



La Lettre de l'OCIM

Musées, Patrimoine et Culture scientifiques et techniques

126 | 2009
novembre - décembre 2009

Entretiens avec des professionnels de l'évaluation

Interviews with Evaluation Specialists

Florence Belaën



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/ocim/215>

DOI : 10.4000/ocim.215

ISSN : 2108-646X

Éditeur

OCIM

Édition imprimée

Date de publication : 1 novembre 2009

Pagination : 53-63

ISSN : 0994-1908

Référence électronique

Florence Belaën, « Entretiens avec des professionnels de l'évaluation », *La Lettre de l'OCIM* [En ligne], 126 | 2009, mis en ligne le 01 novembre 2011, consulté le 04 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/ocim/215> ; DOI : 10.4000/ocim.215

Tous droits réservés

Entretiens

avec des professionnels de l'évaluation

Au-delà des structures qui mettent en place des programmes d'études, la pratique de l'évaluation et de l'observation peut être interrogée sous un autre angle : celui des professionnels qui répondent à des commandes émanant d'institutions. Qui sont-ils ? Comment travaillent-ils ? La culture scientifique et technique est-elle pour eux un terrain d'étude spécifique ? Quelle expérience ont-ils d'ailleurs dans ce domaine ?

Regards croisés de trois spécialistes de l'enquête aux statuts très différents : Option Culture, organisme d'étude et de conseil dirigé par Jean-Michel Tobelem *, docteur en sciences de gestion ; Ad Hoc Médiation et Culture *, association composée de jeunes compétences très diverses, représentée par Viviane Jovet, chargée d'études ; et Dominique Le Tirant *, indépendante, ethnologue et psychologue de formation.

La Lettre de l'OCIM : Pouvez-vous nous citer quelques exemples d'études que vous avez menées pour un commanditaire relevant de la culture scientifique et technique ? Pour ces exemples, pouvez-vous nous indiquer la nature de la commande, votre méthodologie, les résultats que vous avez obtenus et la manière dont vous les avez valorisés ?

Jean-Michel Tobelem : Prenons trois exemples : l'un portant sur une association se consacrant à la diffusion de la culture astronomique pour le compte de son principal financeur, le Conseil général ; l'autre relatif à la politique de tarification d'un CCSTI ; le dernier se rapportant à la politique en matière de qualité de l'accueil d'un grand établissement national de culture scientifique et technique. Nous avons ici une variété d'échelles territoriales (locale, régionale, nationale), de statuts (de l'association à l'établissement public), de méthodologies et de problématiques (étude de développement, politique tarifaire, accueil des visiteurs).

À ces trois exemples, on peut ajouter la présence d'un questionnement relatif à la place de la CST dans deux audits de politique culturelle, que je mentionne sans les détailler car ils sont en cours de réalisation : l'un portant sur une commune de la région parisienne disposant d'une importante notoriété en matière scientifique et technique ; et l'autre portant sur un département de l'Ile-de-France. À cet égard, il est significatif que les problématiques de la CST soient désormais intégrées à une réflexion sur la politique culturelle – au sens plus traditionnel du terme (spectacle vivant, musées, lecture publique, patrimoine...) – des collectivités territoriales.

S'agissant du premier exemple, l'enjeu était de proposer un plan de développement permettant au Conseil général de cesser d'investir de façon récurrente en fonctionnement (sauf opérations exceptionnelles) au moyen d'un investissement certes important au départ mais bien dimensionné par rapport aux missions de l'association, à son potentiel de croissance et par rapport à l'équilibre futur de son exploitation. Nous avons procédé à une analyse à la fois territoriale, comparative, économique et de contenu pour parvenir à la solution considérée comme la plus adaptée par le commanditaire. Cet exemple suggère qu'il est utile d'éclairer la réflexion portant sur un site donné par une investigation élargie visant à repérer des pratiques innovantes, à comprendre la nature de l'insertion de l'équipement dans son environnement et à rechercher – lorsque cela est possible – de nouvelles marges de manœuvre financières sans sacrifier pour cela la mission de l'institution (et en particulier son impératif d'accès au public le plus large possible).

Concernant le deuxième exemple, se rapprochant davantage d'une « expertise rapide » en raison de la modestie de son coût, l'objectif a été de proposer plusieurs scénarios de tarification (allant de la gratuité à une tarification d'ensemble en passant par la tarification de certaines offres uniquement) fondés sur les caractéristiques de l'institution et son inscription territoriale, mais également sur les résultats d'une enquête comparative auprès d'autres CCSTI. Ce cas met en lumière l'actualité d'un double objectif souvent douloureusement vécu comme contradictoire : accroître ses revenus tout en recherchant une augmentation de la fréquentation et un élargissement des publics. Il convient donc dans cette matière de clarifier ses priorités, de déterminer la part souhaitée des ressources propres, tout en tenant compte des types de publics que l'on accueille et du contexte dans lequel on évolue.

