

AURELIEN PERNOT

**L'INVESTISSEMENT DES MUSEES AUPRES DES
PERSONNES EN SITUATION D'INSUFFISANCE
LINGUISTIQUE**

MINISTERE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION

Étude réalisée pour la
Délégation générale à la langue française et aux langues de France

Cette étude a été réalisée dans le cadre d'un stage effectué entre juillet et décembre 2004 à la Délégation générale à la langue française et aux langues de France (DGLFLF). Ce stage entre dans la validation du Master de Sciences Po, mention Management de la culture et des médias à l'Institut d'études politiques de Paris.

La parole des personnes interrogées constitue le fondement de cette étude. Un grand merci donc à tous ceux qui y ont participé, pour leur temps, leurs anecdotes, leur enthousiasme et parfois l'accueil dans leurs murs. Des remerciements tout particuliers vont à Claude Gilbert, adjointe au chef du Département des publics de la Direction des Musées de France, pour ses conseils et son expérience, et à Michel Rabaud, chef de la Mission maîtrise de la langue, lutte contre l'illettrisme et action territoriale au sein de la DGLFLF, pour ses constants encouragements, sa patience sans limite et ses précieux conseils.

INTRODUCTION METHODOLOGIQUE

Les missions traditionnelles du musée sont la conservation, la présentation et l'ouverture d'un fonds patrimonial. Les musées se sont en outre dotés d'une fonction sociale au travers de services des publics. Au sein du volet social de ces missions, cette étude se propose d'analyser l'action entreprise par certains musées en direction des personnes en insuffisance linguistique.

Elle partait avec comme objectif l'analyse des possibilités pour le musée d'entrer dans un cursus de formation linguistique ; il s'agissait surtout de voir comment son articulation particulière pouvait susciter chez le visiteur en difficulté la motivation pour suivre une formation. Elle s'est ainsi donnée pour principes de repérer, décrire et étudier les actions que mènent certains musées en direction de personnes dites en insuffisance linguistique. L'étude s'est fixé pour champ les musées nationaux, afin de pouvoir bénéficier de l'expertise de la Direction des Musées de France (DMF).

Afin de déterminer l'échantillon de l'étude, on est parti d'une distinction classique des 1 200 musées nationaux entre musées de collections, musées d'arts et traditions populaires et musées spécialisés. Cette distinction ne s'est finalement pas avérée pertinente : la grande majorité des musées contactés appartient en effet à la première catégorie, celle des musées de collection¹.

L'échantillon retenu ne prétend surtout pas à la représentativité : les musées analysés ont en effet été repérés d'après les actions menées. Cet échantillonnage ne prétend pas non plus à l'exhaustivité : de nombreux musées concernés par le champ de l'étude ont sans doute été manqués. Plusieurs ont d'ailleurs été repérés au cours de l'étude mais n'y ont pas été inclus.

La prospection n'a pu se faire qu'avec l'aide de la DMF et à partir de ses dossiers. De nombreux musées – environ les deux tiers – ont en effet retourné en 2001-2002 un questionnaire portant sur leur politique des publics. Cela exclut d'emblée ceux qui n'ont pas répondu à ce questionnaire, et ceux qui ont mis en oeuvre des actions particulières depuis.

Ces dossiers ont largement participé à la phase de recherche de musées en ce que plusieurs de ses rubriques pouvaient présenter un lien avec l'insuffisance linguistique. Ces rubriques sont celles de la politique de la ville et de la justice. Elles contiennent respectivement cent quatre-vingt et cinquante et une entrées.

¹ On entend par collection un fonds d'œuvres à caractère artistique et culturel reconnu ; il s'agit donc dans ce sens des musées de Beaux-Arts et d'archéologie.

La case politique de la ville a été retenue car les contrats de ville contiennent un volet lutte contre l'illettrisme. Certaines actions pour adultes étaient donc susceptibles de rentrer dans le cadre de l'étude. La rubrique des partenariats judiciaires a été retenue en raison de l'importance de l'illettrisme en milieu carcéral ; la piste des musées concernés a été remontée afin d'évaluer l'importance accordée à la langue dans ces actions.

Une autre source non négligeable fut la documentation fournie par les musées eux-mêmes au travers des actes de colloques ou de journées d'étude. Il faut mentionner enfin les hasards heureux et les informations fournies par les musées eux-mêmes sur leurs collègues et/ou voisins. Toutes leurs pistes n'ont d'ailleurs pu être explorées.

Les organismes de formation contactés sont ceux que leurs partenaires culturels ont mentionnés en entretien. Aucun n'a été étudié qui n'avait pas d'abord été cité par un musée ; ainsi certaines grandes structures de réparation linguistique ne figurent-elles pas dans notre échantillon.

L'on s'est attaché à analyser ce que les musées nomment les relais sociaux ; les musées, ayant reconnu l'impossibilité dans laquelle ils se trouvent de s'adresser directement aux personnes en insuffisance linguistique, passent par des structures du champ social encadrant ces personnes. Ces structures deviennent des relais entre le musée et les personnes mêmes ; ce sont eux qui constituent les groupes et les mènent au musée. Leur impulsion est nécessaire, car l'insécurité linguistique des personnes les fait généralement désertier toute activité culturelle.

La technique adoptée est celle de l'entretien semi-directif. À partir d'un questionnaire unique réduit à un guide d'entretien, chaque responsable a été laissé libre de s'exprimer sur ses initiatives, expériences et anecdotes. L'enquêteur avait pour mission de s'assurer que tous les points étaient abordés. Ensuite, afin de bâtir un cadre de références unique, le questionnaire était reconstitué. C'est ce cadre qui a servi de matériau à l'analyse. La rareté du sujet, l'incompréhension parfois qu'il rencontrait, impliquaient de pouvoir en détailler tous les aspects mieux que ne l'aurait fait un document écrit.

Ce questionnaire, modifié à propos, fut ensuite soumis par la même voie à des organismes sociaux ou de formation linguistique mentionnés par certains musées. L'objectif était de compléter le point de vue culturel par le point de vue social, afin d'obtenir le panorama le plus large possible des synergies engagées. Le questionnaire à usage des partenaires du champ social a donc été élaboré au contact des premiers musées contactés. Sa teneur s'en ressent, et

si elle a permis de faire entendre un discours divergent de celui des musées, elle a pu surprendre voire choquer les responsables contactés.

Les personnes contactées dans les musées seront par commodité dénommées sous un titre générique, celui de responsable du service des publics. Ce titre regroupe en fait les différents intitulés des postes occupés par les personnes contactées. Tout musée n'a pas forcément adopté la qualification de service des publics ; dans ce cas, c'est à la personne en charge des publics tantôt empêchés, tantôt difficiles, tantôt spécifiques, que l'enquêteur s'est adressé.

Au sein des organismes du champ social, la qualité des personnes contactées est également variable ; il y a tantôt des responsables de groupes, tantôt des directeurs de structures. Les acteurs de terrain sont toutefois largement majoritaires.

Au final, ce sont seize responsables de services des publics et neuf responsables d'associations qui ont été contactés.

MUSEES ETUDIES

1. Musée des Beaux-Arts d'Agen
2. Musée des Beaux-Arts d'Angoulême
3. Musée des Beaux-Arts et d'archéologie de Besançon
4. Musée de la vie bourguignonne, Dijon
5. Musée d'art moderne de Lille Métropole
6. Palais des Beaux-Arts de Lille
7. Musée Matisse, le Cateau-Cambrésis
8. Musée des Beaux-Arts de Nancy
9. Château des Ducs de Bretagne, Nantes
10. Musée des Beaux-Arts de Nantes
11. Musée du Château de Pau
12. Musée du Périgord, Périgueux
13. Musée d'art et d'histoire de Saint-Denis
14. Musée des Beaux-Arts de Tourcoing
15. Musée des Beaux-Arts de Valenciennes

SOMMAIRE

PREMIÈRE PARTIE

DE L'OUVERTURE À L'ACCUEIL : L'INVESTISSEMENT DES MUSÉES _____	8
A. Dans la continuité des missions du musée _____	8
1. Fidélisation des publics et encouragement d'une pratique culturelle autonome	
2. Une optique d'ouverture	
B. Des actions militantes _____	10
1. La nécessité de l'implication personnelle	
2. Des liens souvent informels	
C. L'investissement des collections _____	15
1. La prédominance des musées de collection	
2. La lecture d'œuvres	
3. L'investissement de la visite	
D. L'importance des personnels spécifiques _____	22
1. Le débordement des responsables	
2. Des intervenants qui ne font pas l'unanimité : les médiateurs culturels	
3. Des personnels spécifiques : pour quoi faire ?	
E. Aspects financiers _____	25
1. Structuration des financements	
2. La charge du musée	
3. Pérenniser les actions	

SECONDE PARTIE

UN INVESTISSEMENT SPÉCIFIQUE AUX PERSONNES EN INSUFFISANCE LINGUISTIQUE ? _____	30
A. Un autre discours : les acteurs de la formation linguistique _____	30
1. Éviter l'uniformisation	
2. Une autre importance à la visite	
B. Deux visions de l'avant-visite : prospection et préparation _____	36
1. L'importance de la prospection selon les musées	
2. L'importance de la préparation selon les organismes de formation	
C. La question de l'autonomie : former les responsables de groupes ? _____	41
1. Le rôle de la formation selon les musées	
2. L'autonomie selon les organismes de formation	
D. L'après-visite, avec ou sans musée ? _____	45
1. Donner un sens à la visite	
2. Quel rôle pour le musée ?	
Conclusion _____	49
ANNEXES _____	56
Glossaire _____	57
Fiches de réalisation _____	59
- Musée des Beaux-Arts et d'Archéologie de Besançon _____	59
- Musée du Périgord _____	60
- Musée des Beaux-Arts d'Agen _____	61

PREMIERE PARTIE

DE L'OUVERTURE A L'ACCUEIL : L'INVESTISSEMENT DES MUSEES

A. DANS LA CONTINUITÉ DES MISSIONS DU MUSEE

1. FIDELISATION DES PUBLICS ET ENCOURAGEMENT D'UNE PRATIQUE CULTURELLE AUTONOME

Tous les musées contactés présentent le retour individuel comme un objectif essentiel de la visite de groupe. Une visite réussie apparaît comme celle qui donne au visiteur les moyens et outils de s'émanciper du cadre d'accompagnement, afin de motiver le retour individuel.

Le retour individuel désigne la réitération d'initiative personnelle de la visite, en-dehors de tout encadrement social. Le terme d'individuel ne signifie pas que ce retour doive se faire en solitaire, mais qu'il se fasse à l'initiative du ou des visiteurs récidivistes. Un retour collectif pourra être tout aussi bénéfique². Collectif ou personnel, il prélude à une pratique autonome de la culture au travers du musée. Il correspond ainsi à l'objectif de fidélisation des publics.

De l'aveu des musées, il n'y a pas de méthode propre à favoriser le retour individuel. Le levier tarifaire, actionné par certains d'entre eux³, n'a pas montré jusqu'ici de grande efficacité, tant il semble que les obstacles ne soient pas d'ordre matériel.

Le musée va donc davantage jouer sur le champ psychologique et sur les sentiments provoqués par la visite pour la faire se reproduire. Les points de vue des responsables des publics ici divergent, s'opposent parfois. Ainsi, d'un côté, certains tablent sur un processus de familiarisation par cycle de visites⁴; d'un autre côté, on met en garde contre l'effacement de la volonté individuelle dans le groupe⁵. D'un côté, la conviction que plus on est accompagné au musée, plus on apprend à y revenir; de l'autre, celle que plus on est ancré dans la défense que constitue le groupe, plus il devient difficile de s'en extraire.

² Pour Patricia Goutenègre au musée des Beaux-Arts d'Agen, le caractère collectif du retour sans encadrement est davantage socialisant qu'un retour individuel.

³ Les musées des Beaux-Arts d'Angoulême et Tourcoing misent sur la gratuité, celui du Périgord sur un tarif réduit (voire la gratuité à certains moments de la journée).

⁴ Tels le musée des Beaux-Arts d'Agen et le musée du Périgord.

⁵ Cécile Latour au Château de Pau développe ce point de vue.

Dans les faits, le retour individuel est rare – ou rarement constaté. Il est en effet difficilement quantifiable par un musée, sa seule trace restant la reconnaissance des visiteurs par les gardiens⁶. Si sa rareté provoque parfois des réactions d'amertume⁷, il continue néanmoins d'être poursuivi comme objectif.

Le musée ne doute pas en effet du bien-fondé de sa mission ni de sa capacité à la remplir : offrir à ses visiteurs en insécurité un lien social par une pratique culturelle qui favorise ainsi une réinsertion dans la vie de la cité. L'accueil de personnes en insuffisance linguistique est dans la continuité de cette mission.

2. UNE OPTIQUE D'OUVERTURE

Le musée a pour mission traditionnelle d'assurer la conservation, l'étude et la présentation au public d'un fonds patrimonial. En se dotant d'un service des publics, chargé d'étendre l'audience de sa collection, il a doté ses missions premières d'un volet social. Le musée, souvent déserté par des personnes qui n'y voient pas leur place, va tenter de réintégrer celles-ci à la vie de la cité en les réintégrant à son public. La visite se teinte alors d'une entreprise de valorisation et d'inclusion sociale. Une pratique culturelle autonome devient signe d'une appartenance et peut ainsi combattre l'exclusion.

Ainsi, inscrire les acquis de la visite de groupe dans la durée par la pratique autonome, tel est le principe du retour individuel. Ce principe, efficace ou non dans sa réalité, inscrit l'investissement des musées auprès des personnes en insuffisance linguistique dans une perspective d'ouverture aux publics éloignés. Le facteur de cet éloignement est en l'occurrence l'insuffisance linguistique : c'est à cause de cette insécurité que les personnes qu'elle frappe restent en-dehors d'une pratique culturelle.

En modulant ses contenus et ses méthodes et en investissant toutes ses ressources, le musée se dote donc de la légitimité nécessaire à l'accueil de personnes dans cette situation. Il le fait simplement parce que cela est compris dans sa mission. Les bénéfices sociaux qui peuvent sortir de la visite favorisent son intervention dans ce champ. L'ouverture est le champ naturel du musée, le cadre de sa mission générale de démocratisation. C'est par son volet

⁶ Cela arrive au Château de Pau et au musée des Beaux-Arts et d'archéologie de Besançon. Cela nécessite cependant que les récidivistes soient d'abord suffisamment venus en groupe pour être reconnus. Seconde réserve, il faut encore que l'information remonte des agents de surveillance au service des publics.

⁷ Les musées des Beaux-Arts d'Angoulême et de Tourcoing reconnaissent en effet l'inexistence du retour individuel. Au musée d'art moderne de Lille Métropole, l'amertume touche au fatalisme : à la question du retour individuel, Sylvie Férey tranche : "Ils ne reviennent pas".

social qu'elle est à l'origine de l'investissement des musées auprès des personnes en difficulté linguistique.

B. DES ACTIONS MILITANTES

1. LA NECESSITE DE L'IMPLICATION PERSONNELLE

Les opérations spécifiques destinées aux personnes en insuffisance linguistique sont lourdes à mettre en place. Leurs trois phases, prospection, médiation et accompagnement, nécessitent un engagement personnel très fort de la part de leurs initiateurs, et bien souvent une affinité avec le milieu social conjuguée à une volonté d'ouverture maximale du musée.

Là où s'arrêtent donc les moyens commencent l'engagement personnel, l'imagination, voire la débrouillardise. Pour des actions touchant au militantisme, des militants. De petites structures parfois monocéphales compensent le manque de bras par la puissance des bras disponibles.

Au musée des Beaux-Arts et d'archéologie de Besançon, les publics empêchés sont pris en charge par une personne linguiste de formation, et donc bien sensibilisée à nos problématiques. Au Château des ducs de Bretagne ainsi qu'au musée d'art moderne de Lille Métropole, les personnes spécifiquement en charge des liens avec le champ social en sont issues. Le lien avec ce champ peut même chronologiquement s'inverser : le musée peut sensibiliser ses acteurs à de nouvelles approches⁸.

Il ne s'agit évidemment pas ici de hiérarchiser les degrés de l'engagement personnel, mais d'en montrer la nécessité. Cela va du face-à-face avec l'administration⁹ jusqu'aux limites personnelles¹⁰. Au musée du Périgord, pour que les groupes puissent en ateliers graver sur bois des pictogrammes de leur invention, Nathalie Lichtenberg ramasse du bois en forêt le dimanche ; elle a également construit un réseau auprès d'entreprises locales, qui lui permet d'obtenir des matériaux que pourront transformer et conserver les visiteurs.

⁸ Ainsi, rapporte Carole Millière, une médiatrice culturelle s'est engagée dans une association d'alphabétisation partenaire du musée de la vie bourguignonne.

