ce dispositif démarre en 2008 sur 3 territoires, et constitue un nouvel axe fort de la politique culturelle de l'académie.

Au total, on voit que l'Académie a développé de nombreuses actions en matière culturelle à destination des élèves. Ces actions reposent souvent sur une collaboration avec les lieux culturels, qui se sont multipliés depuis 10 ans (doublement), mais sans véritable espace de coordination. Les médiateurs des lieux culturels peuvent jouer un rôle important dans ces collaborations, notamment lorsqu'ils sont attachés à la structure de manière permanente, mais la rencontre entre médiateurs et enseignants détachés a souvent du mal à trouver ses marques.

2. La montée en puissance du souci du public dans les collectivités locales

La politique des collectivités territoriales s'est construite autour de deux logiques : le territoire et les publics. Les collectivités ont en effet cherché à concilier la valorisation par la culture de certaines zones géographiques (zones rurales, quartiers « sensibles », etc.) et les enjeux de démocratisation culturelle (augmentation et élargissement des publics). Dans chacun des territoires étudiés (Lyon, la Seine-Saint-Denis et le Nord-Pas-de-Calais), les collectivités territoriales ont ainsi engagé, parfois depuis assez longtemps, une réflexion et des actions spécifiques pour favoriser l'ouverture des institutions culturelles à de nouveaux publics : publics « empêchés », non seulement dans les prisons et hôpitaux, mais aussi vers des populations des quartiers défavorisés, de zones rurales, de ZEP, etc. Cette politique a été relayée au sein des structures locales ou nationales, qui ont chacune développé des actions culturelles à destination de ces nouveaux publics.

Comme on l'a vu pour les DRAC, les collectivités ont aussi développé en interne des compétences spécifiques en matière de médiation culturelle, compétences relayées sur le terrain par le rôle des conseillers sectoriels qui jouent, comme on va le voir à travers l'exemple du CG du 93 et de la Ville de Lyon, un rôle direct ou indirect :

- sur les contenus : élaboration de projets de médiation autour de différents projets artistiques spécifiques (exemple de la Biennale d'art contemporain du 93 présentée plus bas) ; soutien aux artistes ; soutien à des structures de médiation qui définissent des contenus spécifiques (comme Cinéma 93 qui élabore des catalogues de films pour les cinémas publics de Seine-Saint-Denis) ; gestion directe de dispositif de médiation (cf. Archéosite) ;
- sur les publics : soutien à l'élaboration de partenariats de structures culturelles avec des écoles, des hôpitaux, des associations de quartier, etc. ; incitation à l'élaboration de ces partenariats (cf. Charte de coopération culturelle de la ville de Lyon).

On peut donc dire qu'ils sont, comme les conseillers DRAC, parties prenantes dans la structuration des configurations professionnelles de médiation des différents secteurs, soit en incitant les structures à développer des projets de médiation, soit en gérant directement des dispositifs de médiation.

3. Les modes d'action des collectivités locales : incitation ou gestion ? Des cas contrastés sur un même territoire

A. Diversité des modes de soutien à la médiation des collectivités locales

Les politiques des collectivités locales prennent des formes variées. Elles ont cherché à la fois à inciter les opérateurs culturels à développer des actions de médiation mais aussi à structurer et coordonner les politiques de médiation des différents lieux.

Dans les trois territoires étudiés, nous avons pu distinguer différents outils pour stimuler et structurer les actions de médiation dans les structures culturelles :

- La charte de coopération culturelle à Lyon, où la Mairie a invité les institutions

culturelles à imaginer des actions ou à réorienter les activités existantes pour mieux prendre en compte les publics, notamment les publics empêchés ou sensibles (d'où l'Opéra qui met en place des ateliers de création avec la population dans deux quartiers difficiles, le Service des Archives Municipales qui réalise une exposition avec la Maison d'Arrêt d'en face, la Scène Nationale de la Croix-Rousse qui organise des séances avec des jeunes venant de quartiers difficiles et avec des prisonniers,...) ;

- la politique de recrutement et de financement par le Conseil général du 93 de postes de médiateurs dans les cinémas publics du département ;
- les « parcours croisés » initiés par la ville de Noisy-le-Sec, qui incite désormais à une coopération entre institutions autour de modules de médiation croisés ;
- la demande de la Région Nord-Pas-de-Calais auprès des institutions d'engager des actions pour aller vers de nouveaux publics, notamment en zones rurales ; ainsi le CCN de Roubaix organise des séances (ateliers et représentations publiques) de chorégraphie dans de petits villages, et le Conservatoire de Lille a lancé un Plan Musique pour s'ouvrir à de nouveaux publics (les enfants des quartiers défavorisés)...

Evoquons également le cas du Finistère, qui a mis nettement l'accent sur sa politique culturelle depuis une dizaine d'années, et qui a même décidé cette année de conditionner la poursuite du subventionnement des structures culturelles à la mise en place d'une véritable politique de médiation.

B. Focus sur la Seine-Saint-Denis : le déploiement et la structuration de la politique de médiation culturelle sur un territoire

La politique culturelle, et notamment d'action culturelle et éducative de la Seine-Saint-Denis est unique en France et reconnue ainsi par tous (pouvoirs publics, institutions et associations), tant par son ampleur que par ses formes. Elle est portée par une politique volontariste du Conseil général et de nombreuses villes, qui se démarque du désengagement progressif de l'État de ce champ d'intervention marqué notamment par la baisse des crédits 2008 des DRAC sur l'action culturelle et territoriale.

Cette politique est née dans un contexte favorable liée au poids des réseaux d'éducation populaire sur le territoire et du parti communiste au Conseil général et dans de nombreuses Mairies du département. Mais, malgré les alternances politiques les actions de médiation se développent de plus en plus sous des formes plus ou moins originales et structurées.

1°) Le rôle structurant du Conseil général de Seine-Saint-Denis (CG 93) pour les actions et les acteurs de la médiation

a) La médiation au cœur de la politique du CG 93

La médiation apparaît comme une action prioritaire et bien identifiée de la politique culturelle du Conseil général. Le Département investit 20 millions d'€ dans la culture, dont 3 millions d'€ spécifiquement pour l'action culturelle éducative, essentiellement pour le soutien à des associations œuvrant dans le domaine. Ces actions sont gérées soit par les différents services sectoriels (Arts visuels et Cinéma, Patrimoine culturel, Spectacle vivant), soit par le bureau dédié aux actions culturelles et éducatives. Ce bureau a d'ailleurs été transféré il y a un an du secteur Jeunesse vers la Direction de la Culture, pour marquer la volonté du CG de le sortir du champ socioculturel pour inscrire durablement son action dans le champ culturel et éducatif, en lien donc avec la création et la diffusion artistique.

Par ailleurs, la Direction de la Culture a cherché à évaluer l'impact de sa politique. Pour cela elle a commandé une "recherche-action" à un laboratoire de Paris VIII sur les effets induits de l'action culturelle du département, étude qui a montré que ces effets existaient effectivement : processus d'acculturation scolaire, effets sur le comportement des élèves, sur leur esprit de curiosité, sur leur appétence scolaire... En rendant leurs effets visibles, cette étude donne aux actions culturelles et éducatives du CG une plus grande légitimité par rapport à d'autres lignes d'intervention de la direction culturelle.

b) Différentes formes d'accompagnement de l'activité de médiation : du classicisme à l'originalité

Le conseil général cherche à la fois à faire vivre un réseau de structures intervenant dans l'action culturelle, financer des actions spécifiques et soutenir l'emploi de médiateurs dans quelques champs particuliers.

Une forme originale de soutien à l'activité : la structuration du réseau institutionnel autour des activités de médiation

Pour structurer un réseau d'équipements culturels du territoire de Seine-Saint-Denis, le CG a signé une convention sur les démarches éducatives avec l'Éducation nationale, dans laquelle sont répertoriés une vingtaine de lieux faisant de l'action culturelle éducative, et labellisés pour cela. Ces lieux sont soit des institutions (les trois théâtres du département : Saint-Denis, Aubervilliers et Montreuil), soit des festivals (tel que Banlieues Bleues ou les Rencontres Chorégraphiques), soit des associations intervenant en milieu scolaire, soit directement des compagnies (Académie Fratellini sur les arts du cirque). Ce réseau est réuni régulièrement par le CG pour réfléchir sur des thématiques transversales et pour échanger leurs expériences : comment construire un véritable partenariat avec les collèges, quelle place laissée à l'élève...

Le responsable du bureau « actions culturelles et éducatives » a aussi pour projet de mettre en place une charte commune, ainsi qu'un cycle de conférences sur les fondements théoriques de l'action culturelle éducative.

Il faut noter que l'appartenance à ce réseau ne donne lieu à aucun financement particulier. En fait, ces institutions sont financées par le CG par une dotation globale, décidée non par le bureau « actions culturelles et éducatives », mais par les conseillers sectoriels (spectacles vivants, cinéma, etc.). La dotation prend évidemment en compte le fait que l'institution assure de telles actions, mais sans les isoler spécifiquement.

Une forme plus classique : le financement des actions et des structures culturelles

Le CG finance donc globalement des structures culturelles, mais il soutient aussi plus spécifiquement des résidences d'artistes dans ces institutions culturelles, artistes qui s'engagent alors à trouver des modes de partage de leur travail auprès des publics (sous forme d'ateliers notamment). Le bureau « actions culturelles » a ainsi lancé cette année une nouvelle action "In situ". Il s'agit de financer des artistes (ou des compagnies) en résidence dans des collèges, sur la durée, avec un projet d'artiste, ouvert aux collégiens, permettant de leur faire découvrir la variété d'approches dans un domaine artistique. Cette année, sept résidences ont été financées (à hauteur de 200 heures/collège, soit 15-25 k€). Le budget total est de l'ordre de 250 k€.

Le conseil général finance aussi (à hauteur environ de 80%) deux associations, qui sont les vrais "opérateurs" du département en ce domaine :

- Citoyenneté Jeunesse, qui organise à destination des classes de collèges des "parcours" de 4-5 actions dans des institutions du département autour d'un thème (par exemple, sur le thème "ma ville idéale", organisation d'un spectacle, d'un film, d'une rencontre avec un expert, etc.)
- Fondation 93 (centre culturel scientifique et technique), qui organise des "passeports découvertes" également de 4-5 actions sur le champ scientifique et technique (donc pas forcément avec les institutions du réseau, mais plutôt avec des acteurs spécialisés comme la Cité des Sciences...).
- Cinéma 93, association qui élabore des dispositifs de médiation dans les cinémas publics du département : élaboration de catalogues de films spécifiques selon les publics (scolaires, etc.) à partir des catalogues du CNC (dans le cadre du dispositif « écoles au cinéma »); intervention en classe pour présenter des films; soutien techniques aux cinémas dans l'élaboration de leurs projets de médiation ; organisation de Rencontres professionnelles ; propositions de programmations thématiques ; gestion du réseau de cinémas publics, adhérents à l'association ; réponse à des demandes des enseignants pour des projets spécifiques (rôle d'intermédiaire avec la salle, interventions ponctuelles, etc.).

De façon plus marginale, mais probablement plus originale, le CG conçoit en interne des événements culturels, comme par exemple la Biennale d'art contemporain, « Art grandeur nature ». Cette Biennale créée en 1993 à l'initiative du CG dans le parc de la Courneuve, voit aujourd'hui une multiplication et une

diversification des structures partenaires. Aujourd'hui six structures culturelles de différentes villes du département sont fédérées autour de ce projet : La Galerie de Noisy-le-Sec (dans les locaux de la Galerie et dans la cité expérimentale du Merlan), l'Espace Khiasma aux Lilas (dans le lieu et sur la ville), le Forum du Blanc-Mesnil (dans la Cité Pierre Séward), les Instants Chavirés à Montreuil (dans l'ancienne Brasserie Bouchoule qui sert d'espace d'exposition de l'association et sur la ville), Synesthésie à Saint-Denis et Périphérie (Centre départemental de création cinématographique). Depuis le début, cette présentation d'œuvres d'art contemporaines dans l'espace public, s'est accompagnée d'actions de sensibilisation en particulier vis-à-vis des écoles : visites guidées des expositions, visites patrimoniales des lieux et de leur environnement, ateliers de pratique assurés par des intervenants (plasticiens ou conférenciers), dont les vacations sont payées par le CG. Une partie de ces intervenants avaient aussi été engagés (en CDD) dans le cadre d'un autre dispositif piloté par le CG : le Fonds départemental d'art contemporain. Ce fonds permet le prêt d'œuvre en milieu scolaire, dans des mairies, des structures culturelles.

Une forme plus ciblée et plus engagée : le soutien à l'emploi et à la professionnalisation des médiateurs

Les différents services du CG, notamment ceux des Arts visuels - Cinéma et du Patrimoine soutiennent aussi les activités de médiation directement par le financement de postes de médiateurs, notamment comme on l'a vu pour les arts visuels, mais aussi dans le cinéma ou pour le patrimoine et l'archéologie.

En 1997, le service du patrimoine, en partenariat avec l'Éducation Nationale, a recruté 15 « emplois-jeunes » pour réaliser des activités de médiation : soit pour développer des activités au sein de collèges de la région (12 postes ont été directement financés par l'Éducation Nationale et rattachés à un collège) soit pour développer des activités sur des sites patrimoniaux (3 personnes en charge de sites comme la Basilique de Saint-Denis, l'archéosite de Neuilly-sur-Marne,...). En 2004, le CG a cherché à pérenniser ces trois postes de « médiateur du patrimoine » en proposant des CDD renouvelables.

Cette année, le bureau du cinéma a, de son côté, décidé de soutenir la création de 7 postes dans différentes salles de cinéma municipales du département. Ces postes devraient être ainsi financés sur emploi communal mais les salaires nets financés par le CG, mis ensuite à disposition des salles de cinéma. Une réflexion du même type est en cours sur les médiathèques.

Le CG a donc contribué au recrutement de différents « médiateurs » dont les effectifs, les statuts, les profils et les rémunérations varient d'un secteur à l'autre (tableau 1 ci-après). La politique menée dans le champ des arts visuels, du patrimoine et du cinéma semble très volontariste au regard à la fois du nombre important de médiateurs engagés (plus de 32 personnes), de la double volonté du CG de pérenniser une partie des postes ou d'en créer de nouveaux et de fixer une rémunération relativement élevée (aux yeux des chargés de mission du CG et des médiateurs concernés : par exemple les intervenants de la Biennale sont payés deux fois plus que les intervenants dans les écoles financés par le rectorat).

Tableau 3 : Les médiateurs du CG 93

Secteurs	Postes	Nombre	Statuts	Activités	Profils	Rémunération
Patrimoine	« Médiateurs du patrimoine » et « aides éducateurs »	15 temps pleins : - 12 aides-éducateurs dans les collèges - 3 médiateurs au service du patrimoine du CG	Emplois-jeunes (jusqu'en 2004) Depuis 2004 CDD renouvelés chaque année pour les 3 au CG (volonté de les titulariser : concours d'attaché du patrimoine)	- aider les enseignants à monter un projet « archéologique » (50 projets par an sur l'ensemble des collèges) - conception et animation de projets sur différents sites du département (depuis 2006, 2 personnes spécialisées sur l'archéosite de Neuilly/Marne)	- histoire (histoire, préhistoire, histoire de l'art) - archéologie Niveau Master	SMIC pour les emplois jeunes au collège

Cinéma	« Animateurs de salle de cinéma public »	7 temps pleins	Salariés (type de contrat ?)	Montage de projet de médiation (ateliers, visites,...)	Profils envisagés : Masters « Médiation culturelle »	1500 E/mois (net)
Arts visuels	Intervenants	De 4 à 10 personnes	Vacataires	Visites/ateliers sur la Biennale Conception et animation des ateliers et conférences dans les écoles (dispositifs : une œuvre à soi ; prêts d'œuvre en milieu scolaire) et dans des institutions culturelles dans le cadre de prêts du Fonds départementaux d'art contemporain Formation des enseignants	plasticiens (Écoles d'art) conférenciers (histoire de l'art) + science de l'éducation	42 €/h (brut) 1 h de formation Au moins deux heures d'affilées
	Chargé de mission sur la Biennale	1 personne	CDD (3 mois renouvelable deux fois)	Constitution d'un dossier pédagogique (sur les sites et sur les œuvres) Recrutement des médiateurs Gestion des partenariats avec les structures culturelles, les écoles,...	Master Gestion et administration culturelle (IUP, Dijon)	

Par ailleurs, pour contribuer à la professionnalisation de ces médiateurs (métier nouveau ne correspondant pas bien aux formations universitaires existantes), le bureau « actions culturelles et éducatives » envisage de lancer un groupe de travail sur les besoins de formation continue (stages, cycle d'enseignement plus institutionnalisé...).

2°) Le rôle des villes : initiation et accompagnement des actions de médiation

De nombreuses villes du département initient les activités de médiation, dans le cadre des structures qu'elles gèrent directement (comme pour le cinéma public de Pantin en régie municipale, ou celui de Romainville et Noisy, syndicat intercommunal), ou les accompagnent, en soutenant des institutions sur certaines activités dans des quartiers de la ville, auprès d'écoles ou d'associations (comme Saint-Denis avec le Théâtre Gérard Philipe ou Bagnolet avec les Rencontres Chorégraphiques). Certaines d'entre elles ont même placé la médiation au cœur de leur politique comme a pu le faire la mairie de Noisy-le-Sec depuis plus de quinze ans, au-delà des changements de majorité municipale qu'elle a connus.

La ville de Noisy-le-Sec : développement des activités de médiation

La Mairie de Noisy a largement poussé au développement des actions de sensibilisation à destination des habitants de la ville, voire plus largement du département de Seine-Saint-Denis, au sein des différents équipements culturels de la ville (tous en régie municipale). Les cinq structures de la ville (le centre d'art contemporain La Galerie, la médiathèque, le théâtre des Bergeries, le cinéma *Le Trianon* et le conservatoire de musique et de danse) développent des actions de médiation essentiellement à destination des écoles, collèges et lycées de la ville, mais aussi pour différentes associations de quartier et bien sûr pour le grand public.

Chaque structure a son propre service et ses propres équipes dédiés à la médiation. L'activité de médiation prend parfois une part majeure de l'activité de ces équipes. Par exemple, la Galerie compte plus de cinq personnes qui travaillent largement (pour les trois chargés de projet), voire exclusivement (deux animateurs face public et leurs assistants) sur les activités de médiation sur une équipe d'une dizaine de personnes au total (voir tableau 2 ci-après). Elle prend ailleurs une place plus limitée en termes d'effectifs, même si le nombre de projets et de publics touchés reste souvent très élevé. C'est le cas du cinéma le Trianon qui compte dans son équipe une seule personne (sur neuf) engagée dans la conception et parfois l'animation des différents projets culturels (accueil de classes, visites guidées, ateliers, etc.) pour en moyenne trois cents élèves accueillis par séance.

Mais, de ce point de vue, Noisy fait en partie exception. Nombre d'institutions soutenues par les villes (et par le CG) du département n'ont pas forcément de médiateurs spécifiques pour réaliser ce travail. C'est souvent les services de relations avec le public qui s'en occupent et qui donc voient essentiellement ce champ d'action davantage comme un moyen d'attirer du public, que comme un travail d'éducation, comme un levier de la politique d'éducation des jeunes collégiens aux origines souvent difficiles.

L'originalité de la politique de la ville de Noisy tient aussi à la volonté du directeur des Affaires Culturelles de créer des parcours croisés entre les différentes structures et les différentes disciplines. La ville pousse ainsi chaque équipement à créer des partenariats sur certains projets artistiques ou sur certaines activités de médiation : par exemple, la médiathèque a créé des partenariats avec le théâtre et le conservatoire, qui s'est par exemple traduit par la création des « repas littéraires », ateliers d'écriture et travail chorégraphique réalisés par la compagnie Pernette en résidence au Théâtre, autour de textes du fonds bibliographique de la médiathèque. On notera qu'il s'agit cependant de coopérations ponctuelles, chacune des institutions culturelles continuant de gérer son propre public. On n'assiste notamment pas à une mutualisation des ressources de médiation telles que les fichiers d'adhérents, d'inscrits, d'abonnés, etc.

Là encore, on assiste au développement d'une compétence de médiation hors des lieux culturels proprement dit. Dans le cas d'un directeur des affaires culturelles de ville, il s'agit d'une fonction de médiation très structurante pour les différentes configurations professionnelles de médiation dans lesquelles il est impliqué.

Comme dans de nombreuses villes du département, le poids des scolaires dans le public touché par les structures noiséennes est très important : sur les 200 classes du 1^{er} degré de la circonscription (plus de 6000 élèves pour la Galerie, 160 classes pour la médiathèque,...), plus de la moitié ont participé à des projets culturels. On voit donc qu'on a à la fois une proportion importante des scolaires qui participe à des projets culturels et une part importante de cette population dans la fréquentation des lieux culturels.

Ces projets sont proposés à tous les enseignants de la ville, lors d'une présentation par les responsables de la médiation des institutions. L'inspectrice de circonscription a fait de l'action culturelle une priorité, ce qui se traduit par un nombre d'heures important dédiées à ces actions dans le quota de 18 heures d'animation pédagogique accordé aux enseignants. Les deux conseillères pédagogiques jouent ici un rôle central dans le développement et le suivi de ces actions auprès des enseignants : mise en place de fiches de présentation et d'évaluation du projet pédagogique des enseignants ; organisation logistiques (cars, financements,...).

Ces actions sont spécifiques à Noisy, mais rentrent aussi dans des dispositifs nationaux, tels qu'École au cinéma, ou certaines classes à PAC (classes à projet artistique et culturel).

3°) La mise en place des différentes activités de médiation au sein des opérateurs culturels du département : du déploiement à la standardisation ?

On a vu que différentes structures culturelles (institutions ou associations) mettaient en place avec le soutien du CG et des villes, différents types d'actions de médiation. Quelles formes prennent-elles ? Qui assurent ces activités ? Avec quels moyens ? Pour qui ? Quelles difficultés ces structures rencontrent-elles ?

Médiation et médiateurs : du déploiement à la standardisation ?

Il faut noter d'abord la grande diversité des activités de médiation dans les lieux étudiés : visites guidées du lieu, visites/ateliers, ateliers de pratiques, ateliers théoriques, conférences, lectures,... Quels que soient le

type de lieux (institutions ou associations) ou le secteur (théâtre, arts visuels, livre,...), les activités de médiation prennent trois formes relativement génériques (contradictoire avec diversité, non ?), faisant appel à des populations de médiateurs (face public) qui ont un profil et une place dans le lieu globalement différents : les visites guidées, assurées le plus souvent par le personnel permanent du lieu (bibliothécaires de la médiathèque de Noisy, les médiateurs ou chargés de projets de médiation du Trianon ou du Ciné 104...) ; les ateliers, assurés par des artistes (vacataires ou intermittents du spectacle) qui interviennent souvent régulièrement dans le lieu (une plasticienne à la Galerie, des comédiens au théâtre des Bergeries ou au TGP ; les conférences et lectures, prises en charge par des interventions ponctuelles d'universitaires ou d'artistes (conteurs, écrivains, metteurs en scène,...).

En ce qui concerne la conception de ces activités, elle est quasiment systématiquement assurée par le personnel permanent du lieu.

Dans certains cas, la conception et l'animation des ateliers peuvent être assurées par une même personne, soit un « administratif », soit un artiste salarié du lieu, comme au Théâtre Gérard Philipe de Saint-Denis.

Ces différentes activités peuvent se dérouler au sein du lieu, mais aussi en dehors (dans les écoles, dans les quartiers, visites d'autres lieux en lien avec une exposition). In situ ou hors les murs, ces actions sont organisées et animées par les mêmes personnes.

Même si, comme on l'a vu, beaucoup d'institutions du Département s'impliquent fortement dans des actions culturelles et éducatives, toutes ne s'y sont pas inscrites comme par exemple les Laboratoires d'Aubervilliers. A contrario, beaucoup de petites structures associatives (équipes et budgets réduits), comme Khiasma aux Lilas, s'impliquent dans cette action, et mettent en place différents partenariats, comme par exemple avec Emmaüs ou avec des maisons de retraites de la ville. Ces actions sont essentiellement portées par le directeur du lieu, notamment lorsqu'il est lui-même artiste-plasticien ou critique d'art.

Dans une moindre mesure, les institutions font aussi leur travail de médiation dans une certaine précarité, en empiétant un peu sur le budget de l'artistique (qui reste évidemment leur priorité), avec le plus souvent des contrats précaires (intermittents, vacations...). Cette tendance s'amplifie avec la baisse des crédits « actions territoriales » de la DRAC : pour la Galerie par exemple, ces crédits ont ainsi diminué de 4000 € (baisse de plus de 30% de ces crédits) ce qui a entraîné la réduction des actions hors les murs dans les zones d'éducation prioritaires notamment.

Le primat des scolaires : de l'opportunité aux difficultés

Les actions auprès des scolaires (en milieu scolaire ou par l'accueil de classes dans le lieu) prennent, comme on l'a vu pour Noisy, une place centrale dans l'activité de médiation. En tout cas, chaque institution met en permanence en avant le nombre de classes et d'élèves touchés par leurs actions : plus de 20 000 collégiens, soit 30% des collégiens du département, pour les actions financées par le CG.

Les partenariats avec l'Éducation nationale sont de plus en plus contraints pour les institutions. Par exemple, l'inspectrice de la circonscription de Noisy a fixé deux priorités : renouveler les enseignants bénéficiaires de ces actions (car le constat est fait que ce sont trop souvent les mêmes enseignants qui bénéficient des actions de médiation) et les rendre autonomes, ce qui s'accompagne de la création d'une commission de validation au sein de l'inspection académique, pour évaluer le contenu pédagogique des projets.

De même du côté des collèges : certes ils sont de plus en plus convaincus de l'intérêt du levier culturel, mais n'y consacrent presque pas de budget (1,5-2 k€ max). Bref, les arbitrages seront le plus souvent en défaveur de ces actions culturelles éducatives.

On voit que l'ensemble des tutelles, quelles qu'elles soient, avec sans doute aujourd'hui un relais progressif des collectivités territoriales sur l'État, ont lancé une série de dispositifs incitant les institutions culturelles à développer des actions de médiation. Elles ont mis en place, notamment sur les trois territoires étudiés, un certain nombre de dispositifs de structuration (soutien à l'emploi, soutien aux partenariats) et de mutualisation (charte de coopération, parcours croisés) des actions de médiation des structures culturelles.

Néanmoins, il apparaît certaines limites à la politique des collectivités territoriales dans le cadre de la médiation. Par exemple, le CNFPT n'a toujours pas identifié de cadres d'emploi spécifiques de médiateurs. Autrement dit, une collectivité qui voudrait embaucher pour son musée ou son théâtre un médiateur, est soit contrainte de puiser dans le vivier des lauréats aux concours ouverts pour un autre cadre d'emploi, type « attaché de conservation » ou « assistant qualifié de conservation », voire « agent qualifié du patrimoine », soit de recruter par voie contractuelle (CDD, vacataires,...).

C. La politique de la ville de Lyon en matière de médiation culturelle : la coordination des actions culturelles et de médiation portées par les institutions culturelles du territoire

La ville de Lyon offre, en matière de culture, l'image d'une ville riche. Dotée de gros équipements culturels dont le plus emblématique est l'Opéra, elle propose une offre culturelle abondante, dans tous les registres (spectacle vivant, musées, art contemporain, etc.). Celle-ci passe par les institutions culturelles lyonnaises (musée des Beaux-arts, théâtre de la Croix-Rousse, Opéra, etc.) mais aussi par l'organisation d'événements réputés (biennales de la danse et d'art contemporain notamment).

Riche, l'offre culturelle reste malgré tout très concentrée. En effet, si les dépenses en matière de culture réalisées par la mairie représentent environ 20% de son budget, il convient de remarquer que trois institutions totalisent à elles seules 70% du budget culture. Le constat est le même pour ce qui concerne les crédits de l'État. A l'inverse, l'action en faveur des territoires, issue de la politique de la ville, ne représente que 0,45% du budget.

C'est de ce constat qu'est née la volonté de la ville de Lyon, d'inviter et d'inciter les institutions culturelles à se tourner davantage vers l'action culturelle sur les territoires. Dans le même temps, plusieurs institutions ou structures culturelles lyonnaises avaient pris l'initiative, constatant un effritement ou un manque de renouvellement de leur fréquentation, d'aller vers de nouveaux publics, souvent dans ces mêmes territoires. On assiste donc ici à la rencontre d'initiatives de la municipalité et des institutions.

Dans cette perspective, la médiation n'est pas conçue comme la clé de voûte de l'action culturelle lyonnaise. Elle est plutôt la résultante de différentes actions locales en faveur des territoires. Ce qui ne signifie pas que les questions de médiation ne soient pas présentes. Elles existent mais ne sont pas structurées, au niveau de la politique culturelle de la ville, en une politique de médiation. Néanmoins la ville a cherché à stimuler et coordonner les actions des différentes institutions en la matière. Cette politique est surtout portée au sein de la ville par un service spécifique : la mission de coopération culturelle. Bien que s'inscrivant davantage dans la perspective et l'héritage des politiques de la ville, celui-ci, via notamment la charte de coopération culturelle qu'il anime, constitue en réalité un acteur structurant des politiques de médiation menées par les différents lieux culturels lyonnais.

1°) Le rôle de la mission de coopération culturelle : coordination de réseau de différents acteurs culturels

D'un certain point de vue, la mission de coopération culturelle se vit comme un médiateur entre les différents acteurs culturels (institutions, artistes, etc.) et les élus (culture, ville). Il joue aussi le rôle d'animateur du réseau des institutions culturelles, d'associations d'éducation populaire et d'autres institutions hors du champ culturel (hôpitaux, prisons, etc.). Il a eu comme rôle principal de réaliser à la fois un diagnostic de l'ensemble des actions sur le territoire lyonnais en matière de médiation et de formaliser une charte de coopération culturelle permettant à la fois de structurer, d'inciter et visibiliser les actions culturelles sur le territoire.

2°) La construction de multiples formes de coopération autour de la charte

A la suite du constat fait à la fin des années 1990 d'une forte concentration des ressources culturelles dans quelques institutions et corrélativement d'un abandon de certains territoires de la ville, la municipalité a engagé des actions de rééquilibrage. Celles-ci passèrent dans un premier temps par un contrat de ville (2002) puis, à partir de 2004 par la signature, tripartite (État, ville et région) d'une charte de coopération culturelle.

Cette charte s'est accompagnée de collaborations (en amont) entre des acteurs de secteurs différents (groupe de travail réunissant les institutions culturelles de la ville et les associations d'éducation populaire) et de la volonté de visibiliser (en aval) les connaissances de chacun à travers l'organisation d'un colloque « Culture de la ville », en janvier 2008.

L'approche par les territoires passe par le choix de thématiques : mémoire, participation des habitants, relations des habitants au territoire, culture et santé. Cette dernière s'est traduite par la signature d'une convention de la ville avec la DRAC, la région et l'ARH, qui va bien au-delà du dispositif national « culture à l'hôpital ». Sur le terrain, cette convention permet à des grandes institutions culturelles de développer des projets communs avec différents hôpitaux de la région. A titre d'exemple, récemment le Musée des Confluences et l'hôpital Saint-Joseph – Saint-Luc ont organisé une présentation des collections du Musée (en cours de déménagement et restructuration) au sein de l'établissement hospitalier par une équipe de médiateurs du musée. Autre résultat de ce partenariat, la création en 1999 de postes de médiateur culturel au sein d'un établissement hospitalier, comme c'est le cas aujourd'hui dans quinze hôpitaux (dont l'hospice civil de Lyon et l'hôpital du Vinatier). Ces médiateurs ont pour principales fonctions de concevoir des projets culturels dans le lieu, d'établir des partenariats avec les institutions culturelles, et plus généralement de jouer un rôle de « référent culturel » dans l'hôpital d'affectation.

Ce type d'actions de médiation hors des institutions culturelles a aussi été mis en place dans le cadre des prisons, relayant ainsi sur le territoire le dispositif national « culture et prison ». Ce travail a mobilisé à la fois des institutions culturelles, des Services pénitentiaires d'insertion et de probation (SPIP), la DRAC et la mission de développement culturel en milieu pénitentiaire de l'ARALD (agence régionale qui mène surtout des actions autour du livre et de la lecture). Les actions culturelles en milieu pénitentiaire sont aussi facilitées par la présence au sein des prisons d'assistants culturels (souvent des travailleurs sociaux) qui jouent un rôle d'interface entre institutions pénitentiaires et culturelles. A titre d'exemple on peut citer parmi de nombreuses initiatives, les actions de la Scène nationale de la Croix-Rousse dans la maison d'arrêt de Saint-Paul, qui se sont traduites par une résidence de quelques mois de la compagnie « Haut et court ». Ce projet qui a débouché sur la création d'un spectacle avec les détenus (après un travail de plusieurs semaines en ateliers de pratique de théâtre, d'écriture,...) a été rendu possible, selon les membres de l'institution culturelle, grâce au responsable du pôle culturel de la prison mais aussi grâce à une association d'étudiants qui développent les actions culturelles en milieu pénitentiaire (l'association GENEPI).

Ce type d'actions regroupé et visibilisé dans la Charte, se développe autour d'autres programmes comme « culture et insertion » ou « culture et politique de la ville ». Sur le terrain, ces actions se traduisent notamment par des projets d'institutions culturelles dans certains quartiers de la ville (la Croix-Rousse, Vénissieux, Bron) qui comme on va le voir transforment en profondeur les modalités d'intervention des institutions.

On ne peut étudier l'action de la ville de Lyon sans évoquer le rôle que joue le conseil régional sur le territoire, car cette politique complète largement les actions de la ville et des grandes institutions lyonnaises sur le territoire de la ville et au-delà. Le budget culture de la région est de 70 millions d'€.

La politique de médiation culturelle du conseil régional est gérée depuis trois ans par le service « médiation, nouveaux publics », qui comprend à la fois les actions culturelles et l'éducation artistique. Ne serait-ce que par sa dénomination et son positionnement un tel service indique déjà une orientation forte en matière de médiation. Il s'agit d'une organisation récente qui vise, selon son responsable, à éviter que les actions de médiation ne soient diluées dans l'action de directions sectorielles (théâtre, cinéma, etc.).