Pour le dernier exemple, nous avons opté pour une approche « en entonnoir », partant des bonnes pratiques repérées à l'échelle internationale, se poursuivant par un examen critique de la qualité de l'accueil et des services de l'établissement et aboutissant à des recommandations précises autour de questions-clés et d'axes prioritaires dégagés par des réunions de travail avec le maître d'ouvrage. Ce que l'on peut en retenir est la pertinence du thème des démarches qualité qui, selon nous, ne sauraient se satisfaire d'une approche bureaucratique fondée sur l'atteinte d'indicateurs chiffrés, mais devraient tout autant se traduire par une approche globale de la qualité de l'« expérience de visite » des différentes catégories de publics. Il y a là un chantier très important si l'on veut à la fois satisfaire le public existant et favoriser sa fidélisation (par la qualité des services offerts), mais également attirer des visiteurs occasionnels ou moins habitués des pratiques culturelles (ce qui passe notamment par une dimension plus conviviale, expérientielle et participative de la visite). Quant à la question plus générale de la valorisation des études, elle peut donner lieu à des présentations publiques ou à des publications, mais en gardant à l'esprit que le rapport de mission appartient au maître d'ouvrage, sous réserve du droit moral du consultant.

Ad Hoc : Dans le cadre de nos différentes missions, il nous a été possible d'intervenir à différents niveaux et sur différents dispositifs, allant d'une évaluation plus classique à une évaluation globale de mise en place d'un projet. Nous citerons trois exemples ou catégories qui nous apparaissent refléter notre champ d'investigations en matière d'évaluation.

La première catégorie concerne l'évaluation préalable. Dans ce domaine, nous avons travaillé de manière ponctuelle sur des modules de préfiguration de type ateliers/animations déjà constitués où nous devons construire un protocole test afin d'en définir les fonctionnements et potentialités. Nous avons également pu mener des études préalables quant à la mise en place d'une exposition ou d'un service au public où la demande, dans

ces cas précis, était de mener une enquête afin de percevoir l'étendue du champ concerné et les représentations et attentes que cela engendrait auprès du public. La restitution se faisait sous la forme d'une analyse-diagnostic avec identification de stratégies de développement.

La deuxième catégorie concerne des études d'évaluation de type étude d'usages ou de réception. Dans ces cas d'études, et au vu des objectifs des commanditaires, nous optons souvent pour des protocoles de type qualitatif qui permettent d'identifier et d'approfondir les problématiques de fond inhérentes à ces projets. Nous essayons néanmoins de mettre en place des protocoles plus quantitatifs (quand le projet le permet) qui mettent en exergue les grands axes d'une réflexion plus objectivée.

La dernière catégorie, si éloignée puisse-t-elle paraître du champ classique de l'évaluation, concerne tout le protocole mis en place dans le cadre d'études de faisabilité où la phase de diagnostic en termes de territoire, de publics, de partenariat relève également d'une forme d'évaluation qui, si elle paraît plus économique et touristique au premier abord, n'en reste pas moins l'évaluation préalable de potentialités culturelles en termes de développement et de pérennisation.

Dominique Le Tirant : Une des premières évaluations que j'ai faites dans un musée de culture scientifique et technique, en 1990, était relative à l'aménagement de l'environnement des interactifs (des jeux). La commande était de savoir comment les gens jouaient dans cet environnement et ce qu'ils en comprenaient. Cette étude a été essentiellement basée sur de l'observation, avec comme grille d'analyse tout ce qui avait rapport au langage non verbal et à la communication silencieuse. Dans le cadre de cette approche des interactifs, nous n'avons pas enregistré en vidéo car nous n'avions pas les moyens de le faire, par contre il y a eu une notation très précise de ce qui se passait entre les personnes en situation de jeu. À partir de ce moment-là, j'ai pu mettre en évidence que les gens pouvaient jouer seuls s'il n'y avait pas beaucoup d'affluence. À l'inverse, s'il y avait de l'affluence, ils jouaient à plusieurs, avec un joueur principal et des gens placés derrière qui ne restaient pas neutres, debout à ne rien faire. Cela a permis d'engager une réflexion sur le dispositif d'aménagement d'un interactif (...). Au final, on a mis au jour l'existence d'un certain nombre de pratiques de sociabilité autour du jeu dont on n'avait pas conscience.

La méthodologie a consisté en des entretiens *in situ*, très courts. Les questions étaient du type : « qu'est-ce que vous avez fait là ? », « pourquoi avez-vous parlé à ce moment-là ? ». Aujourd'hui j'opérerais de la même manière, mais je ne donnerais peut-être pas le même sens, je revisiterais ce que j'ai fait. Les contextes ont évolué, la familiarité des personnes avec l'informatique a changé en vingt ans, la gestion des interfaces a aussi complètement changé. À l'époque, l'écran tactile était assez nouveau pour les personnes. Il y avait de gros trackpads qui ont disparu. Toute l'ergonomie de l'interface a changé et les personnes ont augmenté leur niveau d'habileté à l'utilisation d'un écran et d'un logiciel. La manière d'installer ces bornes interactives a également changé. Il y a de moins en moins de sièges devant les bornes (...).