⁹ En cas d'intervention hors les murs, rapporte Carole Millière, le médiateur n'a pas le droit de monter dans la voiture du responsable du service des publics.

¹⁰ Les opérations en milieu carcéral s'avèrent tout aussi gratifiantes qu'éprouvantes, soulignent Patricia Goutenègre à Agen et Christophe Cesbron au musée des Beaux-Arts de Nantes.

Fortement engagés dans l'action, les responsables des publics ignorent souvent comment les choses se passent dans d'autres structures. Or, leur militantisme les fait vouloir améliorer leurs propres actions : les choses se passent peut-être mieux ailleurs, mais encore faut-il le savoir.

Une mutualisation des pratiques, demandée par les services des publics contactés, répondrait à ce besoin. Elle présente pour un musée l'occasion d'enrichir son action des apports de ses collègues, mais également l'opportunité d'être reconnu pour ses apports propres. Cette demande témoigne, par la volonté d'amélioration dont elle témoigne, du militantisme des responsables dont elle émane.

Elle pourrait être relayée par une collectivité territoriale, qui assurerait la circulation de l'information. L'isolement des musées serait rompu par exemple si cette collectivité les réunissait régulièrement, encourageant ainsi les synergies et la mutualisation des pratiques¹¹. Parce que la mission est légitime, tout l'effort ne peut être demandé au seul militantisme des responsables des publics.

2. DES LIENS SOUVENT INFORMELS

Affinités ou parcours personnels, l'engagement des responsables des publics ne s'explique pas. Par contre, il contribue à expliquer le caractère souvent informel voire précaire des liens tissés dans le champ social. Ces liens en effet ne doivent souvent leur existence qu'à la motivation de ceux qui les nouent. La construction des partenariats se fonde alors sur l'identification de la bonne personne dans les organismes sociaux, ce qui n'est pas sans poser la question de leur pérennité.

a) La bonne personne

La bonne personne est celle qui, au sein d'une structure du champ social, saura motiver son groupe – et le cas échéant sa hiérarchie – afin d'organiser une ou plusieurs visites au musée. Son existence est, selon les musées, nécessaire à la construction de partenariats : il est en effet impossible de faire avancer un projet si l'une des deux parties n'est pas assez impliquée.

Il s'agit donc, pour les musées, non pas de trouver la personne en charge, mais celle qui est motivée. Elle existe toujours, le tout serait de la trouver¹². La motivation, surtout, manquerait

¹¹ Le cas de rencontres provoquées par des réunions organisées par la tutelle est confirmé par le Palais des Beaux-Arts de Lille et le musée des Beaux-Arts d'Agen.

¹² C'est ce qu'on assure au musée des Beaux-Arts et d'archéologie de Besançon.

de perspective : les responsables sociaux croient au musée, mais n'imaginent pas que le musée s'intéresse à eux ¹³. Il appartient alors aux musées de se mettre à la recherche de ce partenaire privilégié : ce sera le champ de la prospection. La bonne personne peut enfin se rencontrer de façon fortuite, notamment lors de réunions organisées par les financeurs publics.

Pour Patricia Goutenègre encore, le personnel prime sur l'institutionnel "à 99,99 %". Lors du premier contact, la conversation se fait d'abord sur des généralités concernant la visite. Puis, peu à peu, le responsable du groupe commence à parler de celui-ci en termes de besoins, puis de manques. Le lien de personnes s'installant, un climat de confiance s'instaure.

Le musée alors peut plus facilement proposer une adaptation de ses parcours. Après la visite, ce parcours peut être modifié immédiatement selon les besoins ou réactions du groupe. Le rapport personnel tissé entre les représentants de structures permet également de réactualiser les liens entre celles-ci, de les inscrire dans la durée, et par là de favoriser la pérennisation des opérations conjointes. S'émancipant des cadres, ce rapport permet au musée d'entrer en contact avec les partenaires de son relais, toujours en passant par les personnes. Dans les petites villes, dit-on à Besançon, cet effet est très fort : tout le monde "connaît quelqu'un qui connaît quelqu'un qui"... Le musée se rend alors aux manifestations organisées par le relais et l'animateur social est invité aux événements de la vie du musée ¹⁴.

Trouver la bonne personne n'est pas sans contrepartie. Construire un lien privilégié, l'entretenir, le faire fructifier, tout cela prend du temps. Pour Sylvie Férey, ce temps est conditionné aux moyens humains disponibles. Cela limite quantitativement les partenariats ¹⁵.

b) La construction des partenariats

Une fois le bon interlocuteur contacté se pose la question du conventionnement. La construction d'un cadre conventionné permet d'assurer une pérennité certaine aux actions entreprises. Elle en fixe les objectifs et les moyens, donne aux réalisations une certaine visibilité et attire ainsi le soutien des collectivités territoriales. En cela, elle sort les responsables des publics de leur isolement et fait reposer la marche de leur action sur autre chose que leur seul militantisme.

Les responsables contactés se sont avérés peu au fait des questions de conventionnement. Le cadre le plus fréquemment rencontré est celui de la politique de la ville. À Pau, par

¹³ Patricia Goutenègre développe cet argument.

¹⁴ À Valenciennes, l'association Alternative a ses locaux à 500 mètres du musée et Véronique Beaussart dit en rencontrer les animateurs et membres en faisant son marché, tandis qu'à Pau, la Maison des Femmes du Hédas invite Cécile Latour à partager un couscous.

¹⁵ À Lille Métropole, un seul poste est chargé des liens avec le champ social, comme on le détaillera plus bas. Au Palais des Beaux-Arts de Lille, ces postes furent au nombre de cinq. Cela contribue à expliquer que le musée d'art moderne ait développé moins de liens.

exemple, le musée du Château est maintenant associé à l'élaboration du contrat de ville. Le Château des ducs de Bretagne est en phase de réalisation d'un projet de Musée de Ville. De par leur ampleur architecturale et son inscription dans le patrimoine visible, les châteaux ont le plus un rôle à jouer dans ce domaine – cela sans oublier les conventionnements établis à Lille ou Saint-Denis, par exemple.

Cependant, le conventionnement est moins répandu dans les musées contactés que ses avantages ne le laisseraient croire. À cela deux raisons principales sont invoquées.

La première est énoncée par Yannick Courbès au musée des Beaux-Arts de Tourcoing. Le conventionnement est lourd à mettre en place ; il réclame beaucoup de temps et l'implication de nouveaux acteurs. Au final, l'instauration d'un cadre ne change rien à l'action menée, sauf que du temps d'action, justement, a été perdu. Et l'entretien de ce cadre entraîne d'autres pertes de temps. Un conventionnement, en somme, éloignerait les acteurs de leur terrain sans rien changer au dit terrain.

L'objectif du conventionnement, la pérennisation des actions, peut être parfois mal perçu par les militants des musées. Pour eux, il s'agirait surtout d'une publicité faite autour du musée, favorisant une demande qu'il n'aurait pas les moyens de satisfaire. La force du lien personnel existant avec les relais semble rendre superflue une formalisation renvoyant à des rapports de structure.

Pour d'autres musées, le conventionnement ne doit pas être systématiquement délivré : il attirerait des structures sans réelle motivation, mais à la recherche de la visibilité que leur permettrait le conventionnement. Ainsi, à moins d'un projet inscrit dans la durée et dans une cohérence, le cadre conventionné ne serait pas systématique. Certains musées craignent ainsi la chasse aux subventions : des structures ne créeraient des activités que pour toucher les subventions rattachées et non pour soutenir une démarche pédagogique. Pour éviter ce travers, il est possible de ne soutenir que des activités existantes ¹⁶.

Le déficit en conventionnement a une conséquence simple, c'est que rien sinon le contact de personnes n'assure la pérennité des actions. Si ce lien est remis en cause, les actions mêmes sont compromises.

¹⁶ Ce que fait le Conseil général du Nord.

c) Le problème de l'interlocuteur unique

Le rapport de personnes n'est pas sans contrepartie. Si sa fonction première est de renforcer les rapports de structures, il doit prendre garde de ne pas s'y substituer¹⁷. Car si l'un des interlocuteurs change de poste, cas rencontré surtout dans le milieu social, comme l'interlocuteur privilégié est souvent unique, c'est le lien à la structure même qui est remis en cause.

Ainsi, le problème de l'interlocuteur unique peut mettre fin à des actions engagées avec un partenaire. Le successeur n'a pas forcément la même méthode ni les mêmes objectifs. Le travail de prospection qui serait à refaire n'est souvent pas refait. Une moitié de notre panel a rencontré ce problème. Certains ont essayé de le contourner.

Un moyen serait d'éviter l'unicité de l'interlocuteur au sein de la structure relais. En cas de mobilité de l'un, le lien avec la structure demeure à travers l'autre. Le double lien peut alors passer par un responsable de groupe et par la direction de la structure¹⁸. Le résultat n'est cependant pas assuré : une action peut se faire avec l'animateur malgré la réticence de la direction ; elle ne peut se faire sans l'implication de l'animateur, même si la direction la soutient. Si le nouveau venu a d'autres objectifs, la conviction de son directeur ne garantira en rien la pérennité de l'action existante¹⁹.

Un autre moyen de se protéger du problème de l'interlocuteur unique est la délégation des liens aux structures à une tierce entité, en l'occurrence une collectivité publique. C'est le cas dans le département du Nord, où un poste au Conseil général assure la mise en relation entre acteurs sociaux et culturels²⁰ et à la municipalité de Provins, où une direction de l'action culturelle a été créée à l'été 2004. La formule avait été adoptée au niveau de la municipalité de Tourcoing, mais a été abandonnée : la motivation la personne responsable au niveau municipal ne suffisait pas à entraîner les acteurs sociaux réticents.

Il semble donc difficile d'éviter le problème de l'interlocuteur unique. Seuls le Château de Pau et le musée des Beaux-Arts de Valenciennes ont dit ne pas le rencontrer. Les liens avec les associations partenaires sont suffisamment anciens pour s'être développés auprès de plusieurs interlocuteurs privilégiés. La pérennité du service des publics et l'ancienneté de son

¹⁷ Encore faut-il que le rapport de structures existe-t-il vraiment, ce qui n'est pas assuré lorsque ce n'est pas le service des publics qui est en rapport informel avec un relais, mais un médiateur du musée. Le lien est alors plus fragile. C'est le cas au CUEEP de Tourcoing et à ATD-Quart monde à Lille.

¹⁸ Ainsi procède David Chatelier au musée du Château des ducs de Bretagne. Le contact avec les directeurs précède celui avec les responsables de groupes.

¹⁹ Cette thèse est énoncée par Yannick Courbès au musée des Beaux-Arts de Tourcoing. Selon lui, c'est au responsable de groupe en partance de préparer sa succession, ou à son équipe d'intégrer le nouveau venu au projet.

implication dans cette action peuvent être vus comme un facteur rassurant pour le champ social ²¹.

De l'aveu de la plupart des responsables contactés pendant l'enquête, si la mission du musée auprès des personnes en insuffisance linguistique est légitime, sa réalisation demande une bonne part de motivation et d'engagement personnels. Cet engagement tisse des liens à son image dont les apports réels ne favorisent pas toujours le conventionnement. La pérennité des entreprises peut alors devenir un problème que le militantisme ne suffit pas à résoudre.

Le conventionnement paraît seul en mesure à la fois de soulager les responsables et de solidifier les liens avec les partenaires. Puisque l'investissement en direction des personnes en insuffisance linguistique est considéré comme légitime, il doit être doté des moyens rendant les musées aptes à l'assurer.

C. L'INVESTISSEMENT DES COLLECTIONS

1. LA PREDOMINANCE DES MUSEES DE COLLECTION

Parmi les musées contactés, il ne se trouve quasiment que des musées de collection. Quatorze sont de Beaux-Arts, deux seulement d'arts et traditions populaires. Nous n'avons pas rencontré de musée spécialisé ou technique qui ait investi ses contenus dans l'accueil de personnes en insuffisance linguistique. Cela ne signifie évidemment pas qu'il n'y en ait pas qui le fassent, ni que les contenus de ces musées soient inadaptés à ces actions. Cela met simplement en lumière le rôle primordial que joue dans l'ouverture du musée la collection. Elle constitue en effet un ensemble cohérent qui peut être utilisé comme outil.

Plusieurs musées de notre panel ont des locaux d'une grande valeur patrimoniale. Ce n'est pas un hasard si deux châteaux et un ancien carmel ²² ont une grande faculté à investir leurs contenus ; c'est que leur contenant les y aide. Par leur essence même, ces musées représentent tout un pan de l'histoire et de la culture française. Ce peut être un atout auprès de personnes étrangères : c'est le cas des groupes en alphabétisation. Certains parmi eux maîtrisent leur

²⁰ Carine Guilbert, qui occupe ce poste, gère une quarantaine de projets par an. Huit ont pour objet la lutte contre l'illettrisme en 2004.

²¹ Véronique Beaussart attribue la bonne marche du service des publics du musée des Beaux-Arts de Valenciennes à son ancienneté (l'équipe en place est celle d'origine) et à sa "taille humaine".

culture d'origine, ce qui permet des allers et retours, d'autres non, ce qui permet de la leur faire découvrir à travers celle de leur pays d'accueil. Le musée peut alors jouer sur l'interculturalité de son contenu. La collection devient passerelle entre pays d'origine et pays d'adoption. Ainsi le musée se fait-il vecteur d'intégration.

Le musée d'art et d'histoire de Saint-Denis propose ainsi un parcours sur la prière qui lance des ponts entre une pratique chrétienne – présentée par le cloître et la basilique – et une pratique musulmane souvent présente au sein de groupes en alphabétisation²³. Les châteaux, eux, représentent un morceau d'histoire. Une première visite peut leur être faite sans même y entrer, pour aborder par exemple leur place centrale dans la ville²⁴.

Certaines collections de Beaux-Arts permettent également de lancer ces passerelles par des collections particulières. Le musée des Beaux-Arts d'Agen abrite une collection d'art islamique ; celui d'Angoulême possède une collection d'art ethnographique et a monté une exposition intitulée *Les Arts du Maghreb*.

Toutes les collections ne disposent pas cependant de telles œuvres. C'est alors par les thématiques que la visite peut rejoindre les problématiques de l'interculturalité. Il devient possible de chercher des figures précises à travers des collections de peinture ou de sculpture²⁵. Les collections d'arts et traditions populaires s'inscrivent tout aussi facilement dans ce mouvement. Leur visite peut s'enrichir de comparaisons avec la culture d'origine des visiteurs²⁶. À la comparaison peut également succéder l'universalité du sujet abordé²⁷.

Ces investissements de contenu n'ont pas pour seul intérêt de présenter des collections, mais de susciter des réactions – d'autant plus lorsqu'un lien peut être fait avec ce que les visiteurs connaissent déjà. La visite n'existe pas alors seulement pour soi. Un mode d'investissement va être adopté pour passer de la présentation à la réaction.

²² Les châteaux sont ceux de Nantes et Pau. Le carmel est celui qui abrite le musée d'art et d'histoire de Saint-Denis.

²³ Le musée d'art et d'histoire de Saint-Denis possède encore un fonds littéraire consacré à Paul Éluard, ce qui lui permet de faire intervenir l'interculturalité au niveau de la production littéraire.

²⁴ David Chatelier le fait pour le Château de ducs de Bretagne et la ville de Nantes. Cela aide à s'appropriier le lieu : là où coulait un fleuve au pied du château se trouve aujourd'hui une route qui supporte le tramway, que les visiteurs ont emprunté pour venir

²⁵ Au musée des Beaux-Arts de Nantes, Christophe Cesbron propose un parcours centré sur les figures religieuses qui révèle la grande connaissance qu'ont des figures chrétiennes des personnes en alphabétisation.

²⁶ Carole Millière rapporte ce type d'approche pour le musée de la vie bourguignonne.

²⁷ C'est le cas avec le parcours sur la prière à Saint-Denis, ainsi qu'avec le parcours sur l'écriture du musée du Périgord.

2. LA LECTURE D'ŒUVRES

La lecture d'œuvres n'est pas un procédé exclusif aux groupes de personnes en insuffisance linguistique. Elle s'applique aussi en tant que méthode aux groupes scolaires, mais ses illustrations sont évidemment différentes. La lecture d'œuvres a été rencontrée dans onze des seize musées contactés. Si tous n'ont pas employé ce terme, le principe et la mise en œuvre étaient bien ceux-là.

Son principe est simple : face à des personnes n'ayant pas de pratique culturelle, un discours artistique sur des œuvres présentées ne remportera ni adhésion ni enthousiasme. Le but n'est pas de montrer ce que l'œuvre représente, mais de faire voir ce qu'elle peut représenter pour chacun. Pour ainsi opérer cette jonction de l'œuvre à soi, Patricia Goutenègre choisit de décrire l'œuvre comme une image sociale créée par un homme et gravée dans un contexte historico-social. L'art devient une médiation utilisée par l'artiste pour parler de l'homme : l'expérience esthétique se fait support d'appropriation personnelle. Et ainsi chacun peut s'exprimer à égalité sur une œuvre.