Ce service agit dans ces deux domaines complémentaires via différents dispositifs :

- le FIACRE (fonds pour l'innovation artistique et culturelle en région Rhône-Alpes) qui représente 850 000 € de budget : financement de projets artistiques (spectacle vivant, arts plastiques ou livre) qui incluent des actions en terme de médiation et qui s'adressent à des publics « prioritaires » (personnes âgées, personnes handicapées, milieu rural, politique de la ville). Le CR a ainsi soutenu plus de 300 projets (financés en moyenne autour de 7000 à 8000 €) soit des projets ponctuels (par exemple une résidence de compagnies dans un quartier ou un village qui proposent des ateliers avec les habitants ou des résidences d'écrivain qui s'accompagnent d'ateliers d'écriture, lectures,

rencontres), soit des projets pérennes portés par des compagnies œuvrant régulièrement sur un territoire ou sur un public spécifique, soit enfin des projets portés par des institutions culturelles (CCN, Scènes Nationales, Théâtre de Ville, musées ou galeries) pour des projets hors les murs (en milieu carcéral ou dans des villages de la région)

- La carte M'RA (équivalent du chèque culture dans la région Rhône-Alpes) : le conseil régional a ainsi recruté sept médiateurs, souvent des étudiants dans les filières « médiation culturelle » des universités (5,5 équivalent temps plein) pour mener des actions de sensibilisation de ce dispositif auprès des lycées, des enseignants et des documentalistes. Ce dispositif touche près de 300 000 jeunes par an ;
- SOPRANO (650 000 € de budget) : dispositif hybride qui finance à la fois des sorties culturelles (lycéens et apprentis à l'Opéra ou au Cinéma) et des projets originaux (« club culture », par exemple)

On voit donc bien que l'action de la région est très complémentaire par rapport à la politique de la ville de Lyon : elle s'adresse à certains publics spécifiques moins touchés par l'action des villes (les lycéens et les apprentis par exemple), sur des zones moins investies par les institutions culturelles (zones rurales notamment) et sur des formes bien différentes (financement des activités culturelles et accompagnement des publics sur ces activités ; financements concentrés sur les compagnies, artistes plasticiens ou écrivains, moins sur les institutions culturelles ; financement uniquement par projet). Comme on le verra plus loin avec le cas de la région Nord-Pas-de-Calais, le conseil régional apparaît de plus en plus comme un acteur central de la structuration des actions de médiation des grandes institutions mais aussi, et surtout des petites associations culturelles du territoire.

3°) Au-delà des réseaux culturel : la mise en place d'actions culturelles originales dans les grandes institutions et en dehors.

Le cas du pôle de développement culturel de l'Opéra de Lyon : du déploiement de son action hors de l'institution à la reconfiguration de son fonctionnement interne.

Jusqu'en 2004 la politique de l'Opéra de Lyon en termes de médiation et d'actions culturelles était centrée essentiellement sur l'accueil et l'accompagnement du public scolaire au sein de l'institution. Avec l'arrivée de Serge Dorny à la direction de l'Opéra, une nouvelle dynamique va se mettre en place autour d'actions qui se déploient hors-les-murs. La création du Pôle de développement culturel marque ainsi la volonté de construire une nouvelle politique de médiation cherchant à toucher d'autres publics tout en impliquant encore plus les équipes de l'Opéra.

- **De l'accompagnement des scolaires au déploiement d'actions hors-les-murs : vers la transformation progressive de la politique de médiation de l'Opéra de Lyon**

Les trois grands axes de la politique mise en place par le Pôle de développement culturel sont :

L'accompagnement de la pratique du spectateur qui reprend largement les actions traditionnelles de l'Opéra autour de l'accueil de classes du primaire jusqu'au lycée. Toute venue d'une classe à un spectacle spécifique ou non, est précédée d'un travail de présentation du lieu, des différentes activités et équipes de l'Opéra (décors, costumes...). En amont du spectacle, l'enseignant est ainsi invité à une journée pédagogique soit pris en charge par un formateur IUFM, pour les instituteurs et les professeurs de collèges ; soit sous la forme de conférences par des universitaires (musicologue...) pour les professeurs de lycée.

Cette proposition très classique pour une institution culturelle est néanmoins de moins en moins standard. Elle répond ainsi de plus en plus à des demandes spécifiques des enseignants. Les demandes étant fortes (accueil de plus de 10 000 enfants chaque année) les classes sont choisies en fonction de l'originalité du projet de l'enseignant et en fonction de certains territoires prioritaires.

La découverte des métiers artistiques, techniques et administratifs souvent liée à l'accompagnement de classes mais pas uniquement. Elle peut ainsi se dérouler dans le cadre de la journée portes

ouvertes, sur le site internet ou autour de projets spécifiques d'entités constituées (classes, associations, etc.). Dans ce dernier cas de figure le projet se réalise autour d'ateliers (ateliers maquillage, ateliers costumes...) ou de concerts spécifiques (comme par exemple un concert de 5 cuivres de l'Opéra). Les équipes artistiques mais aussi les techniciens et les administratifs jouent, sur la base du volontariat, un rôle central dans la réalisation de ces activités. Mais seuls les artistes sont rémunérés spécifiquement pour ces actions à hauteur de 30 € par heure (les autres participants réalisent ces actions sur leur temps de travail).

Dans ces deux premiers types d'actions, l'activité de médiation est essentiellement centrée sur l'institution en tant que lieu de réalisation des projets et en tant que finalité de l'action (assister à un concert, connaître les activités spécifiques de l'Opéra...). Une troisième catégorie d'actions, apparues plus récemment, va à l'inverse s'orienter vers l'extérieur : vers d'autres territoires et à destination d'un public « empêché ».

Les activités de pratiques artistiques amateurs à destination du public adulte ou du jeune public qui se trouvent soit dans certains quartiers de Lyon (dits « prioritaires » ou « difficiles »), soit à l'hôpital soit en prison. Ces actions se sont déroulées dans le cadre notamment de deux projets :

- « Opéra côté cours », un projet de création artistique autour de l'opéra, qui mêle enfants valides de zone d'éducation prioritaire, enfants porteurs de handicap et artistes professionnels : un musicien et des choristes de l'Opéra ;
- « Kaléidoscope », projet réunissant des groupes d'habitants des pentes de la Croix-Rousse et de Vénissieux¹⁴ qui, pendant deux ans, vont créer de manière collective des spectacles de théâtre musical autour du thème de la nuit : écriture de l'histoire, création musicale, mise en scène et représentation. Ces spectacles, conçus à la fois dans les salles de répétition de l'Opéra et dans une salle du pôle, seront présentés au public dans les deux quartiers. Ce projet fait à la fois intervenir des équipes de l'Opéra et des intervenants extérieurs (écrivains, musiciens, un metteur en scène et un chorégraphe). L'opéra a ainsi créé des partenariats avec l'espace Pandora (pour les activités d'écriture) et le centre de musique traditionnelle de Rhône-Alpes.

Aujourd'hui le public touché par les actions du Pôle est de moins en moins un public scolaire (40% du public touché) et de plus en plus le public « empêché » (60%).

- Organisation des activités du Pôle : la place centrale des artistes dans la mise en place des actions de médiation

Pour ces différents projets, l'équipe du Pôle, composée de trois personnes (une responsable, une coordinatrice opérationnelle, une stagiaire en charge du projet Kaléidoscope), joue un rôle de pilote et de producteur : élaboration des projets ; prise de contact avec les associations, les écoles... ; suivi des projets. Elle peut aussi jouer un rôle de « médiateur face public » notamment lors de la présentation des activités et du bâtiment aux enseignants et aux élèves. Mais ce sont surtout les équipes artistiques de l'opéra qui remplissent ce rôle, en particulier pour les ateliers de pratiques artistiques. Ainsi sur plus de 350 personnes (dont 176 artistes) que compte l'Opéra, près de la moitié a participé à une des actions du pôle (soit plus de 80 artistes).

Cette très forte participation des équipes artistiques aux activités culturelles a été facilitée par la mise en place d'un « audit » pour déterminer les envies et les compétences des artistes permanents de l'Opéra. Cette évaluation a été suivie par des propositions de formations, en petits groupes (2 à 10 personnes), théoriques et pratiques pour la conception et l'accompagnement des ateliers à destination du jeune public et pour les projets en prison.

- Le développement des activités hors les murs : vers la transformation de l'Institution ?

¹⁴ La mise en place de ce projet dans les quartiers de Vénissieux et de la Croix Rouse est aussi liée à la présence dans les deux quartiers d'ateliers de l'Opéra : atelier de décors pour le premier, atelier de costumes pour le second. Bientôt ces différentes activités vont être concentrées à Vénissieux dans un équipement actuellement en construction : la Fabrique-Opéra.

En ouvrant son activité sur de nouveaux territoires et de nouveaux publics, l'Opéra a permis à ses équipes artistiques de développer de nouvelles compétences, notamment liées à la conception des ateliers. Cette évolution s'est aussi accompagnée d'une réorganisation des activités de médiation de l'Institution autour du Pôle de développement culturel notamment pour permettre une plus grande transversalité des projets culturels. Néanmoins la place et l'étendue des activités semblent relativement limitées au sein de l'Institution. En atteste la faiblesse du budget attribué au projet phare du Pôle au regard du budget global de l'Institution : 600 000 € pour 2 ans soit 1% du budget annuel de l'Opéra (35 millions d'€¹⁵).

Il faut noter aussi que cette démarche a largement été soutenue par les tutelles de l'Opéra, et en premier lieu par la Mairie de Lyon notamment à travers la Charte de coopération culturelle, comme on l'a vu plus haut. Elle permet ainsi de donner une plus grande légitimité pour les autres activités de l'Institution.

On pourrait multiplier les exemples d'actions culturelles originales sur le territoire lyonnais : l'expérience de la Ferme du Vinatier à Bron, qui a vu se créer un véritable pôle culturel multidisciplinaire au sein du plus grand hôpital psychiatrique de la région, qui mobilise une équipe de cinq permanents en charge de la médiation culturelle auprès des patients, des visiteurs et des personnels de l'établissement ; l'implantation du quatuor Debussy dans une école du quartier de la Croix-Rousse, point de départ de multiples actions de médiation portées par les musiciens (rencontres publiques, présentations des œuvres en amont des concerts, répétitions publiques, concert-théâtre, parcours artistiques, etc.) ; les actions de médiation d'un groupe de percussionnistes (les Percussions claviers), implanté dans une zone commerciale de la banlieue de Lyon (L'Hameçon), qui se traduisent par différentes actions pédagogiques notamment avec des écoles (jumelage avec des classes de CM2), des ateliers de pratiques, des présentations publiques, etc. ; les visites guidées menées dans toutes la ville de Lyon par l'équipe de guides-conférenciers du musée Gadagne.

Bref, le territoire de la ville de Lyon connaît une offre d'activités de médiation pléthorique et très originale. Cette offre a été stimulée et structurée par la politique de la ville, notamment à travers l'élaboration de la Charte de coopération et à la coordination du service de coopération culturelle, qui a permis de soutenir les actions nées dans les différentes structures culturelles. Cette politique a aussi permis de faciliter et multiplier les partenariats avec les structures hors du champ culturel, partenariats initiés par différents dispositifs nationaux (culture à l'hôpital, culture en prison, école et cinéma, etc.). Comme on l'a vu, ces partenariats ont conduit à l'émergence à la fois d'actions de médiation originales (ateliers dans les quartiers, actions dans les écoles,...), de métiers spécifiques (médiateurs en prison ou dans les hôpitaux) et de nouveaux dispositifs de structuration des actions culturelles (à l'image du Pôle de développement de l'Opéra de Lyon). Ils ont permis également d'introduire des changements dans des activités et des métiers plus traditionnels (administratifs, artistes,...), qui ont commencé à participer aux actions de médiation.

Malgré le soutien financier important de la ville, mais aussi de la région Rhône-Alpes (notamment par l'intermédiaire du service « médiation et nouveaux publics »), certaines actions, notamment les « actions territoriales » semblent, comme c'est le cas sur d'autres territoires, souffrir du retrait progressif des financements de la DRAC et de l'incertitude quant à la pérennisation de certains dispositifs nationaux, même si l'on a vu dans le cas de Lyon, ces dispositifs jouent plutôt un rôle d'impulsion que de structuration des actions culturelles.

D. La politique de médiation culturelle dans le Nord-Pas-de-Calais (NPC) : articulation des politiques du Conseil Régional, des départements et des villes mais aussi de l'Académie de Lille

Le cas de la région Nord-Pas-de-Calais, compte tenu de son échelle, permet d'examiner la gamme complète des actions et acteurs de médiation.

¹⁵ Source : Charte de Coopération Culturelle de la Mairie de Lyon (chiffres de 2006).

1°) L'action culturelle de la région NPC

L'engagement de la région dans le domaine culturel est important, et notamment sur le champ de la médiation. Sous l'impulsion de certains élus (Yvan Menard notamment, sénateur communiste), le Conseil Régional a ainsi mis en place depuis longtemps une politique de soutien aux actions culturelles exerçant sur les territoires, aussi bien par le biais des conventions d'objectifs signés avec les grosses institutions culturelles (Opéra Lille, Orchestre national,...), qui mettent explicitement en leur centre les actions envers les publics, qu'en finançant des projets de plus petites structures (Scène nationale de Calais, Culture Commune...). Ainsi, le Conseil régional lance-t-il depuis plusieurs années un appel à projets auprès des structures culturelles, centré sur l'action envers les publics et notamment dans les territoires.

Globalement, le budget de fonctionnement « Culture » s'élève actuellement à 40 M€ (dont 5 M€ pour l'Orchestre national, qui a justement une politique très volontariste envers les publics), sur un budget total de fonctionnement pour la région de 2 Md€ (soit 2%). Certaines lignes budgétaires sont dédiées aux actions de médiation comme par exemple la ligne « action culturelle et pédagogique » (460 000 €) pour financer des associations culturelles ou de projets de médiation (atelier de pratiques, formations pour le développement d'action culturelle, etc.). La politique de médiation est gérée au sein de la Direction Culture par les services consacrés à la démocratisation et à la politique en territoire. Cette politique de médiation vise en priorité le public scolaire (lycéens et apprentis).

A partir de ce cadre général, la région a mis en place différents dispositifs pour soutenir les actions culturelles (et donc les actions de médiation) de façon directe et indirecte :

- L'aide à la création : financement d'une soixantaine de projets de création (en plus des établissements eux-mêmes). Dans ce cas, la région va aider l'organisation concrète et la logistique liée à ces créations, comme le paiement des défraiements pour aller présenter les créations au Festival d'Avignon. Notons que ces créations comportent un aspect de médiation, puisque, par exemple sur l'opération Avignon, la ville invite 200 lycéens et apprentis à accompagner les troupes sur place. Elle recrute pour cela quelques médiateurs chargés d'accompagner les classes ;
- L'organisation de grands événements culturels, dans lesquels la Région joue le rôle de maître d'ouvrage, comme par exemple le projet « les beffrois de la culture » (installation de tableaux dans les beffrois). Pour ces opérations, la région salarie directement trois médiateurs ;
- Les subventions allouées aux établissements culturels (Frac, scènes nationales, scènes de musiques actuelles,...) : assise sur des conventions, dans lesquelles les établissements doivent justifier un travail particulier réalisé à destination des publics. Parfois, la région propose de l'aide au projet, pour laquelle la procédure prévoit un Comité consultatif d'experts (représentants de l'Éducation populaire et du monde rural,...), qui doit évaluer l'importance de la médiation culturelle incluse dans le projet.
- L'appel à projet « Culture et territoire », qui vise explicitement à aider les actions à destination des populations locales. La Région a ainsi financé des projets de compagnies théâtrales, donnant la parole aux habitants (par exemple les anciens ouvriers d'une usine de jeans ayant fermé), ou le projet porté par une association de médiateurs, ayant voulu réaliser un travail dans des lieux très ruraux (« la chambre d'eau »). De même, la Région a lancé un autre appel à projets « Résidence », visant à soutenir des résidences d'artistes dans le champ du spectacle vivant et des musiques actuelles.
- Le soutien également des grosses institutions, qui mettent en place des actions envers les territoires ou à destination des publics. Ainsi, l'Opéra qui a rouvert ses portes en 2004, a créé une opération nouvelle, intitulée « Happy days », dans laquelle des cours de danse et de chant sont proposés, avec une représentation finale en public (devant 500 à 600 personnes).

En revanche, contrairement à ce qu'on a pu voir en Seine-Saint-Denis, aucun dispositif ne vise spécifiquement le soutien au recrutement de médiateurs. C'est chaque institution ou porteur de projet qui se charge, dans son budget ou sa subvention, de trouver, s'il le désire, des médiateurs (qui en général ont un profil Écoles de Commerce, plutôt que filières de médiation).

Évidemment, à partir du moment où la Région soutient de nombreux projets et affiche sa priorité aux actions sur les territoires, se pose la question de l'évaluation de ces projets. La région reçoit le rapport

annuel d'activité des institutions, dans lequel apparaissent les actions de médiation. Celles-ci se chiffrent, au total, à 500 heures. Mais la région estime que les indicateurs chiffrés ont leurs limites.

2°) La politique culturelle du conseil général du Pas-de-Calais

La population du département compte 1,5 million de personnes, réparti sur 894 communes, avec de gros contrastes de densité de population. Depuis 3 ans, le Département a été réorganisé autour de la notion de « territoire ». 9 territoires ont été identifiés, et sont l'objet des réflexions en matière culturelle. Un département « Développement culturel des territoires » a été créé en 2006. Cinq chargés de développement sont chargés de réaliser des diagnostics partagés sur les besoins et de suivre les projets culturels de chaque territoire.

Au sein d'un plan stratégique départemental, 30 dispositifs d'intervention en matière culturelle ont été identifiés, dont beaucoup ont un volet « médiation », comme par exemple :

- une enveloppe de 700 k€ pour encourager les actions culturelles en milieu rural
- une ligne budgétaire « actions de développement culturel et pédagogique » de près de 500 k€, de financement d'actions de médiation émanant d'associations culturelles (mise en place d'ateliers, de rencontres,...)
- le financement des institutions culturelles ayant un label national (le CDN de Béthune, la Scène nationale le Channel à Calais,...) ou des compagnies missionnées ou implantées se fait toujours en regard non seulement de leurs activités mais également de leurs actions de médiation et de sensibilisation envers les publics
- aide à la diffusion locale : un bonus de 3 k€ est donné aux communes mettant en place des actions de médiation auprès des publics.
- un fonds d'expérimentation territoriale de 300 k€, permettant de soutenir différentes actions, telles que la structuration de l'offre culturelle en « saisons intercommunales »

Un projet de financer directement des postes et l'embauche de médiateurs (financement décroissant avec le temps, jusqu'à s'annuler sur 4 ans) a été écarté par les élus.

3°) L'action culturelle de la ville de Roubaix

La ville de Roubaix (100.000 habitants, 2^e ville de la région) a fait en 2000 le constat de son retard culturel : elle était équipée certes d'un ballet, d'une médiathèque centrale (mais aucune en quartier), d'un conservatoire à rayonnement départemental, mais n'avait pas de musée et aucune politique de valorisation de son patrimoine pourtant riche (patrimoine industriel). La décision fut alors prise de se doter d'un musée, la Piscine, qui enclenchait également une démarche de réhabilitation du patrimoine, et d'articulation entre l'histoire de la ville (marquée par cette Piscine, lieu ouvert dans les années 30, très ancré dans la mémoire des habitants, lieu de brassage et de mixité sociale, et par d'autres lieux aujourd'hui emblématiques de la politique de la ville, tels que la Condition publique) et sa tradition culturelle. Le bâtiment lui-même s'inscrit comme un lieu de médiation.

Encadré 11 : du face public au pilotage de la médiation, exemple de trajectoire individuelle à Roubaix

La directrice de la culture à la Mairie de Roubaix se définit elle-même comme « un pur produit de la médiation culturelle ». En effet, sa trajectoire illustre à elle seule, la gamme des positions qu'il est possible d'occuper dans le champ de la médiation.

Après une formation en humanités (philosophie, lettres, histoire de l'art), elle débute comme guide-conférencier dans un musée où elle réalise visites guidées, ateliers de pratique, mobilisant pour cela différentes techniques (orales, écrites, pratiques). Recrutée au départ à la vacation, elle obtient ensuite un poste en CDD. Elle effectue ensuite des remplacements sur différents postes d'attaché de conservation.

Elle bascule ensuite du côté des collectivités locales en devenant d'abord chargée de mission pour l'audiovisuel au CG du Pas-de-Calais, puis en prenant il a huit ans le poste de directrice de la culture à Roubaix.

De même, une autre démarche importante pour la ville fut sa candidature, puis l'obtention en 2001 du label Ville d'Art et d'Histoire, qui a supposé notamment une coordination entre différents acteurs (Office tourisme, Musée, Médiathèque, diverses associations, Direction du Patrimoine de la Ville,...) pour organiser des actions autour du patrimoine de la ville. Ce label a notamment conduit à l'embauche d'une animatrice du patrimoine (sur un poste de contractuel de la mairie), au projet de création d'un CIAP (Centre d'Interprétation et d'Animation du Patrimoine) qui devrait être implanté dans les bâtiments de la Condition publique. À l'instar de la ville de Noisy, des actions croisées sont envisagées avec la galerie Espaces croisés qui est la structure d'art contemporain de la ville. Les actions menées vont de conférences réalisées pour les classes par l'animatrice elle-même ou pour des groupes de touristes par des guides-conférenciers (soit des guides salariés de l'office de tourisme, soit des guides recrutés pour l'occasion, parfois des étudiants en histoire de l'art) à l'organisation d'ateliers pour le jeune public (en centre de loisirs, en partenariat avec La Piscine, etc.) en passant par des projets plus ponctuels (exemple du projet « traverser la ville », soutenu par la Drac et mené en partenariat avec la galerie Espaces croisés par trois artistes accompagnés de l'animatrice, projet qui a donné lieu à une exposition, des dossiers, etc.)

Par ailleurs, à l'instar de beaucoup d'autres villes, la Ville de Roubaix accorde des subventions, en abondant les crédits de fonctionnement des institutions culturelles installées sur leur territoire. Elle est particulièrement vigilante sur les actions culturelles menées dans ces lieux mais n'a pas souhaité recruter de médiateurs en propre, à l'exception de l'animatrice du patrimoine qui assure comme on l'a vu aussi bien des tâches de conception que de face public.

Elle accorde également des subventions spécifiques pour des actions de médiation pour les jeunes publics. Elle paye par exemple les frais de transport école-lieu culturel, et incite à des actions hors les murs.

Les publics visés sont avant tout les publics captifs que constituent les scolaires, les jeunes hors temps scolaire (centre de loisirs) ou la petite enfance. La ville a choisi en effet de passer d'abord par les cadres existants (ceux de l'Éducation Nationale, des partenaires jeunesse et sport, etc.), qui facilitent les choses, et permet de toucher de gros effectifs. Dans ces cas, la ville n'a pas de médiateurs en propre. Elle fait toujours appel à des structures pour assurer les actions de médiation : soit des institutions culturelles ayant un programme d'action culturelles pour les jeunes publics, soit des intervenants artistes, qui assurent des ateliers de pratique de sensibilisation en centre de loisirs notamment.

Enfin, rappelons qu'à ces différentes actions soutenues par les collectivités de la région Nord-Pas-de-Calais s'ajoutent celles portées par l'Académie de Lille, décrites plus haut, mais qui constituent un socle essentiel pour le développement de l'activité des médiateurs.

Conclusion :

Comme on l'a vu sur les territoires lyonnais, de Seine-Saint-Denis et du Nord-Pas-de-Calais, les collectivités territoriales jouent un rôle central tant dans l'impulsion des politiques de médiation au sein des structures culturelles que dans la structuration des actions sur leur territoire. Elles contribuent ainsi à construire ou à régénérer les espaces de médiation et les configurations professionnelles, dans lesquels les médiateurs vont trouver place.

Ce double rôle se traduit d'abord par le développement de dispositifs de médiation, soit directement gérés par les collectivités, soit largement financés et pilotés par elles. Il se caractérise aussi par la construction d'outils transversaux de structuration des actions de médiation sur le territoire, à l'image de la charte de coopération culturelle de Lyon, mais aussi, à l'image de multiples initiatives prises par d'autres types de collectivités, comme par exemple la constitution du réseau des « maisons de services de proximité » (qui agissent notamment dans le champ culturel) sur le territoire calaisien, géré par le département du Pas-de-Calais.

Il apparaît également par la mise sous conditions, de plus en plus fréquente, du mode de financement des structures culturelles : la plupart des collectivités étudiées demandent explicitement à ces dernières d'engager des actions de médiation, avec un effet plus ou moins direct sur les aides financières qui leur seront accordées. La forme que le lien peut prendre est de degré variable, du degré léger qu'est la prise en compte des efforts fournis par la structure lors de l'étude de la reconduction de l'aide, jusqu'à la mise en relation directe (pas de subvention sans action de médiation), comme c'est, semble-t-il, le cas dans le Département du Finistère. En tout cas, on note partout la présence de cette préoccupation dans le discours des collectivités.

Ensuite, l'action des collectivités est relayée et soutenue par le ministère de l'Éducation Nationale, via les Inspections d'Académie et leurs antennes dans les circonscriptions qui jouent sur certains territoires (comme on l'a vu dans le NPC ou sur la ville de Noisy-le-Sec) un rôle moteur dans la construction des partenariats entre structures culturelles et écoles. Ces partenariats pérennes ont permis de structurer une grande partie des actions de médiation des lieux culturels autour du public scolaire. Ils ont aussi conditionné une partie des formats des actions de médiation et certains profils de médiateur. Sur ce point, on peut citer une autre forme de soutien de l'Éducation Nationale à la médiation culturelle : le rôle essentiel que jouent les enseignants relais dans les institutions culturelles. Ces enseignants, rattachés sur des périodes plus ou moins longues à une structure culturelle, interviennent dans la conception des actions de médiation à destination des publics scolaires. Ils peuvent ainsi combler un vide de compétences sur la dimension « public », mobilisant des savoirs et savoir-faire en matière de pédagogie, d'adaptation aux types de classes, de constitution de partenariats avec certaines écoles.

Enfin, l'étude du rôle des collectivités mais aussi de l'État, notamment à travers le rôle des DRAC, dans la définition et l'accompagnement des politiques de médiation nous a permis de comprendre le rôle central que jouaient les responsables publics (conseillers sectoriels des DRAC ou des départements ; les directeurs des affaires culturelles de certaines villes, comme Lyon, Noisy, Roubaix ; les responsables de services dédiés aux actions de médiation, comme le service « actions territoriales » de Lyon) dans la structuration des actions de médiation. Leur rôle varie cependant selon les formes d'organisation privilégiées par les collectivités. On peut ainsi distinguer deux logiques d'action bien différentes :

- une logique sectorielle marquée par le rôle des services sectoriels dans la mise en place des politiques de médiation. Le rôle essentiel des chargés de mission sectorielle ou des responsables de département sectoriel est alors de veiller à ce que les projets de création et de diffusion des différentes structures intègrent des formes de médiation.
- une logique transversale, caractérisée par la création de services ou de départements dédiés aux actions de médiation, ou plus largement aux « actions culturelles » ou « actions territoriales », comme par exemple la mission de « coopération culturelle » de la mairie de Lyon, le service « médiation, nouveaux publics » du conseil régional de Rhône-Alpes ou le bureau dédié aux actions culturelles et éducatives du Conseil général du 93. Le rôle des responsables de ces services est ici plutôt de s'attacher à la mise en place des partenariats

Ces deux logiques, qui se côtoient au sein des mêmes collectivités, mettent donc en évidence deux types d'actions bien différentes. On retrouve cette distinction au sein des DRAC. Elle met en évidence deux

champs de compétences et deux types de profils différents : d'un côté des responsables « sectoriels » aux profils « contenus » (histoire de l'art, écoles d'art, etc.), et, de l'autre côté des responsables « transversaux » au profil plutôt « public » (ancien enseignant, expériences dans les politiques d'accès aux jeunes à la culture, etc.).

Si l'on se place dans une perspective organisationnelle et RH, il est clair que les différentes politiques publiques menées dans les territoires étudiés ont conduit à l'émergence de véritables acteurs de la médiation parties prenantes des configurations professionnelles de la médiation (responsables d'action culturelle d'un conseil général, animateurs du patrimoine, enseignants-relais, délégués académiques art et culture,...). Leurs profils, leurs compétences et leurs activités sont variés, quoique toujours situés du côté de la conception de dispositifs de médiation (sauf quelques rares médiateurs face public directement recrutés par une collectivité territoriale). Comme les concepteurs-producteurs des lieux culturels, ils peuvent ainsi se situer, comme on vient de le montrer (cf. Les deux logiques d'action) des deux côtés de notre axe « contenu/publics », soit du côté d'une conception de contenus, soit du côté d'une ingénierie des publics. Enfin, les relations qu'ils entretiennent avec les équipes de médiation des structures culturelles sont variables, hiérarchiques dans certains cas, de tutelle ou de soutien dans d'autres cas, de marché dans d'autres encore (exemple des biennales de Lyon où la ville sous-traite la médiation).

Bien qu'ils ne se présentent, et ne se reconnaissent pas comme tels, les acteurs qui appartiennent au paysage des politiques publiques analysées ici sont clairement de véritables médiateurs culturels qu'il convient de représenter dans chacune des configurations professionnelles de la médiation rencontrées.

V. Un diagnostic RH des métiers de la médiation

Nous avons vu que les activités de médiation s'étaient beaucoup développées ces dernières années, à la fois comme paradigme partagé par un nombre croissant d'acteurs et comme extension vers de nouveaux lieux d'application. Un tel développement a été notamment soutenu par les collectivités territoriales et l'État, via des formes larges d'encouragement aux actions culturelles, notamment en mettant en place des mesures incitatives. Enfin, il apparaît que les activités de médiation sont inscrites dans quelques configurations professionnelles privilégiées.

Il convient maintenant d'analyser plus spécifiquement l'impact de ces développements sous l'angle des politiques de Ressources Humaines (RH). Quelle est, en effet, la situation - le paysage de la médiation - si on le regarde maintenant non plus sous l'angle des doctrines ou des formes de soutien public, mais sous un angle avant tout RH ? Quelles formes d'accompagnement RH les lieux culturels qui ont créé et accueilli ces activités ont-ils proposé ?

Ces questions peuvent se décliner à plusieurs niveaux :

- Sur le plan des compétences : quel est le profil de médiateurs rencontré dans les institutions culturelles ? Dépend-il des configurations professionnelles dans lesquelles ils prennent place ? Quels types de compétences ont-ils développés ?
- Sur celui de l'organisation : quelle place les activités de médiation occupent-elles dans l'organisation ? Quelles sont les conditions de travail des médiateurs ? Quels outils de gestion les lieux culturels se sont-ils dotés pour intervenir sur les populations de médiateurs ?
- Sur celui de la professionnalisation : Quel est le degré de reconnaissance de ces acteurs ? Quels sont les facteurs d'évolution et les dynamiques de professionnalisation ? quelles sont les trajectoires professionnelles des médiateurs ?

Nous verrons dans ce chapitre que l'évolution des métiers de la médiation depuis une dizaine d'années a porté essentiellement sur l'extension des frontières d'intervention (quartiers défavorisés, publics empêchés...) et sur son inscription dans les territoires, via notamment des logiques d'action en partenariat, et beaucoup moins sur une professionnalisation des acteurs, quels qu'ils soient (même si l'enjeu n'est pas tout à fait le même selon les populations et les configurations professionnelles). La question du manque d'accompagnement de cette évolution par des démarches RH sera alors posée.

Nous distinguerons dans nos analyses de ces politiques RH les traits communs aux différentes configurations précédemment présentées et les caractéristiques spécifiques pour chacune d'entre elles.

La notion de configuration professionnelle nous a permis jusqu'à présent de rendre compte schématiquement des différentes situations de médiation rencontrées, d'observer la répartition des différentes configurations proposées et par-là même d'interroger la question sectorielle. C'est aussi dans ce cadre, comme nous allons le voir, qu'il est possible de rendre compte de plusieurs des aspects RH qui nous intéressent ici, en premier lieu de la question des compétences dont sont dotés les différents profils de médiateurs rencontrés.

Encadré 12 : Spécificités et intérêt de l'approche GRH :

L'analyse des organisations du point de vue général, mais également du point de vue plus spécifique des lieux culturels, montre la place de plus en plus centrale qu'occupent les questions RH dans la conduite de l'action organisée et la prise de décision.

a) *La RH comme forme d'incarnation des politiques de la médiation*

Toute action sur une organisation, tout projet de rationalisation nécessite un ancrage dans un substrat RH, aussi bien en termes de compétences pour assurer les nouvelles missions ou de

dynamique des savoirs, qu'en termes de reconnaissance ou de statuts. Corrélativement, le capital humain ne constitue une véritable ressource que lorsqu'il est "pris" dans un projet plus vaste de transformation organisationnelle.

Il est donc essentiel pour analyser l'activité des médiateurs de mobiliser un regard spécifiquement RH : selon les différentes configurations organisationnelles, quelles sont les différentes formes de savoir qui sont utilisées ? quel est le statut des médiateurs ? quelles sont leurs trajectoires professionnelles ? Bref, dans quoi s'incarnent concrètement les choix et politiques des lieux culturels en termes de médiation ?

b) *La politique RH comme processus d'accompagnement du déploiement de l'activité de médiation au sein des organisations culturelles*

L'introduction d'une nouvelle activité dans un ensemble organisé ne va jamais de soi. Elle constitue la greffe d'une nouvelle logique qui peut entrer en contradiction avec le système préexistant. Elle nécessite donc un accompagnement RH : quelles formations offrir aux porteurs de cette activité ? Quelles formes de coordination mettre en place avec les métiers connexes ? quels statuts leur donner pour asseoir leur présence au sein de l'organisation ?

C'est donc bien d'une intime corrélation entre organisation et GRH dont il faut parler, et c'est dans cette perspective qu'est réalisée l'analyse qui va suivre dans ce chapitre.

c) *La RH comme espace de reconnaissance de l'innovation locale*

Mais il ne s'agit pas d'envisager la RH simplement comme un outil de pilotage « top-down ». Elle revêt au contraire une autre dimension : l'innovation dans le travail et l'activité ne vient pas que d'en-haut, elle se crée sur le terrain, dans l'exercice concret des fonctions, dans l'effectuation des tâches ; elle est portée par les acteurs professionnels (notamment ceux qui, comme les médiateurs, sont en première ligne du contact avec les publics), qui inventent de nouvelles façons de réaliser le travail, mais également inventent de nouvelles formes d'activités. Or, cette invention locale, souvent silencieuse, confinée dans l'espace circonscrit du rapport entre le médiateur et son public, nécessite d'être reconnue. Une telle reconnaissance, au double sens de visibilisation (partage) et valorisation (prise en considération dans les outils de management notamment) est du ressort de la RH. Il s'agit donc pour la RH d'identifier ces inventions locales, de les partager, de les valoriser et de les intégrer dans l'organisation.

d) *Quelques éléments de vocabulaire RH*

Etant donné que le vocabulaire RH est assez complexe et spécifique, et renvoie à des notions extrêmement importantes comme on vient de le montrer, voici quelques définitions des termes utilisés en RH telles que nous les avons retenues (définitions non universelles, mais permettant d'être mobilisées par la suite et de comprendre l'approche retenue) :

- Compétence : corpus de savoir et savoir-faire mobilisés dans l'exercice des fonctions et dans un certain contexte organisationnel
- Poste de travail : ensemble des contenus des tâches prescrites et/ou effectuées par un individu, dans une organisation donnée.
- Emploi : regroupement de postes de travail, considérés comme voisins sous l'angle des tâches effectuées et homogènes dans leur contenu.
- Métier : regroupement d'emplois à un niveau qui dépasse le contexte organisationnel et les configurations professionnelles, appréhendable à l'échelle sociétale.
- On remarquera que l'emploi est plus global et plus abstrait que le poste, moins contingent à l'organisation du travail. Ce qui rend l'emploi plus pérenne que le poste. Ainsi, à titre d'exemple, on parlera de l'emploi de « médiateur dans un centre d'art contemporain », mais du poste d' « animateur jeune public ».
- De même pour le métier à l'égard de l'emploi.