L'autre exemple est une demande d'évaluation des modes et formes de médiation des animateurs autour d'une exposition dans un musée scientifique et technique. Ici, la difficulté était de travailler avec les individus, et non pas comme expert observateur. Il y avait un conflit autour de cette exposition. S'étant sentis exclus de sa conception, les animateurs-médiateurs avaient en effet décidé de refuser d'animer un simulateur. La commande était d'interroger la pertinence de la programmation de l'animation par rapport à cette exposition, alors que du point de vue de la conception, il y avait une autre

demande d'animation, quelque chose qui relevait beaucoup plus de l'usage des nouvelles technologies dans le scénario d'animation, mais qui n'avait pas été abordé dans la commande. Ce cas de figure est typique. Souvent la commande ne correspond pas à la demande. Elle émane de la hiérarchie et masque la vraie attente des équipes et du collectif de travail. Il y a alors une nécessité de travailler sur la demande, sur ce qui coince justement.

Ce qui était intéressant dans cette étude, c'était d'observer ce qui se passait entre le public et les animateurs. Bien qu'un peu ambivalente dans la mesure où j'étais perçue en tant qu'observateur, évaluateur et juge, la méthodologie a donc essentiellement consisté en de l'observation et des entretiens. Cela a permis de mettre en évidence une problématique d'identité qui était un des enjeux de la demande. J'ai ainsi montré qu'il y avait des personnes qui étaient plus ou moins identifiables, certaines qui s'impliquaient moins que d'autres dans les animations (...). Pour la réunion de restitution des résultats, j'ai certes emprunté des détours, mais je suis passée par une description très fine de ce qui était rendu visible, comme à un visiteur lambda : comment la personne se présentait – sans la nommer –, comment elle arrivait, à quelle heure, où, comment elle s'insérait dans cet espace... En détournant l'évaluation par une description très minutieuse, cela a permis au groupe de prendre conscience de sa manière de faire, ou en tout cas de la mettre en discussion (...). Aujourd'hui j'opérerais beaucoup plus dans une démarche de groupe de travail, si la demande visait directement ce qui se passe avec les animateurs. Je ferais intervenir de l'observation, du film, mais je mettrais cela en discussion avec le groupe de personnes qui fait le travail (...).

De manière générale, une étude est faite pour être mise en discussion. Son destin n'est pas d'être sanctuarisée dans une direction. Cela implique la nécessité de restituer les résultats, soit des entretiens, *in extenso* ou en partie, soit sous forme de synthèse, surtout quand il s'agit d'études auprès de personnes. L'objectif est de permettre de lancer le travail sur ce qu'on fait à partir d'une question précise. En ce sens, l'exemple avec les animateurs est charnière parce que j'utilisais à la fois des outils issus de l'ethnologie et du champ de la psychologie du travail. Dans ce type d'étude, ils s'assortissent d'une phase de discussion avec les intéressés, dans un cadre restreint puis avec un groupe de volontaires. Le rapport de synthèse est validé par ledit groupe avant d'être diffusé plus largement, ce qui fait que les propos retenus ne sont connus réellement que par les personnes du groupe. Dans le cadre d'une restitution plus élargie, il faut aussi noter l'exigence de préserver l'anonymat, *a fortiori* s'il est demandé.

Enfin, je ne donne jamais les entretiens au commanditaire. Je transmets uniquement le rapport final, sauf quand il s'agit d'une étude à visée patrimoniale. Cela dépend du type d'étude sur laquelle je travaille. Si par exemple j'interviens en tant qu'ethnologue dans un musée d'histoire sociale, les entretiens seront décryptés, restitués aux personnes et ils seront déposés dans les archives du musée, avec des autorisations d'accès éventuelles. Différents niveaux d'accès existent, par exemple entre chercheurs et non chercheurs. Cela dépend du contexte. Si j'interviens comme psychologue, je ne restitue en aucun cas les entretiens. Je restitue une synthèse globale où l'anonymat est préservé.

LO : Qu'avez-vous retenu de ces expériences ?

JMT : Nous savons par expérience que la réussite d'une étude repose sur plusieurs conditions : des objectifs aussi clairs que possible (sans « agenda caché »), un temps suffisant pour l'intervention du consultant et la réflexion interne du demandeur de l'étude et, enfin, une implication franche du maître d'ouvrage pour parvenir à des recommandations pouvant être réellement mises en œuvres plutôt qu'aboutissant dans un placard dont

elles ne sortiront pas. Pour cela, il convient de se garder des recettes toutes faites ou des idées préconçues et donner la priorité aux rencontres de terrain, à l'observation directe et aux réunions de concertation. Il ne faut donc pas hésiter à « nourrir » le consultant en amont en lui livrant les informations pertinentes et à réagir de façon constructive sur les documents (notes d'étape, documents de travail, rapports) qu'il élabore progressivement au fil de la mission. C'est donc un véritable partenariat qui devrait idéalement s'instaurer pour parvenir à des résultats satisfaisants. On constate du reste une professionnalisation des demandeurs d'étude qui contribue à accroître la complexité des questions posées, mais aussi l'exigence légitime des maîtres d'ouvrage en termes de résultats.