Il ne s'agit pas simplement pour chacun de dire son avis sur ce qu'il voit. Le jugement esthétique est la première étape. L'œuvre est ensuite racontée et l'opinion de chacun vient enrichir celle des autres ou s'y confronter. Les visiteurs prennent la parole pour exprimer un point de vue, mais aussi pour le défendre.

Les conducteurs de la visite eux-mêmes occupent peu le temps de parole ; tous ont bien insisté sur ce point. Leurs questions se font de plus en plus pointues pour parvenir à l'esprit de l'œuvre, mais ce ne sont pas eux qui donnent les réponses. Ils font arriver la discussion à un point où, pour se poursuivre, elle a besoin d'indications historiques ou artistiques. Les indications historiques sont alors exposées sur le mode de la comparaison entre époques ou entre lieux. Cette comparaison se fait souvent au travers de thèmes sociaux, comme la pauvreté ou la place des femmes²⁸. Dans les meilleurs des cas, les visiteurs font eux-mêmes ces parallèles.

La lecture d'œuvres permet un passage de l'image de l'œuvre à la parole de celui qui la regarde. Cela est parfois fait avec en tête l'application particulière de la visite, c'est-à-dire le passage à la médiation écrite : à Besançon, une théorie linguistique s'ajoute au principe de la lecture d'œuvres ; selon cette théorie, apprentissage linguistique et apprentissage artistique se font sur les mêmes modes, l'un amplifiant l'autre ; la lecture d'œuvres connaît donc un passage

²⁸ Patricia Goutenègre aborde l'Ancien régime en évoquant les disettes. Carole Millière mentionne, elle, un parallèle entre coiffe bourguignonne et voile islamique.

immédiat à l'écrit, grâce à un atelier d'écriture intégré à la visite. Au Château de Pau, pour les groupes menant un atelier d'alphabétisation, on passe de l'image à l'écriture. Pendant de nombreuses séances, les visiteuses – il s'agit des femmes de la Maison du Hédas – dessinent, filment, photographient, s'entretiennent avec tous les acteurs du musée, et finalement rassemblent elles-mêmes le matériau nécessaire au passage à l'écrit.

Il s'agit en somme, avec la lecture d'œuvres, non de laisser parler les œuvres, mais de faire parler d'elles. Pour des personnes éprouvant des difficultés avec la langue, les bénéfices seront nombreux.

3. L'INVESTISSEMENT DE LA VISITE

L'investissement de la visite répond aux réticences habituellement constatées chez les personnes éloignées d'une pratique culturelle vis-à-vis du musée. Selon ces personnes, le contenu du musée ne les concernerait pas, le musée ne leur ferait pas de place et même les en exclurait.

a) L'objectif d'implication

Un des objectifs de l'investissement des collections est que les visiteurs se sentent concernés par ce qu'ils voient. Le contenu de la visite peut se faire pour cela directement impliquant : pensant le musée étranger à leur histoire, les personnes accueillies peuvent y (re)découvrir leur propre culture²⁹. Interpellées par la place faite à leur culture d'origine et à la valorisation de celle-ci, ces personnes sont intégrées à la visite et à ses enjeux.

Au-delà du musée même, la visite se fait ainsi vecteur d'intégration : en se découvrant concernées par un patrimoine qu'elles ne croyaient pas leur, ces personnes entrent dans la communauté de ceux qui le partagent. Plonger dans le musée, c'est aller aux sources de la communauté dans laquelle on s'insère par l'acte de visite ; c'est s'inclure dans une dynamique sociale en se faisant acteur de ce groupe.

Le musée se présente alors comme partie prenante de l'environnement commun, afin que l'implication débouche sur l'intégration. On peut se sentir chez soi au musée, et une fois qu'on

²⁹ C'est le cas avec les collections particulières des musées des Beaux-Arts d'Agen et Angoulême, ainsi que du musée du Périgord. Au Château de Pau, plusieurs salles sont consacrées à la captivité d'Abd el-Kader ; c'est d'ailleurs la commémoration de cet événement qui a permis de mettre en contact le musée et la Maison des Femmes du Hédas.

a convaincu qu'on peut entrer au musée, il faut également convaincre que ses acquis existent en-dehors de lui. Le musée peut donc ouvrir vers d'autres champs d'implication³⁰.

On retrouve tout naturellement ici les châteaux : leur taille les rend incontournables et fait d'eux des éléments majeurs de la communauté. Celui de Nantes poursuit un projet de musée de ville et celui de Pau a réussi sa transition d'un site touristique à un site de proximité. On retrouve également le musée d'art et d'histoire de Saint-Denis, que Sylvie Gonzalez qualifie de "musée urbain", et le musée des Beaux-Arts de Valenciennes, que Véronique Beaussart dit consacré à un territoire³¹. Le musée se fait fenêtre sur la vie de la cité en se montrant lui-même acteur de cette cité³². La visite peut alors déboucher sur une redynamisation sociale.

b) L'objectif de valorisation

L'insuffisance linguistique peut faire dire aux personnes qu'elle frappe qu'elles n'ont pas leur place au musée. Un des objectifs de la visite est donc de susciter un sentiment de valorisation de soi qui fasse trouver sa place au musée et, au-delà, dans la société.

Avant même la visite, le musée peut rassurer ses visiteurs en leur donnant un statut privilégié. Il peut pour cela leur ouvrir ses réserves³³, sa conservation³⁴, et mêmes les incorporer à son personnel lors de cycles longs³⁵.

La lecture d'œuvres favorise la valorisation personnelle au travers de la prise de parole. En s'exprimant, on s'affirme. Les visiteurs se découvrent ainsi un rôle dans la construction même de la visite et peuvent la modifier à leur gré³⁶.

La valorisation peut naître de la prise de parole à partir du moment où il y a égalité de tous devant l'œuvre vue, des visiteurs certes, mais aussi du musée lui-même. Cela implique, insiste à Nantes Christophe Cesbron, l'absence de vérité unique et de discours artistique – du moins dans un premier temps. Aucun visiteur ne doit pouvoir se voir opposer un discours présenté comme "vrai".

Donner son opinion, la défendre, interpréter un tableau selon son propre vécu, découvrir les liens qui attachent à soi l'œuvre commentée, se découvrir capable d'un tel processus et en

³⁰ Au Château des ducs de Bretagne, David Chatelier adopte une approche littéraire lors d'une visite où le lien social passe par les histoires communes. Des textes sont donc abordés, mais d'un point de vue affectif et non scolaire. Cela permet de sensibiliser à l'écrit sans montrer du doigt les difficultés de lecture. Chaque visiteur reçoit en outre un exemplaire des textes abordés. Ce parcours a pour titre *Contes et légendes du Château*.

³¹ La notion de territoire a été soulignée par la plupart des musées contactés dans le Nord.

³² Sylvie Gonzalez ajoute que si retour individuel il y a, il peut tout aussi bien se faire dans d'autres structures : il montrera tout de même une intégration sociale favorisée par l'implication culturelle.

³³ David Chatelier le fait parfois au Château des ducs de Bretagne.

³⁴ Au Château de Pau, les visiteuses s'entretiennent avec tous les métiers du musée.

³⁵ C'est le cas au musée d'art et d'histoire de Saint-Denis.

³⁶ Béatrice Rolin rapporte le cas d'une visite au musée des Beaux-Arts d'Angoulême qui, pour se poursuivre, est allée jusqu'aux archives municipales voir si un plan de la ville existait qui soit comparable à celui de Paris par Turgot.

ressentir les acquis personnels, telles sont les potentialités valorisantes de la lecture d'œuvres³⁷.

Le processus de valorisation par la lecture d'œuvre permet un regard nouveau du visiteur sur le musée, un regard plus actif. Au lieu de subir un lieu intimidant, le visiteur est amené à le réinventer par son regard et sa parole. Le visiteur refait le musée pour s'y sentir chez lui. Le rapport de force s'en trouve ainsi inversé.

c) L'objectif de familiarisation

La familiarisation est un objectif important de la visite. Elle fait partie du processus d'autonomisation du visiteur en ce qu'elle lui donne les moyens d'un retour individuel.

La réitération de l'expérience de visite est le moyen de familiarisation le plus immédiat. Un cycle de visite serait davantage propice au retour individuel qu'une visite ponctuelle. En organisant un cycle soutenu par un projet pédagogique, les visiteurs s'acclimatent aux lieux, à son ambiance et à ses personnels. Le rôle des agents de surveillance peut notamment s'avérer bénéfique. En saluant les visiteurs de retour (en groupe ou seuls), ils signalent que leur l'intégration est en bonne voie et que le musée lui-même se familiarise à leur présence. De plus, en étant salués par les visiteurs, ils sont les vecteurs de leur familiarisation au musée et de leur redynamisation sociale.

Avec la lecture d'œuvres, le visiteur devient l'agent actif. Pour qu'il puisse s'approprier les contenus du musée, il peut être utile de renforcer son contrôle sur le lieu. Aussi tous les responsables contactés insistent-ils sur la nécessaire adaptabilité des visites. Les visiteurs doivent pouvoir modifier le parcours selon leurs attentes et intérêts, afin de maîtriser le lieu même du musée³⁸.

Impliquant, valorisant, enrichissant, un dernier élément peut être apporté pour favoriser la familiarisation au musée. Une fois qu'il n'est plus forteresse ou temple, il peut se montrer également lieu de loisirs, de divertissement, d'évasion. Le musée est un lieu dans la ville mais hors du temps, ou dans le temps mais dans une ville autre.

d) Un objectif de formation ?

Il s'agit ici d'une question qui a été au cœur de l'initiative de cette étude. Elle se concentre sur la possibilité de donner une suite de formation à la visite d'un groupe en difficulté sociale, au sein duquel seraient repérées une ou plusieurs personnes en insuffisance linguistique : un

³⁷ Au musée du Périgord, le parcours sur l'écriture place même les visiteurs devant des savoirs scientifiques incertains et incomplets : non seulement personne ne peut avoir tort, mais certains pourraient bien, sans le savoir, avoir raison. C'est là une proposition de visite stimulante.

³⁸ Il ne s'agit plus seulement, comme on l'a vu sur la lecture d'œuvres, de transformer la visite par la circulation de la parole, mais de changer le trajet qui est suivi dans le musée.

encadrement spécifique dans un musée qui s'adapte peut-il pousser la redynamisation sociale jusqu'à l'initiative personnelle de réparation linguistique ?

Un tel investissement du musée a été perçu par la plupart des responsables contactés comme illégitime³⁹. Si le musée n'a pas de légitimité dans ce champ, à qui échoit-elle ? À l'association encadrante, qui connaît suffisamment ces personnes pour adopter cette approche délicate⁴⁰ ; ou à la collectivité, qui a le recul suffisant pour proposer des solutions adaptées⁴¹.

Rarissimes sont les musées qui orientent vers ce type de formation. À Besançon, la formation initiale de linguiste de la personne responsable y est probablement pour quelque chose. La démarche se fait avec une indispensable diplomatie, mais sans trop de tabou. Au musée des Beaux-Arts d'Angoulême, les cycles de visite permettent selon Béatrice Rolin une proximité suffisante avec les visiteurs.

Ce contact reste néanmoins délicat. Un des versants de l'investissement du musée est de ne pas pointer du doigt l'insuffisance dont souffrent les visiteurs. La démarche doit donc tenir davantage de l'accompagnement⁴². Le musée peut ainsi se faire pivot entre certains de ses partenaires qu'il juge complémentaires ; mais c'est ensuite à l'association d'accompagner vers la formation⁴³.

Cet aiguillage est-il efficace ? Le musée n'a guère les moyens de le savoir à partir du moment où l'issue lui échappe. Au-delà de la question de la légitimité, les responsables contactés conditionnent la faisabilité de l'aiguillage à l'obtention de certains moyens supplémentaires.

Tant que l'ouverture à l'insuffisance linguistique, en somme, est perçue comme continuité d'une démocratisation de la culture, l'investissement du musée est cohérent. Mais il vient un point où ses ressources atteignent leurs limites, et ces limites sont essentiellement humaines.

³⁹ Un tiers le dit même explicitement. Le musée n'aurait pas vocation à intervenir sur une scène intime, plaide par exemple Véronique Beaussart ; les moyens dont il dispose, continue Patricia Goutenègre, ne lui permettent pas faire sienne cette mission.

⁴⁰ C'est l'opinion partagée par Véronique Beaussart et Carole Millière.

⁴¹ C'est la thèse d'Emmanuelle Macarez au musée Matisse du Cateau-Cambrésis et de Patricia Goutenègre. Pour celle-ci, orienter directement vers une structure linguistique est un risque, par exemple si la direction de ladite structure a changé sans que le musée le sache. Il peut donc y avoir aiguillage du musée, mais vers la ville et non directement vers les structures concernées.

⁴² On peut imaginer, par exemple, qu'un groupe en difficulté sociale soit suivi lors de sa visite par un responsable de centre de formation linguistique.

⁴³ ATD-Quart Monde à Lille pratique cet accompagnement auprès de ceux qui le désirent.

D. L'IMPORTANCE DES PERSONNELS SPECIFIQUES

1. DES RESPONSABLES DEBORDES

Dans les musées ne disposant pas d'emplois spécifiquement dédiés au champ social, il appartient au responsable des publics de tisser des liens dans ce champ, de les entretenir, éventuellement de les étendre, voire même de gérer l'accueil de ses groupes. Dans des structures parfois monocéphales, ces tâches s'ajoutent à la prise en charge des autres publics et parfois encore à leur accueil.

Motivés par la mission d'ouverture du musée et par leurs affinités personnelles, la limite des responsables des publics semble être le nombre réduit d'heures que compte une journée. Leur militantisme les porte à tout faire plutôt qu'à obtenir les moyens pour que tout soit fait. Dans les entretiens menés pour cette étude, ils ont plaidé le manque de temps mais n'ont pas toujours réclamé de moyens supplémentaires. Plus de la moitié des musées contactés l'ont ainsi mentionné, sous une forme ou une autre ⁴⁴.

C'est là une limite importante aux actions elles-mêmes. Le manque de temps empêche la mise au point de nouveaux parcours ⁴⁵ et freine l'intervention hors les murs ⁴⁶. Enfin, on l'a dit, le conventionnement rencontre cette même réticence dans la mesure où il ne change rien aux actions menées, alors que sa mise en œuvre, elle, fait perdre du temps d'action.

L'ampleur de la tâche empêche peut-être qu'elle soit menée jusqu'à la limite de la mission du musée. Aux attributions des responsables, en outre, s'ajoute parfois l'accueil même des groupes. C'est là une charge dont pourraient se charger les intervenants habituels du musée. Mais eux-mêmes ne font pas toujours l'unanimité.

2. DES INTERVENANTS QUI NE FONT PAS L'UNANIMITE : LES MEDIATEURS CULTURELS

Le médiateur culturel est un vacataire chargé de l'accueil des groupes démarchés par le service des publics, auquel il est rattaché. Il a généralement une formation en histoire de l'art.

⁴⁴ Les musées des Beaux-Arts de Nantes et Tourcoing, ainsi que le musée du Périgord, signalent la surcharge de travail. Parmi ces trois responsables des publics, deux supportent la charge de l'accueil des groupes en insuffisance linguistique, à Périgueux et Tourcoing.

⁴⁵ David Chatelier poursuit un projet de visite-abécédaire dont l'objet serait l'élaboration par les visiteurs de textes de plus en plus précis sur les collections, en fonction de leur niveau linguistique ; Nathalie Lichtenberg a dû interrompre le parcours sur l'écriture pour se consacrer à d'autres publics ; Yannick Courbès, enfin, a réduit le nombre de séances par cycle de cinq à trois pour satisfaire une demande croissante.

⁴⁶ Une reprise de la visite n'a pas lieu pour cette raison à Agen, Valenciennes et Saint-Denis.

Tout comme lors de l'opération *Des femmes, des villes, des musées*, il n'est pas un agent consensuel. Il est défendu par une moitié seulement des musées contactés qui lui confie l'accueil des groupes en insuffisance linguistique. Quelle que soit la raison de cette défiance, elle relève de la recherche d'un accueil qui soit le plus adapté possible. L'autre moitié des musées a donc recours à des intervenants qu'elle juge plus spécifiques.