1. Des compétences partagées ou spécifiques ? Regards sur la gestion des compétences des médiateurs

L'analyse des politiques RH conduit d'abord à s'interroger sur la question des compétences : quelles sont les compétences développées par les populations de médiateurs ? Certaines configurations favorisent-elles l'émergence de nouvelles formes d'expertise ? Comment sont-elles valorisées ? reconnues ? exploitées ? capitalisées ?

Effectivement, l'analyse des compétences ne peut se faire qu'en regard des configurations dans lesquelles elles s'inscrivent, avec les deux axes, qui apparaissent ici comme fondamentaux : le pôle concepteur/face public, et la dominante d'activité « contenus » ou « publics ». Selon ces deux types de spécialisation, les populations vont présenter des compétences, et donc des métiers, des fonctions et des emplois potentiellement différents.

A. Le cas général : l'absence de connaissance sur les compétences mobilisées.

La question des compétences des médiateurs, ou des différentes populations de médiateurs, revêt un enjeu majeur. Elle touche en effet la façon dont les agents seront vus et gérés à l'intérieur de leur lieu de travail, dont ils seront perçus comme professionnels du lieu, détenteurs d'un capital de savoirs et de capacité d'actions spécifiques. D'une certaine façon, c'est leur place au sein du lieu qui en dépend, à la fois leur espace de légitimité et d'expertise et les formes de coordination avec les autres professionnels du lieu. Plus largement, l'explicitation et la reconnaissance des compétences des différents profils de médiateurs pèsent sur leur capacité à construire une trajectoire professionnelle dans le champ de la médiation.

Or, en allant sur le terrain, il est clairement apparu un malaise ressenti comme tel par les médiateurs quant à la reconnaissance de leurs compétences. Aucun travail sur leurs compétences, en dehors de celles pouvant apparaître, sporadiquement, à l'occasion de la parution d'une offre d'emploi, n'avait été entrepris au sein de leur lieu de travail ou de manière plus institutionnelle, ni aucune action de valorisation. Non pas qu'elles étaient niées, mais plutôt qu'elles n'étaient nulle part explicitées. Ce qui, pour des activités encore en émergence dans certains lieux, au positionnement en tout cas toujours fragile, pouvait amplifier les difficultés ressenties. Comment en effet pour les autres professionnels « en titre » du lieu, à l'espace de légitimité et d'action davantage reconnu, se coordonner avec des agents ne bénéficiant pas institutionnellement d'un même espace¹⁶ ?

De même, dans notre échantillon, nous n'avons relevé que peu d'actions de formation spécifique pour ces populations. Les quelques exemples recensés relèvent d'ailleurs plus de l'initiative individuelle de médiateurs qui souhaitent évoluer dans le métier que d'action des structures elles-mêmes.

On verra plus loin qu'une telle absence renvoie à deux types de phénomènes plus généraux des lieux culturels publics : d'une part, la question de la GRH et de sa place dans ces lieux ; d'autre part, la prégnance du statut, en tant qu'objet prioritaire de gestion.

B. Des cas limites : où la standardisation des compétences peut aller jusqu'à leur externalisation

Sur quoi peut déboucher l'absence d'explicitation et de reconnaissance des compétences des médiateurs, et notamment des animateurs face public ? sur quoi peut déboucher le fait que les compétences ne sont pas *travaillées* par l'institution ?

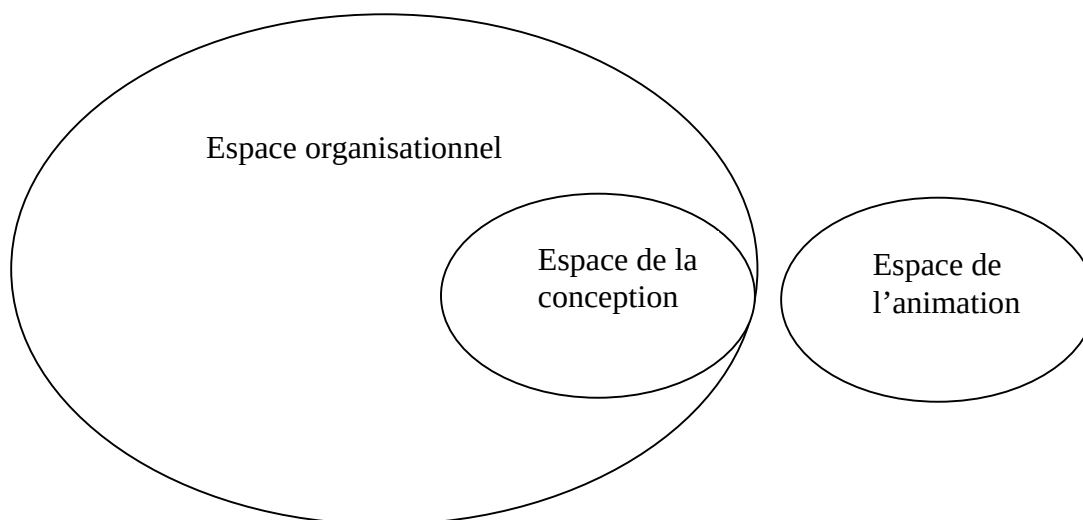
Ne peut-on relier ce constat à l'émergence d'une nouvelle pratique et d'une nouvelle organisation de la

¹⁶ On notera ici que la question de la reconnaissance ne s'exprime pas seulement en termes d'espace symbolique mais aussi d'espace physique : nombre de médiateurs, notamment parmi les animateurs face public n'ont pratiquement aucun espace de travail dédié, ni bureau, ni ordinateur ou ligne téléphonique personnels.

médiation dans certains lieux ? On a vu apparaître en effet (voir par exemple l'encadré « Musée du Quai Branly ») une organisation originale de la médiation, consistant à séparer l'activité de conception et l'activité face public, séparer à ce point que la seconde est confiée à un organisme extérieur. Là encore, il ne s'agit pas, pour l'institution culturelle, de nier les compétences des animateurs, mais de considérer leur activité comme externalisable. L'institution garde la conception des actions de médiation, mais la réalisation concrète face au public est confiée à un partenaire extérieur (un sous-traitant, dirait-on dans l'industrie).

Un tel choix renvoie, nous semble-t-il, à une certaine stratégie ou posture de la médiation. Pour être externalisable, contrairement aux situations courantes précédemment décrites, elle doit en effet pouvoir être spécifiée explicitement dans un cahier des charges. Elle est alors considérée comme un espace à part, isolable, a-organisationnel, c'est-à-dire un espace à l'extérieur de l'organisation (figure 1), un espace qui a sa vie propre, sa propre logique, exogène.

Figure 8 : Espace organisationnel et espaces de médiation, le cas général



Encadré 13 : Organisation de la médiation au Musée du Quai Branly

Corrélativement au maintien d'un effectif relativement réduit (200 personnes), le Musée a retenu, dès son origine, un principe de gestion original, reposant sur une stratégie de délégation, qui est appliquée à de multiples activités : nettoyage, accueil, site internet... et une partie de la médiation.

En fait, un appel d'offre, avec cahier des charges, a été lancé en 2005 pour l'activité de visites guidées (pour environ 40 créneaux/ jour). L'Association Pont des Arts a été retenue, qui va faire intervenir 20 conférenciers.

Le métier de médiateur est découpé en deux : la conception pure d'un côté, la finalisation de la conception et la réalisation de la prestation au public d'un autre côté.

Le service de la médiation du Musée (qui fait partie de la direction des publics) s'occupe de la rédaction de scénarios de visites (parfois en les sous-traitant eux-mêmes à des auteurs extérieurs). Ces scénarios, qui indiquent une succession de points d'arrêts, ainsi qu'une liste d'items pouvant être abordés, sont ensuite confiés aux conférenciers de Ponts des Arts.

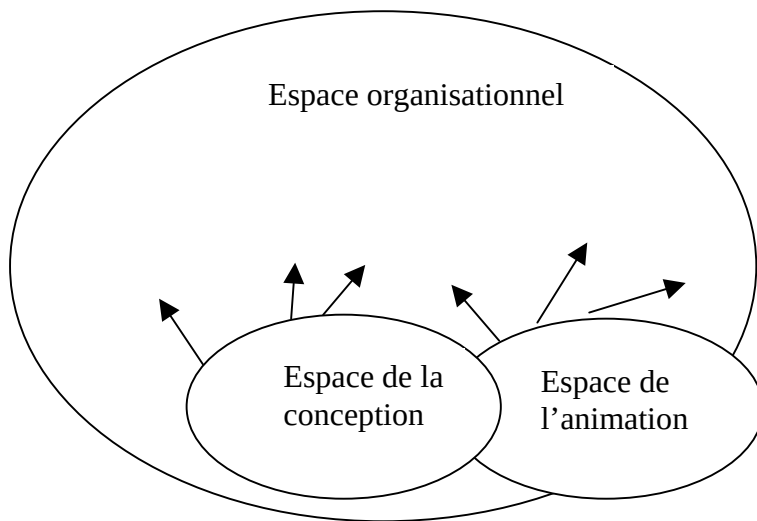
Il semblerait qu'un tel découpage soit apprécié par les conférenciers, qui face à un musée nouveau, aux thématiques originales, peut ainsi se référer à des scénarios-repères, qui les aident à s'approprier le lieu et les thématiques.

Avec le temps et la montée en compétences des conférenciers, il est envisagé de leur sous-traiter une partie de la conception des scénarios, le musée se recentrant sur l'activité de pilotage de la médiation, tout en ayant la volonté de ne pas tomber dans un pur rôle administratif de gestion de contrats.

Pourtant, on a vu que l'activité de médiation pouvait au contraire être vue comme véhiculant un enjeu majeur pour les institutions culturelles. Elle correspond en effet à l'espace de rencontre avec le public, l'espace d'échanges, et donc de meilleure connaissance sur lui, un lieu en même temps d'éducation, de transformation du public. L'ensemble de ces connaissances acquises au plus près du public, en interaction avec lui, peut aider l'institution à modifier son offre culturelle, à mieux positionner son discours, peut servir de levier de transformation de l'institution. Elle peut également aider, dans l'autre sens, à mieux faire passer certains messages auprès des publics. Le cas des institutions ayant développé des actions sur les territoires est emblématique à cet égard : les médiateurs n'ont pas seulement acquis une connaissance du terrain et des populations locales, mais ils ont permis à leur institution de ne plus être considéré par ces populations comme un lieu éloigné et désincarné.

Or, l'externalisation de l'activité pose forcément ces questions dans une autre perspective. A cet égard, l'exemple des musées faisant appel à la RMN pour l'activité de visites-conférences est illustratif : il semblerait qu'une des difficultés rencontrées soit justement l'absence dans le discours des conférenciers d'une couleur spécifique au musée.

Figure 9: Espace organisationnel et espaces de médiation, quand la médiation rejaillit sur l'organisation



C. Les compétences des différentes populations de médiateurs : compétences partagées et compétences spécifiques

Faute d'une formalisation par les institutions culturelles, nous avons donc essayé nous-mêmes de réaliser un travail d'exploration et d'identification des différentes compétences mobilisées par les populations des médiateurs. Alors que la distinction entre les compétences, savoirs et savoir-faire, des concepteurs et des face public paraît relativement aisée (qui renvoie en partie à la distinction classique entre encadrants et exécutants, même si, comme on le verra, il n'y a pas toujours de ligne hiérarchique claire entre ces deux populations), la ligne de partage selon la dominante d'activité (contenus/public) nécessite d'être mieux précisée. Il paraît donc important d'identifier les compétences spécifiques et partagées (cœur de métier) de chacune des populations pour mieux comprendre les dynamiques de professionnalisation.

1) L'espace de savoir et d'expertise des médiateurs

Pour ce faire, nous nous sommes faits aidés d'un focus group organisé spécifiquement sur ce sujet, afin d'explicitier les différentes composantes des compétences des médiateurs selon leur positionnement dans l'espace des configurations professionnelles. Nous avons ainsi distingué :

- les concepteurs orientés contenus
- les concepteurs orientés publics
- les animateurs face public spécialisés dans le contenu
- les animateurs face public spécialisés dans la gestion des publics (ou d'un type de publics)

Nous allons commencer par présenter le résultat obtenu, pour ensuite développer une analyse critique de celui-ci.

Tableau 4 : Les compétences mobilisées par population et dominantes d'activités :

CONCEPTEURS	Dominante « contenus »	Dominante « publics »
	Connaissances : - Connaissances approfondies du domaine d'exercice (histoire de l'art, archéologie, histoire des institutions culturelles, de l'art et des styles, approche patrimoniale, archivistique, etc.) en relation avec le domaine d'expertise - Connaissance du domaine culturel en général - Connaissance des fonds ou des collections conservés par l'institution - Connaissance du milieu professionnel (de ses acteurs, de ses institutions...) : musées, patrimoine, danse, musique,... - Connaissance des publics et des territoires - Connaissance des politiques publiques en matière de culture - Connaissance des partenaires dans le monde de l'art concerné - Connaissance de l'Administration publique (État, territoriale, européenne), de l'organisation administrative, du budget, des marchés publics... - Connaissance de l'état de la recherche scientifique ou artistique Savoir-faire : - Capacité de mise en forme de connaissances de contenu dans la perspective d'un dispositif de médiation spécifique - Capacité à valoriser les résultats de recherches scientifiques ou artistiques menées dans son champ de compétence - Capacité à dialoguer et à former des animateurs face public à dominante publics - Capacité d'expertise d'un projet ou d'une structure (son contenu et son fonctionnement) - Capacité à mobiliser des partenaires variés - Capacité rédactionnelle - Compétences administratives et financières (gestion des contrats, des budgets,...), - Capacité à dialoguer avec un réseau de partenaires (tissu associatif, professionnels culturels et réseau de l'éducation nationale) - Savoir proposer un projet culturel sur la base d'objectifs accessibles, adaptés aux moyens financiers et humains de la structure - Rechercher et associer des partenaires publics et privés aussi bien financiers que culturels, éducatifs... - Capacité d'initiative et de veille - Capacité à encadrer des équipes d'animateurs face public - Savoir animer, coordonner et gérer des relations avec différents types de partenaires, - Savoir mobiliser et fédérer des compétences multiples	Connaissances : - Connaissance du milieu professionnel (de ses acteurs, de ses institutions...) : musées, patrimoine, danse, musique,... - Connaissance des publics et des territoires - Connaissance des méthodes d'analyse des publics - Connaissance des politiques publiques en matière de culture - Connaissance des partenaires dans le monde de l'art concerné - Connaissance de l'Administration publique (État, territoriale, européenne), de l'organisation administrative, du budget, des marchés publics... - Connaissance du domaine culturel en général et connaissances approfondies du domaine d'exercice en particulier - Connaissance des fonds ou des collections conservés par l'institution - Connaissance de l'état de la recherche Savoir-faire : - Capacité à mobiliser des partenaires variés - Capacité à identifier et à faire vivre un réseau (tissu associatif, professionnels culturels et réseau de l'éducation nationale) - Compétences administratives et financières (gestion des contrats, des budgets,...), - Capacité à dialoguer et à former avec des animateurs face public à dominante contenus - Savoir proposer un projet culturel sur la base d'objectifs accessibles, adaptés aux moyens financiers et humains de la structure - Rechercher et associer des partenaires publics et privés aussi bien financiers que culturels, éducatifs... - Capacité d'initiative et de veille - Savoir animer, coordonner et gérer des relations avec différents types de partenaires, - Savoir mobiliser et fédérer des compétences multiples

ANIMATEURS FACE PUBLIC	Dominante « contenus »	Dominante « publics »
	Connaissances : - maîtrise soit d'une pratique artistique du domaine concerné (dans le cas des artistes), soit d'un savoir spécifique (histoire de l'art, etc.) - Connaissance des fonds ou des collections conservés par l'institution ou des fonds complémentaires - Connaissances générales du domaine d'exercice - Connaissance du domaine culturel en général et connaissances approfondies du domaine d'exercice en particulier (histoire de l'art, archéologie, histoire des institutions culturelles, de l'art et des styles, approche patrimoniale, archivistique, etc.) en relation avec le domaine d'expertise Connaissance des politiques publiques en matière de culture, et particulièrement en matière de patrimoine Savoir-faire : - Capacité à transmettre des connaissances et des savoir-faire. - Capacité à gérer un groupe - Qualités pédagogiques Capacité d'initiative	Connaissances : - Connaissances générales du domaine d'exercice - Connaissance du domaine culturel en général et du domaine d'expertise - Connaissance des fonds ou des collections conservés par l'institution ou des fonds complémentaires Connaissance des politiques publiques en matière de culture, et particulièrement en matière de patrimoine Savoir-faire : - Qualités pédagogiques - capacité à faire le lien entre un objet culturel et un type de public - Savoir gérer un groupe - Capacité à utiliser les ressources du groupe, à faire parler l'expérience de chaque individu - Savoir s'adapter à des publics différents (jeune public, adolescent,...) - Capacité à transmettre des informations, des savoirs et des savoir-faire. - Le cas échéant, capacité à se spécialiser sur certains publics - Capacité d'initiative Capacité de retour sur l'institution d'une connaissance sur les publics

2) Compétences des médiateurs concepteurs et des face public : les fondements des métiers de la médiation

Qu'est-ce que ce tableau des compétences permet de voir ?

Tout d'abord, que le travail de médiation, dans ses différentes configurations professionnelles, fait appel à des gammes de compétences et des champs d'expertises relativement importants.

Du côté des animateurs face public par exemple, qu'ils soient sur le pôle contenu ou le pôle public, les compétences (connaissances, savoir-faire) partagées touchent évidemment à la prise en charge des publics (capacité d'adaptation et gestion de l'interactivité), mais nos interlocuteurs, animateurs face public, mettent également en avant deux autres composantes, majeures à leurs yeux, mais souvent occultées et oubliées au sein-même de leur organisation, à savoir : la capacité à faire le lien entre un objet culturel et un type de public (utiliser les connaissances et les regards des membres du groupe pris en charge pour en faire des ressources communes et des objets de dialogue avec les œuvres) et la capacité de retour sur l'institution d'une connaissance sur les publics.

Ainsi apparaît une des principales difficultés de cette population : l'activité d'animation face au public, quelle que soit la configuration organisationnelle dans laquelle elle s'inscrit, fait appel à de véritables connaissances et savoir-faire, qui ne s'improvisent pas, qui nécessitent pour les maîtriser, souvent une formation, pouvant être acquise sur le tas. Or, les personnels chargés de cette activité regrettent que ces

compétences ne soient pas explicitées (ce qui « illégitime » par exemple les demandes de formation pouvant émaner de ces populations), et que les savoirs détenus ne soient que concrètement peu utilisés par l'organisation. La question est, nous semble-t-il, de se demander à quelles conditions de tels savoirs sont exploitables dans l'institution culturelle ? On l'abordera un peu plus loin, lorsqu'on passera au chapitre de l'évaluation de l'activité.

De la même manière, du côté des concepteurs, plusieurs savoirs et savoir-faire apparaissent sur le tableau, se cristallisant essentiellement autour de la conception, du suivi et de la réalisation opérationnelle d'un projet culturel, comprenant l'expertise administrative et financière (gestion des contrats, des budgets,...) et la capacité à créer et faire vivre un réseau de partenaires.

À ces compétences qui traversent l'ensemble de nos configurations professionnelles, s'ajoutent des compétences plus spécifiques, qui donnent lieu à des spécialités au sein des métiers de la médiation, car, comme on l'a signalé dans les parties de présentation des configurations, les compétences mises en œuvre dans la médiation dépendent de l'espace de déploiement dans lequel les médiateurs se trouvent placés. C'est par exemple le cas des médiateurs (concepteurs et face public) à dominante « contenus », qui doivent dans l'exercice de leur activité, maîtriser les savoirs et savoir-faire liés à la pratique artistique ou scientifique, alors que ceux à dominante « public » mobilisent des connaissances sur les différents publics ou sur l'élaboration de partenariat avec des structures liées à ces publics (écoles pour les scolaires, établissements pénitentiaires, etc.), et pour les animateurs, guides-conférenciers, orientés publics (coin sud-est du graphique des configurations), ils doivent avant tout disposer d'un espace d'expertise leur permettant de s'adapter à un public, créer de véritables relations avec lui, bref avoir une sorte de talent d'acteurs.

Ce regard sur la spécificité des compétences des différentes populations de médiateurs permet de toucher à une question qui traverse l'ensemble du champ : les configurations retenues par les organisations dans lesquelles les différents pôles sont réunis au sein d'une même catégorie de personnel (les « polyvalents » concepteurs-animateurs) sont-elles viables ? On a pu en effet observer que les différentes expériences menées par des organisations aussi différentes que la Cité des Sciences et de l'Industrie et le Palais de Tokyo ont présenté de telles difficultés qu'elles ont presque toujours abouti, dans un délai plus ou moins long, à la transformation de la configuration retenue, souvent en distinguant les deux pôles, conception et animation face public. Les difficultés peuvent être interprétées de différentes manières, mais la question des compétences mises en œuvre semble centrale. Non seulement, il s'agit sans doute de deux espaces d'expertise et de savoir-faire largement disjoints (d'où les phrases souvent entendues : *les concepteurs ne passent pas toujours bien auprès du public, les spécialistes sont rarement des bons médiateurs*), mais également l'articulation entre ces différents espaces nécessite d'être accompagnée de dispositifs de capitalisation et d'apprentissage, alors qu'elle est souvent laissée à l'initiative personnelle des médiateurs. C'est dans ce cas une gestion très fine et précise des compétences qu'il s'agit de mettre en place, alors que, comme on l'a vu, elle reste largement silencieuse.

Encadré 14 : Focus sur la politique de Ressources humaines de médiation du Palais de Tokyo : une tentative d'articulation des activités, compétences, formations des médiateurs

Le Palais de Tokyo est avec le Centre Pompidou l'une des références en matière de médiation culturelle dans le champ de l'art contemporain (peut-être même au-delà). Précurseur de formes de médiation originales, le Palais de Tokyo, association de loi 1901, a connu depuis l'ouverture de ses portes en 2002 de grandes transformations internes en lien direct avec l'activité des médiateurs.

La médiation au cœur du Palais de Tokyo

L'activité de médiation au sein du Palais de Tokyo était au cœur du projet artistique des deux premiers directeurs. Leur politique de médiation reposait essentiellement sur la mise en place, dans les lieux d'exposition, d'une équipe de médiateurs polyvalents (conseil, accueil, visite, caisse,...) et autonomes (tâches larges, diverses et imprécises). Elle s'est traduite par le recrutement de 12 médiateurs en emplois-jeunes, aux profils universitaires de haut niveau (doctorat pour certains). Les médiateurs se trouvaient dans les espaces, à la disposition des visiteurs, sans l'appel à un quelconque dispositif préétabli. Une médiation libre, ouverte, spontanée. Mais l'expérience nécessite vite quelques réaménagements, d'abord légers (du

type création de quelques supports de médiations pour faciliter la prise de contact du public), puis plus importants, avec des départs massifs au bout d'un an. Il est fait alors appel à de nouveaux profils, à niveau bac +3 – bac + 5, issus du monde universitaire (histoire de l'art, architecture, cinéma, philosophie) ou en école d'art.

La transformation conjointe de l'activité de médiation et de l'institution : de l'œuf ou de la poule ?

Globalement le fonctionnement du Palais de Tokyo, repose sur un modèle dit « associatif », opposé au modèle de « l'institution » (fort poids de la hiérarchie, une spécialisation des tâches, dépendance aux financements publics). Ce modèle est caractérisé à la fois au niveau de la gestion des équipes par une forte polyvalence et une large autonomie, au niveau de l'organisation de la structure par une perméabilité entre fonctions d'animation et de conception, et au niveau des relations aux tutelles (relative autonomie de la structure, dont le financement public ne représentait que 50% du budget global à l'origine), Ce modèle de fonctionnement a permis à différents médiateurs face public d'être force de propositions pour la mise en place d'ateliers, d'événements,...et de porter progressivement, au sein du service *Action Culturelle*, la conception des dispositifs de médiation, sous la forme d'ateliers pour enfants (ateliers TOK TOK), de conférences et d'expositions hors les murs (le Château de Tokyo), de modules de visites en partenariat avec d'autres lieux de pratiques artistiques contemporaines (Théâtre de la Colline, le Plateau, le CND de Pantin).

L'exemple des ateliers TOK TOK est révélateur du rôle joué par les médiateurs dans la mise en place d'un dispositif original de médiation. Le concepteur de ces ateliers, arrivé en 2002 avec la seconde vague des médiateurs, va initier une activité dédiée au jeune public à travers des ateliers qui au départ avaient lieu le mercredi après-midi et le samedi sur un format de 2h30 dans les lieux d'exposition autour d'un « chariot nomade ». Ces ateliers qui se déplacent dans l'espace d'exposition se déroulent en trois temps : d'abord une visite de l'exposition, ensuite une réalisation plastique des enfants dans le cadre de l'atelier, enfin un accrochage des travaux des enfants à côté des œuvres des artistes. Le succès public et médiatique va permettre le développement de cette activité, avec notamment la spécialisation d'un médiateur sur cette activité et le recrutement de nombreux stagiaires.

A partir de 2006, une nouvelle politique de médiation est mise en place, avec le changement de direction. Elle se caractérise notamment par la mise en place d'un « bureau des médiateurs » (lieu d'information clairement identifié). Ce dispositif transforme l'activité des médiateurs : développement d'une activité de « documentaliste » (achat, classement, constitution d'archives), réduction de la polyvalence initiale des médiateurs, attachés essentiellement à des fonctions de visites et de conseils aux publics. Cette politique s'est ainsi accompagnée d'une réduction progressive du nombre de médiateurs. Certains postes de médiateurs ont été progressivement remplacés par des postes de caissiers et d'agents de sécurité.

L'équipe des médiateurs connaît un fort turn-over : soit départ des personnes occupant un poste de médiateur ; soit évolution dans la structure vers des postes de conception au sein du département de Communication, développement et action culturelle (qui comprend les services jeune public, éducation, médiation – action éducative, programmation culturelle). La forte rotation des équipes semble aussi liée à la nature de l'activité d'animation des espaces, qui demande une forte réactivité des équipes, ainsi qu'une certaine proximité avec le jeune public.

Les spécificités des activités, notamment à destination de public particulier (comme le jeune public) posent aussi la question de la formation des médiateurs. D'où l'idée présentée ci-dessus du projet de formation professionnelle montée au sein du Palais de Tokyo à destination des médiateurs jeunes publics.

Le tableau suivant récapitule la politique de Ressources humaines du palais de Tokyo en ce qui concerne les médiateurs.

3) La dynamique des compétences

Nous avons eu l'occasion de décrire les compétences requises dans les différentes configurations types examinées jusqu'ici. On conçoit bien qu'une telle description est insuffisante lorsqu'il s'agit de rendre compte des configurations observables dans la réalité. En effet, il existe nécessairement un écart entre la configuration de référence et la configuration réelle. Dans cet écart, se loge une dynamique des compétences, nécessaire pour faire face aux situations de médiation réellement rencontrées. Mais quelle est la nature de cette dynamique ?

Comme on l'a vu, la dynamique qui prend place dans les organisations culturelles relève d'un registre largement individuel : c'est chaque médiateur qui se forme sur le tas pour acquérir les compétences manquantes. La dynamique des compétences qui pour toutes les organisations en dehors même du champ culturel, mais qui évidemment prend un relief particulier dans le cas qui nous préoccupe, revêt un enjeu majeur n'est pas pensé ni organisé par les lieux qui les accueillent.

**Encadré 15 : Dynamique des compétences et professionnalisation
au Muséum d'histoire naturelle de Lyon (Musée des Confluences)**

C'est en 1998 que le Muséum d'Histoire Naturelle décide de ne plus faire appel qu'à des enseignants détachés ou des guides-conférenciers extérieurs, mais de recruter des médiateurs culturels (au nombre de 8), en emplois-jeunes, chargés de développer le public scolaire.

Ces médiateurs sont tous de profil scientifique, la plupart d'entre eux de niveau Bac + 5, et sont chargés d'une large gamme d'activité, notamment des ateliers à destination des scolaires et, dans une moindre mesure, du public individuel le week-end. Les médiateurs s'occupent à la fois de concevoir des animations et de les réaliser face au public.

Puis un changement majeur s'opère pour le musée, avec de fortes implications pour les médiateurs : le conseil général décide de transformer le muséum en « Musée des Confluences », qui devrait ouvrir ses portes en 2010, musée consacré aux rapports entre sciences et sociétés, avec un effectif-cible de 150 agents environ (contre une centaine aujourd'hui).

Dans ce cadre, l'arrivée en 2000 d'un nouveau directeur modifie l'organisation de l'activité de médiation et met l'accent sur la politique des publics.

Alors que jusqu'à présent, les médiateurs jouissaient d'une grande liberté d'action, mais étaient peu impliqués dans la vie de l'institution, restant isolés par rapport au reste des activités (notamment la conception des expos), le changement d'orientation leur fait perdre en liberté, et modifie assez profondément leur champ d'action. Le fonds permanent des collections disparaît, et de nouvelles expositions temporaires thématiques, pluridisciplinaires et surtout plus transversales (telles que les expos « Harem » ou « Camouflages ») prennent la place des expos scientifiques traditionnelles. Une période vécue comme difficile s'engage pour les médiateurs, ne sachant comment utiliser leurs compétences, et manquant au contraire de connaissances sur ces nouveaux sujets, dans lesquels on leur demande non plus de transmettre des connaissances portées par les collections, mais de jouer un rôle d'interface avec les publics, dans lequel l'objet devient prétexte pour tenir un discours, qui lui devient premier.

Plusieurs médiateurs quittent l'institution à la fin de leur contrat emploi-jeunes, et seuls 3 d'entre eux restent. Le Musée fait alors appel à de nouveaux profils, plus généralistes (histoire, histoire des sciences,...), mieux formés aux politiques des publics.

Pour les 3 qui restent se pose alors la question de leur statut. Le musée les encourage à « passer les concours »¹⁷ de la fonction publique territoriale. Deux d'entre eux bénéficieront toutefois de la « CDIisation » de leur contrat, après 6 ans de CDD (nouveau cadre légal) et de multiples petits contrats précaires (vacations, contrats de quelques mois,...). Certains CDI chercheront quand même à passer les concours, qui leur confèrent un statut reconnaissable, une identité, une position dans l'institution, alors que le CDI les maintient, à leurs yeux, dans une certaine forme de précarité.

Une dernière étape est actuellement envisagée : il s'agirait de bien séparer les activités de conception et d'animation face public. Le directeur du musée propose de distinguer 3 types de médiateurs : des responsables, des chefs de projet et des animateurs, qui seraient eux des étudiants en cours de cursus universitaire (niveau master ou doctorat), venant en stage au musée pour assurer des animations.

En parallèle, les lieux polyvalents dédiés aux animations pédagogiques seront supprimés, ainsi que les ateliers (ateliers moulage, parfum,...), afin de concentrer –voire intégrer– les animations dans les salles d'exposition, en les recentrant sur deux types de dispositifs : la visite d'exposition et l'animation des ateliers-découvertes au sein de l'expo.

¹⁷ Le recrutement par concours biaise forcément les profils recrutés, qui correspondent à des profils relativement standards, colorés par la conservation et l'histoire de l'art, capables de rentrer dans les canons académiques des épreuves de concours, au détriment de profils davantage originaux.

La direction du musée a dernièrement défini le projet d'une organisation de la médiation entièrement remaniée, reposant sur trois populations hiérarchisées :

- 3 cadres A « chargés de projet de médiation culturelle » définiraient la politique des publics, sur 3 champs : le public scolaire, le public éloigné (dont les handicapés) et le public familial. Cette fonction ne serait pas ouverte aux médiateurs en fonction aujourd'hui.
- 6 médiateurs Cadres B (« assistants qualifiés ») seraient chargés, sous la responsabilité des précédents, de concevoir les animations à proposer (trames de visite, tests sur le terrain, évaluation,...), sur certaines spécialités (adultes, enfants, handicapés, champ social,...)
- 15 médiateurs-étudiants (baptisés plutôt « animateurs »), formés et encadrés par la catégorie précédente, assureraient les animations pré-définies en face public. Il s'agirait ici d'étudiants en dernière année d'études (Master de médiation culturelle, de sciences dures, ou de sciences humaines,...), réalisant un stage d'animation d'un an au Musée des Confluences, qui leur apporterait une formation professionnalisante.

La signature d'une convention avec des universités et écoles supérieures est en cours de finalisation.

Le choix de faire appel à des étudiants serait lié à l'usure du métier, qui interdirait de faire appel de façon prolongée à des mêmes agents. Le coût modique d'une telle sous-traitance serait peut-être également un des critères de choix.

Quoi qu'il en soit, ce choix est très critiqué par les médiateurs, qui y voient une preuve tangible de la sous-valorisation de leur fonction, une négation de leur professionnalisation. Ils critiquent également le découpage conception/animation face public qui est ainsi proposée. Pour eux, les deux se fécondent mutuellement, s'alimentent l'un l'autre (le face public est une source d'inspiration pour la conception d'animations), alors que les séparer crée forcément des tensions. De plus, l'usure du métier est évidemment atténuée lorsque les deux fonctions sont associées.

2. Dynamiques de professionnalisation différenciées

Forts des savoirs et expertises identifiés précédemment, quelles formes d'insertion professionnelle sont-elles observées chez les différentes catégories de médiateurs ? Et comment ces différentes populations (concepteurs en institution, responsables de politique publique, animateurs face public, concepteurs contenu, etc.) vont-elles piocher dans ce corpus de connaissances (en important aussi des compétences venues d'autres champs, comme par exemple les responsables de politique publique) en fonction de la configuration retenue ?