AH : La mutualisation des pratiques a permis de confronter des approches très différentes en matière d'évaluation et d'explorer la très grande variété des acceptions professionnelles de ce mot. Les termes d'évaluations préalables, formatives ou sommatives ne sauraient, de ce point de vue, constituer une grille d'analyse suffisante pour en définir les approches. Ils contribuent au mieux à structurer, de manière schématique, la pratique strictement muséale de l'évaluation. Mais une structure comme Ad Hoc permet de dépasser les clivages culturels et de proposer une vision et une pratique de l'évaluation à l'échelle des métiers de la culture en général, et plus seulement à celle des musées. Les objectifs de l'évaluation s'avèrent en effet différents selon les secteurs culturels.

Cette réflexion permanente, autorisée par l'existence de l'association, a permis par ailleurs d'assister à l'évolution contemporaine de nos sphères d'activité. Ainsi, le devenir des statuts des musées et de leurs projets culturels, ou la professionnalisation des acteurs institutionnels, ont largement modifié le panorama. Et dans ce contexte, l'évolution des pratiques de l'évaluation muséale apparaît *a contrario* très faible, tout du moins en regard de l'évolution institutionnelle des musées. Ses protocoles ont connu peu de modifications et conservent leur forte dimension sociologique. Surtout, leur intégration dans les travaux opérationnels des producteurs d'expositions ou d'autres programmes culturels semble toujours relativement faible. Les attentes évoluent pourtant de manière très nette. Certains travaux de programmation de musées menés par Ad Hoc nous ont permis de constater la coexistence, dans les attentes des commanditaires, d'une volonté de qualité culturelle mais aussi de pertinence économique, sociale, mercatique ou encore juridique.

L'évaluation héritée des années 1990 peine à couvrir la totalité de ces champs et tarde à se réformer au profit d'une approche par nature multiple et pluridisciplinaire. Cette mutation n'a pourtant pas qu'un enjeu économique. Elle permettrait aussi une intégration facilitée des résultats d'étude à la mise en œuvre fonctionnelle des travaux de production culturelle. Ce regard élargi est par ailleurs indispensable à la construction d'indicateurs complexes qui sauront illustrer finement les actions des musées sans trop les simplifier. L'approche multiple nécessaire à cela repose sur l'existence d'un collectif réuni au sein de l'association Ad Hoc qui partage expériences et analyses.

DT : Pour moi, c'est chaque fois une façon d'avancer en faisant avancer l'autre, c'est un enrichissement à la fois des modes de voir, de percevoir, des méthodologies et puis c'est une découverte permanente. Je ne peux pas « repasser deux fois au même endroit », et il est vrai, pour revenir à la première étude, que ce qui me semble intéressant aujourd'hui, c'est d'arriver à un endroit, de prendre un itinéraire qui construit le sens. C'est peut-être lié à mon mode d'intervention, peut-être aussi parce que je me sens très libre dans ma manière d'intervenir, d'être très autonome et de mettre en place mon propre cadre.

LO : Quelles sont vos relations avec les commanditaires ? Avez-vous des conseils ou remarques à leur suggérer ?

JMT : Nos observations rejoignent celles de la profession en général : effectuer une sélection des consultants en amont pour éviter un afflux d'offres consommatrices de temps et d'énergie pour le maître d'ouvrage ; se concentrer dans le cahier des charges sur le contexte et les objectifs spécifiques de la mission et non sur la méthodologie (au risque de se priver d'approches innovantes pouvant être proposées par le consultant, même si des orientations de méthode peuvent bien entendu être suggérées) ; favoriser un esprit de collaboration dans une relation de confiance et de partenariat avec le maître d'œuvre afin d'aboutir à des résultats partagés, concrets et opérationnels. Rappelons par ailleurs qu'au-delà des études, au sens classique du terme, il est possible d'envisager d'autres types de collaboration, mieux adaptés parfois à certaines circonstances ou besoins des maîtres d'ouvrage, en particulier dans le contexte actuellement tendu des finances publiques : accompagnement, assistance, conseil ponctuel, journées de suivi, formation-action...

Enfin, s'agissant des grandes problématiques du développement culturel, il conviendrait probablement que les collectivités territoriales prennent collectivement l'initiative de consultations, de débats et de livres blancs, sans attendre que l'État se saisisse de ces questions car il le fait désormais rarement, en y associant notamment les professionnels et leurs organisations représentatives, mais aussi les organismes de formation, les syndicats...