Seule, donc, une moitié de notre panel confie aux médiateurs les groupes de personnes en insuffisance linguistique. C'est là toujours un choix des médiateurs eux-mêmes. Les responsables des publics et les médiateurs volontaires partagent une même affinité pour le champ social, affinité qui s'avère nécessaire à tous les niveaux d'accueil⁴⁷. Les médiateurs travaillent "au feeling", assure Annie Castier ; Yannick Courbès, lui, parle d'une sensibilité qu'il faut avoir envie de travailler. Pour peu que cette fibre soit présente, le médiateur devient de lui-même un interlocuteur adapté. Il y a alors cohésion entre lui et le responsable des publics⁴⁸.

Cependant, si leurs compétences et leur savoir sont appréciés pour des groupes moins spécifiques, les médiateurs semblent peiner à faire la preuve de leur adaptabilité. Les groupes en insuffisance linguistique seraient dès lors trop particuliers pour ces dépositaires d'un savoir trop "général".

Ces groupes exigent une faculté d'improvisation que n'ont pas toujours les médiateurs. Leur savoir serait immense, mais difficilement modulable et trop livresque⁴⁹. Conduire ces groupes demanderait une connaissance désarticulée des collections, alors que les médiateurs raisonneraient davantage en termes de parcours et de thèmes ; ces schémas seraient peu propices au bouleversement constant souhaité lors de la visite. La préférence peut alors se porter vers le tandem⁵⁰.

⁴⁷ Une médiatrice du musée de la vie bourguignonne est devenue bénévole en alphabétisation dans une association partenaire du musée ; au Palais des Beaux-Arts de Lille, une autre participe activement à l'accueil des groupes d'ATD-Quart Monde – c'est d'ailleurs par son entremise que le contact a été pris entre le musée et le mouvement.

⁴⁸ Cette cohésion est à l'œuvre par exemple au musée des Beaux-Arts de Valenciennes, lorsque Véronique Beaussart remplace le médiateur. Cette cohésion, continue Véronique Beaussart, donne un visage humain au musée.

⁴⁹ On se méfie de la tentation de l'encyclopédisme à Agen, Périgueux et Besançon. Ce sont donc les responsables des publics qui guident les groupes difficiles. Ce sont également les responsables qui reçoivent les groupes à Angoulême et Tourcoing. Ce sont là des cas particuliers, puisqu'il n'y a pas de conférenciers rattachés à ces musées – ou plus, comme à Tourcoing.

⁵⁰ À Besançon, le responsable du groupe et un spécialiste de la discipline abordée en atelier secondent la responsable des publics empêchés.

Pour pallier cette éventuelle insuffisance, la formation des médiateurs s'offre comme un recours limité. Si certains responsables semblent en questionner la pertinence⁵¹, c'est surtout une mesure statutaire qui fait obstacle. Les médiateurs sont en effet des vacataires à qui les formations ne sont pas ouvertes. Il faut donc qu'ils arrivent formés par une expérience sociale préalable – cas rarissime, puisque seul le Palais des Beaux-Arts de Lille fait état d'une médiatrice à expérience sociale – ou que la véritable formation, comme l'avance Emmanuelle Macarez, soit celle du terrain.

Le musée des Beaux-Arts de Valenciennes, ainsi que celui d'art moderne de Lille Métropole, mentionnent une formation du personnel à l'accueil spécifique suivie ou à venir. Celle de Valenciennes remonte à 1997 et a sensibilisé l'ensemble du personnel (agents de surveillance et médiateurs inclus) aux problématiques de l'accueil spécifique. À Villeneuve d'Ascq, une convention a été passée avec les Papillons blancs pour une même formation. Toutefois, rien n'indique que ces formations aient porté précisément sur l'accueil des personnes en insuffisance linguistique. Le thème même ne semble pas suffisamment inscrit dans les missions du musée pour faire l'objet de formations spécifiques.

Entre intervenants non consensuels et accumulation des charges sur les responsables des publics, la médiation réclame, pour un investissement au plus près des groupes, des personnels précisément sensibilisés aux enjeux de la visite. En leur absence, la sensibilisation sinon la formation des médiateurs culturels à la particularité des personnes en insuffisance linguistique semble souhaitable.

3. DES PERSONNELS SPECIFIQUES : POUR QUOI FAIRE ?

Des personnels spécifiques permettent à la fois de soulager les responsables des publics, d'accueillir les groupes particuliers au plus près de leurs attentes et de consacrer le temps nécessaire à l'élaboration de cadres conventionnés.

Par personnel spécifique, on entend un ou plusieurs postes chargés exclusivement des liens du musée avec le champ social. Ce sont ces postes qui prospectent, accueillent et, le cas échéant, accompagnent le groupe dans l'après-visite. Ils sont considérés par les musées qui en disposent – ou qui en ont disposé – comme les plus adaptés aux attentes des partenaires : ils sont souvent issus du milieu social eux-mêmes et en sont d'autant plus sensibles aux objectifs de la visite en termes sociaux, et peuvent prendre le temps de faire connaissance avec les

⁵¹ En effet, s'il s'agit d'un "feeling" – pour reprendre le mot d'Annie Castier – plutôt que d'une compétence, une formation semble peu appropriée.

relais pour construire des liens réels. Dans la chaîne de l'adaptation du musée aux groupes particuliers, ils sont donc le dernier maillon, après les médiateurs, les médiateurs formés et les responsables des publics. Peu de musées en disposent ⁵².

Ces personnes elles-mêmes ne sauraient résoudre tous les problèmes – notamment celui de l'interlocuteur unique. Leurs attributions sont à la hauteur de celles des responsables des publics : à force d'approfondir ce que ceux-ci ne pouvaient qu'effleurer, ils se retrouvent tout aussi surchargés ⁵³.

Ils sont malgré tout une occasion pour le musée de prendre le temps de sortir de ses murs ; treize de nos musée ne pratiquent pas de reprise de la visite ; les trois restant sont ceux qui disposent de personnels spécifiques et parmi eux un seul se déplace dans les locaux de son relais pour la reprise. À Villeneuve d'Ascq, une formule originale a été retenue, en regard de ce qui est pratiqué à Nantes ou à Lille. Il n'y a qu'un seul poste spécifique, mais ce n'est pas lui qui accueille les groupes qu'il a démarchés. Les médiateurs s'en chargent. Lui-même se concentre sur ce qu'il est seul à pouvoir faire, c'est-à-dire le travail approfondi avec le champ social. Cette formule ne permet peut-être pas selon le musée d'apporter une adaptation optimale de l'accueil, mais elle compense le nombre réduit de postes en optimisant ses activités.

Ces personnels spécifiques sont une opportunité pour le musée de laisser entrer en son sein des préoccupations d'ordre social. Preuve de sa pertinence, une formule symétrique a été également mentionnée par Christine Ledou au centre Créafi, à Lille : il s'agirait cette fois d'un médiateur culturel rattaché au centre de formation et se chargeant de ses rapports aux institutions culturelles. L'interpénétration des structures semble une voie prometteuse de meilleures synergies.

E. ASPECTS FINANCIERS

Le financement des opérations destinées aux personnes en insuffisance linguistique a pour objectif principal de permettre leur pérennisation. Puisque ce type de public est souvent

⁵² Guillaume De Swarte, qui occupe un tel poste au musée d'art moderne de Lille Métropole, évalue leur nombre à une dizaine en France.

⁵³ Au Château des ducs de Bretagne, David Chatelier se plaint que l'accueil des groupes entre dans ses attributions. C'est autant de temps qu'il ne prend pas en prospection, ou tout autre tâche qu'il est le plus à même d'accomplir.

considéré comme étant à la marge du volet social de l'action culturelle, sa reconnaissance financière inscrit les actions qui lui sont destinées dans une certaine légitimité.

Le financement de ces opérations dépend du financement général du service des publics. Il est ainsi lié à la définition et à l'extension des missions du musée dans le cadre du projet scientifique et culturel. Il peut également être inscrit dans les contrats d'objectifs, quoique cette pratique ne soit pas répandue. Le projet scientifique et culturel est donc la pièce essentielle, faisant ainsi du conservateur une personne importante. C'est lui qui négocie son budget auprès de ses financeurs publics, c'est lui encore qui se charge de partager l'enveloppe globale entre les services du musée. La pratique des contrats d'objectifs ne semble pas répandue dans les musées. Selon que l'accueil des personnes en insuffisance linguistique est ou non inscrit dans les textes du musée, les moyens alloués à sa réalisation varient.

La pérennité des opérations varie encore selon la marge de manœuvre du service des publics. Selon que celui-ci dispose d'une plus ou moins libre allocation de ses ressources, il peut décider ou non de l'orientation de ses projets⁵⁴. Sans une certaine autonomie, le militantisme des responsables de publics ne peut suffire.

1. STRUCTURATION DES FINANCEMENTS

Un facteur important de pérennisation semble être la composition des financements mêmes. La ville est souvent le financeur unique. Le budget qu'elle met au service du musée, ou que le musée lui-même consacre à des opérations destinées aux personnes en insuffisance linguistique, ne permet pas toujours d'atteindre l'équilibre financier, ce qui fait que le musée peut avoir à solliciter un complément auprès des visiteurs⁵⁵.

Un facteur de pérennisation des opérations est donc la diversité des financeurs, qu'il appartient au musée de combiner. Ils peuvent être de différents niveaux territoriaux : l'État, les DRAC⁵⁶, la région, le département⁵⁷, les structures d'intercommunalité et les communes. Ce peuvent être aussi des organismes parapublics⁵⁸, voire des partenaires privés⁵⁹. Plus les

⁵⁴ Là est le cas un peu particulier du musée d'art moderne de Lille Métropole. Sa tutelle, la Communauté urbaine de Lille, lui laisse en effet une libre gestion de ses ressources financières, à tel point que Sylvie Férey compare son fonctionnement à celui d'une entreprise. La contrepartie étant que toute activité doit être tarifée.

⁵⁵ Au Château des ducs de Bretagne, la mairie ne prend en charge ces opérations qu'à hauteur de 50 %. Les 50 % restants sont à la charge des groupes.

⁵⁶ La DRAC a intégralement financé le projet de formation des animateurs de DECLICS par le musée des Beaux-Arts d'Angoulême. Elle a également participé au projet *De l'autre côté du Château* à Pau.

⁵⁷ Le Conseil général du Nord joue un rôle important pour le musée Matisse.

⁵⁸ Tel le FASILD. Le FASILD finance à hauteur de 50 % le parcours proposé par le musée des Beaux-Arts et d'archéologie de Besançon.

financeurs sont nombreux, moins la dépendance aux subventions de l'un menace l'opération dans son entier. Les partenaires privés sont peu sollicités par les musées rencontrés⁶⁰. Les modalités de ce recours, ainsi que l'identité des partenaires potentiels, semblent mal connues des musées.

La collectivité peut, en plus d'une aide financière directe, apporter un soutien indirect par la mise à disposition de postes spécifiques. Ces postes peuvent se trouver dans l'administration du financeur public : c'est le cas au Conseil général du Nord et à la ville de Provins, ce le fut dans les municipalités de Dijon et Tourcoing. La collectivité assure alors surtout une fonction de prospection pour l'ensemble des musées dont elle a la tutelle. Elle est ainsi transversale à toutes les institutions culturelles qu'elle recouvre. Le fichier global des partenaires du musée a donc des chances d'être plus fourni, plus rigoureux et immédiatement mis en commun au niveau territorial concerné. En outre, la prise en charge de la prospection par la collectivité permet de proposer une solution au dilemme de l'interlocuteur unique. On peut en effet espérer que des liens administratifs assurent le rapport de personnes, poussent au conventionnement et évitent les interruptions subites des partenariats. L'implication de la collectivité assure enfin une mutualisation certaine, en ce qu'elle permet de réunir régulièrement les acteurs concernés au niveau territorial.

Au sein du musée, la mise à disposition de postes par la collectivité⁶¹ s'est traduite le plus souvent par les emplois-jeunes en cours de disparition. Ce peuvent être également des postes mis à disposition par une autre administration ; ainsi au musée des Beaux-Arts de Nancy, où Marie-Madeleine Vautrin est détachée de l'Éducation nationale. Cette aide assure une durabilité certaine aux efforts entrepris en faveur du champ social, puisqu'elle les inscrit dans l'activité ordinaire du musée.

2. LA CHARGE DU MUSEE

Les personnes en insuffisance linguistique ne sont guère des publics solvables. Certains musées choisissent donc la gratuité afin de permettre l'accessibilité de leurs collections. Cette gratuité n'est pas officielle ; elle vaut pour les groupes dont le musée pense qu'un tarif les

⁵⁹ C'est-à-dire des fondations d'entreprises, dont certaines soutiennent spécifiquement des actions de lutte contre l'illettrisme.

⁶⁰ Il n'y a que Marie-Madeleine Vautrin qui y ait recours au musée des Beaux-Arts de Nancy.

⁶¹ Par la ville pour le Château des ducs de Bretagne et le Palais des Beaux-Arts de Lille.

empêcherait de venir⁶². Pour les autres, le musée n'a pas les moyens de se priver d'une éventuelle recette.

Ce qui n'est plus tarifé auprès des groupes garde cependant un coût réel, qu'il appartient au musée d'assumer. Un de ces coûts est par exemple le droit de parole. Le médiateur doit être payé, et si un tarif n'y participe pas, c'est au musée de le faire. Pour éviter au groupe de payer le droit de parole, certains musées évitent de recourir à un médiateur : le responsable des publics se substitue ponctuellement à lui⁶³ ou bien le droit de parole est concédé gratuitement aux responsables de groupes, qui conduisent alors la visite.

Le financement du musée doit alors être en mesure d'assurer la gratuité, c'est-à-dire de compenser l'absence de recettes⁶⁴. La collectivité peut en-dehors des financements directs accorder des dérogations tarifaires, par exemple en mettant à disposition du musée un certain nombre d'invitations que le service des publics se charge de répartir entre ses partenaires⁶⁵.

La gratuité a encore des coûts de traitement. En cas de gratuité, on s'attend à une plus grande demande de la part des acteurs sociaux. Il faut donc que le musée ait les moyens de recevoir tous ces groupes. Or, les acteurs de l'accueil de groupes ont le plus souvent un statut de vacataires : la rémunération des médiateurs culturels se fait en effet à la prestation et le plafond d'heures de vacation accordées au musée est décidé par le financeur public. Ainsi, si les heures de vacation sont restreintes pour limiter les coûts engendrés par la gratuité, c'est que le financement n'est guère cohérent : l'objectif est de recevoir un plus large public, mais avec moins de moyens à lui consacrer⁶⁶.

La gratuité n'est donc pas gratuite pour le musée, ce qui fait que certains se voient dans l'obligation de tarifer les opérations lorsque le financement ne suffit pas⁶⁷. Le tarif de groupe

⁶² Les responsables des publics tentent d'obtenir pour ces groupes la gratuité ponctuelle auprès de leur service financier. Véronique Beaussart s'adresse ainsi à la mairie de Valenciennes, et Sylvie Férey, comptant sur l'autonomie dont jouit le musée d'art moderne de Lille Métropole, à son administrateur.

⁶³ C'est le cas au musée des Beaux-Arts de Valenciennes, où Véronique Beaussart conduit parfois elle-même la visite. Il n'y a pas de droit de parole à régler lorsque les responsables des publics conduisent la visite.

⁶⁴ C'est le cas au musée du Périgord, où l'aide de la mairie de Périgueux, dit Nathalie Lichtenberg, permet la gratuité du parcours proposé.

⁶⁵ C'est le cas de la mairie de Valenciennes.

⁶⁶ Ainsi au musée de la vie bourguignonne : lors du passage à la gratuité, les heures de vacation ont été resserrées, ce que Carole Millière juge contradictoire. Ce cas illustre bien la fragilité des opérations qui reposent sur un seul financeur.

⁶⁷ C'est le cas du musée des Beaux-Arts d'Agen, du Château des ducs de Bretagne et du musée d'art moderne de Lille Métropole. À Agen, Patricia Goutenègre déplore l'engagement insuffisant de la ville dans des opérations, dit-elle, qui manquent de visibilité politique.

est alors appliqué. Cependant, il peut arriver qu'il ne convienne pas aux groupes en insuffisance linguistique. Leurs effectifs en effet sont souvent réduits – moins de dix, par exemple, pour les groupes en alphabétisation ; le tarif de groupe, proportionnellement au nombre de visiteurs, est alors élevé. Il est souhaitable qu'il s'ajuste afin de ne pas frapper plus lourdement que les autres les groupes en insuffisance linguistique ⁶⁸.

3. PERENNISER LES ACTIONS

Un financement ponctuel peut fragiliser les opérations. Le risque est en effet qu'il ne soit pas renouvelé, et que l'action elle-même disparaisse. Si l'opération en question dépend par contre du budget ordinaire du musée, ce risque décroît. Il reste cependant dépendant de l'aménagement interne du budget.