A. Un manque d'assises professionnelles pour plusieurs populations de médiateurs

En fait, à partir du paysage tel qu'il se dégage de notre travail d'exploration et de compréhension sur le terrain, l'insertion professionnelle des populations de médiateurs apparaît comme souvent très problématique : beaucoup des médiateurs, quelle que soit la configuration professionnelle dans laquelle ils s'inscrivent, rencontrent des difficultés à la fois pour intégrer l'espace professionnel, puis pour s'y mouvoir. L'absence de reconnaissance et d'explicitation du champ des compétences portées par ces acteurs explique évidemment en grande partie ce constat, mais d'autres forces viennent le renforcer.

Tout d'abord, un certain nombre d'actions élémentaires de la GRH (recrutement, mobilité, promotion,...) dépendent de la représentation dont bénéficient les populations potentiellement cibles de ces actions. Or, avec quel regard aborde-t-on la GRH de ces populations ? Des populations non véritablement structurées, souvent en situation précaire dans l'organisation, ne possédant pas de corpus professionnel reconnu, bref des populations sans assise professionnelle solide.

Le fait que, dans un certain nombre de structures, elles ne soient pas invitées aux réunions est, à cet égard, révélateur, car doublement pénalisant : d'abord, elles ne prennent pas connaissance de l'actualité (administrative, culturelle,...) de l'institution ; mais également, se dégage de cette absence, une réduction de leur espace professionnel, comme si on les « confinait » organisationnellement.

Mais une telle analyse mérite d'être précisée selon le type de médiateurs et de configurations professionnelles concernés.

B. Des trajectoires professionnelles et les différentes formes de mobilité

A côté de la professionnalisation au sens « sociologie des professions » du terme, il en est un second qui nous paraît mériter un regard particulier, à savoir le sens organisationnel. Il s'agit des processus et des leviers locaux par lesquels les médiateurs acquièrent un corpus d'intervention (corpus de savoirs, repérage et positionnement dans l'organisation, coordination avec les autres professionnels du lieu,...), qui leur permet de se déployer dans l'organisation, de s'y inscrire, de peser sur l'évolution du lieu.

De ce point de vue, les médiateurs peuvent rencontrer des formes de professionnalisation différenciées. On peut au passage montrer que ces formes de professionnalisation n'ont pas d'effet automatique sur la reconnaissance dont bénéficie chaque population (cf. plus bas). Par exemple les guides conférenciers sont formellement une profession mais ne bénéficient, du fait de leur positionnement aux côtés de concepteurs (par exemple dans le cas de certaines configurations plates rencontrées dans le secteur du patrimoine), que d'une reconnaissance limitée.

1) *Compétences, spécialisations, freins à la mobilité :*

Prenons le cas de la mobilité des médiateurs. Certes, on peut dire que la mobilité est limitée par l'absence de reconnaissance des médiateurs. Et il est vrai que lorsqu'on regarde notre échantillon, on voit que la mobilité des animateurs face public, aussi bien orientés contenus que publics (coins nord-ouest et nord-est), est quasiment nulle. Les animateurs ne passent qu'exceptionnellement d'une structure à une autre.

On peut évidemment relier ce constat à une caractéristique majeure du marché du travail dans ce secteur : tous les protagonistes (de cette scène qu'est la médiation) rencontrés ont insisté sur la tension existant sur le marché du travail de la médiation. Pour une offre d'emploi, des dizaines de médiateurs, expérimentés ou non, se positionnent. Dans une telle structure de marché, les médiateurs en poste (positionnés aussi bien sur le côté conception que face public, le côté contenu que public) peuvent hésiter avant de quitter leur emploi. Ce constat est d'ailleurs paradoxalement valable également pour les vacataires. Ils font partie d'un système d'emplois, ont *une situation*, une sorte de rente de situation, rémunératrice (même si elle est faiblement rémunératrice), freinant leur capacité à bouger. On voit alors s'installer des pratiques informelles d'échanges des bons filons, d'informations souterraines sur les postes qui se libèrent, sur le recrutement de nouveaux vacataires, ou d'introduction de telle personne auprès de sa hiérarchie.

Certes, toutes ces pratiques sont courantes au sein de différents marchés du travail marqués par une forte tension, mais elles sont révélatrices de la situation des porteurs de ces métiers.

Si l'on prend le cas particulier des animateurs orientés contenus, cette situation s'explique d'autant plus que, comme on l'a vu, il s'agit souvent d'artistes qui se satisfont d'une activité de médiation, vécue comme complémentaire et d'appoint par rapport à leur activité artistique. Leur sphère principale d'investissement professionnelle étant ailleurs, ils ne cherchent pas à jouer la carte de la carrière en médiation, ni en termes de mobilité, ni en termes de reconnaissance professionnelle.

Dans le cas des face public, une telle difficulté de mobilité aboutit à des postes occupés longtemps, renforçant par là même le sentiment d'usure ressentie dans l'activité.

Elle aboutit également à une professionnalisation lacunaire. Or, construire des trajectoires professionnelles peut être non seulement utile en termes de fluidité de la GRH, mais également en termes d'acquisition de nouveaux espaces d'expertise.

Cette faible mobilité s'explique également par le manque de reconnaissance de leurs compétences. On l'a vu plus haut, ces populations sont caractérisées par l'absence d'explicitation des compétences engagées dans l'exercice de leur fonction et un faible travail RH à leur endroit. Comment un CV peut-il alors intéresser particulièrement un employeur ? Comment ce dernier peut-il identifier les compétences acquises ? L'expérience dans un corpus d'intervention dans une structure n'est pas reconnue ailleurs, de même que l'obtention d'un statut ne donne pas lieu à sa reprise ailleurs. Plus que des compétences objectivées, c'est avant tout la carte de visite des institutions par lesquelles on est passé qui peut jouer

alors. Ce qui renvoie, comme on le verra à la question des modes d'entrée dans le métier et aussi à la perspective de concevoir des parcours professionnalisants permettant de reconnaître l'intérêt d'être passé – *ie* d'avoir été formé- par différentes institutions culturelles.

Les animateurs ou concepteurs très spécialisés (conférenciers de la Cité de la Musique par exemple) développent une compétence très pointue, qui peut aussi constituer un frein à la mobilité : ni mobilité hiérarchique (ils n'ont pas forcément ni les compétences ni le désir d'encadrer des équipes et d'abandonner la fréquentation assidue de leurs thèmes d'expertise), ni mobilité inter-organisationnelle (car il leur est impossible de retrouver une institution correspondant à leur profil). Ce qui peut provoquer une certaine démotivation. De même pour certains concepteurs orientés publics qui développent un réseau avec lequel ils travaillent localement, leur conférant un actif stratégique important pour leur institution, mais très difficilement exportable. Un nouveau frein à la mobilité.

La mobilité semble en revanche plus élevée pour les concepteurs, comme si leur bagage statutaire et leur corpus de connaissances étaient mieux reconnus. Ainsi, on a pu repérer dans notre travail de terrain un certain nombre de concepteurs orientés publics ayant bougé de structures.

2) Mobilité et configurations professionnelles :

Mais l'étude des trajectoires professionnelles, dans une acception davantage organisationnelle, ne peut se résumer à la mobilité inter-organisationnelle. Elle doit également prendre en compte la mobilité inter-configurationnelle. En effet, c'est bien ainsi que l'on pourra voir si le passage au sein d'une configuration permet d'acquérir un corpus de connaissances et d'intervention non seulement suffisamment consistant, mais également reconnaissable de l'extérieur, permettant alors la mobilité vers un autre type d'emplois, ou une autre configuration. Or, là encore, notre exploration sur le terrain a montré que les cas de mobilité rencontrés concernent essentiellement des changements d'emplois, tout en restant positionnés sur un même type de configuration. Cette mobilité est sans doute facilitée pour les concepteurs à dominante public du fait de la généralisation de la configuration oblique BH, qui favorise du coup la reconnaissance de leurs compétences et augmente leur aire d'employabilité par rapport à des profils qui se sont développés dans des configurations moins répandues.

On observe cependant quelques rares cas de passage de l'animation vers la conception : une guide-conférencière et une animatrice face public dans un centre d'art contemporain passées toutes deux conceptrices de politique de médiation dans une collectivité, un animateur face-public d'un centre d'art contemporain passé concepteur orienté public dans un autre centre d'art, enfin une conceptrice-animatrice (polyvalente) d'un centre d'art contemporain passée conceptrice.

Il semble ainsi que passer du face public à la conception soit toujours délicat, mais que certaines configurations favorisent ce passage (cas de la CSI, du Musée de Confluences, du palais de Tokyo,...).

C. Trajectoire initiale et positions des médiateurs

On a déjà eu l'occasion de le dire, l'analyse que l'on a de la situation de la médiation doit être reliée à la structure du marché de l'emploi culturel en général et au segment de la médiation en particulier. Cela explique que les institutions culturelles puissent compter, via des stages, sur une force de travail aisément mobilisable et à bas coût. Du point de vue des étudiants, le stage est un moyen d'acquérir l'expérience qui leur fait défaut dans le cadre de leurs formations. Il est donc vu pour eux comme un coût d'entrée dans le métier et ils seraient à la limite prêts à payer pour l'obtenir. Cela explique que l'on puisse voir se développer des pratiques de détournement de la loi, lorsque celle-ci se présente comme une contrainte trop forte : ainsi, ce cas d'une étudiante en master M2 de médiation qui, pour obtenir un stage de 6 mois, a demandé à l'institution de lui découper artificiellement son stage en périodes plus courtes pour pouvoir disposer de son stage, sans être rémunérée. D'après deux des étudiantes rencontrées (dans des masters différents), seuls 10 à 20% de leurs camarades seraient rémunérés pour leur stage, à hauteur au mieux d'un tiers du SMIC. Pour beaucoup l'entrée dans le métier se fait donc dans des conditions qui ne les pousseront nullement à revendiquer une identité professionnelle par la suite.

Par ailleurs, à l'analyse de notre matériau de terrain, on observe une grande diversité des profils des étudiants entrant dans l'activité de médiation : on trouve aussi bien des cursus de médiation culturelle (master M1 ou M2 de développement de projets culturels) que des cursus d'histoire de l'art, d'histoire, mais également des cursus relativement éloignés de la culture. À titre d'exemple, nous avons analysé l'ensemble des candidatures reçues par le Palais de Tokyo lorsqu'il a lancé son programme de formation aux métiers de la médiation spécialisée dans le jeune public (programme qui finalement n'a jamais été ouvert, cf. plus loin). Et on a effectivement constaté, comme nous allons le détailler maintenant, que non seulement les profils étaient variés, mais surtout que ceux issus de filières de médiation étaient largement minoritaires.

Encadré 16 : Le projet de formation professionnelle : la question de la formation des médiateurs un enjeu majeur ?

A l'origine du projet il y a la rencontre d'une opportunité de financement et d'un enjeu de professionnalisation. D'un côté la coordinatrice du Palais de Tokyo avait un projet de création d'un centre de formation au multimédia en lien avec les résidences d'artistes au sein du Pavillon (dont elle était aussi la responsable), avec une possibilité de bénéficier de la taxe d'apprentissage. De l'autre côté, le constat du responsable des actions de médiation jeune public de l'absence de formation professionnelle courte pour des étudiants en art plastique ou en histoire de l'art (niveau Bac +3) permettant d'acquérir un savoir-faire spécifique liée à la médiation jeune public.

L'idée était de créer un partenariat entre une institution culturelle, le Palais de Tokyo, une école privée spécialisée en gestion culturelle et histoire de l'art, l'EAC, un département de sociologie d'une université, en l'occurrence Paris XIII, pour permettre de former 15 apprentis par an à la fois sur les techniques plastiques, les processus narratifs (technique largement développées au sein du Palais de Tokyo), l'histoire de l'art et la sociologie. Les débouchés envisagés sont les institutions culturelles mais aussi les entreprises qui développent de plus en plus des actions culturelles à l'attention de leur client (comme par exemple Mattel ou Ikea).

En 2007, le projet est ainsi formalisé, les partenariats progressivement établis, une présentation de la formation publiée dans les journaux spécialisés. Plus de 60 dossiers de candidature ont été reçus par le Palais de Tokyo, avec en majorité des candidatures d'étudiants en art plastique ou en histoire de l'art en licence mais aussi au niveau master (nous reviendrons plus bas sur le profil des candidats).

Mais le projet va brutalement s'arrêter, notamment à cause du départ de l'administratrice et de difficultés de coordination avec la direction du musée : pas de budget pour les enseignements au sein du lieu, pas de plan d'aménagement des locaux...

La brutale interruption de ce projet laisse ainsi en suspens la question fondamentale du rôle privilégié que pourraient jouer certaines grandes institutions culturelles dans l'élaboration de cursus de formation à la médiation culturelle.

Profils et motivations des candidats à l'entrée dans l'espace professionnel de la médiation : l'exemple des candidatures à la formation proposée par le palais de Tokyo.

Malgré l'absence de concrétisation du projet de formation, il est intéressant d'étudier plus en détail le profil et les motivations des candidats à cette formation à la médiation à travers les dossiers de candidature reçus par le Palais de Tokyo (cf. Tableau en annexe)

Le profil général des candidats à cette formation sont :

- Grande majorité de candidates féminines (88%) entre 21 et 25 ans (limite d'âge fixée pour se caler sur les étudiants de l'EAC)
- Grande majorité de profils « arts plastiques », et très peu d'étudiants venant de filières « médiation culturelle »
- Peu d'expérience en médiation (Faible nombre de stages « médiation »)

Cette formation a semble-t-il répondu à une attente d'étudiants au vu du nombre de candidatures reçues par le Palais de Tokyo (plus d'une quarantaine de candidatures initiales, et en moyenne 2 candidatures par

semaine depuis juin 2007). Lorsque l'on regarde les motivations des candidats, il apparaît clairement que la spécialisation de cette formation de médiation pour le jeune public a constitué son principal attrait. L'implication du Palais de Tokyo dans l'élaboration du cursus de formation est aussi un des facteurs principal de candidature. Le troisième facteur de motivation le plus mis en avant par les candidats est le caractère professionnalisant de cette formation en apprentissage.

D. Une démarche d'évaluation encore rare

Enfin, dernier signe de la professionnalisation inachevée des emplois de la médiation culturelle, on note une absence récurrente d'évaluation de l'activité (à l'exception de quelques institutions, notamment le musée des Confluences, grâce à son Service d'Études des Publics sur lequel nous reviendrons dans la partie suivante). Notons, que ce sont parfois, les médiateurs eux-mêmes qui contribuent volontairement à une telle lacune. Les origines d'un tel refus sont sans doute à rechercher pour une part dans la difficulté méthodologique évidente d'évaluer de façon quantitative ce type d'action, qui joue de manière différenciée, à la fois selon les publics et dans le temps. Mais il témoigne aussi d'une absence de corpus de compétences sur ces questions, ainsi que d'une faible injonction des tutelles à s'engager dans une perspective d'évaluation.

3. Statuts et configurations

La question du statut est souvent envisagée sous l'angle d'un frein au recrutement et à la reconnaissance des agents. L'absence de certains statuts de la Fonction Publique Territoriale (comme par exemple pour l'animateur du patrimoine) serait ainsi problématique. Est-ce finalement une question importante ou simplement un réflexe lié aux catégories de la GRH publique, essentiellement statutaire ?

A. La relative stabilité des emplois de concepteurs : des quasi-métiers

A partir de nos différents entretiens, et comme on a pu le voir au cours de notre analyse, les concepteurs-producteurs ont souvent une assise plus solide au sein de leur lieu de travail que les animateurs face public. Cette situation se traduit par des conditions d'emploi et de travail relativement stabilisées. Les médiateurs-concepteurs bénéficient dans la plupart des cas de CDI, voire d'un poste de titulaire (« attaché de conservation »). On recense dans notre étude que près de 80% des médiateurs-concepteurs ont un statut stable (titulaires, CDI ou CDD renouvelés).

Ils jouissent de conditions de travail plutôt favorables, d'une assez grande autonomie, sur un champ d'action relativement bien délimité, parfois avec une enveloppe budgétaire propre, que certains jugent eux-mêmes confortable.

Malgré tout, comme on l'a vu plus haut, ces métiers, dans un certain nombre de cas, jouent à la marge de l'institution. A titre d'exemple, dans la grande majorité des lieux étudiés, les concepteurs des actions de médiation ne sont pas associés à la programmation.

B. Des médiateurs face public précaires et peu reconnus

Les animateurs face public sont, de leur côté, dans une position souvent beaucoup plus fragile : nous avons été frappés lors de notre analyse de terrain par la répétition des plaintes de cette population. Pêle-mêle, tous citent le fait qu'ils sont mal payés et peu considérés au sein même de leur organisme de travail, qu'ils ont un statut précaire, et qu'ils craignent de disparaître à la moindre crise (notamment financière) rencontrée par l'institution (comme on a pu le voir dans le cas du service d'archives de Lyon), voire que

leur activité soit prise en charge par d'autres populations aux statuts plus reconnus.. Ces difficultés sont souvent confirmées par les autres acteurs (responsables des services de l'action culturelle, concepteurs, responsables locaux de la sphère publique...)

Derrière ces sentiments, y a-t-il moyen d'objectiver leur situation ?

1) Faible rémunération, statut précaire : quelle place pour les médiateurs face public dans l'organisation ?

Ils sont en grande majorité sur des postes de vacataires, ou de stagiaires souvent non rémunérés, donc sans aucune garantie de durabilité du contrat. Leurs salaires sont effectivement d'un montant faible (20 à 40 €/heure d'intervention, avec un complément parfois pour couvrir les heures de préparation).

Certaines institutions se déclarent fermement opposées à l'embauche de médiateurs "face-public" : ils ne seraient pas assez solides en pratique artistique (théâtre, musique, danse...), ni assez calés en histoire de l'art, leur culture scientifique et artistique serait trop légère... D'autres estiment qu'il ne s'agit pas d'un véritable métier, mais d'un « job d'étudiants », qu'il ne faut pas chercher à « CDIser ». Leur rotation régulière serait au contraire gage de qualité, de dynamisme et de motivation.

Seule véritable exception dans notre échantillon (dont on reparlera plus loin) : les médiateurs-conférenciers du Musée des beaux-arts de Lyon, qui ont obtenu en 2001 de la ville la contractualisation en bloc de l'équipe au grade d'attachés de conservation du patrimoine (catégorie A). Il semblerait que l'obtention d'un véritable statut n'a pas résolu l'ensemble des difficultés d'insertion et de positionnement de cette population.

En tout cas, la question du statut de la population des face public semble fondamentale, et traverse toute leur histoire, avec périodiquement l'émergence de crises sur ce sujet. C'est par exemple aujourd'hui, au tour du Centre Pompidou d'étudier la possibilité de créer un statut pour ses guides-conférenciers.

2) Précarité des conditions de travail

La plupart des animateurs face-public n'ont pas de bureau, ni d'accès informatique (comme c'est le cas des conférenciers de Beaubourg, des guides du musée de la Piscine ou des médiateurs du Fresnoy par exemple).

Ils ne sont effectivement que très rarement, voire jamais invités aux réunions de l'institution, et ne bénéficient que d'une faible information sur l'actualité du lieu. Ils n'ont pas d'interaction avec le reste de l'institution. Certains se vivent même en situation de concurrence avec les artistes, qui jouiraient d'une légitimité qu'ils n'auraient pas. Le changement récent sur le régime de l'intermittence (avec la limite des 50 h / an d'activités de formation ou de médiation comptabilisables) peut toutefois changer la donne. Parfois, leur professionnalisation n'est pas reconnue, ni en termes de contenu, ni en termes de prise en charge des publics. Eux-mêmes reconnaissent qu'ils se forment sur le tas (quand ils ont la chance d'aller sur "le tas").

On voit donc à travers cette analyse que les animateurs face public, orientés aussi bien « contenus » que « publics » (cf nos configurations) présentent un double problème statutaire : non seulement ils n'ont pas de statut, au sens de contrat professionnel, stable et reconnu, mais ils ne bénéficient pas non plus de conditions de travail valorisantes (salaires, liens avec le reste de l'institution,...). Ils ne bénéficient pas non plus, on l'a vu plus haut, de réflexions de leur structure sur les itinéraires professionnels, les passerelles, les évolutions de carrière, (« multiplicité des activités ; pas d'évolution en interne ; peu de passage possible d'une structure à l'autre sur un même poste ; peu de pérennisation des postes liés à des emplois aidés »). La GRH est bien silencieuse à l'égard de cette population fragile, marginalisée, et pourtant de plus en plus essentielle.

Les enjeux du développement quantitatif des activités de médiation, qui caractérisent bon nombre des lieux culturels rencontrés, constituent-ils un élément suffisant de légitimation des médiateurs ? En effet, dans toutes les configurations, on assiste, sous la pression notamment des différents partenaires des structures culturelles (collectivités locales en premier lieu, mais aussi Éducation Nationale) à un développement massif de la médiation en direction des publics scolaires. Ce développement quantitatif de

la médiation structure fortement l'activité des face publics, mais en retirent-ils pour autant une légitimité plus grande ? Il nous semble que pour ce faire, pour permettre une plus grande intégration de l'activité au sein des institutions culturelles, un travail pro-actif de celles-ci doit de toute façon avoir lieu, et que la multiplication des modules de médiation à destination des scolaires non seulement ne peut suffire, mais elle risque même d'avoir un effet inverse : en associant l'activité de médiation à une pure activité scolaire, mais également en formatant le type d'interventions qu'ils effectuent.

L'exemple des médiateurs prenant en charge les activités d'animation d'ateliers permet de relever le lien qui existe entre la question statutaire et la spécialisation des compétences. Sur la population étudiée, on a en effet vu plusieurs sortes de contrats proposées à ces animateurs, selon la configuration professionnelle dans laquelle ils se situent :

- pour les artistes-intervenants, les compétences étant très spécialisées, les institutions culturelles font appel à des intervenants extérieurs qu'elles payent au cachet (si statut d'intermittent ou entrepreneur de spectacles) ou en vacation horaire au service fait ;
- seules certaines grosses institutions, telles que le Louvre, ont pu contractualiser et mensualiser des animateurs d'atelier

C. Prégnance du modèle statutaire

On a vu que la mise en place des activités de médiation et l'insertion des populations de médiateurs n'avaient pas donné lieu à un accompagnement gestionnaire particulier. L'injection de nouvelles ressources au sein de l'organisation (les emplois-jeunes, des financements fléchés,...) pour créer de nouvelles activités ne peut pourtant suffire, et on peut s'interroger alors sur les raisons d'une telle absence, d'un tel silence de l'appareil gestionnaire, responsable en partie des dysfonctionnements rencontrés dans ces activités.

Il nous semble que nous ne voyons à travers le cas des médiateurs qu'un phénomène beaucoup plus général et caractéristique des lieux culturels, voire de l'ensemble du management public : dans les contextes où, à chaque population d'agents correspondent un statut et des textes statutaires qui encadrent l'activité, les questions du suivi de la bonne application des textes sur le terrain et des actes de gestion afférant à ces textes prennent une importance quantitative considérable. Elles sont alors confiées aux directions du personnel, qui, inscrites dans une telle logique (le terme d'actes de gestion est en soi révélateur), ne peuvent que marginalement adopter une posture plus stratégique de gestion des ressources humaines, c'est-à-dire d'accompagnement de la transformation des entreprises publiques.

Certes beaucoup des lieux rencontrés ne relèvent pas à proprement parler de la fonction publique (formes associatives notamment), mais la prégnance du modèle statutaire est telle qu'il dépasse et s'engouffre dans l'ensemble du monde culturel, soit parce que les ressources de ces lieux en dépendent, soit parce que les négociations avec leurs tutelles sont structurées par ce modèle.

A cet égard, les acteurs de ces entreprises, tels les médiateurs culturels, qui n'entrent pas dans ce modèle statutaire se retrouvent encore plus exclus du regard gestionnaire et de la fonction RH. Ils restent largement « invisibles » pour les gestionnaires du personnel. Le « statut » de vacataire, pour la plupart des animateurs face public, peut évidemment être lié à ce constat : les acteurs qui n'entrent pas dans les cases de la gestion statutaire sont placés à côté du système, en termes de contrat de travail, mais également de participation aux actions de formation ou d'accumulation de connaissances. Placés à côté du système et donc placés à côté de l'organisation...

On peut faire le même constat au sujet des modes de recrutement. Le recrutement par concours oriente forcément les profils recrutés, qui correspondent à des profils relativement standards, colorés par la conservation et l'histoire de l'art, capables de rentrer dans les canons académiques des épreuves de concours, au détriment de profils davantage originaux.

Mais en même temps, il nous semble déceler dans cette forme d'exclusion gestionnaire une voie d'évolution possible qui modifierait le sort des médiateurs. Se plaçant de facto en dehors du modèle statutaire, ils constituent un objet qui, à un moment ou à un autre, à l'instar des autres acteurs en marge du management public, pourrait inciter à la création d'outils originaux de gestion, une « ingénierie RH » permettant de faire exister des questions spécifiques à la médiation, comme nous allons le préciser dans la dernière partie (partie VI).

Conclusion : La GRH des lieux culturels face aux médiateurs : le silence de l'appareil gestionnaire.

L'un des principaux enseignements qu'on peut tirer de cette étude est que les différentes populations de médiateurs rencontraient dans les configurations professionnelles plus ou moins singulières dans lesquelles elles sont plongées, une insertion souvent difficile et peu adaptée, et trouvaient une place parfois marginalisée. Et ce, alors qu'une telle activité pourrait être considérée – et l'est souvent dans les discours – comme centrale pour l'institution, car étant directement branchée sur sa mission fondamentale, à savoir la transmission d'espaces d'interrogations et de savoirs.

Des médiateurs, après avoir été comme « convoqués » par les politiques culturelles, se retrouvent ainsi abandonnés par le silence de l'appareil gestionnaire des institutions culturelles, qui omettent d'élaborer un véritable pilotage pro-actif de cette activité. Créer un nouveau réceptacle d'emplois, tels que les emplois-jeunes, impulser la création ou le renforcement de nouvelles activités ne suffisent pas à créer de véritables espaces professionnels pour les acteurs de ces activités, et doivent être complétés par un accompagnement gestionnaire.

À tous les moments censés ponctuer la GRH, ce silence s'est fait sentir : recrutement sans réflexion sur leur insertion dans l'organisation, ni identification des compétences requises, évolution de carrières sans construction de filières professionnelles, ni mise en place de formations spécifiques ou de modalités de gestion des compétences, évolution de l'activité vers de nouvelles frontières sans leur affecter de véritables assises professionnelles.

C'est pour ces raisons qu'une des voies d'évolution qui nous semble envisageable et prometteuse relève bien du registre du comblement des mailles manquantes dans la GRH des activités de médiation. Il s'agirait de proposer de mettre en place, soit au niveau de certaines configurations professionnelles qui s'y prêteraient particulièrement, soit à un niveau plus global, des outils de structuration RH de l'activité. Ceux-ci pourraient prendre des formes variées, allant de la mise en place d'une véritable politique de l'évaluation et donc de capitalisation des connaissances nées pendant l'acte de médiation, à la constitution de fiches de description des emplois concernés.

VI. Pour une professionnalisation des acteurs de la médiation : des leviers de GRH adaptés à chaque configuration

Fondamentalement, on l'a vu, la crise que rencontre le champ de la médiation est d'abord une crise des représentations. Ni les statuts, ni les discours des professionnels, ni les approches sectorielles ne parviennent à rendre compte simultanément des activités et des compétences de médiation, de leur variété et de leur inscription dans des configurations professionnelles distinctes. Face à une telle crise, une des voies d'action possibles, consiste à rechercher à enrichir et à transformer les représentations existantes. A partir notamment du diagnostic RH des métiers de la médiation qui vient d'être fait, nous allons donc envisager, pour finir, les différents outils permettant de répondre à un double enjeu : mieux représenter les activités et les compétences de médiation et leur double inscription (dans des formes RH et dans des configurations); améliorer la professionnalisation des individus qui incarnent ces formes.

Le premier objectif, assez général, renvoie à la nécessité de rendre visible et intelligible aux yeux des différentes parties prenantes de la médiation (médiateurs, responsables de structures, responsables publics) à la fois l'activité de médiation, les compétences requises pour cette activité, ainsi que les modes d'organisation et les configurations professionnelles dans lesquelles s'inscrivent ces pratiques. Le second enjeu est de donner aux différentes catégories de médiateurs et selon diverses configurations professionnelles, des outils susceptibles d'offrir des repères professionnels dans le champ de la médiation (en termes de statut, de formations, de répartition des compétences, de positionnement par rapport à d'autres métiers).

Nous considérerons dans cette partie différents outils RH conçus non pas comme une finalité en-soi de notre travail mais comme un moyen de mettre en lumière, de préfigurer, ce que seraient des éclairages instrumentaux portés sur les savoirs et savoir-faire des médiateurs et leurs modes d'organisation. Nous analyserons donc davantage des classes d'outils, définies pour un type d'usage donné, que de véritables outils achevés. Surtout, nous nous efforcerons de montrer comment chaque classe d'outils peut être mobilisée dans le cadre d'un scénario d'évolution de la médiation. Nous nous risquerons à élaborer différents scénarios prospectifs visant à mettre en évidence les différentes trajectoires possibles sur le chemin de la professionnalisation des médiateurs, selon les différentes stratégies adoptées.

1. De quels outils de représentation faut-il se doter ?

On l'a vu au cours des parties précédentes, la médiation culturelle doit s'envisager à la fois dans une perspective statique permettant de rendre compte du paysage qu'elle compose et dans une perspective dynamique, notamment du point de vue de la dynamique des compétences que chaque configuration requiert. On peut donc concevoir deux classes d'outils relatifs à chacune de ces perspectives.

A. La gamme des outils statiques

Des outils de structuration et de représentation des activités et des compétences

S'agissant de clarifier les différents savoirs et savoir-faire mobilisés par chaque catégorie d'acteurs, on peut être tenté de construire un outil tel qu'un référentiel ou répertoire des emplois et des compétences. Il s'agit alors d'énumérer, successivement les activités de chaque forme RH décrite (un métier par exemple), puis les compétences qui sont requises pour assurer ces activités. On peut distinguer, comme c'est souvent le cas dans les exemples recensés par la littérature, des compétences relevant de savoirs et d'autres de savoir-faire. Voir même s'engager dans des typologies de compétences plus subtiles. La faisabilité d'un tel outil dans le champ culturel est d'ailleurs attestée par l'outil dont le ministère de la Culture lui-même s'est doté pour rendre compte de ses différents métiers (Kletz & Lenay, 2006).

Dans le cas de la médiation, il existe d'ores et déjà des tentatives d'élaboration de répertoires de compétences de la médiation. On peut notamment citer l'exemple du répertoire du Centre national de l'éducation à distance (CNED), conçu pour établir des bilans individuels de compétences, qui fut à l'origine de la réalisation de répertoires plus spécifiques à certains champs artistiques comme pour l'art

contemporain¹⁸. Ce type de répertoire présente les compétences de médiation comme des compétences individuelles, sous forme de listes thématiques, qui mettent au second plan l'organisation des activités de médiation. Justement, il nous semble important, suite à notre analyse sur les enjeux de la médiation en terme RH (cf. Partie V) d'introduire dans ce type d'outil une dimension organisationnelle qui varie selon les différentes configurations professionnelles identifiées. De plus, comme on a pu le montrer dans la partie III, la dimension sectorielle ne rend compte que partiellement des spécificités des métiers de la médiation culturelle. C'est donc bien au niveau des configurations professionnelles qu'il nous semble le plus juste de positionner un outil de type référentiel.

L'outil proposé prendra donc en considération à la fois les différentes configurations et les différentes fonctions de médiation (conception et face public). On retrouve pour chacune des catégories les savoirs, savoir-faire génériques identifiés dans la partie V. Cependant, selon chaque configuration professionnelle, l'articulation des compétences sera différente (voir encadré).

Encadré 17 : Un exemple de référentiel des emplois et des compétences : les concepteurs dans des configurations obliques HB et BH

I. Référentiel : Concepteur à dominante « contenus » (Oblique HB)

Assure la conception, le montage et le suivi d'actions culturelles, à destination d'un public indifférencié ou de publics ciblés (scolaires, publics éloignés, public de proximité,...) en mobilisant une expertise de contenus (architecture et patrimoine, arts du spectacle, beaux-arts, archivistique, etc.).

Travail réalisé au sein d'une institution culturelle, ou d'une association, ou d'une collectivité territoriale. Contrairement aux configurations plates ou éclatées, il est le seul dans la structure à porter des compétences spécifiques sur les « contenus » au sein des équipes dédiées aux activités de médiation.

1°) DESCRIPTION DES TACHES :

- 1.1)** Réalise, à partir de directives et grandes orientations définies par sa hiérarchie, sa tutelle ou son commanditaire, la conception des dispositifs et formats de médiation pertinents par rapport aux contenus culturels sur lesquels il est compétent.
- 1.2)** Définit des orientations thématiques et de contenus par grand type d'action culturelle (programmes de visites, de conférences ou de rencontres, thèmes d'ateliers)
- 1.3)** Assure la production de ces actions seul ou en partenariat (contrats, montage logistique et financier, etc.)
- 1.4)** Peut-être amené à encadrer des équipes d'animateurs face public ou à organiser la sous-traitance de certaines activités face public.
- 1.5)** Peut être amené à assurer lui-même des animations en face public.
- 1.6)** Peut être amené à participer à des réseaux professionnels, qu'il anime parfois (organisation de conférences, colloques, journées d'étude, suivi éditorial,...)

2°) COMPETENCES REQUISES :

2.1) Connaissances :

- Connaissances approfondies du domaine d'exercice (histoire de l'art, archéologie, histoire des institutions culturelles, de l'art et des styles, approche patrimoniale, archivistique, etc.) en relation avec le domaine d'expertise
- Connaissance du domaine culturel en général
- Connaissance des fonds ou des collections conservés par l'institution
- Connaissance du milieu professionnel (de ses acteurs, de ses institutions...) : musées, patrimoine, danse, musique,...
- Connaissance des publics et des territoires
- Connaissance des politiques publiques en matière de culture

¹⁸ CAILLET E., PRADIN F., ROCH E., 2000. *Médiateurs pour l'art contemporain : répertoire des compétences*. Guides pour l'art contemporain. La Documentation française, Paris.