AH : Étant avant tout une association à but non lucratif, Ad Hoc préfère proposer son intervention dans le cadre de projets pour lesquels son expertise est à la fois efficace pour les commanditaires et enrichissante pour ses propres travaux. Ces objectifs ont notamment permis de constater l'impact relatif des études de réception des publics d'une exposition ou d'un atelier, qui trouvent en effet rapidement leurs limites. Faiblement exploitées *a posteriori*, peu lues, ces évaluations connaissent rarement d'autres conséquences que celle d'un empilement de rapports. Les problématiques ne manquent pourtant pas et les dispositifs d'évaluation préalable et formative garantissent l'obtention de résultats efficaces permettant de réelles réintégrations dans les projets. Cette limite semble en partie pouvoir être attribuée à la pertinence de la question initialement posée comme cadre de la recherche.

Ainsi, l'enjeu actuel de l'évaluation repose essentiellement en amont sur un accompagnement des commanditaires afin de mieux comprendre leurs attentes souvent mal formalisées. Une évaluation utile repose avant tout sur une problématique et un questionnement pertinent. Ces constatations ont conduit Ad hoc à expérimenter une place et une fonction adaptées aux travaux d'évaluation dans différents domaines culturels. L'intégration de l'évaluation dans l'étude d'opportunité du développement de musées trouve en effet tout son sens lorsqu'elle cumule des champs complémentaires qui mêlent procédés quantitatifs et qualitatifs (profils socio-démographiques, analyse des potentialités de développement, étude des pré-requis, évaluation des impacts économiques, diagnostics sectoriels et territoriaux...) et qu'elle se structure préférentiellement sur une approche préalable particulièrement exigeante.

DT : Ma démarche consiste à la fois à questionner ses propres représentations, ses propres désirs, à savoir que ce que l'on évalue et pourquoi on le fait tout en laissant libre champ à la découverte. Tout ceci est lié à mon parcours. Cela rend mon travail à la fois difficile à identifier : parfois les gens se demandent ce que je fais vraiment, quel est mon vrai métier – et en même temps cela me permet de laisser une marge de manœuvre à la surprise, la découverte. Il faut toujours questionner ses attentes.

Ces études ne sont pas une manière de contester un dispositif mais un moyen d'échanger sur ce que l'on fait, d'échanger avec ses collaborateurs et d'aller au-delà. C'est ce qui me spécialise par rapport aux autres. Le problème est de savoir ce que l'on fait quand on veut évaluer, ce que l'on évalue et ce que l'on fait de ce travail. L'évaluation devrait être un outil de travail, ce devrait être la base d'un travail et non son aboutissement sacralisé, figé. Cela devrait servir à mettre en discussion le travail. Que le collectif se réapproprie le travail, c'est cela qui fait sens. Cela questionne aussi l'organisation du travail.

Je ne réponds pas toujours à des appels d'offre pour des raisons statutaires. Un budget d'évaluation n'est pas un budget d'étude d'étudiant. De même, une intervention ne correspond pas à un budget de stagiaire, c'est un véritable travail. Il y a souvent dans la commande le fantasme que l'évaluation va résoudre le problème alors que l'évaluation ne résout pas grand-chose, c'est le départ d'autre chose.

LO : Comment êtes-vous informé des études ?

JMT : Cela passe par plusieurs canaux : envois directs par voie postale ou électronique des appels d'offres par les maîtres d'ouvrage, information par des sites spécialisés, bouche-à-oreille et, enfin, transmission par des confrères d'offres pouvant nous intéresser. D'une manière générale, observons d'une part que certains maîtres d'ouvrage accordent une confiance excessive aux sites Internet pour la publication des appels d'offres (car cela ne garantit pas toujours l'information des consultants concernés) ; et, d'autre part, qu'ils proposent parfois un encadrement juridique excessif (car non imposé par le Code des marchés publics). Dans ces matières, le mieux est quelquefois l'ennemi du bien !

AH : Nous pouvons être informés d'un projet de différentes façons. Soit, comme tout le monde, par une veille permanente relative aux appels d'offres sur les sites spécialisés. Soit directement par des personnes impliquées dans le réseau. En effet, en raison des liens tissés avec nos commanditaires depuis plusieurs années, ils nous transmettent directement des demandes ou des propositions dont ils peuvent supposer qu'elles nous intéresseraient.

LO : Comment votre structure fonctionne-t-elle ? Quel est votre statut juridique ?

JMT : Nous fonctionnons sous la forme d'une SARL à partir de l'agrégation d'un réseau de compétences, essentiellement des experts dans leur domaine (droit, sociologie, développement local, marketing touristique...), en France et à l'étranger. Nous opérons donc sur une base collaborative adaptée, en fonction des caractéristiques, des spécificités et des exigences particulières de chaque mission.