La pérennisation des actions entreprises est donc avant tout fonction de l'inscription dans les missions du musée de l'accueil des personnes en insuffisance linguistique. Car sans cette inscription, cet objectif reste à la marge de l'action sociale du musée : en cas de diminution des aides, ces actions seront parmi les premières menacées. Plus le musée engage ses missions dans cette voie, moins son investissement en direction de ces personnes pourra être isolé de son action ordinaire.

Le musée d'art et d'histoire de Saint-Denis et le Château de Pau illustrent cette différence. À Saint-Denis, le financement des activités mises en place lors de l'opération *Des femmes, des villes, des musées* s'est tari ; les liens tissés à cette occasion sont aujourd'hui en sommeil. À Pau, après cette même opération, les ateliers d'alphabétisation se poursuivent avec la Maison des Femmes du Hédas. Le musée s'est engagé dans cette voie spécifique en modifiant son projet scientifique et culturel en conséquence. La ville et le Conseil général continuent de financer le projet. L'inscription de l'objectif dans les principes d'action du musée a permis d'intégrer ces actions dans le champ ordinaire du musée. Le financement cesse alors d'être marginal.

⁶⁸ Ainsi au Château des ducs de Bretagne. La mairie est intervenue afin de ramener le tarif de groupe à 1,5 € par personne pour les groupes de moins de dix personnes. Au-dessus, il est de 62 € pour l'ensemble du groupe.

SECONDE PARTIE

UN INVESTISSEMENT SPECIFIQUE AUX PERSONNES EN INSUFFISANCE LINGUISTIQUE ?

A. UN AUTRE DISCOURS : LES ACTEURS DE LA FORMATION LINGUISTIQUE

1. ÉVITER L'UNIFORMISATION

Jusqu'où le musée peut-il segmenter son offre culturelle ? La spécificité des groupes linguistiques est certes prise en compte dans la volonté du musée d'éviter la stigmatisation des visiteurs : son investissement fait d'eux des visiteurs comme les autres et ne pointe pas du doigt leur handicap. En conséquence, pas de traitement de faveur qui soit visible par eux, car cela reviendrait à les mettre face à leur situation. Par exemple, ils ne reçoivent pas de souvenir de leur visite, car le musée n'a pas à instituer de récompense pour un acte, la visite, qui se veut normal et régulier ⁶⁹.

Le musée prend soin de ne pas directement confronter les visiteurs à leur insécurité linguistique. Le choix de l'oral par la lecture d'œuvres a donc son pendant qui est la proscription de l'écrit. La visite ne s'appuiera sur aucun support pédagogique même adapté ⁷⁰. L'écrit mettrait mal à l'aise et nuirait à l'épanouissement de la parole et de soi dans le musée ⁷¹. L'écrit devient un "piège", dit Véronique Beaussart, même s'il se veut ludique : le questionnaire-jeu prôné à Saint-Denis n'est pas du goût de Béatrice Rolin, qui l'accuse de porter sur les cartels et finalement de revenir au même.

Mais à force de faire des groupes spécifiques des visiteurs comme les autres, l'investissement du musée gomme finalement plus qu'il ne traite l'insuffisance linguistique, et ramène la situation du groupe à la difficulté sociale qui souvent accompagne cette insuffisance. Le musée applique alors son investissement sur une situation sociale amputée de

⁶⁹ Tout au plus les groupes dans certains musées reçoivent-ils des cartes de communication (selon les disponibilités) ou un programme des activités – qui présente l'intérêt de préparer le retour individuel en informant des conditions tarifaires qui s'appliqueront aux récidivistes.

⁷⁰ Pour David Chatelier, la spécificité d'un support écrit serait "ostracisante". Une solution serait de réviser les cartels pour plus de lisibilité, effort entrepris au musée du Château des ducs de Bretagne.

⁷¹ Le recours à des supports écrits non-spécifiques (pour public scolaire, par exemple) semble pour ces mêmes raisons une approche pédagogique malheureuse. Elle a d'ailleurs été abandonnée au musée d'art moderne de Lille Métropole.

son aspect linguistique, lequel reste à la marge. Groupes sociaux et groupes linguistiques ont été uniformisés.

Parler, comme on l'a fait jusqu'ici, de partenaires du champ social, revient donc à masquer les différences entre les groupes que reçoit le musée ; cela revient finalement à une seule offre pour deux attentes distinctes. Il est en effet un critère qui distingue les groupes en insuffisance linguistique reçus par le musée : il s'agit de savoir comment les relais eux-mêmes considèrent cette insuffisance.

Pour une moitié d'entre eux, les relais du musée sont de type social : le handicap linguistique n'est pas leur vocation première ; l'insuffisance linguistique est constatée chez des personnes en situation sociale difficile. Les relais en question traitent, eux, davantage de questions de réinsertion. Ils n'ont pas vocation à dispenser une formation linguistique. Pour ceux-là, la formule du musée est adéquate ; les problèmes de langue demeurent mais ne peuvent être pris en charge par l'association qui, le cas échéant, compte sur l'objectif de formation pour accompagner vers un organisme spécialisé ⁷². La limite à l'efficacité du musée ici est la difficulté à atteindre l'objectif de formation.

L'autre moitié des relais a une vocation plus spécifique qui est la réparation linguistique. Il s'agit là de centres de formation ou d'associations d'alphabétisation. L'encadrement des personnes a pour motif l'insuffisance linguistique et pour objectif sa réparation. La situation sociale parfois difficile qui l'accompagne n'est pas la donnée première.

Or, une structure traitant de réinsertion sociale est contactée au même titre et de la même façon qu'un organisme de formation linguistique. Il s'agit pour le musée d'accueillir des personnes en difficulté sociale et non de traiter une des causes de cette difficulté : les objectifs de la visite ne s'adaptent pas, notamment, aux problématiques de formation. Le traitement du musée est alors insuffisant puisqu'il laisse de côté la question principale. Il ne s'agit pas de créer pour autant une catégorie autonome qui soit le public illettré ; il s'agit juste de reconnaître que le musée ne représente pas une fin en soi, et qu'il est invité à s'inclure dans des objectifs propres de formation.

On le voit, alors que le musée propose une seule articulation, il a face à lui deux demandes potentiellement distinctes ; en outre, son peu de connaissance de l'après-visite ne lui permet pas de réévaluer la spécificité des groupes. Il n'a en fait pas assez segmenté les relais qui lui

⁷² C'est le cas au mouvement ATD-Quart Monde. Ghislaine Biarrée rapporte comment les bénévoles ont pour mission d'accompagner les personnes qui le souhaitent vers des organismes adaptés, jusqu'à la rencontre avec le formateur.

font face, et n'a vu qu'un type de groupe là où se trouvent deux sortes de relais. On distinguera donc les acteurs sociaux des acteurs socio-linguistiques.

2. UNE AUTRE IMPORTANCE A LA VISITE

a) Le retour individuel au second plan

Les responsables des publics contactés souhaitent susciter un retour individuel des personnes reçues en groupe, dans une optique d'ouverture du musée aux publics éloignés de la culture – le facteur de cet éloignement étant l'insuffisance linguistique. La réitération de la visite de groupe, appuyée par une démarche pédagogique, est censée favoriser le retour individuel. Chez les acteurs socio-linguistiques, l'attitude face au retour – quel qu'il soit – est quasi inverse. Musées et organismes de formation mettent ainsi dans la visite des objectifs différents.

Le retour collectif n'est jamais pratiqué par les organismes contactés. Ce n'est pas que la chose soit infaisable : seul le CUEEP de Tourcoing mentionne la contrainte financière ⁷³. Ainsi, même lorsque les liens avec le musée permettraient l'élaboration d'un cycle ⁷⁴, même lorsque la gratuité favorise ce type de retour ⁷⁵, un groupe ne revient pas au musée. Quels que soient les bénéfices que dégage de la visite un groupe en formation linguistique, ils s'accommodent d'une visite unique au musée et semblent, du point de vue des acteurs culturels, se dérober au processus d'implication-valorisation-familiarisation proposé par le musée.

Le retour individuel n'est pas beaucoup plus encouragé par les organismes de formation ⁷⁶. Les stagiaires sont tout au plus informés des conditions tarifaires auxquelles ils auraient droit ⁷⁷ ou reçoivent un document touristique informatif ⁷⁸. Ce retour n'apparaît pas comme un objectif premier d'une visite entreprise en cours de formation, très loin donc des priorités des musées. Les organismes contactés le voient comme extérieur aux problématiques de l'apprentissage linguistique ; tous les organismes contactés le disent donc, la visite ne vaut pas d'abord pour la pratique culturelle autonome qu'elle pourrait susciter.

⁷³ Le Centre Université-Économie d'Éducation Permanente de Tourcoing travaille avec le musée d'art moderne de Lille Métropole où toutes les activités, on l'a vu, sont payantes. Véronique Chabot juge donc plus judicieux de mener au musée plusieurs groupes plutôt qu'un seul plusieurs fois.

⁷⁴ C'est le cas encore du CUEEP de Tourcoing.

⁷⁵ Les groupes bénéficient de la gratuité au musée de la vie bourguignonne et au musée des Beaux-Arts d'Angoulême, mais l'association DECLICS et le centre Cesam ne réitèrent pas la visite.

⁷⁶ Il ne l'est pas dans six cas sur neuf.

⁷⁷ C'est le cas à l'association Alternative à Valenciennes.

⁷⁸ C'est le cas au centre Cesam de Dijon. Éric Lepoint souligne que ce document n'est pas transmis par le musée.

Les objectifs assignés au musée par les organismes des formation sont donc loin de servir une diffusion de la pratique culturelle telle que le voient les acteurs culturels : signe révélateur, Christine Ledou dit que le retour est davantage souhaité par le Conseil général (en l'occurrence, celui du Nord) que par Créafi. La visite n'existe pas pour encourager une pratique culturelle au sens du musée, elle sert comme outil dans le processus de formation linguistique.

b) Musée et lien social

Parce que la finalité – le retour – n'est pas partagée par les organismes de formation, les musées pensent qu'ils se dérobent aux apports sociaux de la visite, voire qu'ils n'y croient pas ⁷⁹. Mais ces organismes de formation reconnaissent la capacité du musée à créer du lien social. Cette faculté vaut, seule, pour les groupes non-spécifiques, c'est-à-dire ceux qu'encadre une structure à vocation de réinsertion sociale. Les acteurs de la réparation linguistique, eux, réclament en plus que soient pris en compte des objectifs propres à la formation. Ainsi donnent-ils à la visite une importance qui semble échapper aux musées.

La formation est censée sur le long terme résorber une situation sociale souvent difficile en effaçant l'un de ses facteurs (l'insuffisance linguistique) ; la pratique culturelle favorisée par le retour n'est pas prioritaire, mais fait partie des objectifs sociaux de long terme. Une dynamique de découverte tente ainsi de se mettre en place : elle joue d'abord pour la formation, puis ensuite seulement pour une pratique de réinsertion ⁸⁰. Il s'agit bien d'aller dans un lieu où l'on n'irait pas seul, de s'y découvrir bienvenu, voire chez soi, de découvrir un patrimoine ferment d'une communauté et d'en pénétrer les valeurs. La visite est en outre un moment de fête, voire une réelle aventure ⁸¹. Il s'agit de se découvrir autrement au contact des autres : les stagiaires voient au musée leurs condisciples sous un jour autre que celui de la formation ; la visite est ainsi une occasion de sensibilisation à l'intérieur même du groupe.

Si le musée permet ces apports, nulle raison donc de le boudier. Cependant, il ne vaut pas tant pour son contenu artistique que pour sa facilité à remplir sa mission sociale. Dans cette optique, de nombreuses activités lui sont comparables : leur point commun est de constituer une sortie de groupe projetant l'individu dans une double sphère sociale, celle du groupe et

⁷⁹ Les tensions qui existent entre les acteurs culturels et sociaux sont ainsi importantes.

⁸⁰ Ainsi, au CUEEP de Lille, le retour est-il encouragé. Le chemin n'est cependant pas celui prôné par les musées, à savoir le retour de groupe comme transition vers le retour individuel. Là, le centre mise sur la diversification des approches artistiques en visitant plusieurs institutions culturelles.

⁸¹ Christine Ledou au centre Créafi de Lille note que l'usage des transports en commun fait de la sortie un moment d'épopée pour les stagiaires.

celle du groupe dans le monde. Un pique-nique au parc, de ce point de vue, autant qu'une visite au musée, expose l'individu au monde en lui offrant encore le rempart du groupe⁸².

Le musée devient alors une destination envisagée en ce qu'il permet d'atteindre tous ces objectifs. C'est parce qu'il génère du lien social qu'il est envisagé comme destination des groupes, pas parce qu'il est musée et vecteur d'une pratique culturelle intégratrice.

La visite est dès lors dissociée du musée : elle provoque chez les stagiaires un certain nombre de sentiments que la formation va exploiter (ceux du lien social), mais elle ne vise pas l'objectif qui a dicté l'investissement du musée. Oui à l'implication, la valorisation et la familiarisation, mais réticence face à une diffusion de la pratique. Ce qui compte n'est pas tant de revenir au musée que de savoir qu'on peut y être. L'appropriation du patrimoine culturel n'apprend pas à lire, mais le sentiment inspiré par une seule visite en donne envie. Le musée a un rôle social qui ne doit pas être confondu avec une impulsion formative. Il intervient non pas au début ou à la fin d'une formation, mais au milieu : il s'inclut dans un cursus où il est un maillon. C'est le cœur des demandes que lui adressent les organismes de formation linguistique.

c) S'inclure dans la formation

La visite ne donne pas l'impulsion de la formation. Elle fait partie de son cursus ; elle y tient donc un rôle en lien avec l'apprentissage linguistique. Tous les organismes de formation contactés la définissent en effet comme un support de travail : elle vaut surtout pour le travail linguistique qui peut être entrepris sur sa base.

La visite est une double mise en pratique. C'est tout d'abord un travail linguistique. Elle permet d'aborder un vocabulaire nouveau et pointu au travers de notions artistiques et de repères historiques⁸³. La visite peut même porter sur un thème préétabli, afin que le vocabulaire abordé soit dans la continuité du travail de formation⁸⁴. Elle peut être encore un travail de prolongement des ateliers d'expression personnelle ou de production d'écrits⁸⁵.

Le passage au musée est également l'application de la démarche artistique de la formation. Un des griefs du musée envers les acteurs socio-linguistiques est leur manque de recul, basé sur la fermeture aux pratiques artistiques ; l'argument des musées est pour cela le faible succès des ateliers post-visites et le maigre taux de retour. En fait, l'art est utilisé dans la formation : il est une entrée sur la démarche d'apprentissage, en ce qu'il montre une pédagogie alternative. Sa médiation s'avère ainsi précieuse face à des personnes qui ont parfois connu l'échec

⁸² La comparaison est de Carine Guilbert, au Conseil général du Nord.

⁸³ C'est la leçon que constitue la visite selon Éric Lepoint au centre de formation dijonnais Cesam.

⁸⁴ C'est ainsi que l'association Accoord axe ses visites au Château des ducs de Bretagne.

⁸⁵ C'est le cas pour ces deux ateliers au centre Créafi de Lille.

scolaire. L'atelier d'expression artistique ouvre sur une nouvelle forme d'expression que la formation va récupérer à son profit.

La visite ne déclenche donc pas une pratique artistique au sein du relais : dans la plupart des cas, ces ateliers existent déjà et ont été la raison du passage au musée⁸⁶. La continuité de l'atelier au sein de l'organisme de formation est même pour le formateur un moyen d'évaluer l'impact de la visite⁸⁷.

La visite n'est pas, pour ces groupes spécifiques, une dynamisation sociale qui pour se poursuivre doit passer par une action de remédiation linguistique – ce schéma valant, avec les réserves quant à l'objectif de formation, pour des groupes en réinsertion de type social. Elle est prolongement de la formation, étape dans son rythme et ses bénéfices sont attendus en son sein.

Car la redynamisation a lieu : la visite est finalement une rupture dans la formation, un événement dans son rythme qui lui donne une dimension concrète. Les acquis qu'elle montre aux stagiaires dépassent le linguistique pour atteindre au social : la valorisation prévaut et fait voir une faculté retrouvée à évoluer dans un terrain inconnu. La poursuite de l'apprentissage est alors vue comme directement utile car réintégratrice. Il y a chez les stagiaires prise de confiance en soi, volonté d'apprendre, désir de savoir, fierté à parler de ce que l'on sait et finalement motivation directe par le plaisir que procure la formation dans le musée. L'apport de la visite se constitue, se fixe par le travail qui est fait en-dehors du musée ; le cadre même de la formation implique que ce soit le formateur qui "construise le sens" de l'expérience⁸⁸.

Le musée n'est pas impulsion, mais actualisation. Il a bien un rôle dans la chaîne de formation, mais pas exactement celui qu'il se propose. Il est alors nécessaire pour ses relais linguistiques qu'il accepte son insertion dans des objectifs qui ne sont pas les siens, mais qu'il a tous les moyens de remplir.