- Connaissance des partenaires dans le monde de l'art concerné
- Connaissance de l'Administration publique (État, territoriale, européenne), de l'organisation administrative, du budget, des marchés publics...
- Connaissance de l'état de la recherche scientifique ou artistique

2.2) Savoir-faire :

- Capacité de mise en forme de connaissances de contenu dans la perspective d'un dispositif de médiation spécifique
- Capacité à valoriser les résultats de recherche scientifiques ou artistiques menées dans son champ de compétence
- Capacité à dialoguer et à former des animateurs face public à dominante publics
- Capacité d'expertise d'un projet ou d'une structure (son contenu et son fonctionnement)
- Capacité à mobiliser des partenaires variés
- Capacité rédactionnelle
- Compétences administratives et financières (gestion des contrats, des budgets,...),
- Capacité à dialoguer avec un réseau de partenaires (tissu associatif, professionnels culturels et réseau de l'éducation nationale)
- Savoir proposer un projet culturel sur la base d'objectifs accessibles, adaptés aux moyens financiers et humains de la structure
- Rechercher et associer des partenaires publics et privés aussi bien financiers que culturels, éducatifs...
- Capacité d'initiative et de veille
- Capacité à encadrer des équipes d'animateurs face public
- Savoir animer, coordonner et gérer des relations avec différents types de partenaires,
- Savoir mobiliser et fédérer des compétences multiples

II. Référentiel : Concepteur à dominante « publics » (Oblique BH)

Assure la conception, le montage et le suivi des dispositifs de médiation, à destination des différents publics qu'il a identifiés (scolaires, publics éloignés, public de proximité,...) et dont il estime les besoins.

Travail réalisé au sein d'une institution culturelle, ou d'une association, ou d'une collectivité territoriale.

Il fait appel dans la majorité des cas aux compétences des référents contenus de la structure, comme par exemple les conservateurs des musées ou les artistes dans le champ du spectacle vivant.

Dans ce type de configuration, il est le seul membre des équipes de médiation à être spécialisé sur les publics (contrairement à la configuration plate ou éclatée).

1°) DESCRIPTION DES TACHES :

- 1.1) Réalise, à partir de directives et grandes orientations définies par sa hiérarchie, sa tutelle ou son commanditaire, l'identification de publics destinataires de dispositifs de médiation et détermine leurs besoins spécifiques
- 1.2) Conçoit des cadres des actions de médiation (scénarios de visite par exemple) relativement à tel ou tel public.
- 1.3) Il conçoit avant tout les partenariats avec les différentes structures partenaires (écoles, prisons, hôpitaux) en fonction des différents publics visés. Il est moteur dans l'impulsion de ce type d'actions.
- 1.4) Assure la production de ces actions : partenariat, contrats, montage logistique,...
- 1.5) Peut-être amené à encadrer des équipes d'animateurs face public ou à organiser la sous-traitance de certaines activités face public.
- 1.6) Peut être amené à participer à des réseaux professionnels, qu'il anime parfois (organisation de conférences, colloques, journées d'étude, suivi éditorial,...)

2°) COMPETENCES REQUISES :

2.1) Connaissances :

- Connaissance du milieu professionnel (de ses acteurs, de ses institutions...) : musées, patrimoine, danse, musique,...
- Connaissance des publics et des territoires
- Connaissance des méthodes d'analyse des publics
- Connaissance des politiques publiques en matière de culture
- Connaissance des partenaires dans le monde de l'art concerné
- Connaissance de l'Administration publique (État, territoriale, européenne), de l'organisation administrative, du budget, des marchés publics...
- Connaissance du domaine culturel en général et connaissances approfondies du domaine d'exercice en particulier (histoire de l'art, archéologie, histoire des institutions culturelles, de l'art et des styles, approche patrimoniale, archivistique, etc.) en relation avec le domaine d'expertise
- Connaissance des fonds ou des collections conservés par l'institution
- Connaissance de l'état de la recherche

2.2) Savoir-faire :

- Capacité à mobiliser des partenaires variés
- Capacité à identifier et à faire vivre un réseau (tissu associatif, professionnels culturels et réseau de l'éducation nationale)
- Compétences administratives et financières (gestion des contrats, des budgets,...),
- Capacité à dialoguer et à former avec des animateurs face public à dominante contenus
- Savoir proposer un projet culturel sur la base d'objectifs accessibles, adaptés aux moyens financiers et humains de la structure
- Rechercher et associer des partenaires publics et privés aussi bien financiers que culturels, éducatifs...
- Capacité d'initiative et de veille
- Savoir animer, coordonner et gérer des relations avec différents types de partenaires,
- Savoir mobiliser et fédérer des compétences multiples

Cet outil peut s'accompagner de la mise en place d'un outil plus spécifique à chaque structure sous la forme de fiches de postes. En effet, ce type de fiches, indispensables pour clarifier les activités et les tâches des personnels d'une organisation, sont relativement absentes des structures étudiées, notamment pour la catégorie des médiateurs « face public ».

La réalisation d'un tel outil est, comme on le voit, faisable mais nécessite que l'on identifie les acteurs qui seront amenés à le mobiliser ainsi que les finalités qu'il pourrait poursuivre. Ce point n'est pas sans renvoyer à l'élaboration de scénarios que nous envisagerons dans un deuxième temps.

Des outils d'évaluation et de Visibilité de l'activité

En plus de ces outils de description des activités et des compétences, font aussi défaut, comme on l'a vu, des outils permanents d'évaluation de l'activité de médiation au sein de chaque institution culturelle. L'action de la médiation reste alors, dans de nombreux cas, invisible, tant du point de vue des effets qu'elle produit sur les publics, que des partenaires avec lesquels elle est menée, et enfin vis-à-vis des lieux culturels dans lesquels elle siège. L'absence d'évaluation peut aussi constituer un frein à une bonne capitalisation des pratiques, particulièrement entre les animateurs face public dont on a vu qu'ils entretiennent le plus souvent des relations ténues avec les lieux culturels qui les emploient.

L'évaluation n'est certes pas, comme le montrent certaines tentatives, chose facile s'agissant d'actions de médiation qui produisent des effets de nature et d'amplitude variable selon les publics, mais aussi des effets variables dans le temps. Certains travaux, plutôt de l'ordre de la recherche, s'attachent d'ailleurs à suivre ces effets sur le long terme, notamment pour ce qui concerne les actions de médiations dont bénéficient de jeunes publics.

Outre la question de la méthode, se pose aussi en matière d'évaluation, la question, étroitement liée, du maître d'œuvre. En effet, selon que l'évaluation est conçue et mise en œuvre par un lieu culturel pour ses besoins propres, par une collectivité locale dans le cadre par exemple d'une approche territoriale ou enfin par une tutelle nationale, les finalités, et par conséquent les dispositifs d'évaluation peuvent fortement différer.

Dans le cas, d'une évaluation menée par les institutions culturelles, les quelques exemples existants de dispositifs de cette nature, à l'image de la cellule d'évaluation du musée des Confluences de Lyon (voir encadré plus bas), mettent en évidence une série de bénéfices. En effet, l'évaluation permet de rendre compte des activités des médiateurs face public et contribue ainsi à améliorer la reconnaissance de ces activités, au niveau des structures (par rapport aux autres activités et acteurs de l'organisation) et de leur environnement (autres structures, tutelles, etc.). Nous avons conscience que ce type d'outil est réservé, du fait de l'investissement financier et humain qu'il demande, à quelques grandes institutions culturelles. Mais il apparaît justement d'autant plus important de le mettre en place dans ce type de structure que la taille plus importante des équipes (de l'ensemble de l'équipe en général, et des équipes en charge de la médiation en particulier), la multiplication des lignes hiérarchiques, opacifient encore davantage l'activité de médiation aux yeux de la direction. Il est d'autant plus important que comme on l'a souligné précédemment, une partie de la population des médiateurs (essentiellement des face publics) souffre du

caractère « éphémère » de leur pratique. De fait, le public est, dans la plus part des cas, le seul témoin de leurs activités. De plus, en étant en contact direct avec le public, il développe une connaissance fine des attentes du public, des limites de certains dispositifs, des possibilités d'amélioration. Le développement d'un tel outil dans les structures permettrait donc à la fois une meilleure connaissance des pratiques et une capitalisation des savoirs susceptibles de créer un effet en retour de ces actions sur l'institution.

Dans cette dernière perspective, l'évaluation n'est pas conçue uniquement comme une fin en soi, mais comme un moteur d'apprentissage et d'innovation. Cela nécessite alors un équipement nouveau mais surtout une conversion du regard. Celle-ci porte notamment sur la manière de connaître les publics. Traditionnellement, ils sont appréhendés dans le cadre d'un paradigme de l'observation à distance, essentiellement statistique. Connaître les publics, c'est alors, schématiquement, pratiquer une sociologie des publics. Le développement des activités de médiation offre la possibilité d'une connaissance qui passe par l'action des médiateurs sur les publics, une action qui, sans nul doute, ne permet pas de connaître la masse des anonymes mais produit une connaissance bien plus fine de certains types de publics, ceux-là même que les lieux culturels, en développant les activités de médiation, privilégient. Les médiateurs culturels seraient alors, dans cette perspective, non seulement médiateurs de pratiques culturelles et éducatives, mais médiateurs de connaissance sur les publics.

On le voit, la question de l'évaluation est ici l'occasion de montrer à quel point sont étroitement liées les questions de l'organisation des lieux culturels, de leur capacité à innover et la place qu'occupent, dans ces lieux, les acteurs de la médiation.

Encadré 18 : La cellule l'évaluation du musée des Confluences de Lyon : de l'étude des publics à l'évaluation des activités des médiateurs « face public »

Le muséum s'était doté depuis plus de 15 ans d'un service d'études des publics, mais celui-ci a pris un souffle nouveau avec l'arrivée d'un nouveau directeur à la tête de l'institution. Fort de son expérience au Québec, notamment dans des lieux culturels où la question des publics est dominante par rapport aux enjeux patrimoniaux (musées de sciences et de société), il a demandé à mettre en place une démarche qualité visant à intégrer la parole des publics dans les actions du Musée ; ce qui a conduit à la création d'un Observatoire permanent des publics, au sein d'une cellule d'évaluation des publics.

La cellule est chargée de différentes fonctions :

- aide à la conception des expositions
- retour d'expériences sur la réception par le public
- étude d'attentes des publics
- pré-tests sur des comités de publics de projets d'innovations (en termes d'expositions ou de médiations).

La cellule travaille sur un programme qu'elle se constitue et qui correspond aussi à des commandes internes. Elle a ainsi, en coordination avec le responsable du service des publics, plusieurs fois évalué les dispositifs de médiation proposés : les audio-guides, les visites singulières, des cycles de conférences (comme « 1 artiste – 1 scientifique »), des festivals,...

L'évaluation implique forcément le personnel concerné, par une série de rencontres.

L'évaluation ne cherche pas à trancher, par la sanction de l'avis du public. Elle ne cherche pas à donner au public le pouvoir de décider des choix du musée. Celui-ci doit au contraire assumer ses choix, mais peut s'aider des évaluations, qui permettent de contextualiser et de déplacer le regard vers d'autres enjeux que les seuls chiffres de fréquentation.

Elle sert également aux acteurs comme dispositif d'auto-réflexion sur leurs pratiques. C'est particulièrement le cas pour les médiateurs, qui n'avaient pas l'habitude d'échanger et capitaliser entre eux. L'évaluation permet de les faire discuter sur leur façon d'aborder le public, ce qui semble indispensable pour leur métier.

L'un des enseignements importants tirés de ces travaux est que l'investissement et la différenciation des formes de médiation proposées par le muséum ont permis d'attirer de nouveaux publics, et d'offrir une nouvelle manière d'aborder le musée.

Dans la gamme des outils de représentation de l'activité, on peut aussi évoquer un dispositif plus global mis en place par certaines collectivités ou certaines associations professionnelles pour rendre compte de l'ensemble des actions mises en place par les structures sur un territoire spécifique : chartes, conventions, etc. A titre d'illustration, on peut citer la Charte de coopération culturelle de la ville de Lyon, évoquée plus haut, qui vise à la fois à structurer les différentes actions des institutions lyonnaises et à rendre visible des actions de médiation, notamment les actions "hors les murs", à destination de certains publics spécifiques, scolaires, personnes en difficulté sociale, victimes de handicaps, etc. L'un des principaux effets de ce type de dispositif est de visibiliser plus largement les différentes actions des structures en matière de médiation, mais il met peu en évidence les compétences sous-jacentes et les éventuelles spécificités de chaque contexte organisationnel.

B. Penser des outils dynamiques : vers une cartographie dynamique des configurations professionnelles en médiation

Comme on l'a vu, un outil tel qu'un référentiel des emplois et des compétences offre un premier niveau de représentation des activités et des compétences déployées dans une configuration donnée. Il permet notamment d'identifier des types de métiers qu'il est possible de retrouver dans différentes configurations. Mais, par construction, il ne s'attache qu'à décrire des objets RH (emplois, métiers, professions) qui sont des entités isolées. On peut comme on l'a fait s'efforcer de préciser, pour chaque métier décrit, dans quel contexte professionnel il se meut, avec quels autres acteurs il est en relation, etc. Ces efforts ne remettent pourtant pas en cause la nature intrinsèquement individuelle des objets RH mobilisés par un référentiel. Or, la dimension collective des activités de médiation nous conduit à rechercher un autre type d'outil. On écartera d'emblée des outils qui prendraient pour objet de la gestion statutaire (corps et cadres d'emplois) dont on a vu qu'ils ne correspondaient qu'à quelques formes RH d'activité de médiation (essentiellement certains profils de concepteurs).

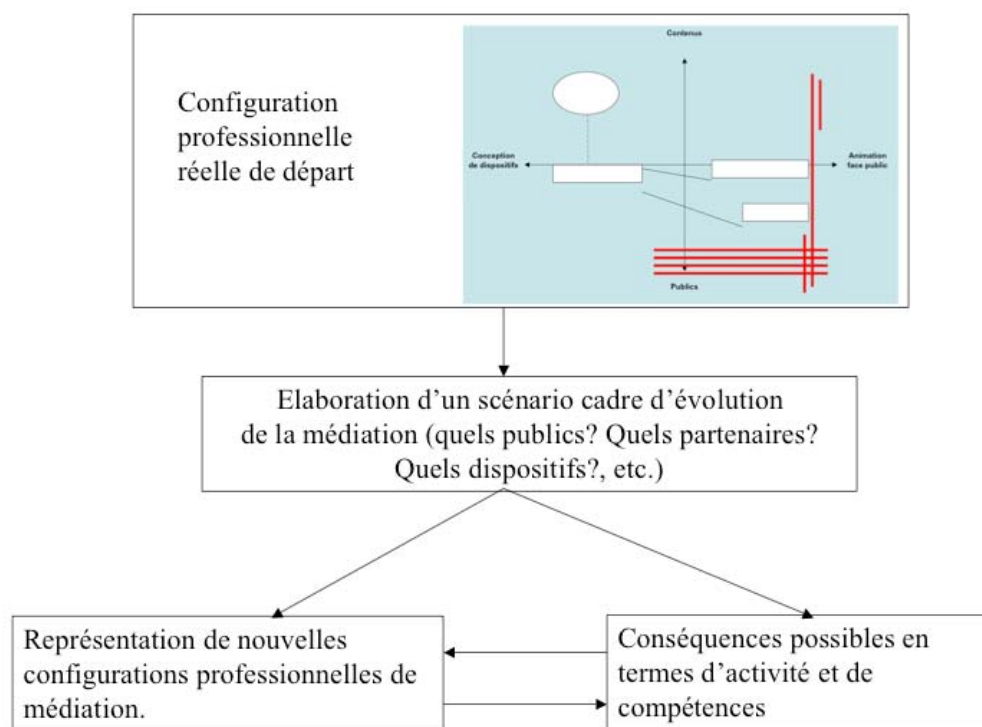
Plus précisément, comme on l'a vu à plusieurs reprises dans les parties précédentes, les activités de médiation prennent tout leur sens, du point de vue RH, lorsqu'on les restitue dans une triple perspective :

- rendant compte des types d'acteurs en présence dans chaque configuration,
- explicitant les positions qu'occupent ces acteurs dans un espace activités/compétences qui fasse sens du point de vue de la médiation,
- spécifiant la nature des relations entre les acteurs positionnés dans un tel espace.

Un référentiel permet, comme on l'a vu, de contribuer à préciser le premier point en donnant une définition générique des activités et des compétences de métiers inscrits dans une configuration professionnelle type. Si l'on souhaite répondre aux exigences des deux autres points, un outil nouveau doit être conçu. Partant des représentations graphiques que nous avons mobilisé au fil de ce rapport, il nous semble qu'un tel outil pourrait être une cartographie des configurations professionnelles. Mais en vérité, l'enjeu essentiel auquel un tel outil devrait répondre est moins d'établir la carte d'une configuration donnée de la médiation que les chemins multiples permettant d'atteindre certaines positions indiquées par la carte. Ainsi, serait-il par exemple utile de voir dans quelle mesure et par quels processus, il est possible de passer d'une position de face public à une position de concepteur ou encore, pour un acteur donné, d'équilibrer ses dominantes contenus et publics pour devenir davantage polyvalent. A un autre niveau, il s'agirait de comprendre comment on peut passer d'une configuration à une autre.

On l'aura compris, si l'on doit parler ici de cartographie de configurations professionnelles, c'est donc dans un sens résolument dynamique. Moins encore que pour un référentiel des emplois et des compétences, il n'est possible de définir une telle cartographie dynamique en chambre. C'est en effet, en construisant un scénario d'évolution de la médiation (apparition de nouveaux publics, sous-traitance des activités face public, etc), que l'on pourra s'attacher à en mesurer les conséquences en termes de configuration professionnelle.

Encadré 19 : Étapes possibles d'utilisation d'un outil de type cartographie dynamique des configurations professionnelles de médiation



Comme on le voit, il est possible d'emprunter deux itinéraires différents une fois défini le scénario cadre d'évolution de la médiation :

- Soit on engage une réflexion sur la transformation de la configuration qu'il est nécessaire d'opérer (par exemple : modification des relations entre concepteurs et face public par recours à la sous-traitance) et on en tire un certain nombre de conséquences en termes d'activités et de compétences,
- Soit on part d'une nouvelle définition des activités et des compétences et on recherche la configuration qui pourrait permettre de les agencer.

On le voit, les différents outils envisagés ici sont étroitement dépendants les uns des autres. Il semblerait ainsi difficile de concevoir une utilisation réellement satisfaisante de la cartographie sans s'être au préalable doté d'outils de type référentiel, ce qui implique une mise en commun minimale des pratiques de médiation d'un lieu donné.

Les outils que l'on vient d'envisager fournissent au champ de la médiation des pistes d'équipement cognitif supplémentaire pour concevoir une meilleure gestion et affronter des transformations à venir. Ils restent cependant à ce stade encore largement indéterminés car leur philosophie d'usage mérite d'être précisée.

2. Quels leviers transversaux de professionnalisation des médiateurs ?

La question de la professionnalisation recouvre en réalité des dimensions RH variées (corpus de connaissances constituant le métier, mobilité professionnelle, reconnaissance professionnelle, conditions de travail, précarité, statuts, etc.). On peut imaginer de contribuer à chacune de ces dimensions. Mais surtout, il convient d'envisager des actions qui, par leur caractère transversal, contribuent simultanément à plusieurs de ces aspects. C'est le sens que nous donnons ici à l'examen de quelques exemples d'actions de

professionnalisation.

A. Les outils de structuration et de Visibilité des compétences et des activités

Au risque de la répétition, il nous semble qu'au premier chef, comme on a pu le montrer au début de cette partie, c'est d'abord en agissant sur les représentations qu'une professionnalisation accrue de la médiation pourra être obtenue. Pour cela, il existe différents outils permettant à la fois de mieux structurer et de mieux capitaliser les activités et compétences des médiateurs. Référentiels métiers, cellules d'évaluation, charte d'activités, cartographie des configurations, ces différents outils permettent, en visibilisant l'activité et les compétences des médiateurs à la fois une meilleure structuration des métiers de conception et « face public », une meilleure reconnaissance des enjeux professionnels liés à la médiation par rapport aux autres métiers des structures culturelles dans les organisations et au niveau des tutelles locales et nationales.

B. Développer les parcours de formation professionnalisants

Comme on l'a expliqué dans les parties précédentes, le champ de la médiation est caractérisé par une offre de formation initiale abondante mais dont l'adaptation à la réalité des besoins de médiation n'est pas certaine.

Tout d'abord, on observe que les cursus de formation spécialisés (par secteurs) ou généralistes sont relativement coupés des structures culturelles. Mise à part l'intervention ponctuelle de quelques acteurs de la médiation et les stages réalisés par les étudiants au cours de leur cursus, aucun lien n'est véritablement créé entre structures de formation (les universités essentiellement) et structures professionnelles (institutions et associations culturelles) pour permettre la transmission de savoir et savoir-faire indispensables à la pratique de médiation. En plus, à l'image des stages, les quelques canaux de transmission existants sont précaires à plusieurs titres : relations entre structures aléatoires et discontinues, précarité des conditions de travail des stagiaires, concentration des activités dans les grandes villes. Enfin, les structures de formation privilégient l'acquisition de connaissances davantage orientées vers les activités de conception que de face public.

Autant de raisons qui poussent à concevoir d'autres dispositifs de formation initiale ou continue plus à même de garantir l'adéquation aux besoins professionnels de médiation. Une des voies possibles serait par exemple de créer des parcours professionnalisants pour les médiateurs face public construit autour de partenariats pérennes entre Universités et structures culturelles (voire des collectivités territoriales ou d'autres types de structures qui agissent dans le champ de la médiation), à l'image du projet de formation en apprentissage du Palais de Tokyo en partenariat avec l'EAC et l'Université Paris XIII (cf. Partie V). Ce type de partenariat aurait selon nous différents effets positifs qui se renforcent mutuellement :

- meilleure adéquation des connaissances aux réalités professionnelles (notamment à la question de la dépendance des compétences aux configurations professionnelles dans lesquels les médiateurs sont placés) ;
- création de parcours professionnel plus long pour les étudiants (majorité des stages limités à trois mois, notamment à cause des règles sur la rémunération des stagiaires) ;
- connaissances plus fines des débouchés professionnels pour les étudiants ;
- valorisation des compétences portées par les acteurs professionnels en général, valorisation des compétences plus spécifiques de chaque structure en termes de médiation ;
- meilleure intégration des étudiants dans les structures ;
- source d'une reconnaissance supplémentaire des actions de médiation par l'ensemble de l'organisation.

Ces parcours pourraient aussi, comme nous le propose l'exemple du projet du Palais de Tokyo pour les jeunes publics, être spécialisés selon différents types de publics, et non pas seulement sur les contenus (spécialisation sur les contenus qui se développe aujourd'hui sous la forme d'une sectorialisation des formations universitaires en médiation). Comme on a pu le dire à plusieurs reprises dans les parties

précédentes, la tendance des dispositifs de médiation est à la spécialisation des actions selon différents types de publics. Ce type de spécialisation pourrait donc améliorer l'adéquation entre compétences acquises dans les formations et compétences requises pour certains postes selon les configurations professionnelles.

C. Développer les lieux de capitalisation des pratiques : le rôle des associations professionnelles et des collectivités locales

La question de la professionnalisation repose clairement sur l'existence d'acteurs clés dans le champ la médiation, capables de constituer des lieux d'échange, de réflexion et de capitalisation sur les pratiques concrètes de médiation. Certes, chaque structure ou lieu culturel peut promouvoir un usage original des outils précédemment énumérés ou s'inscrire dans une logique de formation en partenariat avec une université. Ces actions sont bien de nature à favoriser la professionnalisation de la médiation. Mais au-delà de ce niveau d'action local, il convient d'envisager le rôle que peuvent jouer des acteurs qui, par leur nature même, sont clairement positionnés à un niveau transversal.

On peut en premier penser au rôle des associations de médiateurs. Les deux associations professionnelles identifiées dans cette étude, l'association Médiation Culturelle basée en Rhône-Alpes et Un Moment Voulu, ont contribué à un début de reconnaissance professionnelle des acteurs de la médiation. On peut penser que leur action gagnerait en résonance si elle s'accompagnait notamment de coopérations plus transversales incluant clairement tous les types d'acteurs qui apparaissent dans les différentes configurations professionnelles (animateurs face public, concepteurs de politiques de médiation, responsables de dispositifs de soutien à l'activité de médiation). Elles pourraient en tout cas constituer des lieux privilégiés d'échanges sur les pratiques, de mise en forme, d'observation des transformations du champ de la médiation.

Il existe en outre, d'autres lieux de réflexion qui, s'ils ne sont pas dédiés uniquement aux activités de médiation, peuvent néanmoins jouer un rôle clé dans ce domaine. C'est notamment le cas de l'association des directeurs des affaires culturelles de collectivités locales ou de la Fédération nationale des collectivités locales pour la culture (FNCC). Comme on l'a vu, les collectivités locales étant devenues des acteurs incontournables de la politique de médiation, on s'attend à ce qu'elles puissent, à leur niveau, organiser, à l'instar des associations professionnelles, des échanges sur les pratiques, en mettant notamment l'accent sur le lien entre doctrines d'action culturelle et activités et compétences de médiation.

Tableau 5 : Synthèse des différentes actions transversales de professionnalisation

Actions	Acteurs	Caractéristiques	Avantages	Inconvénients
Parcours professionnalisant	Universités et structures culturelles	Création de partenariats entre structures de formation et structures professionnelles	Meilleure adéquation des formations, meilleure entrée dans le métier, valorisation des compétences	Possible uniquement dans les grandes institutions culturelles Demande une volonté forte de la direction des structures.
Développer des outils de structuration et capitalisation	Structures culturelles Collectivités locales Ministère de la Culture	Accélérer la mise en place d'outils de structuration et de capitalisation des compétences et activités de médiation	Améliore la reconnaissance des activités, compétences, métiers au sein des structures et au niveau des tutelles Permet une meilleure structuration professionnelle Permet une meilleure adéquation entre compétences requises et acquises	Demande une étude plus approfondie des activités, compétences et métiers de la médiation et la construction et l'appropriation collectives des outils
Développer des lieux de capitalisation des pratiques	Associations professionnelles, Fédérations de collectivités locales, Associations de directeurs des affaires culturelles	Coopération, échanges de bonnes pratiques entre différents regroupement de professionnels du champ Création de nouvelles associations	Amélioration de la visibilité des actions et des acteurs de la médiation	Doit s'accompagner d'une clarification du rôle et des compétences des différentes parties prenantes Doit sortir d'une approche sectorielle

3. Élaborer différents scénarios prospectifs

Au cours de ce rapport, on a pu identifier un certain nombre d'évolutions de l'activité de médiation culturelle : accroissement quantitatif de la médiation culturelle, développement d'activités nouvelles autour des territoires, reconfigurations et généralisation de la configuration professionnelle oblique BH, etc. Mais le paysage actuel dont nous nous sommes efforcés de rendre compte est-il susceptible de connaître dans les années à venir d'autres transformations ?

A. Le *statu quo*

En toute rigueur, le premier scénario d'évolution qu'il convient d'envisager serait de laisser en l'état la situation des médiateurs. Un tel choix collectif conduirait, compte tenu des éléments avancés au cours de ce rapport à maintenir la précarité d'une partie de la population (les médiateurs face public plus particulièrement) : trajectoires professionnelles toujours incertaines, faibles rémunérations, emplois précaires,

Au niveau global, un tel scénario de *statu quo* est sans doute peu crédible. En effet, cela signifierait que l'ensemble des acteurs s'accorde pour ne pas intervenir sur le champ de la médiation. Compte tenu du

nombre d'acteurs en question (structures culturelles, collectivités locales, ministères, associations et groupes professionnels) la probabilité d'une telle inaction est finalement faible.

Toutes choses égales par ailleurs, ce risque est en revanche plus élevé au niveau de certains types d'acteurs, notamment les animateurs face public. Compte tenu de leur lien ténu aux institutions culturelles, de la totale inadaptation des logiques statutaires à la nature de leur activité, de la structure du marché de l'emploi qui les met en forte concurrence et du goût de nombre d'entre eux pour une pratique relativement autonome, on peut penser que leur sort risque de ne pas s'améliorer dans les années à venir.

B. Vers une nouvelle répartition entre les différents types de configuration ?

Comme on l'a vu, la configuration dominante est la configuration oblique BH. À côté d'elle, existent pourtant des configurations alternatives qui présentent certains avantages. On pense notamment à la configuration dite « polyvalence » qui repose sur un métier unique de médiateur assurant les fonctions de conception et d'animation et mobilisant simultanément des compétences « publics » et « contenus ». On retrouve cette configuration dans des structures culturelles où la médiation est semble-t-il moins marginale, davantage au cœur du projet culturel (archéosite, quatuor Debussy, Palais de Tokyo I, etc., cf. tableau partie III). Elle offre certains avantages : limitation de l'usure (notamment des face public), meilleure adaptation des pratiques de conception et d'animation face public, mobilité plus grande au sein de cette configuration et entre les structures. Mais cette polyvalence peut poser malgré tout quelques problèmes, qui expliquent que certaines structures s'écartent de cette configuration : adaptation des formations à la multiplication des compétences requises, nécessité de réorganiser l'activité, proposition à contre-courant de la tendance à la spécialisation des acteurs dans les structures culturelles.

Pourtant, en réponse aux difficultés de cette configuration, on n'assiste qu'à un éclatement partiel des métiers, visible notamment au travers d'une généralisation de la configuration oblique BH et d'une relative rareté de la configuration dite hyperspécialisation. Bien que partiel, un tel éclatement n'est pas sans générer de difficultés, qui sont le symétrique des avantages secrétés par la configuration polyvalence (par exemple relatives à l'usure des animateurs face public).

Au final, si on observe une évolution dans certains lieux, d'une configuration polyvalence vers une configuration oblique ou une hyperspécialisation, la réciproque n'est pas vraie. Si on ne peut parler de disparition de la configuration polyvalente car certaines structures nouvelles retiennent spontanément cette configuration, elle semble n'être qu'un point d'entrée et ne pas être viable à terme.

C. Généralisation de l'externalisation de l'activité

On l'a vu, certaines structures sont parvenues à externaliser l'essentiel de leurs activités de médiation en face public, notamment dans le cas de configurations obliques BH. Cette situation n'est pas fondamentalement nouvelle s'agissant des musées puisque d'une certaine manière, la RMN a longtemps joué le rôle de sous-traitant principal, voire unique, de nombreux musées nationaux. Pourrait-elle prendre de l'ampleur aujourd'hui ? Un tel mouvement pourrait-il aussi concerner les activités de conception en médiation ?

À l'heure actuelle, on n'observe pas de tels mouvements. Dans le premier cas, la sous-traitance pourrait offrir certains avantages aux institutions, notamment en termes de flexibilité mais elle les priverait d'un possible retour, comme on l'a vu pour l'instant limité dans les faits, des animateurs face public vis-à-vis de l'institution en termes de connaissance des publics. Dans le second cas, aujourd'hui hypothétique (il pourrait par exemple s'agir d'une structure qui s'occuperait de concevoir et réaliser des activités de médiation dans plusieurs institutions, en se spécialisant éventuellement sur certains publics) on assisterait à une coupure radicale de la médiation vis-à-vis des lieux culturels. Certes, il pourrait y avoir une synergie plus grande dans ce cas entre concepteurs et animateurs face public mais la médiation dans son ensemble ne pourrait ni bénéficier des compétences (de contenu par exemple) des lieux culturels ni faire bénéficier ces derniers de sa connaissance des publics. On le voit, un tel scénario aurait sans doute finalement beaucoup d'inconvénients en termes de capitalisation pour les institutions culturelles.

D. Des configurations misant sur la conception : médiation écrite, NTIC et standardisation

On peut enfin établir un dernier scénario lié à une possible montée en puissance des activités de conception dans différentes configurations. Une telle évolution pourrait avoir plusieurs causes, conduisant à des reconfigurations qui, du point de vue des compétences, peuvent jouer de manière différenciée.

On l'a vu, parmi les activités des concepteurs, une part importante concerne la rédaction de différents supports écrits de médiation, qu'il s'agisse de supports (documents de présentation des œuvres) destinés aux animateurs face public ou au public lui-même. Dans certains secteurs (on pense par exemple au cinéma, où le CNC préfigure ce type de rôle), ces supports occupent une place importante et structurante pour les activités de médiation, y compris des animateurs face public. L'accueil de scolaires, pousse aussi à élaborer des supports adaptés à ces publics, peut-être au détriment d'autres formats de médiation.

Certains acteurs misent quant à eux sur un développement de formes de médiation informatisée, via les nouvelles technologies de l'information et de la communication : développement sur les sites internet des institutions de visites virtuelles, développement des interfaces interactives dans les lieux culturels, etc. Dans ce cas, on pourrait assister à une disparition progressive des médiateurs « face public ». Il se poserait alors de nombreuses questions quant à l'adaptation des formations existantes, à la reconversion des acteurs concernés (via les formations continues par exemple) mais aussi au développement de profils de concepteurs qui, au sein de la dominante publics, pourraient essentiellement développer des compétences NTIC.

Enfin, on peut aussi imaginer une autre option, qui dépasse la transformation possible des métiers que l'on vient de présenter : l'hyper-formalisation du cheminement de l'activité de médiation. Ainsi, la tendance actuelle à construire des outils de coordination de l'activité pourrait se transformer en une forme de protocolisation/standardisation des pratiques qui se traduirait par l'élaboration de protocoles d'intervention (tels que les scénarios de visite), la constitution de charte opérationnelle, etc.

On peut imaginer que ce type d'actions rencontrerait du côté de certains professionnels de la médiation, des médiateurs « face public » en premier lieu, de très vives critiques, car ces outils réduiraient l'autonomie de réalisation de leurs activités. On pourrait à l'inverse le voir comme un outil de soutien à l'activité face public. Comme on a pu l'observer dans le cas de différentes institutions culturelles comme le Centre Pompidou, certains médiateurs réclament davantage d'outils pour aider à la conception des activités de médiation (parcours identifiés pour les visites, soutien sur les contenus,...).

Chacune des évolutions précédentes, qui ne s'excluent pas mutuellement d'ailleurs, peut conduire à un possible un renforcement des équipes de conception. Dans chaque cas, les configurations professionnelles de médiation devront donc générer, redéployer ou mobiliser des compétences qui jusqu'à présent n'étaient pas présentes dans une même forme RH.