Nous consacrons par ailleurs environ 15 % de notre activité à ce qu'on pourrait qualifier de « recherche et développement » : publication d'articles et d'ouvrages dans des revues professionnelles ou bien à comité de lecture, comptes rendus de livres, participation à des colloques et à des séminaires en France et à l'étranger, participation à des jurys, direction d'une collection d'ouvrages sur la gestion de la culture, création et animation depuis 15 ans d'un réseau de docteurs et de doctorants, activités de formation à l'université et dans des grandes écoles... Cela permet de défricher des problématiques insuffisamment traitées ou émergentes : management et marketing de la culture, collecte de fonds et philanthropie, développement territorial et politique tarifaire, internationalisation et diplomatie culturelle...

Ces recherches sont évidemment nourries (sans transposition directe néanmoins) des travaux de terrain qui vont de communes de 1 000 habitants, de « pays » et de parcs naturels régionaux jusqu'à des établissements publics, des ministères et des organisations internationales. Pareil positionnement, à l'interface entre ancrage professionnel et monde académique, peut permettre de faire évoluer les pratiques de travail et les méthodologies d'étude, sans perdre pour autant de vue les défis concrets auxquels sont confrontés les maîtres d'ouvrage ni le respect des règles en la matière (délais, prix, faisabilité des préconisations...).

AH : L'association Ad Hoc Médiation et Culture a été créée il y a une dizaine d'années par un groupe de jeunes professionnels pour partie issus d'une même formation aux métiers de la culture (Master en muséologie de l'université de Bourgogne). Cette formation, l'une des plus anciennes du genre, dont l'émergence était contemporaine de la fin de la vague muséale des années 1980-1990, consacrait notamment une part de son enseignement aux problématiques de l'évaluation. Ce choix d'enseignement s'inscrivait alors dans le contexte de l'influence des travaux nord-américains et dans celui, tout aussi décisif, de l'affirmation d'une recherche universitaire en matière de sociologie de la culture, et plus particulièrement dans le champ de la culture scientifique.

Partageant ainsi la base d'une formation aux enjeux et aux méthodologies de l'évaluation, chacun des membres de l'association a pu ensuite développer une expertise particulière en fonction de ses orientations professionnelles qui mobilisent les pratiques de l'évaluation à des degrés divers. L'existence de l'association Ad Hoc a permis de maintenir un lien permanent entre toutes ces personnes. Cela a favorisé la naissance d'une réflexion collective, toujours continuée, sur l'évolution des pratiques professionnelles de la muséologie, ainsi que sur les formes et sur les usages de l'évaluation dans les musées et la culture.

Cette volonté d'innovation et d'évolution méthodologique des pratiques muséales donne finalement à Ad Hoc l'opportunité d'associer le plus largement possible de jeunes diplômés à ses travaux. Leur intégration dans le bouillon de culture que représente l'association contribue en effet à nourrir celle-ci de regards renouvelés et ménage pour ces jeunes professionnels certaines opportunités de développement de carrière. Cette fonction d'accompagnement, en redéploiement constant compte tenu de l'évolution très rapide des formations et du nombre de diplômés, ménage ainsi un espace d'incubation adapté, pour les candidats et pour les projets qu'ils portent. Ceux-ci peuvent être de natures très différentes et concerner une approche strictement patrimoniale (inventaire de la collection d'entreprise du Groupe SEB) ou directement en lien avec l'évaluation (préfiguration de la cellule d'évaluation du musée des Confluences, évaluation de dispositifs ou d'usages commanditée par la Cité des Sciences et de l'Industrie...).

LO : Êtes-vous spécialisé dans certaines thématiques ? Pour un certain type d'organismes ?

JMT : Nous avons trois champs principaux d'intervention : l'étude de projets culturels, l'étude des publics de la culture et l'étude des politiques culturelles. Quant aux types d'interventions, ils vont des audits aux études stratégiques et aux missions de développement, en passant par des études de conception, de faisabilité et de programmation.

Nous sommes donc des « généralistes spécialisés » car, en dehors du fait d'intervenir exclusivement dans le secteur de la culture et du tourisme culturel, ces différents types de missions nécessitent le recours à des spécialités diverses : économie, psycho-sociologie, droit, gestion, développement territorial, tourisme, architecture, programmation,

muséo-scénographie, communication, mécénat... Dans cette matière, notre approche est de toujours faire appel – en tant que de besoin – à des spécialistes reconnus dans leur champ de compétence. Des équipes pluridisciplinaires peuvent également associer consultants et universitaires, ces derniers intervenant alors comme experts dans un cadre d'étude et non de recherche à proprement parler.

AH : Le collectif d'experts réunis autour de l'association favorise des interventions aux principes modulables. Ce fonctionnement collaboratif fait de l'association un partenaire naturel des collectivités publiques, des institutions culturelles, des universités comme des entreprises, pour la valorisation de leurs patrimoines ou la définition d'actions culturelles. L'expertise de l'association interroge toutes les phases de développement d'un projet culturel, de sa conception (état des lieux, faisabilité) à sa mise en œuvre (diagnostic, étude d'impact). Ses analyses portent sur différentes dimensions : scientifiques (inventaire et conservation des collections, PSC...), culturelles (conception et réalisation d'expositions, évaluation de dispositifs de médiation, valorisation patrimoniale) et administratives (études sectorielles, états des lieux territoriaux, analyses de public...).