⁸⁶ Au centre Créafi, c'est même la responsable des ateliers artistiques qui est à l'origine des visites.

⁸⁷ au CUEEP de Lille, Dominique Hache remarque notamment l'influence des mouvements picturaux étudiés au musée sur les productions des stagiaires ; elle montre pour lui l'appropriation de la démarche de formation.

⁸⁸ L'expression est de Véronique Chabot au CUEEP de Tourcoing.

B. DEUX VISIONS DE L'AVANT-VISITE : PROSPECTION ET PREPARATION

1. L'IMPORTANCE DE LA PROSPECTION SELON LES MUSEES

La prospection est un moment essentiel pour les musées. Elle recouvre l'ensemble des opérations menées par eux dans le but d'entrer en contact avec des structures appartenant au champ social. Elle est plus globalement le processus qui va de la prise de contact à l'accueil de groupes constitués. La prospection permet donc au musée de se construire un réseau de partenaires qu'il va pouvoir accueillir. Elle incarne son effort d'ouverture à toutes sortes de public et n'a a priori rien de spécifique aux problématiques linguistiques.

Elle joue plusieurs rôles. Un rôle d'information, d'abord : les acteurs sociaux n'ont ni le temps ni la motivation pour démarcher les musées. Cette démarche reviendrait donc à ces derniers. L'information à transmettre est double : l'existence du musée et l'existence en son sein d'activités adaptées ⁸⁹.

Le second rôle de la prospection est la conviction. L'agent prospecteur doit convaincre son interlocuteur du champ social que le musée présente un intérêt pour les personnes concernées. Il doit lui montrer un musée ouvert et prêt à investir tous ses contenus. Ce rôle est le plus difficile. À la conviction se rattache la dédramatisation : incarnant le musée, l'agent prospecteur doit lui-même se montrer accessible.

Le troisième rôle de la prospection est le plus important. Il s'agit de la mise en liaison durable du musée et de son partenaire, passant le cas échéant par un conventionnement. Grâce à un interlocuteur privilégié au sein de la structure partenaire, la prospection compte sur une circulation de l'information vers d'autres relais sociaux pour propager la demande et entrer en contact avec d'autres structures.

Le temps qu'elle demande rend la prospection difficile à assurer par les responsables des publics. C'est pourquoi certains musées disposent de personnels spécifiques fort précieux ⁹⁰. Ces postes sont chargés exclusivement des liens avec le champ social. Ce sont des personnes engagées, dont le parcours est souvent passé par le travail social. Ils se déplacent, prennent le temps de convaincre les partenaires, leur présentent le musée et les reçoivent lors des

⁸⁹ Il arrive que la localisation même d'un musée soit peu connue, comme à Villeneuve d'Ascq où le musée d'art moderne de Lille Métropole est intégré à un parc.

visites ⁹¹. Ce sont eux également qui assurent les modalités de l'accompagnement des groupes et du suivi des liens avec la structure relais. Ils sont en charge enfin de l'élaboration du fichier des partenaires.

Ces postes sont par conséquent très utiles à l'investissement du musée. Mais il s'agit d'emplois-jeunes et tous sont promis à la suppression. Le Palais des Beaux-Arts de Lille a disposé de quatre de ces postes pendant cinq ans (tous ont disparu aujourd'hui), le musée d'art moderne en a disposé d'un jusqu'à la fin de l'année 2004 ; au Château des ducs de Bretagne, le contrat jeune a expiré mais David Chatelier, suite à une formation de médiateur, s'apprête à être titularisé.

Cette prospection assurée par des agents spécifiques semble plus efficace que celle assurée par les responsables des publics : plus de temps, plus de cohérence ⁹² et constitution d'un véritable pôle d'ouverture sont parmi ses avantages. Ce pôle se veut rassurant envers des structures sociales souvent effrayées par l'institution muséale. On peut se demander, en se faisant le relais de l'inquiétude des musées concernés, comment les bénéfices de ces postes peuvent être retrouvés et comment les remplacer à leur disparition.

La prospection permet au musée de se faire connaître et de se construire un réseau de partenaires. Mais elle est un effort coûteux pour le musée, qui ne peut se permettre de le déployer constamment. Il faut qu'il diffuse une information et l'encourage à devenir autonome. Une fois qu'elle circulera d'elle-même au sein du champ social, il pourra se consacrer uniquement à la satisfaction de la demande suscitée. En plus de recevoir les structures directement démarchées, il profitera du bouche-à-oreille qui existe dans ce qui est au fond, dit-on à Besançon, un petit monde. Une demande émanant d'une structure inconnue du musée n'est ainsi pas forcément spontanée, puisqu'elle est une conséquence d'un effort de prospection même lointain ⁹³, même entrepris pas un autre que lui ⁹⁴.

⁹⁰ Notre panel en compte trois. Il s'agit du musée du Château des ducs de Bretagne, du musée d'art moderne de Lille Métropole et du Palais des Beaux-Arts.

⁹¹ Sauf au musée d'art moderne de Lille Métropole, où le "médiateur relais auprès des structures sociales" ne se charge pas de l'accueil des groupes qu'il a démarchés.

⁹² En effet, lorsque les responsables des publics assurent la prospection, ce ne sont pas forcément eux qui accueillent les groupes. Et n'avoir affaire qu'à un seul agent peut être considéré comme un élément rassurant pour les personnes accueillies.

⁹³ Ainsi les musées des Beaux-Arts de Valenciennes et Nantes ; tous deux ont entrepris des efforts de prospection dans les années 1990, le musée de Valenciennes pour manifester sa réouverture après un long sommeil, le musée de Nantes pour atteindre les jeunes hors temps scolaire. Ces efforts ont cessé, mais ils portent aujourd'hui leurs fruits puisqu'ils alimentent la demande autonome. De même au musée des Beaux-Arts de Nancy. Christophe Cesbron ajoute même que le musée a échoué dans sa démarche auprès des centres de loisirs, mais qu'il a atteint les associations gravitant autour d'eux ; ce sont elles qui travaillent aujourd'hui avec le musée.

Autonomiser la demande représente donc l'objectif final de la prospection pour le musée. Le bouche-à-oreille prend le relais, assurant une diffusion de l'information du musée au-delà du cercle de structures démarchées. Il atteste de la notoriété et de l'efficacité de l'investissement du musée ⁹⁵.

Succède ainsi aux lourds efforts de prospection l'entretien des liens tissés avec les partenaires, qui passe par l'élaboration d'un fichier les compilant.

Le fichier joue un rôle clé dans l'autonomisation de la demande. Il sert avant tout à envoyer les bons documents à la bonne personne. Le but est de substituer aux efforts de prospection un envoi de documentation ; les liens sont ainsi entretenus avec les partenaires, qui sont informés de l'actualité du musée et invités à y mener leurs groupes. Le fichier inscrit en fait les résultats de prospection dans la durée, les réactualise : le réseau tissé s'élargit de lui-même, l'information circulant dans le champ social.

Le fichier représente également un intérêt au-delà de son auteur : c'est la question de son ouverture. Il est un enjeu phare pour les musées – voire pour les autres institutions culturelles – qui n'en ont pas. Il est un moyen d'épargner à ceux qui n'ont pas entrepris de prospection les lourds investissements qu'elle exige. C'est pour ceux-là toute une offre culturelle qui s'ouvre. Un échange de fichier, une ouverture mutuelle sont également l'occasion de synergies prometteuses ⁹⁶.

Le fichier est la dernière étape du processus de prospection. Il en fixe les acquis en un document unique qui confirme la destinée du processus même : l'effacement. Le fichier finalement prend le relais de la prospection elle-même.

La prospection garantit au musée une large ouverture sur le champ social. Elle exige encore de lui un grand investissement qui se justifie par son caractère provisoire. Le musée apprend ainsi à ses partenaires le rôle bénéfique d'une visite ; il ne le fait toutefois pas en s'adaptant aux vocations de ses partenaires. La prospection démarche des organismes de formation au même titre qu'une association de réinsertion ; ainsi n'a-t-elle rien de spécifique et tend-elle à proposer à différents acteurs une visite plus ou moins adaptée à leur mission.

⁹⁴ Il existait un poste aux municipalités de Dijon et Tourcoing, dont le rôle était de mettre en rapport acteurs culturels et sociaux. Ces postes ont disparu, mais ils ont permis, à un moment donné, de créer des synergies et d'améliorer la visibilité des actions du musée. À ce titre, ils alimentent une demande devenue autonome. De tels postes existent encore au Conseil général du Nord ainsi qu'à la Ville de Provins.

⁹⁵ Pour Patricia Goutenègre, c'est la qualité de l'accueil qui assure le bouche-à-oreille ; la notoriété du musée joue cependant un grand rôle et explique les disparités de demande autonome : elle est trop abondante pour le musée du Périgord, elle est faible au musée des Beaux-Arts d'Angoulême.

La prospection a pour postulat qu'il faut convaincre les acteurs du champ social du rôle que le musée peut représenter pour eux. Ce rôle de conviction implique soit qu'ils l'ignorent, soit qu'ils le récusent. Or, pour les organismes de formation linguistique, ne pas aller spontanément vers le musée ne revient pas à lui refuser un rôle ; c'est que ce rôle ne leur convient pas forcément soit en l'état, soit au moment où se fait la prospection. Ce rôle est en effet essentiellement social, puisque la visite proposée ne cherche pas à s'inclure dans la démarche de formation. En outre, la visite ne prend de sens dans la formation qu'à un certain moment de l'apprentissage. La prospection ne pouvant hâter la venue de ce moment, elle présente un intérêt réduit selon les organismes de formation. Christine Ledou ajoute que lorsque ce moment vient, les organismes de formation vont d'eux-mêmes vers le musée, trop utile pour être boudé.

La prospection paraît en mesure de s'adapter aux demandes des organismes de formation en se limitant à son rôle d'information. Un reproche adressé aux musées est l'encouragement excessif à la visite alors que le moment n'est pas venu dans la formation de s'y déplacer. Avec une prospection informative, les organismes de formation conservent leur autonomie ; la transmission d'informations peut même commencer la préparation de la visite.

2. L'IMPORTANCE DE LA PREPARATION SELON LES ORGANISMES DE FORMATION LINGUISTIQUE

La préparation de la visite a pour intérêt de faire converger les objectifs que chacun des partenaires assigne à la visite. C'est le moment où les responsables font part au service des publics des attentes de leur groupe⁹⁷. Mais alors que tous les musées la mentionnent, seul un tiers des organismes de formation contactés fait état d'une préparation satisfaisante.

La préparation selon les musées est la convergence de la visite avec les objectifs du partenaire. Il s'agit de connaître le groupe, c'est-à-dire sa situation⁹⁸, de le familiariser au musée. Pour plus de la moitié de nos musées, il s'agit de comprendre le groupe afin de réévaluer le parcours qui lui sera proposé. En partenariat avec le responsable du groupe, le

⁹⁶ Sylvie Férey par exemple conditionne l'ouverture de son fichier à l'organisation d'un partenariat avec la Cigale.

⁹⁷ La plupart des responsables des publics ont plus volontiers parlé d'attentes que de besoins. Cette différence est révélatrice ; les besoins concernent la formation, les attentes se concentrent davantage sur la visite. Cela montre la séparation qui existe pour les musées.

musée repense sa visite (durée, contenu etc.) mais pas son principe : l'objectif reste de nature sociale et ne s'inclut pas assez dans la formation au goût des organismes partenaires. Le musée repense l'adéquation de son investissement au type de groupe sans le questionner. Or, les organismes de formation souhaitent que le musée mette davantage ses collections au service des objectifs de formation.

La préparation en fait n'est pas spécifique aux groupes en insuffisance linguistique. Le musée offre une visite qui tient compte du handicap des personnes, mais qui ne s'assigne pas comme objectif de participer à son traitement. Souvent, le musée rencontre le groupe et son responsable, constate la situation du groupe et, fort de cette connaissance, repense ses parcours. La prospection alors englobe la préparation, puisque connaître le groupe lui suffit à proposer un discours adapté – plus ou moins, cependant, selon les organismes de formation.

La préparation semble aux organismes de formation plus utile que la prospection. Celle-ci en effet n'est pas spécifique et veut faire venir les groupes alors que le moment n'est pas forcément venu dans la démarche d'apprentissage. La préparation, elle, assure que la visite sera spécifique. La préparation en fait insère la visite dans le travail de formation, en ce qu'elle est le moment où le musée peut prendre conscience de ses objectifs particuliers. Si elle n'a pas lieu ou si elle ne les associe pas, la visite court le risque d'être inadaptée et donc inutile, car ne pouvant servir la formation⁹⁹. L'appropriation par les stagiaires deviendrait difficile, la reprise linguistique sans intérêt. Tant que le musée conçoit la visite comme un produit indépendant et complet, il se heurte à la réticence des organismes de formation ; l'essentiel est qu'il accepte de s'intégrer, disent-ils, qu'il mette ses qualités réelles au service d'objectifs qui ne sont pas les siens.

La prospection, en somme, assure au musée une ouverture importante par ses vertus d'auto-alimentation de la demande. Les organismes de formation lui préfèrent la préparation, d'abord parce qu'ils disent ne pas avoir besoin d'être démarchés par les musées, ensuite parce que seules une concertation et une réelle prise en compte des objectifs de la formation peuvent assurer la pertinence de la visite pour les stagiaires.

Le musée a donc un rôle à jouer dans cette formation. Mais il faut pour cela qu'il accepte de mieux prendre en considération des priorités qui ne sont pas les siennes. Le musée d'art

⁹⁸ En l'occurrence l'insuffisance linguistique. Patricia Goutenègre considère comme un moment clé celui où le responsable est suffisamment en confiance pour parler de son groupe en termes de manque et de besoin.

⁹⁹ Ce sont Véronique Chabot au CUEEP de Tourcoing, Christine Ledou au centre Créafi de Lille et Éric Lepoint au centre Césam de Dijon qui parlent.

moderne de Lille Métropole, par exemple, met à la disposition des formateurs du CUEEP de Tourcoing des diapositives et des documents qui permettent au formateur de préparer la visite comme il l'entend ¹⁰⁰. Ce même musée rassemble également formateur et médiateur culturel lors de la préparation, pour que le médiateur repense son parcours, axe le discours selon la demande et revoie l'ensemble de sa démarche pédagogique ¹⁰¹. La visite peut alors s'inclure dans la formation et avec succès, puisque son impact est visible dans les résultats des stagiaires ¹⁰².

C. LA QUESTION DE L'AUTONOMIE :

FORMER LES RESPONSABLES DE GROUPES ?

La question de l'autonomie rejoint celle de l'accueil. Du côté des musées, elle désigne la faculté d'un groupe à mener une visite sans l'accompagnement d'un agent du musée : la visite est alors conduite par le responsable du groupe à qui a été délégué le droit de parole. Le musée tend dans ce cas à encourager cette autonomie en formant le responsable à la visite, afin de lui fournir tous les moyens de guider ses groupes.

Un groupe non autonome sera donc pour le musée celui qui demande un médiateur culturel. Les organismes de formation appartiennent pour lui à cette catégorie, puisque tous intègrent la médiation à l'offre culturelle du musée : seuls deux d'entre eux optent pour une visite autonome au sens des musées, et encore pour des raisons particulières.

La conception de l'autonomie est cependant inversée si l'on adopte le point de vue des organismes de formation. Il fait en effet partie des objectifs assignés à la visite que de réclamer un médiateur culturel pour la guider. La particularité de ces objectifs est recouverte par la conception du musée. Leurs spécificités propres semblent n'avoir pas été suffisamment distinguées en fait par les musées.

1. LE ROLE DE LA FORMATION SELON LES MUSEES

La formation destinée aux responsables de groupes semble elle-même difficile à définir. Pour les musées, elle touche tantôt à la sensibilisation des formateurs aux enjeux sociaux de

¹⁰⁰ C'est Véronique Chabot au CUEEP de Tourcoing qui parle.

¹⁰¹ C'est Dominique Hache au CUEEP de Lille qui parle.

la visite, tantôt à la préparation de la visite¹⁰³. Les musées se veulent de toute façon vigilants sur le contenu artistique d'un discours devenu autonome¹⁰⁴. La formation doit donc selon eux se faire sous l'égide du musée concerné, quitte à trouver hors de lui ce qui concerne la médiation en général¹⁰⁵.

On parviendrait donc à une définition double de la formation aux responsables de groupes : un aspect technico-pédagogique, qui ne dépendrait pas d'un musée donné ; et un aspect artistique de contenu, sur lequel chaque musée aurait un certain contrôle.