Tableau 6 : Synthèse des différentes évolutions considérées

Evolution	Caractéristiques	Avantages	Inconvénients
<i>Statu quo</i>	On ne fait rien.	Pas de coût (financier, politique) à court terme	Précarisation des acteurs, accroissement de l'écart entre concepteur et « face public »
Nouvelle répartition entre les configurations	Alternative entre configuration polyvalente et éclatement des métiers (configuration oblique et hyperspécialisation)	<u>Polyvalence</u> : limitation de l'usure (notamment des « face public ») Meilleure adaptation des pratiques de conception et d'animation face public, capitalisation possible au niveau de l'institution <u>Éclatement</u> : Clarification du champ de compétences Spécialisation des formations	<u>Polyvalence</u> Inadaptation des formations à la multiplication des compétences requises Nécessité de réorganiser l'activité Limitation de la mobilité <u>Éclatement</u> : plus forte usure (notamment des « face publics ») Risque d'inadéquation des dispositifs conçus aux pratiques face public
Externalisation	Externalisation d'activités face public et ou de conception	Politique RH plus flexible	Perte de possibilités de capitalisation de l'expérience des face public et des concepteurs. Difficulté à alimenter la médiation en contenus
Médiation écrite	Développement de supports écrits (fiches, guides, etc.) à destination des animateurs face public ou des publics eux-mêmes	Soutien des pratiques face public	Coût
Médiatisation informatisée	Développement des NTIC comme outil de médiation face public (site internet, visites virtuelles, interfaces interactives,...)	Maîtrise des contenus par les concepteurs Gains financiers pour la structure	Disparition d'une partie de la population des médiateurs face public Problème de reconversion et d'adaptation des formations actuelles Homogénéisation des contenus
Protocolisation / standardisation	Mise en place de protocoles d'intervention, la constitution de charte opérationnelle qui structurent l'activité de médiation	Outil de soutien à l'activité de médiation face public Homogénéité des pratiques	Forte perte d'autonomie et appauvrissement de l'activité face public

Conclusion : la médiation culturelle, un paysage en trompe l'œil ?

La médiation est aujourd'hui pour l'ensemble des structures culturelles une évidence partagée. Après pratiquement trente ans de développement, personne ne songerait aujourd'hui à remettre en cause l'intérêt d'offrir aux publics des moyens d'accéder aux œuvres, de développer leurs capacités critiques et artistiques, de les installer de plain-pied dans un régime régénéré du vivre-ensemble-culturel, par-delà démocratisation et démocratie culturelles. Car l'ambition de la médiation est bien là, portée par des voix diverses, théoriques et doctrinales : contribuer à régénérer l'action culturelle, en allant même jusqu'à repenser le statut des institutions culturelles les plus patrimoniales pour en faire, en tant qu'institutions même, des médiateurs.

Il ne faut cependant pas se tromper. Ce n'est pas dans le ciel des idées, dans des descriptions abstraites des ambitions et des compétences que la médiation atteindra vraiment le bel et louable objectif qu'elle s'est fixée. Mais bien en s'incarnant. D'abord dans des organisations. Et aussi dans des formes RH adaptées. C'est dans ce double processus que l'on peut mesurer véritablement le degré d'achèvement d'un projet de médiation. Or, de ce point de vue, le paysage de la médiation apparaît moins abouti, moins cohérent, plus fragmenté, voire clivé, qu'on ne pouvait s'y attendre. D'un continent théorique, on passe ainsi davantage, en se transportant du lieu des discours à celui des pratiques, à une fragile économie d'archipel.

En effet, dans les pratiques, la médiation s'inscrit tout d'abord dans des configurations professionnelles variées, bien que certaines semblent privilégiées par nombre de structures culturelles, quels que soient leurs secteurs. La variété de ces configurations traduit la contingence organisationnelle des activités de médiation, dimension trop souvent occultée de l'analyse de cette activité. La médiation culturelle ne se développe ainsi pas de la même manière selon la structure culturelle dans laquelle elle s'insère, les types de publics auxquels elle s'adresse, la nature des relations qu'elle entend tisser avec eux, etc. Ce fait organisationnel, d'apparence banal, est, comme nous avons tenté de le montrer tout au long de ce rapport, un élément central pour comprendre l'état de relative dispersion des activités positives de médiation, et parfois leur position marginale.

Il est en outre intimement lié à un deuxième processus d'incarnation des activités, cette fois plus spécifiquement RH. Et là encore, c'est le constat d'une relative dispersion qui domine. Car derrière la figure du médiateur se cache en réalité une large gamme de profils. En effet, quelles que soient les organisations étudiées, on rencontre un clivage très prononcé, entre d'un côté ceux que l'on a appelés des concepteurs/producteurs et de l'autre des animateurs face publics. Le positionnement fin de ces populations (notamment en raison des compétences à dominante contenu ou publics qui peuvent être détenues) et les relations qu'elles entretiennent entre elles et avec les autres acteurs de la structure, peut connaître des variations sensibles d'une configuration à l'autre. Néanmoins, il est possible d'établir un diagnostic RH qui, dans ses grandes lignes, transcende la notion de configuration (même si, il est sans doute nécessaire de la réintroduire lorsqu'on se penche sur les actions thérapeutiques à engager). Dans cette perspective, il est clair que les formes d'exercice professionnel des animateurs face public sont bien moins abouties (en termes de statut, de mobilité, de reconnaissance, etc.) que celles des concepteurs/producteurs. Il apparaît aussi que la professionnalisation de ces deux populations est encore inachevée.

Un tel constat est valable dans la longue période ainsi que pour ce qui concerne les évolutions récentes. En effet, on l'a vu, et les collectivités locales ne sont pas étrangères à une telle évolution, le champ de la médiation a connu des extensions, vers de nouveaux territoires, précisément ceux de l'action territoriale. Si ce dernier terme recouvre un ensemble assez vaste d'actions, fortement soutenues par différentes politiques publiques, il n'a en réalité pas contribué à générer, le mouvement de professionnalisation des métiers de la médiation auquel on aurait pu s'attendre. Au niveau élémentaire des compétences détenues par les différentes populations de médiateurs, il semble même avoir eu un impact très relatif. On observe ainsi une forte permanence des situations professionnelles des différentes populations que nous avons caractérisées, et en particulier toujours une reconnaissance bien mince des activités menées au contact du public.

Plus généralement, la médiation culturelle est aujourd'hui l'exemple type d'une contradiction de la gestion publique qui se manifeste à deux niveaux :

Alors que les discours ne cessent de réaffirmer que les publics (mais on pourrait sans difficulté généraliser un tel constat à d'autres catégories d'usagers, patients, élèves, assurés, etc.) sont au centre, les activités de service face à ces mêmes publics restent toujours extrêmement mal décrites et par conséquent faiblement reconnues. Les activités de conception de dispositifs subissent à un niveau moindre le même traitement.

Alors que l'on prône sans cesse une professionnalisation accrue des activités de médiation, qu'il s'agisse ici d'activités de conception ou d'activité face au public, elles ne parviennent pas à être reconnues. Il n'existe pratiquement aucune forme de soutien de GRH à ce type de métier (ou quasi-métiers).

Qu'il s'agisse donc de la prise en compte des publics ou de sa professionnalisation, l'étude des évolutions des emplois de la médiation culturelle révèle un grand écart persistant entre discours et pratiques. À quelles conditions peut-on alors espérer un changement plus radical dans la situation de la médiation, une mise en cohérence des discours et des pratiques ?

On l'a vu, les efforts internes à ce champ, malgré le soutien public, ne suffisent pas. Il importe donc de trouver des leviers externes. Ils pourraient passer par deux voies : d'une part une explicitation plus claire de la part des structures culturelles des enjeux précis auxquels la médiation devrait répondre à leur niveau. L'explicitation de ces enjeux pourrait, à un deuxième niveau, se traduire par un certain nombre d'objectifs alimentant des relations de tutelle renouvelées. Dit autrement, les pratiques de médiation pourront vraiment s'approcher des ambitions théoriques qui sont affichées, le jour où elle deviendra véritablement un objet de gestion. Cela implique pour les acteurs de médiation d'assumer pleinement un rôle qui, à certains égards, déplace la figure du citoyen et de l'utilisateur vers celle du client, même si ce n'est qu'un détour, pour mieux contribuer au fond à une action culturelle. Ces acteurs sont-ils prêts à une telle évolution ?

ANNEXES

Annexe 1 : Bibliographie

- ABADIE D., AUTISSIER A.-M., CAILLET E., *Médiation de l'art contemporain : perspective européennes pour l'enseignement et l'éducation artistiques : colloque à la Bibliothèque nationale de France*, mars 2000. Éditions du Jeu de Paume, Paris, 2000.
- BOLLE P., DELDIME R., DUPONT P., *La médiation théâtrale : actes du 5^e congrès international de sociologie du théâtre*, Mons, mars 1997. Lansman Éditeur, Belgique, 1998.
- BORDEAUX M.-C., « Patrimoine et médiation », *Les cahiers de la décentralisation* n° 63, 2004, p. 114-119.
- BORDEAUX M.-C., « L'éducation artistique et culturelle », in Guy SAEZ (sous la dir. de), *Institutions et vies culturelles*, La Documentation française, Paris, 2005, p. 65-69.
- BOURDIEU P., DARBEL A., *L'Amour de l'art. Les musées d'art européens et leur public*, Paris, Éditions de Minuit, 1969.
- BOHNER, « La médiation théâtrale : qu'en est-il aujourd'hui du rapport au public dans le théâtre public ? », Mémoire de DEA sous la direction de M.-C Bordeaux, 2005.
- BROCHIER D., *La Gestion des compétences. Acteurs et pratiques*, Paris, Économica, 2002.
- BUREAU M.-C., GOMEL B., *Les Emplois Jeunes dans la culture : Usages et enjeux d'une politique de l'emploi*, Paris, La Documentation française, 2001.
- CAILLET E., *Les professions dans les musées*, 1993.
- CAILLET E., *Les nouvelles formations du médiateur culturel*, 1993.
- CAILLET E., « L'ambiguïté de la médiation culturelle : entre savoir et présence », *Publics & Musées*, n° 6, 1994, p. 53-70.
- CAILLET E., « La médiation culturelle. Un concept proche du concept d'interprétation », *Les cahiers espaces*, hors série, 1997, p. 28 – 34.
- CAILLET E., LEHALLE E., *À l'approche du musée, la médiation culturelle*, Presses universitaires de Lyon, 1995.
- CAILLET E., PRADIN F., ROCH E., *Médiateurs pour l'art contemporain : répertoire des compétences. Guides pour l'art contemporain*. Paris, La Documentation française, 2000.
- CAILLET E., *Jacobi, Médiateur de l'art contemporain*, 2004.
- CAMPRA J., « Métiers des musées : le temps de la médiation culturelle », *La Gazette des communes, des départements, des régions*, 1993.
- CAUNE J., *Pour une éthique de la médiation : le sens des pratiques culturelles*, Saint-Martin-d'Hères, Presses universitaires de Grenoble, 1999.
- CAUNE J., « Culture et sciences de l'information et de la communication. La démocratisation culturelle, le dernier grand récit de l'art », *Sciences de la société*, n° 59, 2004, p. 169-186.
- CAUNE J., *La démocratisation culturelle : une médiation à bout de souffle*, Saint-Martin-d'Hères, Presses universitaires de Grenoble, 2006, p. 127-138.
- CHAUMIER S., *Des musées en quête d'identité : écomusée versus techno musée*, 2003.
- CHAUMONT, « L'atelier pédagogique : espace de médiation dans les musées », *Lettre de l'OCIM*, n°98, 2005, p. 4-12.
- CHENE J., MELOT M., HAUSFATER D., Du discothécaire au médiateur musical, colloque organisé par Médiat-Grenoble, Villeneuve d'Ascq, Édition scientifique Université de Lille III, 1998.
- CHOUGNET J.-F., CLAUDET D., *Enquête sur le rôle de la médiation dans cinq régions françaises*, Paris, Fondation de France, 1992.
- COLLARD D., « La médiation : une compétence ingérable ? » *Gérer et Comprendre*, n° 72, 2003, p. 15-25.
- DAHY, I., « La conservation-restauration du patrimoine et la médiation culturelle », *Lettre de l'OCIM*, n° 86, 2003, p. 15-19.
- DAVALLON, J., *L'exposition à l'œuvre. Stratégies de communication et médiation symbolique*, Paris, L'Harmattan, 1999.
- DAVALLON J., « Réflexion sur la notion de médiation muséale » in *L'art contemporain et son exposition*, Paris, L'Harmattan, 2002.
- DJIAN J.-M., « Ingénierie et managements culturels en France : métiers et filières de formation », *Chroniques de l'AFAA*, Paris, 1996. .
- Direction des Musées de France, *Les métiers des musées et la filière culturelle territoriale : journée d'étude*, CNPTF, Paris, 1994.

- DUNET L., *Communiquer l'architecture : actes du séminaire*, Couvent de la Tourette, octobre 2003, Conseil de l'ordre des architectes, Paris, 2004.
- DURAND J.-P., PEYRIÈRE M., SEBAG J., *Bibliothécaires en prospective*, 2006.
- FOUCAULT M., « La gouvernementalité », in *Dits et Écrits*, tome 3, 1975-1980. Gallimard, Paris, p. 635-657.
- GELLEREAU M., *Médiation culturelle : dispositifs et pratiques*, Université de Lille 3, Villeneuve d'Ascq, 1998.
- GELLEREAU M., *Les mises en scène de la visite guidée : communication et médiation*, Paris, L'Harmattan, 2005.
- GOMBAULT A., « La nouvelle identité culturelle des musées. Le cas du Louvre », *Revue française de gestion*, n° 29 (142), 2003, p. 189-204.
- HEINICH N., POLLAK M., *Vienne à Paris. Portait d'une exposition*, Paris, BPI, Centre Georges-Pompidou, 1989.
- HENNION A., *Les orientations de la politique française en matière de formation des médiateurs culturels*. Rapport de recherche Mediacult-Unesco, Paris.
- KLETZ F., MOISDON J.-C., « La médiation introuvable ou La gestion d'une activité « face au public » à la Cité des sciences et de l'industrie », *Gérer et Comprendre*, n° 22, 1991, p. 21-32.
- KLETZ F., O. LENAY, « Connaissance, reconnaissance et identité des métiers. Un nouvel outil de GRH au chevet des métiers de la médiation culturelle ? » in *Le métier dans l'organisation : enjeux de connaissances, de compétences et d'identités*, J.-C. SARDAS (sous la dir. de), Presses de l'Université Laval, 2007.
- KLETZ F., O. LENAY, « Le processus de concrétisation d'un référentiel des emplois et des compétences », in « *Élaborer des référentiels de compétences, Principes et méthodes.* », Éditions Anact, 2006.
- LAMIZET B., *La médiation culturelle*, L'Harmattan, Paris, 2000.
- LUGEZ A., *La médiation dans les musées en France*, (Étude bibliographique), 2004.
- MARTHEVET Y., 1993.
- MAUREL C., 2003. *Le travail de la culture : de nouveaux langages pour de nouvelles pratiques ?*
- MOISDON J.-C. (sous la dir. de), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Paris, Seli Arslan, 1997.
- NÉGRIER E., MICHEL L., YAOUANC D., *Projets d'artistes et médiations territoriales. Le programme Nouveaux Commanditaires*, Montpellier, Oppes, 2005.
- NÉGRIER E., *Une politique culturelle privée en France. Les Nouveaux Commanditaires de la Fondation de France (1991-2004)*, Paris, L'Harmattan, 2006.
- RICOEUR P., *Parcours de la reconnaissance*, Paris, Stock, 2004.
- THOMAS-BOURGNEUF M., DROUGUET N., « Questions méthodologiques autour de la conception des centres d'interprétation », *Lettre de l'OCIM*, n°98, 2005, p. 13-20.
- TUZI, « La médiation pour le jeune public », *Lettre de l'OCIM*, n°105, 2006, p. 24-33.

Annexe 2 : Liste des entretiens réalisés au cours de l'étude

Secteurs	Structures	Localisation	Fonctions
Musées	Confluences	Lyon	Responsable publics et chargés de projets médiation culturelle
			Directeur
			Responsable de l'évaluation
			Médiatrices
	Musée des Beaux-Arts de la ville de Lyon		Médiatrices
	Musée Gadagne		Responsable du service des publics
	Quai Branly et autres	Paris	Médiatrice free-lance, notamment au Quai Branly
	Quai Branly		responsable du service de la médiation et de l'accueil Direction des publics
			Guide-conférencier
	Centre Pompidou		Responsable du service éducatif
			Guide-conférenciers
	Cité des Sciences et de l'Industrie		Responsable du service médiation (Explora) Chargé de mission
	Musée Orsay	Responsable du Service des publics	
	La Piscine	Roubaix	Responsable du service
			Médiateurs
Art contemporain	Le Magasin – CNAC et École	Grenoble	Responsable des publics
	Palais de Tokyo	Paris	Responsable de l'action culturelle et de la médiation
			Chargé de la coordination de l'action culturelle (Palais de Tokyo)
			Responsable service jeune public
	La Galerie	Noisy le Sec	Directrice
			Responsable des actions culturelles
			Responsables des activités de médiation
	Khiasma	Les Lillas	Directeur Administratrice
	Centre d'art de Juvisy	Juvisy	Responsables de l'association
	Espace Croisé	Roubaix	Responsable médiation Co-fondatrice

Art contemporain/ Nouveaux Commanditaires	Fondation de France	Paris	Responsable du Programme
	Association Eternal Network	Tours	Responsable de l'association et Médiateur NC
	Association Bureau des compétences	Marseille	Co-directrice de l'association et Médiateur NC
	Association 3 C Associés	Paris	ancienne stagiaire Nouveaux Commanditaire, médiatrice NC et membre de l'association
Danse	Centre Chorégraphique de Roubaix	Roubaix	Responsable des relations publiques
	CND	Pantin	directrice du Département des métiers
Théâtre	Théâtre des Bergeries	Noisy-le-Sec	Responsable de la programmation
			Comédienne – animatrice des ateliers (lecture en scène)
	Théâtre Gérard Philipe	Saint-Denis	Comédienne – responsable des ateliers
			Responsable des relations avec le public
			Directeur, metteur en scène
Musique	Cité de la Musique	Paris	responsable du service d'Informations Musicales – Médiathèque, Cité de la Musique
			Responsable action pédagogique au Musée de la musique
			Responsable des événements pédagogiques
			Chargée de mission aux actions éducatives
	Ensemble Intercontemporain	Lyon	Responsable programmation pédagogique
	Orchestre Philharmonique de Radio-France		
	Quatuor Debussy		Administratrice
	Percussions Claviers de Lyon	Lyon	Administratrice
Musique et Danse	Conservatoire de Lille, à portée régionale	Lille	Directrice pédagogique, formation continue
Opéra	Opéra de Lyon	Lyon	Responsable et chargé de mission du pôle développement culturel
Spectacle Vivant	Scène nationale de la Croix-Rousse	Lyon	Chargé de projet sur les actions auprès des associations du quartier de la Croix Rousee
Festivals	Les Rencontres chorégraphiques de Seine-Saint-Denis	Bagnolet	Directrice
			Chargés des relations avec le public
	Banlieues Bleues (Jazz)	Pantin	Responsable des actions musicales

Architecture et patrimoine	Service du Patrimoine de la ville	Amiens Métropole	Directeur du patrimoine Président de l'association nationale des Animateurs du patrimoine (ANAP)
	Service du Patrimoine de la ville	Roubaix	Animateur du Patrimoine
	Archéosite	Neuilly Plaisance	« Médiateurs du patrimoine » au CG du 93
Bibliothèque – Médiathèque	Bibliothèque départementale de prêt	Val-d'Oise	Directeur
	Médiathèque de Noisy	Noisy-le-Sec	Responsable du service des publics
			Responsable de la Ludothèque
Archives	Archives municipales	Lyon	Responsable du service éducatif et culturel
Culture Scientifique	Fondation 93	Montreuil	Directeur
Cinéma	Ciné 104	Pantin	Animateurs jeune public
	Cinéma intercommunal Le Trianon	Romainville / Noisy-le-Sec	
Image et Son	Le Fresnoy	Tourcoing	Responsable du service éducatif et culturel
Pluri-disciplinaire	Association pour la Protection du Site de la Villette	Paris	Responsable formation
Hôpitaux/Prison s...	La Ferme du Vinatier (Hôpital)	Bron (Lyon)	Directeur associé chargé du patrimoine, de la culture et de la prospective
Ministère de la Culture : directions centrales	DMDTS	Paris	Chef de mission pour les réseaux de diffusion pluridisciplinaires
	DAPA	Paris	Adjoint au chef du bureau de la diffusion, sous-direction de l'architecture et du cadre de vie
	DLL	Paris	Chargé de mission, bureau du développement de la lecture
DRAC	Rhône-Alpes	Lyon	conseillère valorisation du patrimoine et archives
			Conseillère livre
			Conseiller musique et danse
			Conseiller théâtre
			Conseiller action culturelle et politique de la ville
	Nord-pas-de-Calais	Lille	Conseillère livre et lecture
			Conseillère patrimoine
			Responsable de la communication
	Ile-de-France	Paris	Chef du service Développement culturel et Actions territoriales
	Pays de la Loire	Nantes	Conseiller pour l'action culturelle dans l'architecture et le patrimoine

Collectivités Locales : Conseil Régional	CR Rhône-Alpes	Lyon	Responsable Service médiation et nouveaux publics
	CR Picardie	Amiens	DGA
			Directeur adjoint culture et patrimoine
			Responsable livre et lecture
Conseil général	Conseil général de Seine-Saint-Denis	Pantin	Conseillère, Arts visuel
			Chargé de mission cinéma
			Chargé de mission pour la « Biennale Art Grandeur Nature »
			Chef du service Développement culturel
			Action Culturelle et éducative
			Responsable du Bureau patrimoine
	Ciné 93	Montreuil	Responsable jeune public Intervenant
	CG Finistère	Quimper	Chef du Service Arts et Territoires
CG Pas-de-Calais	Arras	Chef du service développement culturel des territoires	
Mairie	Noisy-le-Sec		DAC
	Roubaix		DAC
	Lyon	Chef de mission Coopération Culturelle	
		Chargé de mission au cabinet de l'élu en charge de la culture	
		Responsable RH du service culturel	
CNFPT		Nancy	Responsable du pôle de compétences culture du CNFPT
		Paris	Responsable des concours
Éducation Nationale	CRDP du Nord-Pas-de-Calais	Lille	Directeur et Inspecteur d'Académie
	Inspection EN	Noisy	Conseillères Pédagogique
Formations universitaires	Université d'Evry	Evry	Professeur à l'Université d'Evry Coordonateur de l'Étude sur les Bibliothèque
	Université Sorbonne – Censier	Paris	Professeur, Responsable du département Médiation Culturelle

Associations professionnelles, syndicats, divers	FFMJC		Professeur et délégué général de la FFMJC
	Musée de l'homme		Responsable du musée virtuel
	Un moment voulu		Responsable de la formation
	Médiation Culturelle		Présidente
	Agence Rhône-Alpes pour le livre et la documentation	Lyon	Chargé du développement culturel
	CPNEF Spectacle vivant	Paris	Délégué

Annexe 3 : un exemple de grille d'analyse d'une expérience de médiation, le cas du Palais de Tokyo

	Palais de Tokyo
Formes de médiation	Visites, animation d'ateliers, conception d'ateliers, workshop Actions plus spécifiques en faveur du jeune public, des écoles (visites, ateliers, conférences)
Dispositif de médiation	Bureau des médiateurs (BdM), le Château de Tokyo (conférences et expositions sous la forme d'une Université d'été), les modules Champ/Hors-Champ, le Tokyo Pass
Outils de médiation	Fiches artistes, cartels, documentations, brochure, magazine
Porteurs de l'activité de médiation (activités)	Médiateurs-animateurs (visite, conseil, animation d'atelier,...documentaliste) Membres du département Communication, développement et action culturelle (conception des projets de médiation et animation si nécessaire)
Profil	Très variés (artistes, histoire de l'art, esthétique, cinéma, architecture...philosophie) Première génération : niveau doctorat,... Deuxième génération : niveau licence-master
Formations	Formations initiales : universitaires (Master Histoire de l'art, esthétique), écoles d'art Formations complémentaires (stage Nouveaux Commanditaires)
Trajectoires personnelles	Médiatrice première génération, puis stage Nouveaux Commanditaires, enfin chargé de coordination Médiateur seconde génération, puis responsable de l'action éducative et de la médiation Médiateur puis responsable du service jeune public
Place de la médiation dans l'institution, dans la structure...	Place centrale dans le projet initial de l'institution : très nombreux (16 personnes), très présents dans les lieux d'expositions mais très renouvelés Fort turn-over lié : - à la réactivité nécessaire par rapport aux demandes des publics, - à la volonté de participer à la conception des projets de médiation, - aux profils parfois inadaptés aux activités du poste, - aux transformations de la politique de l'institution. Double transformation : - baisse des médiateurs au profit des gardiens et caissiers (spécialisation) - localisation au sein du BdM, qui conduit les médiateurs à mener une activité complémentaire de « documentaliste » (achat, classement, constitution d'archives)
Politiques publiques favorisant l'activité de médiation	Emplois jeunes
Rôle des Associations Professionnelles	Nos interlocuteurs ont fait peu référence au rôle que peuvent jouer différentes associations professionnelles du champ, comme par exemple Un moment voulu, sur la professionnalisation des médiateurs.

Mobilité sectorielle	Faible mobilité intersectorielle qui pourrait s'expliquer par le poids de la doctrine sur la spécificité de la médiation dans le champ de l'art contemporain (nécessité d'avoir une formation spécialisée dans le champ, critique des formations universitaires en « médiation culturelle » trop généralistes, ce que certains appellent des formations « hors sol »...). Fort turn-over des équipes de médiation au sein des institutions culturelles qui pourrait conduire à une certaine mobilité intra-sectorielle. Néanmoins le secteur se caractérise aussi par une faible concordance des postes d'une structure à l'autre, ce qui doit limiter cette mobilité. Une médiatrice rencontrée donne trois explications au fort turn-over : - une activité qui repose en grande partie sur des emplois aidés, rarement pérennisés - une multiplicité des activités des médiateurs (animation d'espace, documentation, régie,...) - pas ou peu d'évolution en interne
-----------------------------	---

**Annexe 4 : Exploitation des candidatures reçues par le Palais de Tokyo à Licence
« Éducation Travail Formation, parcours professionnel. Médiation jeune Public »**

Candidature à la Licence « Éducation Travail Formation, parcours professionnel. Médiation jeune Public » CFA Paris Académie Entreprise (juin 2007)					
	Sexe	Année de naissance	Formation(s)	Stages liés à la médiation [autres]	Motivations
1	F	85	Master 1 arts du spectacle Poitier Deug lettres moderne	accueil dans un festival	contact avec les enfants et ado objectifs concrets Partenariats école et Palais de Tokyo (PdT)
2	F	86	Propédeutique Institut régional d'art visuel option design graphique 97	[studio de création graphique]	formation concrète Partenariats avec le PdT
3	F	83	licence pro Com, informatique et multimédia	[design graphique]	« transversalité accessibilité et ouverture sur le monde »
4	G	82	École Nationale supérieure d'Art de Bourges		« opportunité entre ma pratique créative et un contact, une découverte originale, innovante et qualifiante dans un univers professionnalisant »
5	F	85	licence ciné audio visuel Paris III	[Unifrance service multimédia]	« recherche de compétences réelles et professionnelles valorisantes » Intérêt pour l'Art Contemporain
6	G	86	École supérieure d'art et de design	[assistant vente Ligne Rosset]	intérêt pour le jeune public (cf TOK TOK) apprentissage
7	F	84	École du Louvre diplômes de muséologie et recherche appliquée spécialité médiation culturelle	service médiation Palais de la découverte (observation des techniques de méd orale) Accueil au Louvre	savoirs théoriques directement applicables
8	F	83	École supérieure d'art de Cambrai	guide FRAC NpdC à la Médiathèque de Lomme	enrichir et développer mon expérience prof (cf FRAC)
9	F	82	Master 2 recherche Arts plastiques Université Rennes 2	accueil Trans Musicales	approfondir et enrichir mon expérience
10	F	82	École nat sup des arts appliqués et des métiers d'art (2004) BTS Design		reconnaissance du PdT savoir-faire apprentissage
11	F	82	Maîtrise de lettres moderne Paris III		prof ^o et enfance (veut devenir méd jeune public dans médiathèque)
12	F	82	Master 1 arts plastiques Paris VIII	[animatrice centre social]	?
13	F	84	Master 1 Histoire de l'art Paris I		premier pas dans l'Art contemp exp pro

14	F	83	Licence d'arts plastiques Paris I (2005) Prép concours de Prof d'arts plastiques	[animatrice centre de loisirs]	alternance prof ^o
15	F	82	Master1 géo spé urbanisme, Toulouse		intérêt jeune public
16	F	86	licence 3 arts plastiques Rennes II	accueil pour expo (galerie)	« observer, pratiquer, mettre en place des projets se dévouant à partager l'art contemp à un public pas tjs averti »
17	F	85	3ème année École sup d'art d'avignon		intérêt pour l'art et sa relation avec les enfants
18 à 39	19 F, 3G	21-25 ans	7 Écoles d'art, 5 Comm/Graphisme 3 Hist de l'art 2 Médiation Cult 5 Divers	10 ont fait un stage en médiation (musées, festivals, centres d'art contemporain, MJC, lieu de patrimoine, Assoc, Journal, Cirque, Bibliothèques)	
Total					
39 (sur 60)	5G / 34 F	21-25 ans	17 arts plastiques 4 histoire de l'art 6 comm 2 Médiation cult 10 divers	12 stages médiation 3 stages « accueil »	Globalement : intérêt pour le jeune public et le caractère professionnalisant (rôle du Palais de Tokyo, formation en alternance...)

Annexe 5 : Tableau de synthèse statistique à partir de l'exploitation de l'ensemble de l'échantillon étudié

	Concepteurs contenus	Concepteurs publics	polyvalents	Face public contenus	Face public « publics »	Total
Effectifs totaux de médiateurs (rencontrés)	24 (20)	97 (18)	43 (2)	419 (10)	39 (5)	622 (63)
Nombre de structures par catégorie (% dans l'ensemble)	13 (29%)	22 (50%)	11 (25%)	30 (68%) dont 17 qui mobilisent des médiateurs « artistes »	7 (16%)	44
Effectifs totaux	657 (140 sans trois grandes institutions)	3162 (352)	295 (80)	2587 (272)	449 (61)	3919
Part des médiateurs dans l'ensemble des équipes	4% (10% sans grandes institutions)	3% (7%)	15% (18%)	16% (31%)	9% (10%)	16%
Durée moyenne dans le métier (intervalle)	7,5 (5 à 9)		12 (6 à 15)		7,5 (7 à 8)	9
Durée moyenne sur le poste (intervalle)	5 (2 à 9)	2,5 (1 à 5)	4 (2 à 6)		7,5	4,5
Nombre de postes occupés en moyenne	1 à 2	2 à 3	1		1	1 à 2
Statuts						
vacataires			2	140		106
CDD	1	7	2			10
CDI	4	7	1		1	13
statutaires	1	3 (A)	11 (A)	8	1 (B)	15
indépendants			1			1
stagiaires	1	3				4
Rémunérations						
- niveaux moyens		2800 ^E /m	1500 ^E /m	36 ^E /h		
- formes		(sal)		(vac)		
Formations (niveau) :						
histoire de l'art	2 (Bac+5)		1	5 (+5)	1 (+3)	8
arts plastiques,	1 (agreg)	1	2 (+8)			4
scientif (fac)	3	2	2 (+5)	1		6
école d'art	1 (+5)	2 (+4)				3
« médiation »	2 (+5)	3 (agreg ou +5)	1 (+5)	1 (Capès)		7
Lettres					1	1
Socio-cult		5		1 (Bac)	1(+4)	7
autres						
Parcours (tendance générale)	Expériences multiples dans et hors du champ de la médiation (face public, commissariat d'expo,...)	Grand nombre d'expériences dans (resp service, face public) et hors de la médiation	Exp multiples	Pluriactivité forte (double activité/double formation) Faible mobilité inter orga au	Faible mob inter orga	

	Expériences dans de grandes institutions culturelles. Mob intra orga et inter config (lors de réorganisation de la structure)	(DAC, org de festival, attaché de presse). Forte mobilité intra config Peu de mob intra orga		même poste Mob ascendante vers CC		
--	--	--	--	--------------------------------------	--	--

Annexe 6 : Essai d'application des configurations professionnelles aux structures rencontrées

On applique ici la modélisation des configurations professionnelles de médiation à différentes structures rencontrées. On précise pour chaque structure, sa configuration de référence (au sens des configurations idéal-typiques développées dans le présent rapport), sa configuration réelle et les caractéristiques de ses activités de médiation.