L'association Ad Hoc œuvre plus particulièrement dans le domaine de l'évaluation en proposant ses services en amont d'un projet, que ce soit en phase exploratoire ou en phase d'analyse préalable, pendant la mise en œuvre (fonctionnement, réception) ou pour en étudier l'impact. La majorité de nos interventions relèvent du champ de la CSTI et concernent le domaine des musées et du patrimoine. Néanmoins, le parcours de certains permet d'élargir cette approche à d'autres champs culturels comme celui de la musique et de la danse. Cela permet de confronter les méthodes de l'évaluation muséale à d'autres approches, nettement différentes et moins centrées sur les publics. Ainsi, le milieu de la musique et de la danse préfère d'ailleurs le terme « d'observation », et celui-ci oriente en priorité son étude sur les acteurs professionnels, sur les structures de formation et de diffusion plutôt que sur ses publics. Il s'agit dès lors d'une évaluation plus centrée sur les conditions de la production que sur ses modes de réception.

LO : Quels sont votre formation et votre parcours professionnel ?

JMT : Ma formation est la suivante : Sciences Po Paris, DEA de Droit, formation en management culturel et doctorat en Sciences de gestion ; j'ai également bénéficié d'une bourse Lavoisier du ministère des Affaires étrangères qui m'a permis d'étudier sur place pendant un an le fonctionnement des institutions culturelles et philanthropiques américaines. J'ai commencé ma carrière professionnelle avec la consultante Marie-Odile de Bary et j'ai ensuite progressivement étoffé l'activité d'Option Culture. Ancien membre du bureau de l'un des comités spécialisés (INTERCOM) du Conseil international des musées (ICOM), j'ai été trésorier d'un syndicat professionnel (Géfil) et je suis actuellement membre du comité de lecture de la revue internationale de muséologie *Museum Management & Curatorship*. Cet intérêt pour la dimension internationale se traduit à la fois par une familiarité avec les enjeux que représente la culture à l'étranger, par la collaboration avec des experts internationaux pour la réalisation d'études comparatives et par le fait de solliciter des auteurs étrangers pour les publications que je dirige.

AH : Les membres de l'association Ad Hoc présentent des formations et des parcours professionnels complémentaires, étroitement liés à la muséologie, la médiation et les sciences de l'information et de la communication. Le parcours professionnel de chacun des membres d'Ad Hoc les a conduits à exercer leurs fonctions dans différentes structures constitutives du champ de la CST, tant dans le milieu associatif, qu'au sein

d'institutions culturelles, de laboratoires universitaires ou de collectivités territoriales. Cette spécificité construit une approche globale du champ de la CST nourrie à la fois par les expériences de chacun et les études menées dans le cadre collectif.

DT : J'ai un métier d'ethnologue chercheur indépendant, mais est-ce que je fais de la recherche ? Que veut dire faire de la recherche ? Institutionnellement je ne suis pas inscrite dans un cadre formel de recherche. Dans mon cas, c'est le regard des autres qui m'attribue cette compétence. Je publie assez peu mes résultats. Sur le plan de la forme, je participe effectivement peu à la recherche. Je reviens très rarement sur ce que j'ai fait puisque je n'ai pas les budgets pour le faire. Je n'ai pas l'opportunité d'avoir du temps pour réinvestir mes propres démarches et travaux. Sauf à être sollicitée pour une publication. Je pense effectivement que la manière de regarder un terrain, de questionner une commande s'apparentent à une démarche de recherche. Mais il ne s'agit pas de recherche au sens institutionnel.

**LO : Comment qualifieriez-vous le champ de la culture scientifique et technique ?
Qu'est-ce que cela vous évoque ?**

JMT : La culture scientifique et technique représente un secteur fondamental qui se situe à la croisée de plusieurs approches : approche culturelle, puisque la science et la technique font partie de la culture de l'honnête homme, comme on le sait depuis des siècles ; approche éducative, car la culture scientifique et technique représente un enjeu majeur pour la qualification de la population française en termes de recherche et de créativité ; enjeu politique, car on ne peut imaginer les débats contemporains qui nous engagent tous (énergie, environnement, transport, santé...) sans une sensibilisation des citoyens aux principaux acquis de la science ; enjeu économique, car la capacité à innover constitue l'un des ressorts de la compétitivité et de la prospérité de l'Union européenne ; enjeu touristique enfin, car notre pays dispose de musées, de centres scientifiques, d'entreprises, de laboratoires, de collections universitaires et d'entités diverses relevant du patrimoine technique et industriel qui constituent globalement une offre de grande qualité – et de surcroît non délocalisable – pouvant être parfaitement valorisée sur le plan touristique, à destination des résidents et des visiteurs plus lointains.