La formation correspond pour les musées à un important effort d'ouverture. Sur le plan quantitatif d'une part, car les possibilités d'accueil des groupes cessent ainsi d'être proportionnelles aux disponibilités des médiateurs – et donc à leur nombre¹⁰⁶. Sur le plan qualitatif d'autre part, car en déléguant ainsi le droit de parole aux relais, le musée accepte implicitement d'être utilisé par eux comme bon leur semble : la visite est d'autant plus outil qu'elle est entre les seules mains de ceux qui l'utilisent, délégation de taille.

Au final, six de nos musées délivrent ou ont délivré une formation aux responsables de groupes¹⁰⁷. Deux autres se sont prononcés pour mais ne sont pas encore passés à l'acte¹⁰⁸.

La réalisation de la formation n'a pas été sans obstacle : outre le manque de temps¹⁰⁹, certains responsables ont rencontré des problèmes financiers et des cas de mobilité des acteurs formés¹¹⁰. Autant d'obstacles qu'un conventionnement contribuerait à lever : la formation en

¹⁰² Carine Guilbert rapporte en effet que les redoublements ont quasiment disparu au CUEEP de Tourcoing dans les groupes qui visitent un musée.

¹⁰³ C'est-à-dire avec des indications de contenu. C'est le cas au musée des Beaux-Arts de Nancy, où le fascicule préparatoire au parcours *Au musée par quatre chemins* est qualifié de formation dans les documents du musée.

¹⁰⁴ Yannick Courbès à Tourcoing se veut en effet vigilant quant au discours produit sur les collections en visite autonome. Il importe pour lui de s'assurer de la curiosité intellectuelle du responsable de groupe, ce qui signifie bien que le musée n'entend pas sacrifier sa valeur artistique au profit de l'utilisation de ses contenus par ses partenaires.

¹⁰⁵ Nathalie Lichtenberg se prononce en faveur d'une formation des responsables de groupes ; mais la participation du musée est indispensable dans ce processus, dit-elle, pour ce qui concerne particulièrement ses contenus. Pour des domaines plus généraux par contre, comme la communication ou la médiation, le musée n'aurait pas à intervenir.

¹⁰⁶ C'est un détail précieux pour les petites structures : l'autonomie des groupes fait gagner du temps aux responsables des publics, argument rencontré à Tourcoing, Besançon, Périgueux, au musée des Beaux-Arts de Nantes ainsi qu'au Château des ducs de Bretagne.

¹⁰⁷ Il s'agit des musées de Nancy, Lille, et du Château des ducs de Bretagne. Les musées des Beaux-Arts de Nantes et Angoulême ainsi que celui des Beaux-Arts et d'archéologie de Besançon l'ont eu fait.

¹⁰⁸ Il s'agit du musée des Beaux-Arts de Tourcoing et de celui du Périgord.

¹⁰⁹ Au Château des ducs de Bretagne, quoique former les travailleurs sociaux semble évident à David Chatelier puisque les enseignants y ont déjà droit, il lui manque du temps pour qu'elle soit régulière.

¹¹⁰ Le musée des Beaux-Arts de Nantes a rencontré ce cas : les responsables formés changent de poste, les successeurs sont formés mais changent de poste à leur tour. Finalement, l'effort entrepris dans les années 1990 s'est interrompu depuis : il ne peut sans cesse être répété.

tant que projet autonome peut faire l'objet d'un financement extérieur ¹¹¹ ; elle permet ensuite de montrer le besoin de personnels dédiés aux liens avec le champ social – et, d'autant plus pour cette question de formation, si possible issus du champ social eux-mêmes. Enfin, parce que cadre fixe, un conventionnement peut fixer pour les cas de mobilité ses conditions de réitération (auprès du nouveau venu) ou de succession d'un responsable formé (le partant, par exemple, s'engageant à préparer son successeur).

2. L'AUTONOMIE SELON LES ORGANISMES DE FORMATION

Les groupes linguistiques dans leur ensemble ne demandent pas à conduire la visite de façon autonome. C'est ce qui fait croire le musée à leur manque d'autonomie. Mais il tient en fait aux objectifs que les organismes de formation assignent à la visite de demander une médiation qui leur soit extérieure.

Il s'agit en effet pour eux d'une visite d'application du travail linguistique. La visite n'est pas un exercice mené en interne : elle projette les stagiaires dans une sphère sociale que leur insécurité linguistique les a souvent fait désertier. La visite entreprise en cours de formation confronte les stagiaires à cette sphère où la pratique de la langue se veut réintégratrice.

Un aspect d'inconnu doit donc faire partie de la visite pour que les stagiaires soient confrontés à l'utilité sociale de leur formation. Il est ainsi important que la visite soit conduite par un médiateur. Puisqu'elle représente une rupture dans le rythme de la formation, il est souhaitable qu'elle se fasse en-dehors de celle-ci et que les stagiaires soient placés face au discours de quelqu'un qu'ils ne connaissent pas.

Si le formateur s'en charge, ils ne sont pas confrontés à la mise à l'épreuve de leurs facultés d'expression et de compréhension ; l'espace de la formation est simplement transposé dans un lieu autre. Avec une médiation extérieure, la formation s'ouvre à un lieu intimidant où le stagiaire doit apprendre à se sentir à l'aise.

Au final, tous les organismes de formation contactés optent en théorie pour des visites conduites par un médiateur culturel. Lorsque les responsables de groupes assurent seuls la visite, c'est que les médiateurs, préférés dans le principe, n'ont pas su suffisamment adapter

¹¹¹ Ce fut le cas pour la formation des responsables de DECLICS par le musée des Beaux-Arts d'Angoulême, projet pris en charge par la DRAC.

leur discours ¹¹². C'est ainsi en cas d'insatisfaction qu'une demande d'autonomie au sens des musées et donc de formation se fait entendre de la part des organismes ¹¹³.

L'ouverture que propose le musée, si elle est importante en terme d'utilisation des collections, ne paraît pas assez spécifique aux organismes de formation. La vision intégratrice de la pratique de la langue implique pour eux que l'espace du musée ne soit pas présenté aux stagiaires par leur formateur.

Il ne s'agit pas tant pour les organismes d'adapter le discours même que sa finalité : les formateurs sont capables de conduire la visite et d'articuler les collections selon leur axe de travail – ce qui plaiderait pour leur formation – mais cela réduirait la visite à l'un des deux aspects dont elle est la somme, l'aspect linguistique ou l'aspect social.

Une préparation rigoureuse de la visite associant le médiateur culturel devrait permettre finalement, selon les organismes, d'atteindre tous ces buts en mariant les vertus sociales du musée aux objectifs des formateurs : réintégration sociale par la parole face à une parole extérieure et valorisation de soi par la faculté constatée à s'exprimer dans un cadre intimidant, grâce au travail linguistique de la formation prolongé par la visite.

La question de l'accueil, ainsi liée à celle de la préparation de la visite, semble nécessiter plus de concertation entre les partenaires. S'il n'y a pas de demande spontanée chez ces groupes spécifiques, c'est aux musées qu'il appartient de forger des visites adaptées ; il leur appartient encore ensuite de trouver des candidats à insérer dans ces parcours (par la prospection). L'absence d'autonomie les pousserait donc à articuler leur ouverture sans concertation.

Or, c'est parce qu'il y a spécificités des objectifs de formation qu'il n'y a pas autonomie selon les musées. La concertation semble déterminante, car elle assure que le déploiement des forces du musée se fera dans la bonne direction. Une fois encore, la mise en place d'un cadre conventionné et la mutualisation des pratiques à un niveau territorial semblent à même de

¹¹² C'est le cas pour Créafi et DECLICS. Créafi travaille avec le Palais des Beaux-Arts de Lille ; les groupes étaient pris en charge par les personnels spécifiques jusqu'à leur reclassement. Depuis, les visites sont conduites par Christine Ledou qui le déplore au nom de la pédagogie ; mais les médiateurs "ordinaires" ne fournissaient pas un discours suffisamment adapté. À Angoulême, l'association DECLICS a été jusqu'à réduire les liens avec le musée des Beaux-Arts au minimum : les visites sont prises en charge par le formateur seul, sans concertation avec le musée.

¹¹³ L'association Alternative, en ayant recours aux médiateurs du musée des Beaux-Arts de Valenciennes, parle "d'utiliser ce qui existe" : les médiateurs n'adaptant pas assez leurs discours, la préférence va vers la formation des responsables de groupes. Au CUEEP de Lille, par contre, la médiatrice du Palais des Beaux-Arts prépare la visite et l'adapte fortement aux problématiques de la formation. Le CUEEP de Tourcoing parle également du problème de l'adaptation insuffisante du médiateur, mais juge les avantages d'une médiation extérieure supérieurs à ses inconvénients.

clarifier la situation, en fournissant aux partenaires l'occasion de mettre à plat leurs objectifs respectifs.

D. L'APRES-VISITE, AVEC OU SANS MUSEE ?

1. LE SENS DE LA VISITE

L'après-visite pour les organismes de formation sera la transformation de la sortie en support linguistique et personnel. Il s'agit donc de construire une portée, un sens à la visite. Faisant partie de la formation, c'est d'abord en son sein qu'elle va prendre son utilité¹¹⁴. En plus d'un travail linguistique, c'est encore un travail sur soi : chacun revient sur ce qu'il a vu et partage ce qu'il a ressenti. La valorisation de soi suscitée par la visite se poursuit dans ce travail. L'appropriation se construit encore dans les ateliers d'expression ou de création artistique, souvent présents dans la formation.

Le musée est alors important en ce qu'il met les stagiaires en rapport avec les œuvres. C'est ensuite que le travail du groupe permet à chacun de construire le sens pour lui de ce qu'il a vu. C'est avec cette étape que la visite finit de produire tous ses effets. Le lien se fait entre ce qui a été vu et ce que les stagiaires savent ou savaient déjà ; cela renforce le sentiment d'appartenance au monde et réactualise la volonté d'apprendre en lui donnant une concrétisation : celle de pouvoir évoluer dans la cité.

C'est là un rôle complexe que ne peut jouer seule l'après-visite proposée par le musée. La reprise dont il est capable ne peut faire le lien avec la formation ni ses ateliers artistiques se substituer à ceux fondus dans le cursus. Il ne semble pas que ce soit à ce niveau que le musée est le plus à même d'intervenir : la visite est un moment qu'il peine à relier à la continuité de la formation. L'après-visite qu'il propose reste relié à ce moment et non à son inscription dans la durée.

Très peu de musées du coup pratiquent la reprise¹¹⁵ et leurs ateliers artistiques ne s'étendent pas au-delà de la ou des visites¹¹⁶. Il semble que le travail dans la durée ne soit pas

¹¹⁴ Au CUEEP de Tourcoing, ateliers de découverte culturelle, d'expression ou de création ont la même importance qu'un cours à part entière.

¹¹⁵ Il n'est pas anodin de noter que les trois musées qui participent à une reprise de la visite sont ceux qui disposent d'un personnel spécifique : le musée d'art moderne de Lille Métropole, le Palais des Beaux-Arts de Lille et le Château des Ducs de Bretagne à Nantes. À Nantes, la reprise est même déconcentrée.

¹¹⁶ Pour pallier ce qui semble un problème de légitimité, le Palais des Beaux-Arts de Lille propose une mise en pratique directe de la visite, avec un atelier qui la suit immédiatement. La visite, unique, est précédée d'une phase

du ressort du musée, puisqu'il est coupé des éléments de la formation. Les organismes réduisent donc sa place au-delà de la visite même. Il est cependant possible, au vu de l'action dont il est capable, d'ajouter ses compétences au travail des organismes de formation.

2. QUEL ROLE POUR LE MUSEE ?

Dans la suite que le musée tente de donner à la visite, son optique d'accompagnement vers une pratique autonome ne convient guère aux objectifs des organismes de formation. Le musée considère en effet qu'une réitération de la visite de groupe favorise le passage à une pratique individuelle. Or, les bénéfices attendus d'une expérience du musée ne semblent pas nécessiter pour les relais de réitération de la visite ¹¹⁷.

Les organismes de formation contactés ne sont pas demandeurs de visites répétées. Puisque la visite leur est un support de travail ponctuel, sa répétition n'a pas pour eux le même intérêt. Cela tient certes au problème du renouvellement de la visite ; certains musées s'en inquiètent ¹¹⁸ car tous n'ont pas la possibilité de diversifier l'approche de leurs collections ¹¹⁹. Du côté des organismes, les formateurs menant la visite sans concertation avec le musée pourront avoir du mal à renouveler leur discours, ce qui rendra une seconde visite difficile à articuler pour eux ¹²⁰.

Surtout, au-delà du problème de renouvellement, la visite entreprise en cadre de formation ne semble pas avoir besoin de réitération pour atteindre ses objectifs. Dès la première fois, elle permet aux stagiaires de faire l'épreuve de leurs facultés d'expression, de ressentir la confiance que leur a donnée leur formation à se mouvoir dans un lieu intimidant et à y prendre la parole. Une seule visite a suffi à ce que le sens concret de la formation leur soit apparu et que le dynamisme de la formation survienne dans son utilité sociale.

de préparation et suivie d'un atelier. Cela construit un moment complet de visite, qui accepte son unicité mais concentre en lui tous les moyens favorisant son appropriation par les visiteurs, grâce à la préparation et à la mise en pratique immédiate.

¹¹⁷ Et, on l'a dit plus haut, le retour individuel n'est que peu encouragé par les centres de formation.

¹¹⁸ C'est le cas du musée des Beaux-Arts et d'archéologie de Besançon et du musée des Beaux-Arts d'Angoulême.

¹¹⁹ Certains tentent de contrecarrer ce problème : le musée des Beaux-Arts de Valenciennes comprend une crypte qui lui permet d'aborder l'archéologie, mais cela rajoute du discours sans donner un sens ou une articulation nouvelle à l'existant. Au musée Matisse, chaque visite n'aborde qu'une seule œuvre, de façon à donner le temps de familiarisation et d'expression à chacun. À Cesam, Éric Lepoint n'excède pas une ou deux visites au musée de la vie bourguignonne, afin de conserver entier l'enthousiasme des stagiaires ; si la visite devient répétitive, dit-il, les stagiaires ne rentreront pas dans son jeu. Elle sera alors inutile.

¹²⁰ C'est le cas de DECLICS à Angoulême. Mme Martins ne remmène pas ses groupes au musée à moins que celui-ci ne propose une nouveauté ; sinon, la visite reste la même. De l'autre côté, Sylvie Férey a pour ambition de mener ses partenaires au musée d'art moderne de Lille Métropole à chaque exposition temporaire, soit tous les deux ou trois mois.

Ce n'est donc pas par un encouragement au retour que le musée peut s'inclure dans l'après-visite des groupes en insuffisance linguistique. Par contre, il est capable d'ajouter au sens de la visite dans la formation un apport original, celui de la restitution. La restitution n'est pas un apport exclusif du musée ; elle est pratiquée par l'ensemble des structures sociales. Pour les organismes de formation linguistique, elle consiste à mettre en valeur le travail des stagiaires, par exemple en diffusant des textes produits par eux. Plus la restitution a d'ampleur, plus il semble qu'elle soit efficace ¹²¹. Le musée peut apporter quelque chose de plus.

La restitution a pour principe de valoriser non les visiteurs en tant que personnes en difficulté, mais la visite même. Elle vise à donner de l'importance à la parole de ces visiteurs, à l'extraire du relatif d'une visite spécifique pour la projeter dans l'absolu, comme réaction parmi d'autres et équivalente aux autres. Elle est en cela l'anti-stigmatisation parfait, la valorisation la plus poussée. Il s'agit d'être vu autrement non seulement par soi, mais aussi par les autres.

C'est là que le musée peut apporter sa pierre à l'édifice. La restitution à laquelle il s'associe pousse à son maximum la valorisation et l'intégration impulsées par la visite. Elle peut se faire complémentaire du travail effectué en centre, s'y ajouter et le prolonger. Elle amplifie la valorisation dans la mesure où elle fait de la parole d'une personne en difficulté l'équivalent complet d'une parole autre, en la projetant dans la même sphère. Les visiteurs spécifiques sont ainsi reconnus comme des visiteurs à part entière. Elle amplifie également l'intégration puisqu'elle montre une reconnaissance par le musée de la valeur de ces visiteurs spécifiques. Elle présente encore l'énorme avantage de pouvoir s'adapter totalement au travail réalisé en formation, tant le travail d'écriture que celui d'expression artistique.

Elle peut s'attacher en effet aux travaux de reprise. La reprise linguistique se fait le plus souvent à l'oral pour un niveau débutant, puis par écrit. C'est sur des textes produits au centre sur la base de la visite que le musée peut lancer une restitution extrêmement valorisante. Le Château de Pau a ainsi publié en 2001 *De l'autre côté du Château*, celui de Nantes *Carnets de voyage* en 2004 ¹²². Le musée des Beaux-Arts de Nantes ainsi que celui d'art et d'histoire de Saint-Denis publient également certains de ces textes, tandis que le musée des Beaux-Arts et

¹²¹ Cette ampleur doit comme la visite prendre un sens ; ainsi, au centre Créafi, ce sens tente-t-il de se construire dans l'espace où évoluent les stagiaires, c'est-à-dire dans leur quartier. Les productions des stagiaires sont ainsi affichées, dans le respect d'une tradition nordiste, sur les fenêtres des habitants du quartier de Wazemmes. L'opération a pour titre *Les fenêtres qui parlent*.