Légende des graphiques de configurations

Représentation des acteurs

- rectangle : métier de médiation (activité dédiée à la médiation)
- ovale : fonction de médiation

Représentation des relations entre acteurs :

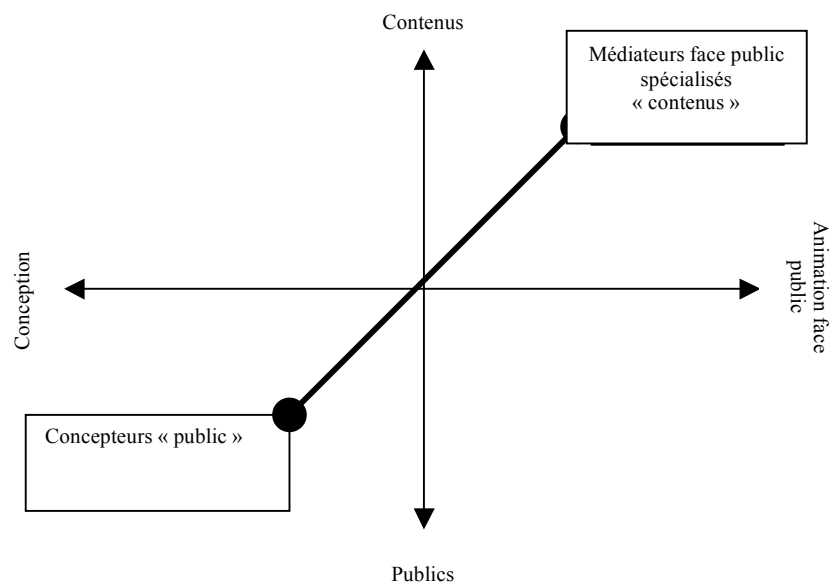
- traits continus : relations hiérarchiques (la flèche correspond au sens de la relation)
- traits pointillés : relations de marché (délégation ou sous-traitance par exemple)
- traits discontinus : relations intermédiaires (coopération par exemple)

Représentation des publics par un trait rouge :

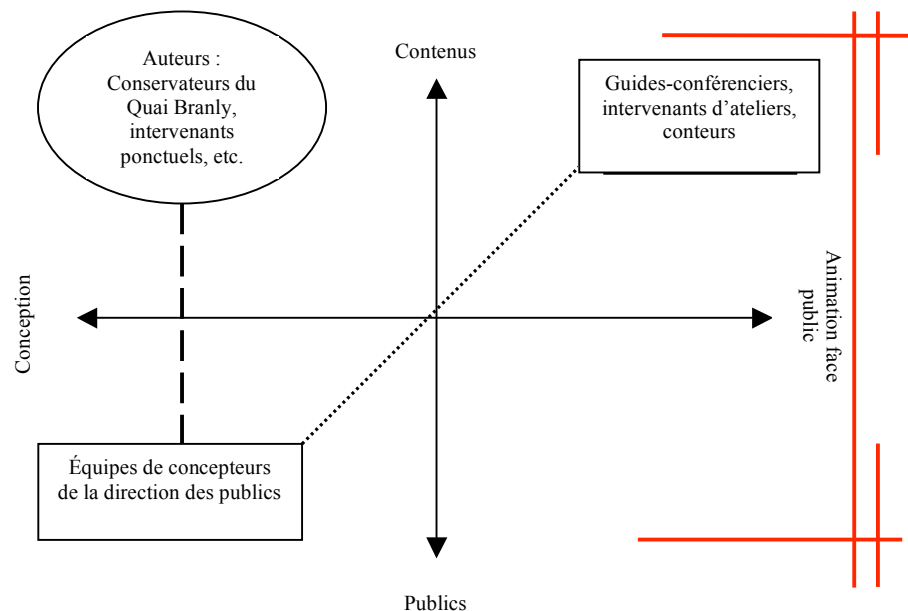
- horizontal (origine de l'activité de médiation)
 - côté animation : « public récepteur », cas où le public répond à une offre de médiation,
 - côté conception : « public concepteur », cas où le public suscite la médiation, participe à sa conception et en bénéficie
- vertical (attentes et profils des publics)
 - côté contenus : attentes sur les contenus, profil « spécialiste »
 - côté publics : attentes sur les produits, profil « polyvalent »

Nom du lieu : Musée du Quai Branly (Paris)

Configuration de référence



Configuration réelle



Activités et dispositifs de médiation

Visites-guidées (générales, thématiques, etc.)
Visites-contées
Ateliers

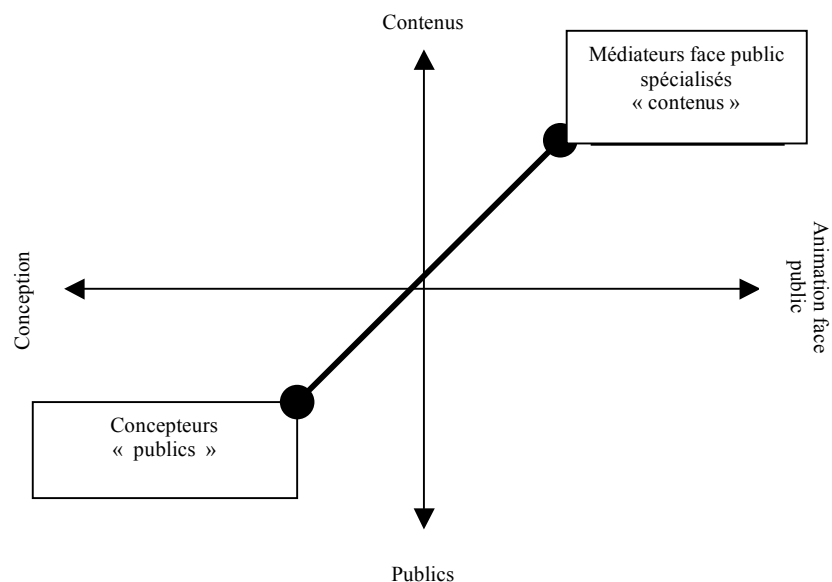
Outils de médiation

Conception de scénarios de visites par le service de la médiation et de l'accueil, seul ou en collaboration avec un auteur afin de cadrer l'intervention des acteurs face-public

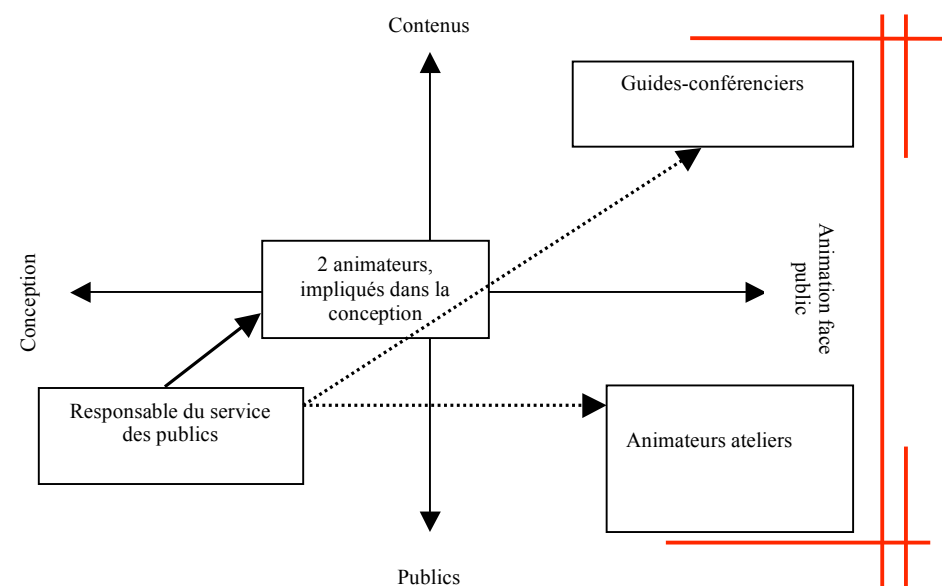
Type de publics visés tout public scolaires jeune public groupes (pris en charge par le musée ou par des conférenciers ayant une activité privée)
Politique du lieu (activités générales, objectifs liés à la médiation) Réalisation d'expositions dans le champ des Arts Premiers Place centrale de l'enseignement et de la recherche
Eléments liés à l'histoire Activité des musées construite autour de la conservation des œuvres qui explique le rôle central des conservateurs
Spécificités sectorielles la forme et les outils de médiation relativement standardisés dans le champ muséal formation standardisée des guides-conférenciers (concours communs) et champ professionnel structuré (carte professionnel) dispositif des guides-conférenciers de la RMN existence de prestataires de services pour les visites service des publics
Formes d'organisation Organigramme : Direction des publics » vue comme direction opérationnelle dans laquelle se trouvent différents services : le service de la médiation et de l'accueil du public, le service du développement des publics, la billetterie, le service de la gestion financière externalisation de la partie « face-public » de l'activité de médiation (appel à un prestataire de service pour les visites)
Structure du marché de l'emploi - marché du travail oligopolistique (demande de travail importante mais concentrée sur les grandes institutions muséales ; offre pléthorique de
Statuts, rémunérations Pour les face public : soit totalement indépendants (activité privée), soit vacataires, soit membres de l'association Pont des Arts Pour les auteurs : rémunérés en droit d'auteurs, Pour les concepteurs : membres de la direction des publics (salariés)
Eléments de trajectoires individuelles Un Guide-conférencier : formation histoire de l'art et ethnologie (spécialisation art africain), conférencière ville et pays d'art et d'histoire (à Soissons pendant 5 ans), concours guide conférencier national, entre à la RMN (recrutée pour profil « arts premiers »)) affectée au Louvre, puis conférencière et auteur pour le Quai Branly. La responsable du service médiation et accueil : concours d'enseignant (agrégation de lettres), Musée du Louvre au sein du service d'action culturelle (relation avec l'enseignement supérieur et secondaire) puis Quai Branly.

Nom du lieu : Musée de la Piscine (Roubaix)

Configuration de référence



Configuration de référence



Activités et dispositifs de médiation

Visites-guidées (générales, thématiques, etc.)

Ateliers

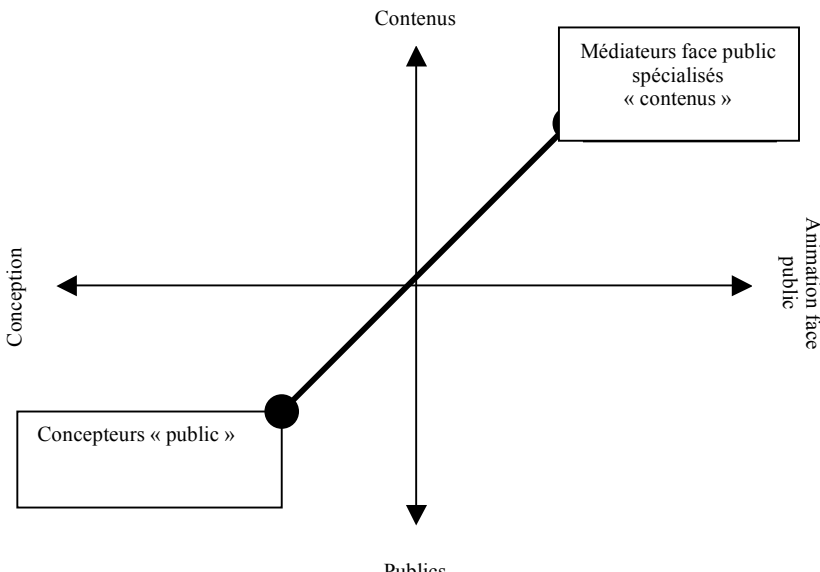
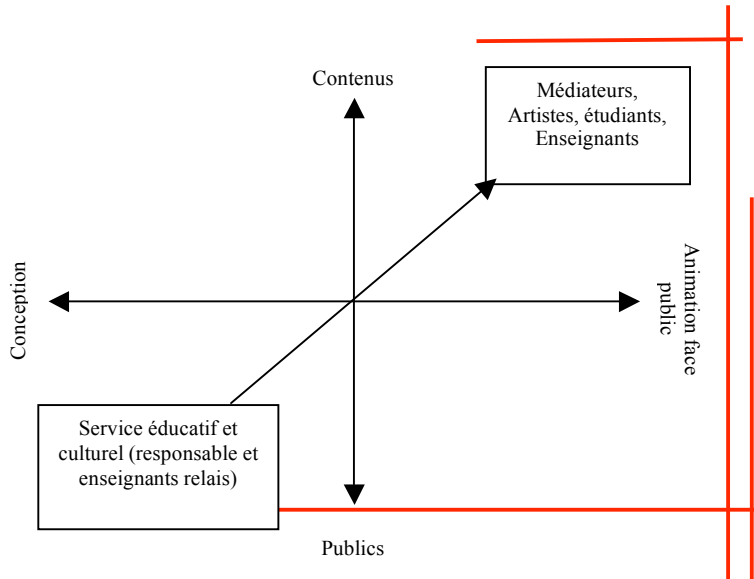
Outils de médiation

Grande variété de visites et ateliers

Réponse à projets venant du milieu scolaire par la responsable de service et par deux animateurs.

Type de publics visés scolaires jeune public groupes
Politique du lieu (activités générales, objectifs liés à la médiation) Activité de médiation pensée dès le début du projet de musée prioritairement dédiée au développement d'actions envers les jeunes publics - Volonté de sensibiliser le plus tôt possible le jeune public à l'art
Eléments liés à l'histoire Musée ouvert en 2001 dans une ancienne piscine, en plein cœur de Roubaix. Mise en place des activités de médiation avant l'ouverture dans le cadre d'un dispositif de préfiguration installé dans les locaux de la mairie (la responsable du service des publics a par exemple été recrutée en 1992) afin de préparer le public à l'ouverture du musée.
Spécificités sectorielles la forme et les outils de médiation relativement standardisés dans le champ muséal formation standardisée des guides-conférenciers (concours communs) et champ professionnel structuré (carte professionnel) service des publics
Statuts, rémunérations Trois types d'acteurs de la médiation : 8 guides-conférenciers : vacataires, payés 40 €/vacation, sur contrat de 1 à 6 mois avec la mairie de Roubaix. 11 animateurs : idem Les concepteurs : très centrés sur la responsable, avec l'aide de deux animateurs pour élaborer le programme en début d'année.
Eléments de trajectoires individuelles Une guide-conférencière : formation histoire de l'art + formation guide-conférencière (diplôme), puis guide-conférencière à la ville et pays d'art à Roubaix. Un animateur : formation d'architecte, puis design, puis art déco. Puis embauche dans le service culturel de la Mairie (animation médiathèque, expos mairie,...), puis vacataire Musée. Activité artistique en parallèle La responsable du service : Double formation art plastique et histoire de l'art. Animatrice et guide dans musées de la région. Recrutée en 92 par le musée (phase de préfiguration).

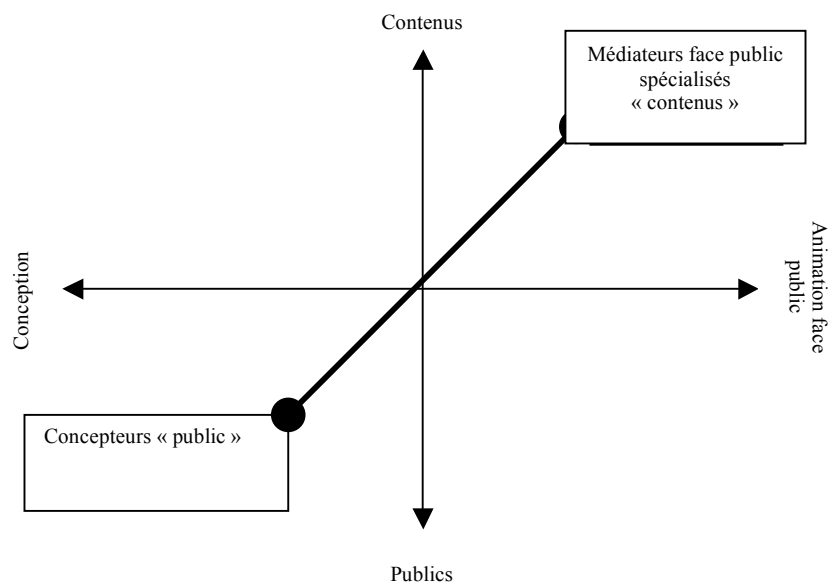
Nom du lieu : Le Fresnoy (Tourcoing)

Configuration de référence 	Configuration réelle 
Activités et dispositifs de médiation - Visite du lieu, et des expositions - Pratique en atelier - Projections - Formations à destination d'enseignants ou d'animateurs de centres sociaux	
Type de publics visés - Publics de groupes (pas de médiation pour les publics individuels), y compris scolaires - Publics d'enseignants	

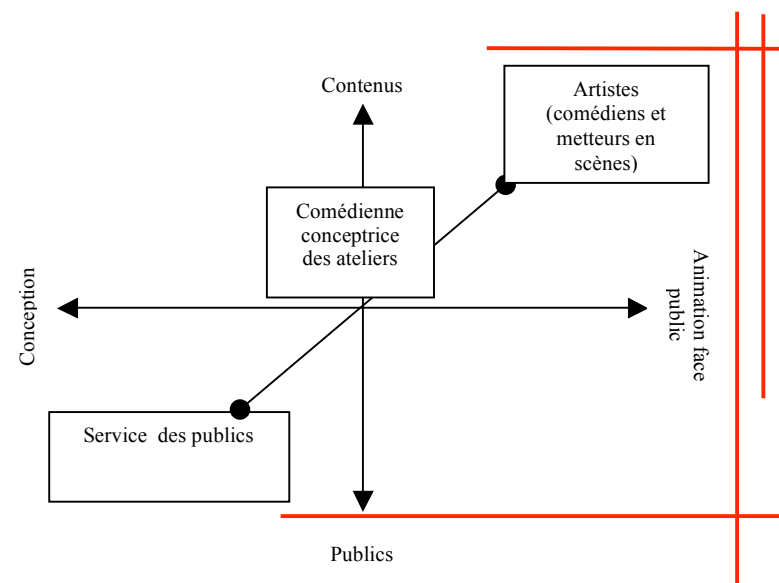
Politique du lieu (activités générales, objectifs liés à la médiation) Lieu de formation aux métiers de l'image, pédagogie grandeur nature (importance de la production) Structure de taille moyenne (39 personnes, beaucoup d'intermittents du spectacle pour la production des œuvres des élèves) Montée en puissance progressive de la médiation (via le développement d'expositions, de programmes pédagogiques, etc.), mais contraintes fortes (salles obscures, durée des films parfois très courtes -5mn, œuvres interactives,...)
Eléments liés à l'histoire Médiation née il y a 4 ans, dans un lieu dédié à l'enseignement et de ce fait pas au cœur de la politique du lieu Mais grande liberté laissée au service éducatif
Spécificités sectorielles Activités inscrites dans le dispositif « éducation à l'image »
Formes d'organisation Service éducatif et culturel comprenant outre son responsable : une équipe d'enseignants relais (selon les cas en arts plastiques, histoire-géo, lettres), une équipe stable de médiateurs vacataires (3-4) et des médiateurs recrutés plus ponctuellement. Nombreux partenariats du service : Education nationale, politique de la ville de Tourcoing, centre social, association de soutien scolaire, etc.
Statuts, rémunérations Médiateurs vacataires embauchés pendant les expositions pour travailler 8-9 h / semaine (équipe de 6-8 personnes), aux profils Histoire de l'art ou Beaux-Arts. Rémunération : 20-25€ brut/heure (+ 11,5 € /hre de préparation)
Eléments de trajectoires individuelles Le responsable du service éducatif et culturel : Formation Beaux-Arts et école du Magasin, médiateur face public (en Frac, puis en musée d'art moderne), responsable du service éducatif d'un musée d'art moderne, activités de commissariat d'exposition en parallèle

Nom du lieu : Théâtre Gérard Philipe (Saint-Denis)

Configuration de référence



Configuration réelle



Activités et dispositifs de médiation

- Visites-guidées (générales, thématiques, etc.)
- Ateliers de pratique
- Répétitions commentées
- Actions dans les classes et les quartiers

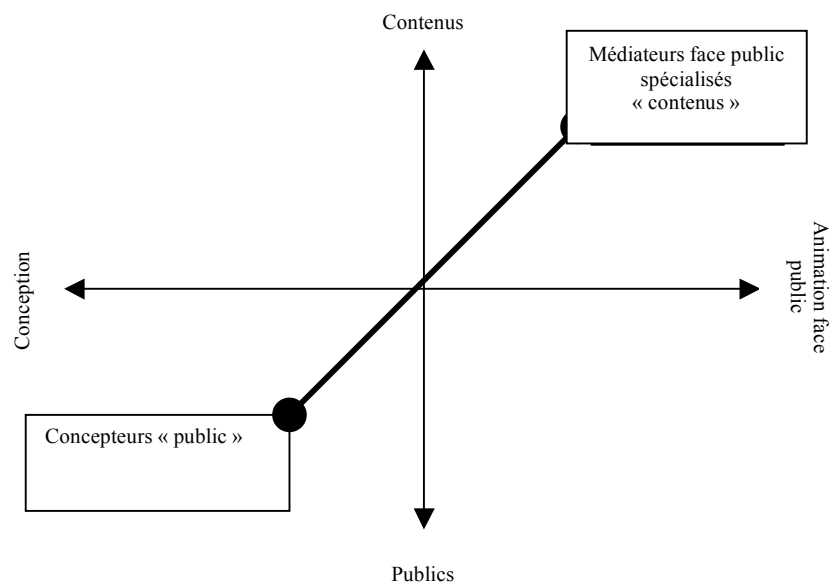
Type de publics visés

- Etudiants de l'Université de Saint-Denis
- Scolaires (primaires surtout)

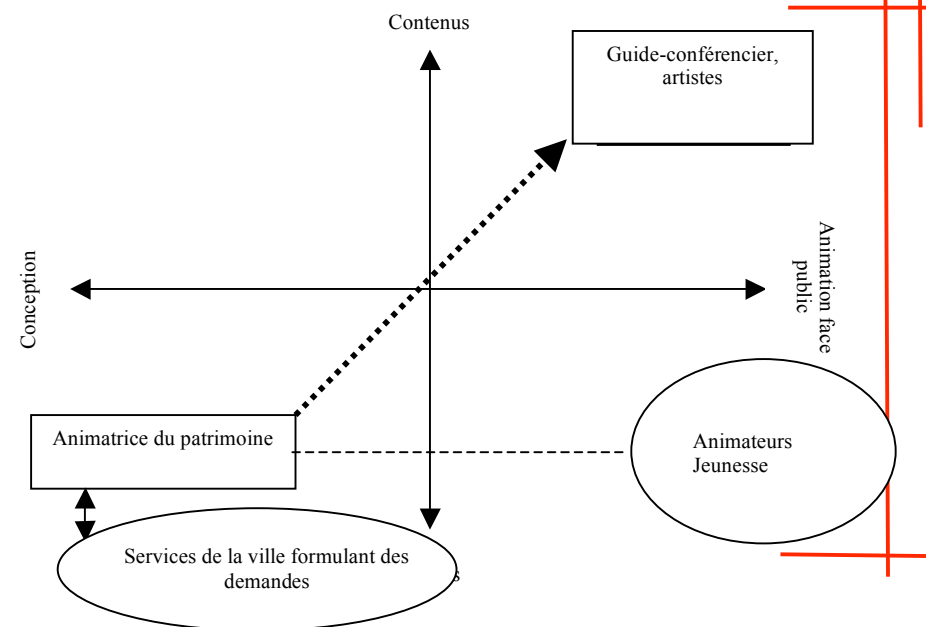
Politique du lieu (activités générales, objectifs liés à la médiation) - Création et diffusion de pièces de théâtre, accueil de spectacles - Actions dans les quartiers de Saint-Denis, voire sur tout le département
Eléments liés à l'histoire - Théâtre très populaire dans la région
Spécificités sectorielles - Quota d'heures dédiées aux actions de médiation limité (50h) dans le régime de l'intermittence - Médiation « face public » portée surtout (voire exclusivement) par les artistes (comédiens et metteurs en scène)
Formes d'organisation - Rôle central du directeur du théâtre (metteur en scène). Il impulse la politique de médiation, notamment les actions dans les quartiers de Saint-Denis ; - Service des publics : action essentiellement tournée autour de la communication ; activité de médiation relativement secondaire - Comédienne-conceptrice d'ateliers : grande autonomie dans la conception et la réalisation des ateliers
Structure du marché de l'emploi - marché important mais limité par les conditions d'accès au régime de l'intermittence
Statuts, rémunérations - Pour les face public : soit totalement indépendants (activité privée), soit vacataires, soit membres de l'association Pont des Arts - Pour les concepteurs : membres du service des publics (salariés)
Eléments de trajectoires individuelles - Comédienne-responsable des ateliers : école d'art dramatique, expérience de jeu et de mise en scène - Responsable du service des publics

Nom du lieu : CIAP Ville Art et Histoire de Roubaix

Configuration de référence



Configuration réelle



Activités et dispositifs de médiation

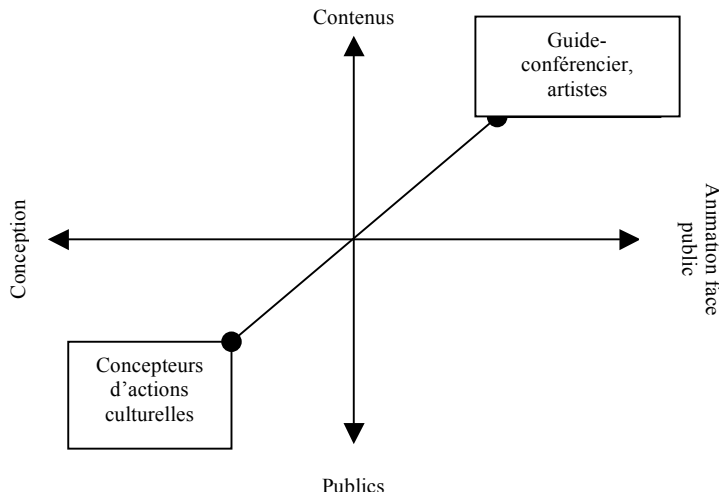
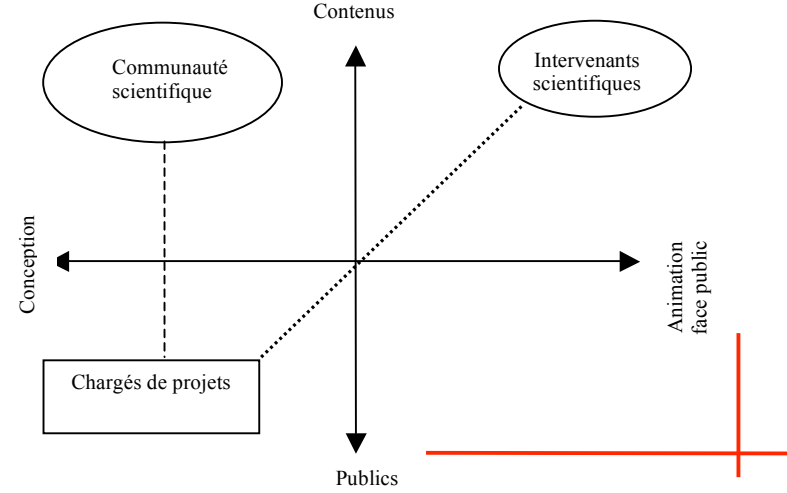
Majoritairement, visites-guidées (générales, thématiques, etc.)
Expositions
Ateliers (avec la Piscine, Espaces Croisés,...)
Projets avec les écoles (maternelles et primaires surtout), 18 projets en 2007-08.

Outils de médiation

Grande variété de visites et ateliers

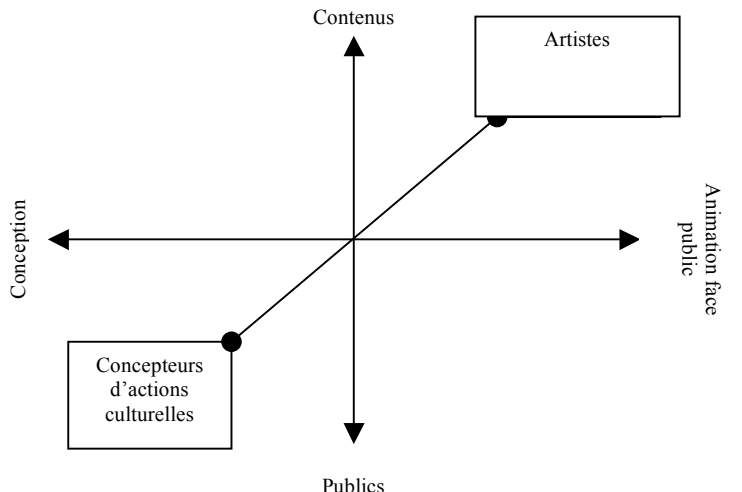
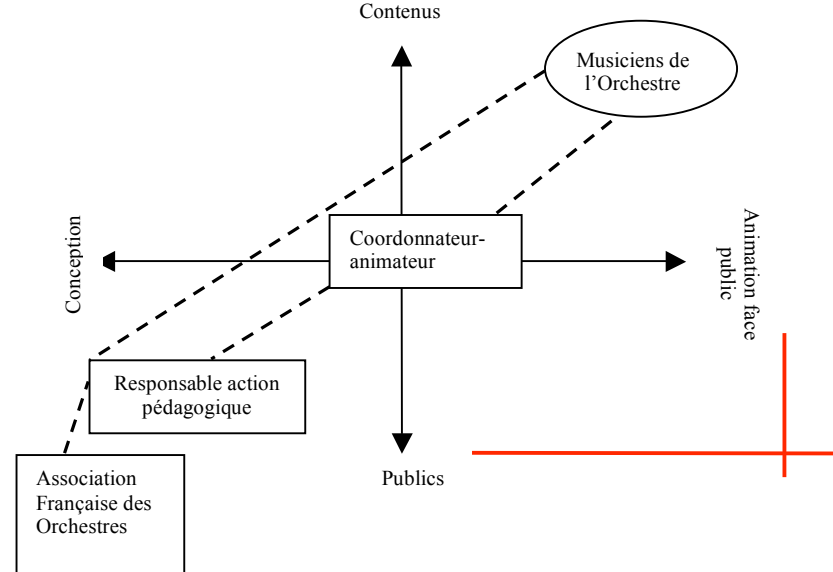
Type de publics visés scolaires jeune public groupes
Politique du lieu (activités générales, objectifs liés à la médiation) Sensibilisation des habitants au patrimoine, dans une démarche de réappropriation Viser prioritairement les jeunes et les touristes Volonté dès l'obtention du label de s'équiper d'un CIAP Objectif donné à l'animatrice du patrimoine : faire quelque chose de visible, notamment pour le jeune public
Eléments liés à l'histoire En cours de constitution en CIAP, mais label « Ville et Pays d'art et d'histoire » obtenu en 2001.
Spécificités sectorielles formation standardisée des guides-conférenciers (concours communs) et champ professionnel structuré (carte professionnelle) articulation avec l'offre touristique coordination services de la Ville
Statuts, rémunérations Trois types d'acteurs de la médiation : L'animatrice du patrimoine : contractuelle de la Mairie (environ 2k€/mois). guides-conférenciers Office Tourisme : un pool de 6-8, agréés ou non plasticiens ou comédiens
Eléments de trajectoires individuelles L'animatrice du patrimoine : Khagne, Maitrise Lettres modernes, IUP Tourisme, puis Communauté de communes Arras, Cabinet en ingénierie (6 mois), puis (Sept 2002) Ville Roubaix (animatrice patrimoine).

Nom du lieu : Fondation 93 (Montreuil)

Configuration de référence 	Configuration réelle 
Activités et dispositifs de médiation - Nombreuses activités de médiation dans le cadre du « Passeport découverte » (visites, séances en classe animées par des scientifiques, etc.) - Expositions et scénographies scientifiques	
Outils de médiation - Passeport découverte - Support audiovisuels (exemple « Sciences portes ouverte » DVD accompagné d'un livret pédagogique)	
Type de publics visés - Publics scolaires - Publics d'enseignants - Réseau des CCSTI (fondation 93 comme centre de ressource et d'expertise) - Grand public	

Politique de la structure (activités générales, objectifs liés à la médiation) - Le principal public visé étant les scolaires (de la maternelle au lycée), l'essentiel des activités se déroule en classe, dans le cadre du dispositif « Passeport découverte ». Il s'agit de sensibiliser et de mener les élèves à la pratique scientifique en mobilisant notamment pour les accompagner des chercheurs de métier.
Eléments liés à l'histoire - Naissance de l'association en 1982 (2^{ème} Centre de Culture Scientifique, Technique et Industriel créé après Grenoble) - Au départ activité d'exposition puis développement d'actions plus ciblées en direction des jeunes, notamment à la demande du CG 93 (mobilisant toutes les institutions culturelles du département dans une perspective d'action sociale).
Spécificités sectorielles - Champ de la culture scientifique et technique, structuré notamment par un réseau de CCSTI
Formes d'organisation - Association composée d'une équipe de direction (1 directeur et 1 administrateur) et d'une équipe de 5 chargés de projets. - Fait appel à un comité scientifique (non permanent) pour l'élaboration de l'offre d'activités et à des intervenants ponctuels (scientifiques, artistes, etc.) pour les activités avec les scolaires. - Partenariat principal avec le CG du 93 (principal financeur de l'association)
Statuts, rémunérations - Chargés de projets recrutés en CDI par l'association
Eléments de trajectoires individuelles - Le directeur : formation arts plastiques, activités musicales, poste relations publiques Citoyenneté Jeunesse (93) pendant 4 ans, puis Fondation 93 sur manifestations dans les parcs (en marge des chargés de projets), directeur adjoint puis directeur.

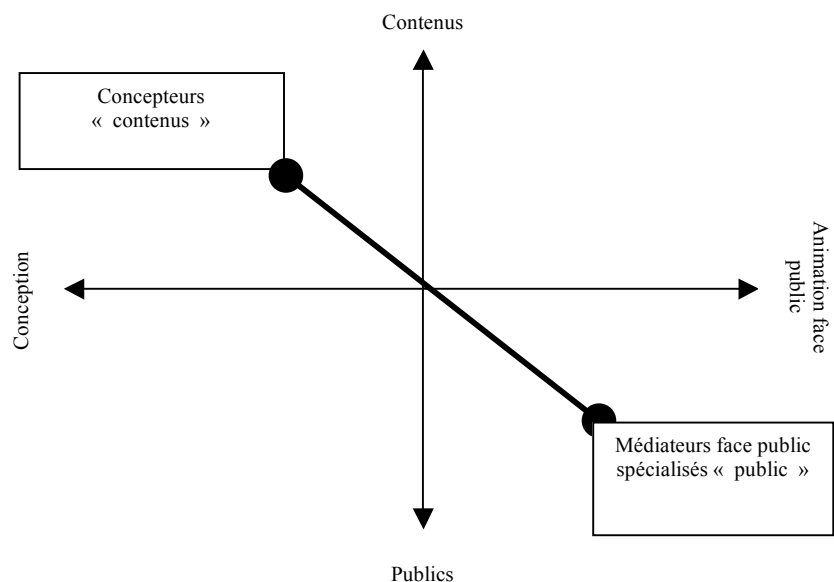
Nom du lieu : Orchestre Philharmonique de Radio-France (Paris)

Configuration de référence 	Configuration réelle S 
Activités et dispositifs de médiation - Nombreuses activités de médiation (séries de concerts pour jeunes publics, avec documentation pédagogique) ; série de concerts-contes, - Ateliers de pratique pour l'écoute (ateliers de percussions, 80 scolaires ou public familial), - Partenariats avec collègue : opération « Une année avec l'Orchestre » - « Musique et poésie », pour collégiens.	
Outils de médiation - Comité « Jeunes Publics » - Documentation pédagogique de préparation au concert - Production de CD, à partir des actions réalisées	

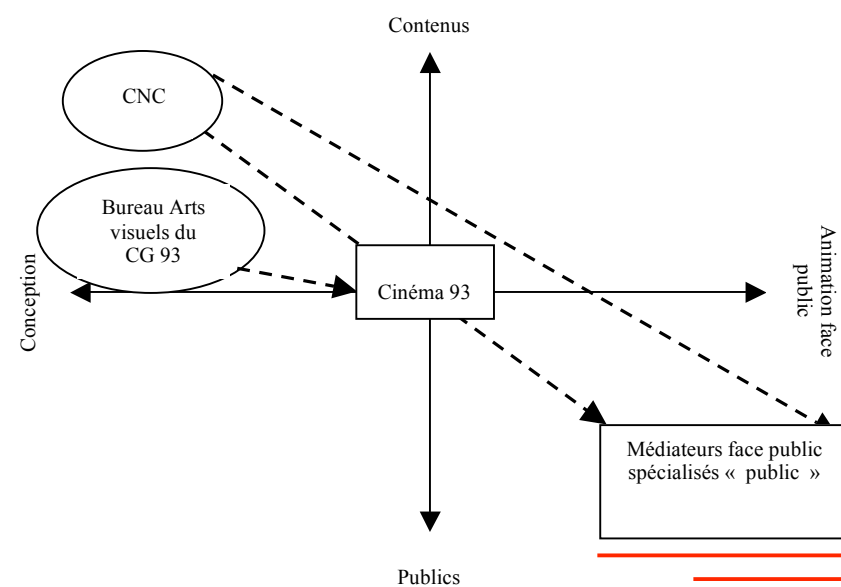
Type de publics visés - Publics scolaires - Public familial
Politique de la structure (activités générales, objectifs liés à la médiation) Doctrines de la médiation de l'institution : - Premier objectif des actions = faire découvrir le Philhar, mais plus généralement un orchestre et le travail d'orchestration. - la priorité est donnée à la démultiplication, car la salle est souvent pleine, - intégrer cette action pédagogique dans le programme du Philhar, et non créer une programmation jeune public = forme de déclinaison des concerts
Éléments liés à l'histoire - Histoire de l'action pédagogique du Philhar naît avec l'arrivée de Myung Wung Chung, en 2000, qui pose comme condition la mise en place d'une activité à destination du jeune public (idem pour Kurt Masur, Orchestre National) - Se crée alors le Service « Action pédagogique », qui propose des concerts destinés au jeune public, avec implication directe d'un chef d'orchestre (MWC, puis J.F Zygel ou les chefs invités) - Activité doublement coordonnée : en termes d'organisation par une responsable action pédagogique et en termes de contenu et d'animation par un musicien anglais spécialisé dans l'action culturelle (Mark Withers).
Spécificités sectorielles - Champ musical, qui s'ouvre aux activités de médiation, sous l'influence du modèle anglo-saxon.
Statuts, rémunérations - 20 musiciens de l'orchestre / 140.
Éléments de trajectoires individuelles - La responsable action pédagogique : Maîtrise Sc Eco, DEA Comm et spectacles (Bordeaux) + formation musicale (Prix de conservatoire), attachée de presse, France-Musique et Orchestre national pendant 10 ans.