AH : Ad Hoc est acteur et témoin depuis 10 ans des évolutions du champ de la culture scientifique. C'est un champ culturel complexe du point de vue de la nature des acteurs qui le composent (musées, CCSTI, universités, instituts de recherche, monuments, écomusées) comme des sujets d'étude (patrimoine industriel, ethnologie, sciences, espaces naturels, spécimens vivants). Cette diversité est accentuée par l'hétérogénéité de forme et de taille de ces acteurs : collectivités locales, établissements publics, associations, entreprises, composés de quelques bénévoles passionnés à des établissements comptant plus de 1 000 personnes. Les budgets alloués et, en conséquence, les puissances d'action respectives, sont également disproportionnés. Tous se rassemblent autour d'un point commun qui réside dans l'acronyme CSTI : Culture Scientifique Technique et Industrielle. Ce concept possède des frontières également floues, notamment dans l'acception de son premier terme : la culture. Qu'entend-on par la dimension culturelle des sciences ? Un simple bagage de connaissance de base à transmettre, à l'image d'une culture générale ? Ou l'interprétation des sciences et techniques par des approches décalées, marginales, anecdotiques, poétiques investissant les champs de la création et dans lesquelles la science n'est pas forcément un objet explicite avec une multitude de productions et de regards possibles ?

Cette diversité des acteurs, des sujets, des interprétations offertes, des modalités de médiation, des publics et des territoires, constitue la richesse profonde et fondamentale de

ce champ. Il reste néanmoins hermétique ou illisible au non-initié, créant par là un manque de reconnaissance institutionnelle. La faiblesse de l'appareil statistique à notre disposition renforce cette image de boîte noire de la CSTI, dont aucun ne peut véritablement aujourd'hui mesurer les dimensions : combien d'emplois, quels budgets, combien d'expositions, de quelle nature, autant d'éléments, très descriptifs et quantitatifs, qui manquent de nos jours à la définition précise de ce secteur. Le champ de la CSTI s'avère être *a contrario* très structuré, avec des cadres professionnels et des méthodes formalisés. L'intégration de l'évaluation en constitue un exemple caractéristique. Il reste néanmoins l'un des secteurs culturels les moins bien connus du point de vue de ses acteurs et de ses productions. C'est finalement l'aspect paradoxal qui caractérise le mieux le champ de la CSTI avec toutes les possibilités de développement que cela suppose pour l'avenir.

DT : Pour moi c'est tout ce qui concerne l'action en culture scientifique et technique. Cela peut être sur des lieux, dans des musées qui peuvent être des musées de science, des musées techniques avec ou sans collections. Cela peut être aussi des lieux éphémères. Cela peut être des pratiques de la médiation humaine uniquement. Ce sont des lieux où les pratiques et les identités sont différentes, mais en même temps il y a aujourd'hui une vague de fond assez forte sur la communication, sur la nécessité de rentabiliser, sur la nécessité de faire du chiffre qui a tendance à faire passer en arrière-plan l'idée de la culture scientifique et technique, mais ce n'est pas une idée qui est finalisée. Ces tendances-là se retrouvent partout et ne sont pas propres à la culture scientifique et technique, cela touche tout le champ plus vaste de la culture.

Il y a à mon avis un gros changement qui est en train de se faire sur le sens de la culture scientifique et technique, et ceci depuis les vingt dernières années. Si on relit les publications des années 1985, on est assez loin des visées de départ qui paraissent aujourd'hui utopiques et qui étaient de faire comprendre les enjeux politiques en replaçant la science au cœur du débat politique et des débats liés à la citoyenneté. Je n'ai pas l'impression qu'aujourd'hui cela soit très présent. L'aspect didactique d'une exposition ou d'une action est cependant un champ qui ne relève pas de mon travail. La tendance est à la disparition de l'histoire des sciences et des techniques dans les lieux de culture scientifique et technique. Il existe quand même beaucoup de choses dans la culture scientifique et technique : la philosophie des sciences, ou la sociologie des sciences semblent aussi laissées de côté – à ma connaissance les structures n'abordent guère ce genre de thème : qui sont les chercheurs, comment sont-ils recrutés, combien cela coûte, comment cela fonctionne, que veulent dire le partenariat et le mécénat... ?

* Jean-Michel Tobelem
Option Culture
6 avenue Saint-Georges - 94600 Choisy-le-Roi
Téléphone + 33 1 48 52 64 47
option.culture@orange.fr
<http://option.culture.free.fr/>

* Ad Hoc Médiation & Culture
BP 82331 - 21023 Dijon cedex
Téléphone + 33 6 71 47 79 63
adhoc.culture@laposte.net
<http://adhoc.culture@laposte.net>

* Dominique Le Tirant
Téléphone + 33 1 43 57 68 82
d.letirant@free.fr