Nom du lieu : Le Cinéma 104 de Pantin

Configuration de référence



Configuration réelle



Activités et dispositifs de médiation

Projections, ciné-goûter
Conférences, rencontres
Festival
Pratiques en ateliers thématiques (effets spéciaux, montage,...)

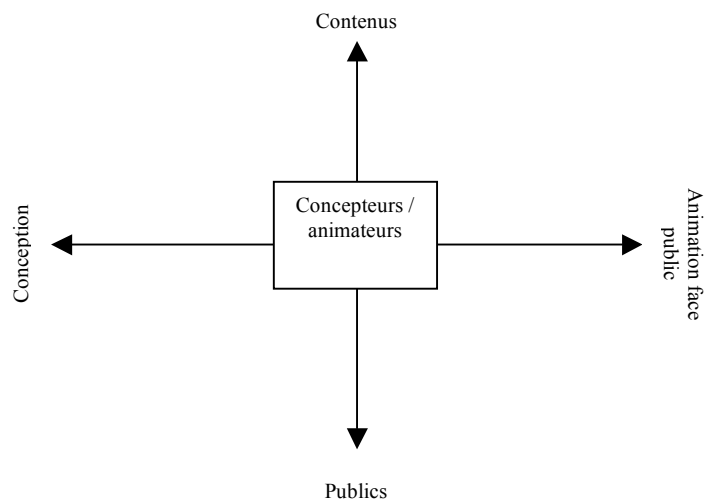
Outils de médiation

Fiches pédagogiques pour certains films (élaborées et/ou enrichies par les différents concepteurs et le médiateur), notamment ceux des programmes publics (collège et lycée au cinéma)

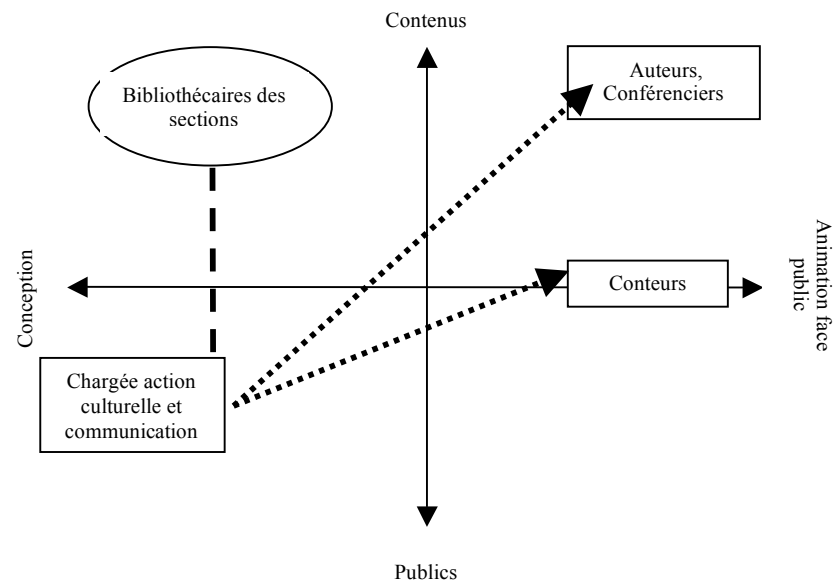
Type de publics visés Publics de groupes (scolaires) Jeune public Tout public
Politique du lieu (activités générales, objectifs liés à la médiation) Cinéma de service public (association largement financée par la ville de Pantin) 11 personnes dont un médiateur (en plus des intervenants sur les ateliers)
Eléments liés à l'histoire développement des cinémas de service public en opposition au modèle de cinéma privé d'où un rôle privilégié des activités de médiation rôle central de Cinéma 93 dans la structuration et l'animation du réseau des cinémas « publics » sur le territoire de Seine-Saint-Denis - politique du département très engagé dans le champ culturel, et dans la médiation en particulier (héritage de tendance politique communiste et de l'éducation populaire)
Spécificités sectorielles La médiation dans le cinéma est largement structurée par le CNC qui établit une liste de films dans le cadre du dispositif « Ecole au Cinéma » Soutien du Conseil Général à la création de postes de médiateur dans le champ du cinéma
Formes d'organisation - Nombreuses relations de coopération entre des acteurs de statuts différents et de compétences territoriales différentes (ciné 104 en régie, ciné 93 opérateur du conseil général, CNC établissement public à portée nationale)
Structure du marché de l'emploi Population d'animateurs socioculturels très importantes (centres de loisir, etc). Nombreuses formations : BAFA, brevets professionnels (option cinéma) Cadre de la fonction publique : concours d'animateur (catégorie B) mais pas de formations CNFPT spécifique pour la filière culture Pas de master spécifique « médiation culturelle dans le cinéma » mais nombreux masters dans le champ du cinéma (en histoire de l'art à l'université, écoles de cinéma, etc.)
Statuts, rémunérations Médiateur salarié du Cinéma (postes de médiateurs cinéma créés par le CG dans d'autres cinéma : CDD ou CDI, 1500 Euros net par mois)
Eléments de trajectoires individuelles Le médiateur de ciné 104 : formation et expériences dans l'animation socioculturelle dans le département

Nom du lieu : La Médiathèque de Noisy-le-Sec

Configuration de référence



Configuration réelle

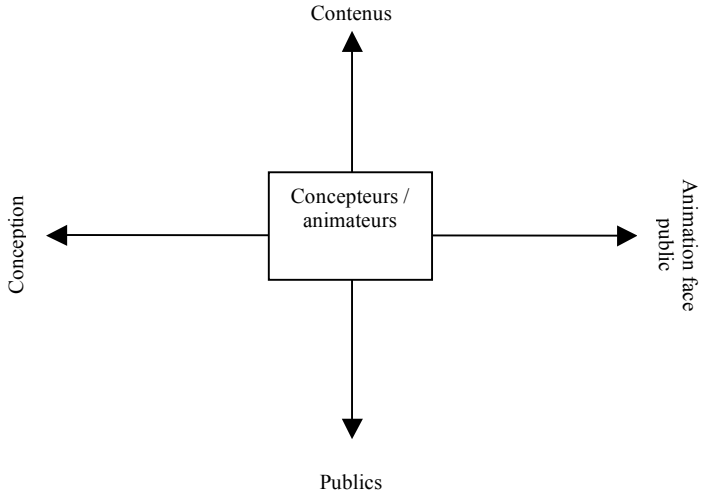
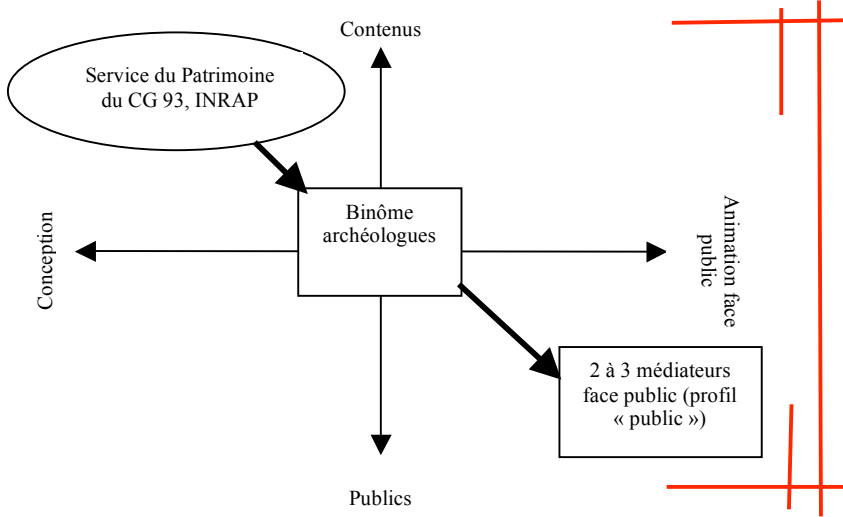


Activités et dispositifs de médiation

- Séances de conte
- Ateliers
- Actions spécifiques (alphabétisation,...)
- Conférences, rencontres
- Comité de lecture
- Expositions
- Lectures théâtralisées
- Rencontres d'auteurs
- Soirées jeux, concerts,...
- Activités hors les murs (accompagnement festival de musiques ou salon du livre de Montrueil,...)

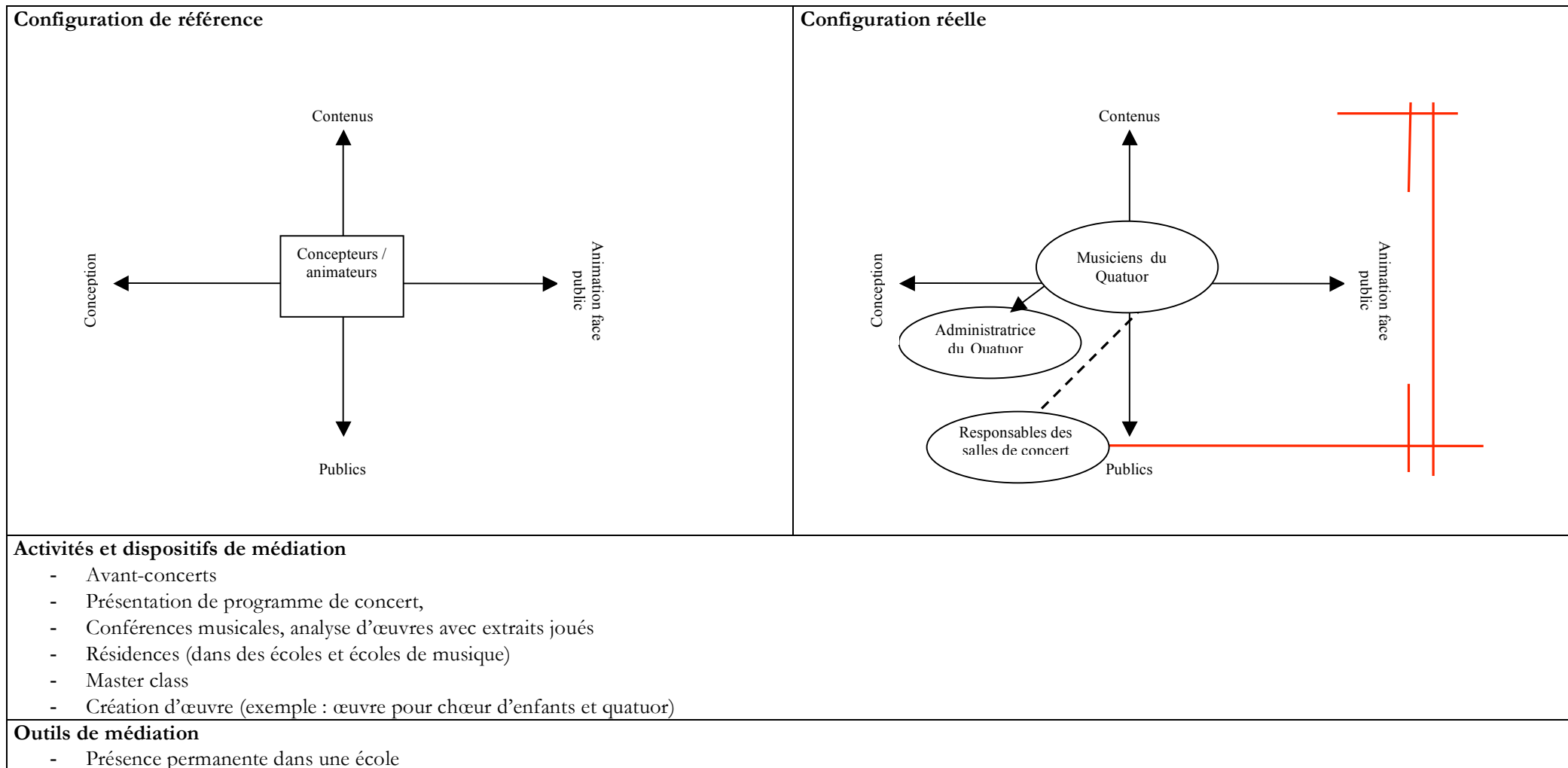
Outils de médiation
Type de publics visés Jeune public Public adulte Tout public
Politique du lieu (activités générales, objectifs liés à la médiation) Médiathèque de la ville de Noisy (objectif de développer la lecture publique) 35 personnes + des vacataires (en plus des intervenants sur les séances et ateliers)
Eléments liés à l'histoire Priorité de la politique culturelle de la ville, d'où budget important (50 k€ pour les actions de médiation)
Spécificités sectorielles La médiation dans les médiathèques et bibliothèques est assez variable selon le lieu, avec la possibilité de nommer un responsable actions culturelles ou au contraire laisser la fonction partagée entre les différents bibliothécaires.
Formes d'organisation - Nombreuses relations de coopération entre les bibliothécaires des sections (musique, jeunesse, adulte,...) et la responsable actions culturelles (rapport de prescription réciproque)
Structure du marché de l'emploi Chargés d'action culturelle issus en général de la population des bibliothécaires ou d'assistants de conservation, avec un apprentissage sur le tas.
Statuts, rémunérations Statut d'assistant de conservation (bibliothèque) de catégorie B.
Eléments de trajectoires individuelles DESS de « consultant culturel- service des publics », puis stage au salon de Jeunesse de Montreuil, puis concours de bibliothécaire, puis poste de « chargée de l'action culturelle et de la communication » à la médiathèque de Noisy.

Nom du lieu :: Archéosite (Gournay, 93)

Configuration de référence  <pre> graph TD CA[Concepteurs / animateurs] --> C[Conception] CA --> Co[Contenus] CA --> Ap[Animation face public] CA --> P[Publics] </pre>	Configuration réelle  <pre> graph TD SP([Service du Patrimoine du CG 93, INRAP]) --> BA[Binôme archéologues] BA --> C[Conception] BA --> Co[Contenus] BA --> Ap[Animation face public] BA --> P[Publics] M[2 à 3 médiateurs face public (profil « public »)] --> Ap </pre>
Activités et dispositifs de médiation - Visite du site - Ateliers	
Outils de médiation - Dossiers enseignants - Ateliers - Site dans son ensemble	

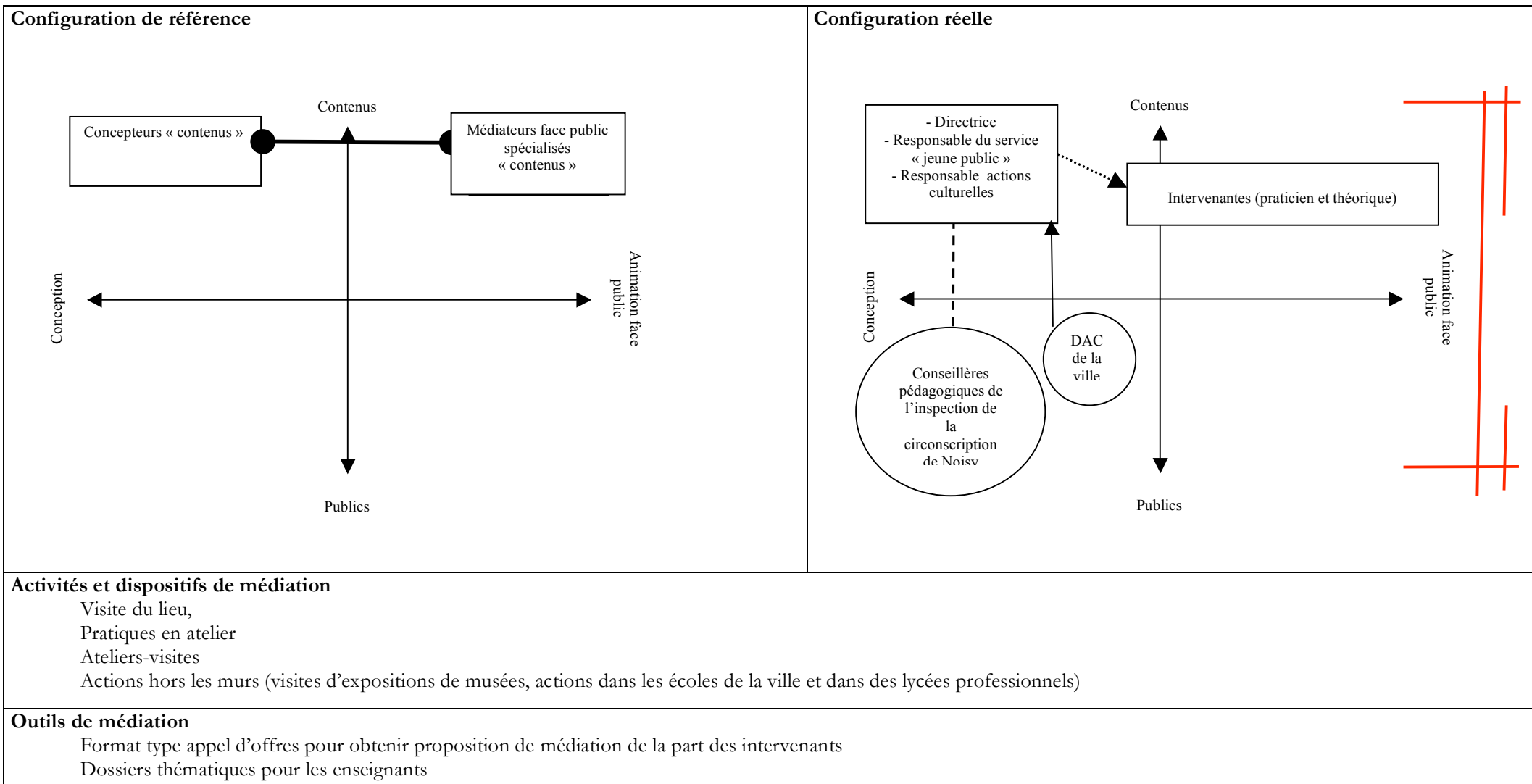
Type de publics visés Publics de groupes, en particulier les collèges du département Enseignants (journées spécifiques) Grand public
Politique du lieu (activités générales, objectifs liés à la médiation) Lieu dédié à la médiation archéologique Deux personnes dédiées au projet qui appartiennent au service Patrimoine du Conseil Général du 93
Eléments liés à l'histoire Projet du Conseil Général de Seine-Saint-Denis notamment par le service du Patrimoine A partir de 1998 : intervention de 12 médiateurs (emplois-jeunes) pour accompagner la réalisation de projets archéologiques dans les collèges du département Conception du projet entre 2001 et 2004 : co-conception du site (différentes fouilles, aménagement, journal de fouille, etc) et de la médiation (thèmes, schémas des visites, ateliers, ...)
Spécificités sectorielles Activités de fouilles effectuées uniquement par l'INRAP (rôle central : archéologie préventive donc peu d'actions de médiation) Classes « patrimoines » dans les collèges (?) Fouille-école (lieu de formation pour les universitaires)
Formes d'organisation Forme légère : binôme de concepteurs-animateurs (recrutement à terme d'une équipe de 3 animateurs face public avec la montée en charge de l'activité, 1 à deux personnes pour des projets spécifiques, quelques stagiaires)
Structure du marché de l'emploi Peu de débouché des formations en archéologie : INRAP, CNRS ou médiation en archéologie (une majorité des étudiants change de secteur)
Statuts, rémunérations Médiateurs en CDD au CG (avant emploi-jeune) Rémunération initiale au SMIC (emploi-jeune). Aujourd'hui rémunération supérieure au SMIC
Eléments de trajectoires individuelles Concepteur animateur 1 : Formation master archéologie préhistorique (Paris I) + BAFA spécialisé en animation en archéologie, aide éducateur auprès de l'inspection académique (aide au montage de projets pédagogiques en archéologie pour les enseignants), médiateur au CG au départ dans le cadre du travail partenarial avec l'Education nationale puis affecté à la conception/mise en œuvre de l'archéosite (depuis 2001) Concepteur animateur 2 : Dea d'ethnologie préhistorique, inscrit en thèse d'archéologie, expériences d'animateur en centre de loisir pendant ses études, poste en Drac (inventaire et archéo.), expérience dans un cabinet d'ingénierie culturelle, en parallèle monte association culturelle et artistique autour de la filière bois, conservateur et créateur du service éducatif du musée du Bois, médiateur au CG affecté à l'archéosite (depuis 2006)

Nom du lieu : Quatuor Debussy



Type de publics visés - Jeune public (pour lui-même et comme levier par rapport au public adulte) - Public averti - Grand public
Politique du lieu (activités générales, objectifs liés à la médiation) - Objectif premier du quatuor est l'activité de concert mais engagement très fort, et dès sa formation, pour la médiation (constat d'une nécessité absolue de renouveler les publics du quatuor à cordes) - L'activité de médiation est portée par les quatre musiciens (par le passé, un musicien a d'ailleurs quitté la formation car il n'était pas en phase avec l'importance donnée à l'action culturelle). - Création d'une association pour gérer le festival d'été créé par le quatuor et dont il assure la direction artistique
Eléments liés à l'histoire - Création du quatuor en 1991 et installation dès 1994, sur proposition de la mairie de Lyon, dans une école élémentaire (lieu de répétition) . Dès cette époque, le quatuor organise des activités en relation avec les élèves de l'école (concerts, etc.)
Spécificités sectorielles - Activité de médiation souvent couplée à une activité de concertiste professionnel.
Formes d'organisation - Musiciens sont les concepteurs-animateurs avec deux types de soutien : un soutien permanent de l'administratrice du quatuor (qui gère aussi et surtout l'activité de concerts) et les personnels (responsables des relations publics, personnels de l'Education nationale) des lieux dans lesquels le quatuor est amené réaliser des actions de médiation
Statuts, rémunérations - Rémunération spécifique et/ou prise en charge des frais des actions de médiation (c'est une exigence du quatuor), en plus des cachets des musiciens

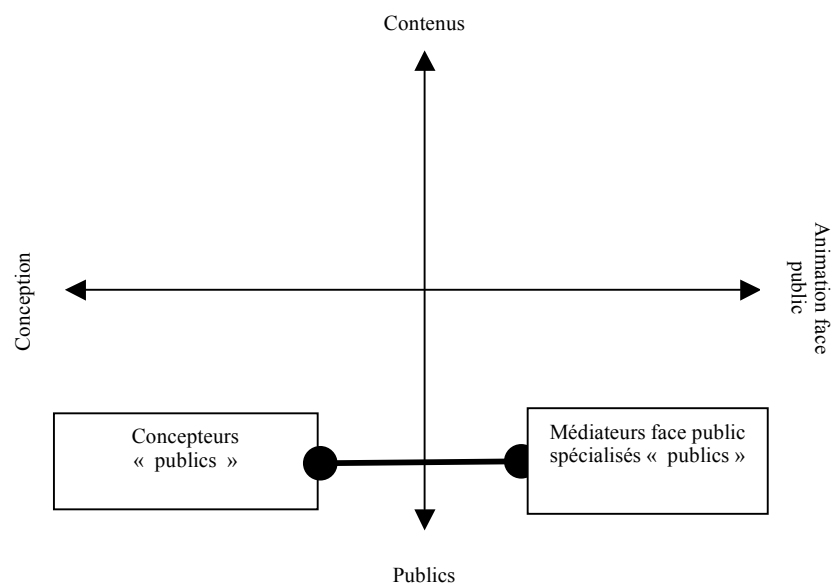
Nom du lieu : La Galerie de Noisy-le-Sec



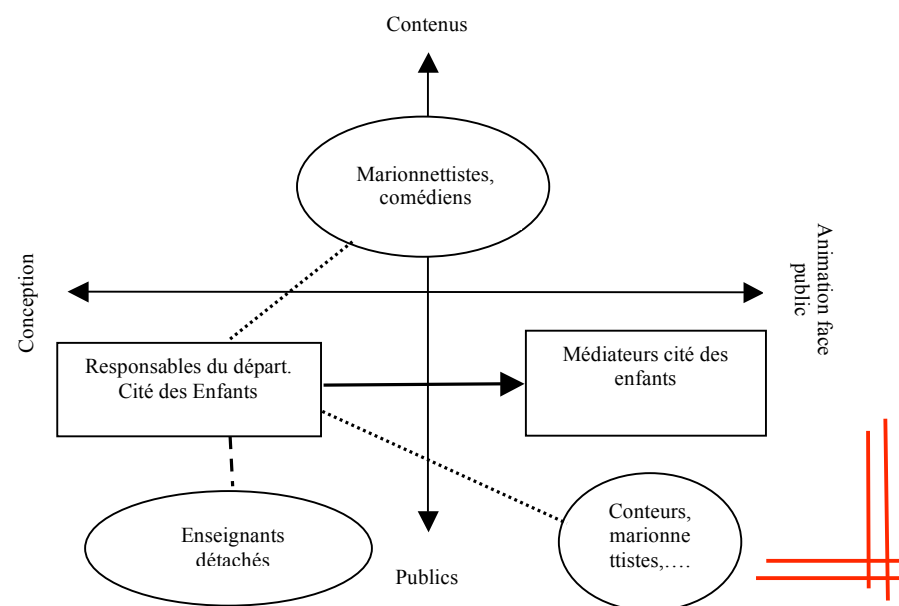
Type de publics visés Scolaires (écoles, collèges et lycées) Population de la ville et du département Groupe adultes spécifiques (handicapés,...)
Politique du lieu (activités générales, objectifs liés à la médiation) Produire (résidences d'artistes) et diffuser (expositions) des œuvres contemporaines Développer la politique culturelle de la ville (régie municipale) : s'adresser aux scolaires et aux populations dans des quartiers « difficiles » ; développer des partenariats avec les autres structures culturelles de la ville (« parcours croisés »). Equipe de 8 personnes
Eléments liés à l'histoire En régie directe depuis 2005, avant association
Spécificités sectorielles Certaines structures emblématiques du champ servent de références en matière de médiation : le Palais de Tokyo, le Centre Pompidou, le Mac/Val (partenariat avec certaines d'entre elles) Activités de médiation relativement standardisées
Formes d'organisation Rattachement direct au service de la ville (le responsable des affaires culturelles est le supérieur direct de la directrice de la Galerie) Equipe de 8 personnes dont 5 qui s'occupent des activités de médiation (trois permanents pour la conception, deux vacataires pour l'animation des visites-ateliers). On peut ajouter : deux assistantes-stagiaires (étudiantes en école d'Art ou en médiation culturelle à l'université) qui accompagnent le travail des intervenants (logistique, surveillance,...) ; et l'appel à des artistes sur certains projets (intervention dans une école par exemple) Nombreux partenariats du service : Education nationale (via l'Inspection de circonscription), associations de quartier, etc.
Structure du marché de l'emploi Population de médiateur (concepteurs mais surtout face public) dans le champ : nombreux masters pro en médiation (spécialités en art contemporain) ; étudiants en histoires de l'art ; étudiants en école d'art
Statuts, rémunérations Médiateurs face public vacataires embauchés sur une période longue et continue Concepteurs (CDD)
Eléments de trajectoires individuelles Responsable des actions « jeune public » et production : Ecole des Beaux Arts de Rennes, stage au Palais de Tokyo puis médiatrice sur les ateliers Tok tok, puis arrive à la Galerie sur ce poste.

Nom du lieu : La Cité des enfants (Cité des Sciences et de l'Industrie, Paris)

Configuration de référence



Configuration réelle



Activités et dispositifs de médiation

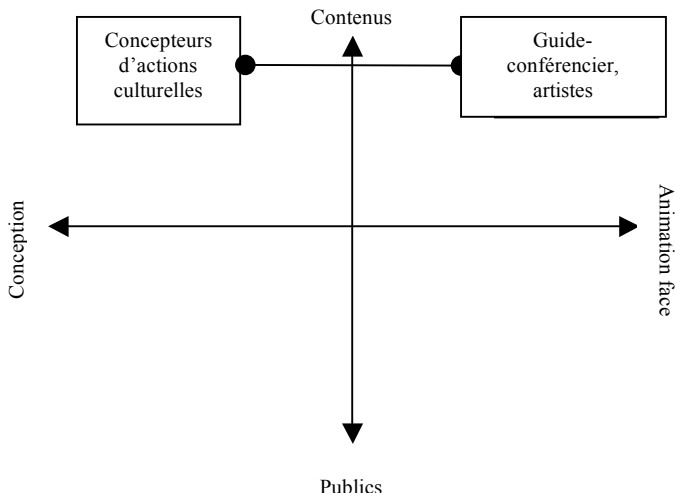
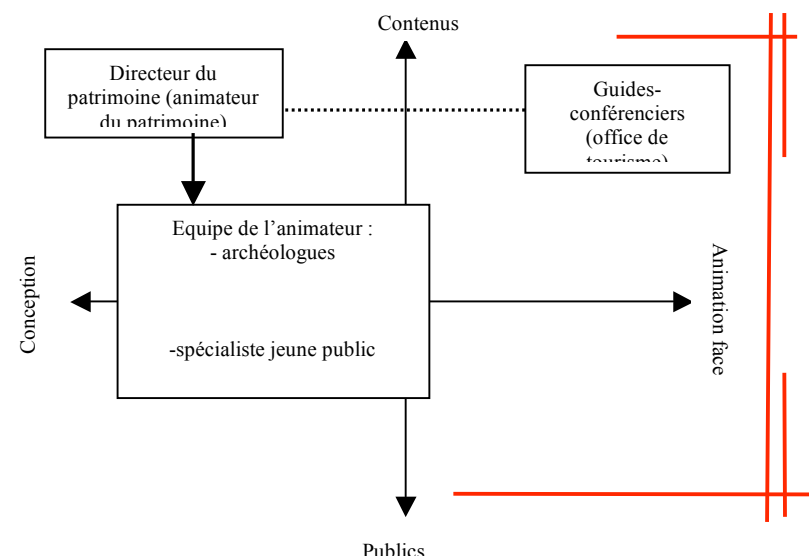
Médiation libre autour des expositions / ateliers de pratiques
Spectacles spécifiques (contes, marionnettes, etc.)

Outils de médiation

Dossiers thématiques pour les enseignants
Catalogue commun de présentation de toutes les activités de médiation de la Cité des Sciences

Type de publics visés Enfants Scolaires (écoles, collèges et lycées)
Politique du lieu (activités générales, objectifs liés à la médiation) Faire découvrir les sciences aux enfants : création d'expositions spécifiques, ateliers de pratiques, spectacles,... Equipe de 20 médiateurs scientifiques (sur 43) et 15 à 20 enseignants détachés (sur 30 à 35)
Eléments liés à l'histoire Place central de la médiation depuis la création de la Cité des sciences (contingents de 100 animateurs à l'origine)
Spécificités sectorielles Médiation scientifique
Formes d'organisation Répartition des équipes de médiation selon les différents départements (cité des enfants, projet muséologique, actions culturelles, carrefour numérique) Département de la cité des enfants au sein de la direction des expositions Nombreux partenariats avec l'Education nationale (enseignants détachés) Appel ponctuel à des expertises extérieures (compagnies de théâtre, marionnettes, contes,...) pour concevoir et animer des ateliers – spectacles
Structure du marché de l'emploi Profils scientifiques nombreux
Statuts, rémunérations Médiateurs et concepteurs permanents Artistes (conteurs,...) : vacations

Nom du lieu : Service d'animation du patrimoine Amiens ville d'art et d'histoire (Somme)

Configuration de référence 	Configuration réelle 
Activités et dispositifs de médiation - Visite guidées, - Ateliers	
Outils de médiation - Outils d'aide à l'interprétation - Documents de visite - Signalétique	
Type de publics visés	

- Touristes - Scolaires (écoles, collèges et lycées) - Population de la ville et de la communauté d'agglomération - Groupe adultes spécifiques (handicapés,...)
Politique du lieu (activités générales, objectifs liés à la médiation) - Politique du patrimoine pilotée par la ville d'Amiens (et plus récemment communauté d'agglomération Amiens métropole)
Eléments liés à l'histoire - Convention Ville et pays d'art et d'histoire signée en 1992 - Extension du périmètre d'intervention (aujourd'hui rattachement du patrimoine à la communauté d'agglomération) -
Spécificités sectorielles - Activité des guides-conférenciers soumise à détention d'une carte professionnelle (délivrée sur épreuves) -
Formes d'organisation - Rattachement direct au service de la ville (l'animateur du patrimoine est le directeur du patrimoine de la communauté urbaine) - Équipe de 5 personnes dont 1 adjoint à l'animateur du patrimoine, spécialisé sur le jeune public, 3 archéologues (en charge notamment des questions d'inventaire), 1 personnel de documentation. - 37 guides-conférenciers dépendant de l'office de tourisme -
Structure du marché de l'emploi - Les guides-conférenciers doivent disposer de la carte de guide-conférencier (barrière à l'entrée)
Statuts, rémunérations - Guides-conférenciers : vacataires recrutés par l'office de tourisme - Equipe auprès de l'animateur : contractuels
Eléments de trajectoires individuelles - L'animateur du patrimoine responsable du service : formation d'histoire de l'art, expérience dans le tourisme, guide conférencier, consultant en projet culturels, au poste d'animateur à Amiens depuis 1997