¹²² Avec en outre, comme valorisation particulière, l'organisation à Nantes de visites menées par les rédacteurs de ces textes, sur leurs propres traces dans le trajet qui les mène de leur quartier au château. Ces visites ont eu

d'archéologie de Besançon regrette de n'avoir pas les moyens de le faire. Il importe que ces productions soient de qualité ; le Château de Pau, par exemple, a travaillé pour *De l'autre côté du Château* avec l'éditeur de ses catalogues.

La publication n'est pas le seul mode de restitution de ces textes. Le musée peut ouvrir ses locaux mêmes à la valorisation des textes produits, en organisant leur lecture publique lors de soirées spéciales ouvertes à tous ¹²³. Le musée, jadis intimidant, s'ouvre quasi en l'honneur des rédacteurs : la valorisation et l'intégration sont évidemment poussées à leur comble.

La restitution peut également s'attacher au travail d'atelier : il s'agit alors d'exposer les réalisations produites lors de l'atelier qui a suivi la visite ou a été intégré dans un cycle. Le musée consacre dans ce cas quelques unes de ses salles à cette exposition particulière. Le prestige du lieu amplifie la valorisation des visiteurs, car une telle exposition est plus souvent organisée dans les locaux du centre ¹²⁴. Ce type d'investissement pose néanmoins une question : le musée peut-il prendre la responsabilité d'exposer des œuvres à la valeur artistique contestable ¹²⁵ ?

Une après-visite recherchant à fidéliser un public ne semble ainsi guère convenir aux organismes de formation. Ceux-ci préfèrent revenir seuls vers un axe linguistique afin de donner un sens concret à la visite. C'est le sens que leur reprise donne à la visite, afin de donner aux stagiaires la possibilité de penser le sens qu'elle a pour eux-mêmes. Se couper du musée priverait cependant les organismes de formation de la restitution telle qu'il peut l'organiser. Elle a en effet le pouvoir de compléter le travail linguistique en lui apportant son amplification sociale.

Il ressort du malentendu sur l'après-visite que le musée sait finalement assez peu ce à quoi il sert et ce qu'il devient dans la formation. Cela fait notamment qu'il voit mal la spécificité du travail dans lequel il s'inscrit ; la réévaluation de la spécificité de ces groupes est ainsi rendue

lieu lors des Journées du Patrimoine de 2004 et n'ont pas épuisé la demande ; elles continuent donc depuis le mois d'octobre. Pour David Chatelier, la valorisation des visiteurs passe par la mise en valeur de leur parole.

¹²³ Le musée des Beaux-Arts de Nantes et le musée des Beaux-Arts et d'archéologie de Besançon ont organisé de telles soirées. Dans les deux cas, les auteurs n'ont pas osé lire eux-mêmes ; c'est une professionnelle qui s'en est chargée. On pouvait identifier à l'expression de son visage, dit Christophe Cesbron, celui donc le texte était en train d'être lu. La valorisation était poussée à son comble à Besançon, lorsque parmi les travaux de groupe fut lu un texte d'un journaliste de *L'Est républicain*.

¹²⁴ C'est la cas notamment aux CUEEP de Lille et Tourcoing. Le musée est généralement convié aux entreprises de restitution. Cela lui permet de voir ce que devient la visite une fois qu'elle lui échappe.

¹²⁵ La question se pose dans les musées avec une acuité variable. Nathalie Lichtenberg préférera se rendre à des expositions organisées dans leurs locaux par les groupes, sur la base de la visite. On ne la pose pas au musée des Beaux-Arts et d'archéologie de Besançon – où les travaux des groupes du parcours *À vos plumes* sont présentés – ni au musée du Périgord – où une exposition intitulée *Du lisible à l'illisible* a présenté les travaux d'atelier du parcours sur l'écriture.

plus difficile. Une meilleure concertation, encore une fois, permettrait sans doute une plus grande complémentarité des compétences.

CONCLUSION

La conduite d'une politique linguistique cohérente est une prérogative nouvelle du ministère de la Culture, puisque la Délégation générale à la langue française et aux langues de France ne lui a été rattachée qu'en 1996. La problématique de l'accueil des personnes en insuffisance linguistique apparaît donc encore peu familière aux institutions culturelles. Cela explique sans doute le petit nombre de musées qui s'investissent dans cette voie. Pourtant, l'institution muséale possède des atouts incomparables auprès de ces personnes.

Le volet social des missions du musée l'invite à assumer ce rôle. Les personnes en difficulté d'expression et de compréhension se sentent en raison de leur insécurité même exclues du musée. Elles sont alors pour lui un public lointain qu'il peut essayer d'attirer en construisant des parcours appropriés.

En effet, tout musée propose à ses visiteurs des collections – quelles qu'elles soient – invitant à la lecture d'œuvres ou de pratiques. Ce mode d'articulation peut ainsi s'appliquer à toute collection. Soutenue par une conception militante de la mission sociale du musée, cette invitation à la lecture permet d'insuffler des sentiments stimulants aux visiteurs. La lecture d'œuvres est ainsi très extensible et illustre la légitimité de l'investissement.

Cet investissement trouve sa limite dans les moyens humains et financiers que le musée peut lui consacrer. Les responsables des publics ne peuvent utiliser tout leur temps pour une partie seulement de leurs missions et des postes spécifiquement chargés du volet social ne sont pas assez nombreux pour prendre systématiquement le relais. Cela renvoie d'abord aux moyens financiers dont disposent les musées ; en outre, l'investissement auprès des personnes en insuffisance linguistique apparaît souvent comme marginal comparé aux publics plus réguliers du musée : cela se ressent dans le financement des opérations, souvent trop marginal lui-même pour figurer en tête des priorités. Cette incertitude quant à sa légitimité, et l'insuffisance financière qui en découle empêchent le musée de tenir pleinement son rôle auprès des personnes en insuffisance linguistique.

Cette étude a également permis de voir que, pour représenter un apport pour ces personnes, le musée doit inscrire son rôle dans le cursus de formation suivi par les visiteurs. S'il ne le fait pas, il réduit lui-même ses bénéfices à des termes sociaux et se prive d'être en plus une étape de formation.

Il doit prendre garde dès lors à ne pas confondre les personnes en formation linguistique avec des personnes en difficulté sociale du fait de leur insuffisance linguistique. Cette

segmentation lui manque encore ; les efforts qu'il déploie prennent le risque de ne pas atteindre tous leurs objectifs – notamment en termes de pratique culturelle autonome – et de ne pas tenir compte de certains autres – ceux des formateurs. Les divergences entre partenaires se voient notamment sur la question du retour individuel. Pour le musée, il est l'aboutissement du processus d'ouverture qui est le sien ; une réitération de la visite de groupe veut accompagner les visiteurs vers une pratique autonome. Pour les organismes de formation par contre, il ne fait pas partie des objectifs immédiats et est peu encouragé, pas plus que le retour de groupe.

On trouve également ces divergences à propos de l'utilisation des collections, les institutions culturelles redoutant en effet ce qu'il est convenu d'appeler l'instrumentalisation des œuvres. Ces divergences se déclinent sur les trois phases de l'investissement du musée : plutôt qu'une prospection qui, disent-ils, ne hâte pas le moment de la visite et ne la rend pas plus fréquente, les organismes de formation prônent une phase de préparation accrue d'une visite unique, qui fasse la part belle aux objectifs de formation ; au niveau de l'accueil, l'utilisation des médiateurs du musée leur semble préférable à la formation de leurs responsables de groupe à la conduite d'une visite autonome, encouragée par le musée ; quant au suivi, enfin, pour faire de la visite un support linguistique, les organismes de formation ont tendance à l'isoler du musée, qui tente d'en faire le plus souvent un outil de fidélisation des publics. Le développement de ces activités nécessite une concertation accrue entre acteurs culturels et acteurs sociaux ; la mise à plat des objectifs et capacités de chacun garantira d'une quelconque instrumentalisation des uns par les autres.

Au vu de ces éléments, il semble d'abord souhaitable que le musée réévalue la spécificité des groupes de personnes en insuffisance linguistique, c'est-à-dire qu'il les différencie des personnes en difficulté sociale. La formation linguistique a sa pédagogie propre dans laquelle une visite au musée peut légitimement jouer un rôle important.

Il importe que les différents acteurs s'entendent clairement sur leurs apports respectifs. Pour les organismes de formation, la visite constitue un support réel de l'apprentissage en plus d'un moment de socialisation ; pour les musées, prendre davantage en compte les objectifs de leurs partenaires linguistiques permet d'étendre la portée et la légitimité de leur mission. Certes ils n'ont pas vocation à délivrer une formation linguistique, mais ils peuvent prendre part à son processus grâce à un engagement particulier, faisant ainsi la démonstration de leur adaptabilité.

Ces positions semblent ainsi conciliables, et certains musées en ont apporté la preuve : le musée des Beaux-Arts et d'archéologie de Besançon, avec son parcours *À vos plumes*, pose la question de la finalité de la visite et y répond en prenant en compte le point de vue des organismes de formation ; la visite est unique et la lecture d'œuvres y permet à chaque visiteur d'articuler un discours qu'il aura à mettre directement à l'écrit dans un atelier intégré à la visite et en interaction avec le travail de formation. Le musée offre, après la visite, l'amplification d'une restitution dans ses murs, avec lecture publique des textes issus des ateliers. Ce parcours ne nécessite pas de collection particulière, mais l'inclusion dans le parcours proposé d'objectifs spécifiques à la situation du groupe. La lecture d'œuvres montre là encore son adaptabilité aux objectifs de formation. Il s'agit d'articuler différemment ce qui existe, non d'inventer une forme nouvelle.

Ce déploiement nécessite une concertation accrue entre le musée et ses partenaires, aux trois phases du processus d'investissement (prospection, accueil, accompagnement). Elle peut déboucher sur une complémentarité des compétences entre partenaires, chacun ayant une partie seulement du chemin à parcourir. Cette entente peut être facilitée par l'intervention d'un tiers, ce qui met au rang de nos recommandations un plus grand engagement des acteurs publics.

Les bénéfices d'une plus grande implication des financeurs publics et notamment des collectivités territoriales seraient nombreux pour les musées : rupture de leur isolement, soulagement du militantisme des responsables des publics par une réelle reconnaissance de la légitimité des actions menées en faveur des personnes en insuffisance linguistique, mise en cohérence des actions par une communication entre les projets en sont quelques uns. Cela influencerait également sur l'allocation de moyens supplémentaires, notamment humains par l'attribution de postes spécifiquement dédiés au champ social. Cela permettrait encore une mutualisation immédiate des pratiques au niveau territorial concerné. La collectivité se chargeant dans la plupart des cas de la phase de prospection, le fichier des partenaires qui en résulte serait immédiatement partagé par l'ensemble des institutions culturelles dépendant de ladite collectivité. Celle-ci serait dès lors en mesure de favoriser les rencontres entre acteurs linguistiques et acteurs culturels, favorisant ainsi leur nécessaire concertation.

La mise en œuvre de cette implication reste à déterminer. Ce peut être par un poste de coordination au sein d'une collectivité publique, ou encore par l'instauration d'un comité de pilotage. La collectivité peut se faire ainsi l'accompagnateur de cette démarche des musées, un élément facilitateur de leur investissement.

Les DRAC tiendraient parmi ces acteurs publics un rôle particulier. Puisque c'est au ministère de la Culture qu'il appartient d'impulser et coordonner la politique linguistique de l'État, c'est à ses services déconcentrés de la mettre en œuvre. Les DRAC pourraient ainsi développer des partenariats entre institutions culturelles et autres services de l'État, davantage en rapport avec les affaires sociales ou l'emploi par exemple, pour une politique linguistique transversale ; elles pourraient également mettre en liaison institutions culturelles et acteurs économiques, ces derniers étant souvent peu connus des premières, et mettre ainsi à profit les nouvelles dispositions légales sur le mécénat.

Un dernier apport de la collectivité pourrait être une aide à l'élaboration de cadres conventionnés pour les musées qui le désirent. Pérenniser les actions entreprises semble en effet une priorité. Il s'agit d'affirmer leur légitimité pour éviter qu'elles ne disparaissent brutalement, notamment en cas de réduction budgétaire. Il est alors envisageable, comme l'a fait le Château de Pau, de modifier le projet scientifique et culturel pour y inclure l'accueil de personnes en insuffisance linguistique. Plus cet investissement du musée est inscrit dans ses textes et conventions, plus cet objectif est intégré à sa mission régulière ; il cesse alors d'être marginalisé.

Le mode majeur de pérennisation des opérations est en effet l'élaboration d'outils contractuels entre le musée et ses partenaires. Le conventionnement fixe le cadre des opérations montées. Il se rajoute aux liens informels tissés entre les responsables et désamorce ainsi le problème de l'interlocuteur unique. Si un contrat est passé avec une structure, le départ du responsable de groupe ne devrait pas menacer directement les actions mêmes.

Un conventionnement assure également une certaine visibilité aux actions entreprises, et ainsi leur valorisation. Cela permet aux bonnes pratiques de se diffuser à d'autres musées, voire à d'autres institutions culturelles. Cette diffusion peut également atteindre des structures sociales que le musée n'a pas encore rencontrées. Le conventionnement montre encore la démarche du musée, les moyens dont il dispose ainsi que ceux dont il ne dispose pas, générant ainsi des financements supplémentaires. Il génère également de la communication, qui peut rejaillir sur la collectivité, mais aussi sur les partenaires du musée.

La phase de préparation du contrat obligerait en outre les signataires à mettre à plat leurs objectifs respectifs. Elle serait donc l'occasion d'une concertation qui paraît insuffisante actuellement aux organismes de formation. Ces objectifs pourraient être affinés au moyen d'avenants annuellement ajoutés au contrat. Les opérations elles-mêmes pourraient dès lors être plus ciblées et plus efficaces.

L'élaboration de ces cadres prend certes du temps, mais en fait ensuite gagner davantage. S'il faut des mois parfois pour construire un contrat, il peut valoir pour trois ans ; cela évite d'avoir à réalimenter la demande du partenaire pour la reconduction annuelle des opérations ; cela épargne ensuite bien des efforts de prospection grâce à la diffusion des informations dans le champ social ; cela règle également la question du financement des actions, fixé par le contrat.

La mise à disposition, dans les musées ou les collectivités publiques, de postes chargés de tisser et entretenir des liens avec les structures du champ social est également hautement souhaitable. L'existence de tels postes est un signe d'engagement visible du musée, ce qui rassure ses partenaires en puissance. Cela permet également au musée lui-même de faire entrer en son sein des personnes issues de l'action sociale et de s'ouvrir ainsi à des problématiques, des talents et des motivations avec lesquels il n'est pas familier.

Ces postes présentent encore l'avantage de dégager du temps d'action. Les opérations destinées aux personnes en insuffisance linguistique sont souvent menacées par le manque de temps de leurs initiateurs ; avec des postes spécifiques, le temps serait davantage pris pour formaliser les liens avec les partenaires et ainsi favoriser leur pérennisation au-delà du rapport de personnes. Le musée ne cesserait pas pour autant de s'occuper des autres types de public ; il aurait désormais les moyens humains de mener de front plusieurs opérations sans être contraint d'en abandonner une partie.

La disparition des emplois-jeunes compromet les perspectives de postes spécifiques au sein des musées ou des collectivités publiques. Cette formule a pourtant porté ses fruits partout où on l'a rencontrée ; au musée d'art moderne de Lille Métropole en particulier, ce poste n'est pas chargé de l'accueil des groupes qu'il a démarchés afin de pouvoir se concentrer sur ce qu'il est le mieux placé pour faire, c'est-à-dire la prospection et la formalisation des liens. Cette formule permet semble-t-il de rentabiliser le poste unique au maximum.

Enfin, cette pénétration du milieu culturel par le champ social peut être réciproque, par l'instauration au sein des organismes de formation de postes dédiés aux liens avec les institutions culturelles. Leur mission serait ainsi de prospecter les institutions culturelles avec lesquelles il semble possible de travailler, vérifier l'adéquation des objectifs et d'organiser des opérations en concertation.

Cela permettrait également au sein des organismes de formation de centraliser les liens de toute la structure sur une seule personne – ou un seul pôle ; les complexités d'organigramme seraient ainsi supprimées pour les musées, et les partenaires, forts de leur nouvelle

connaissance mutuelle, seraient en mesure d'affiner leurs initiatives. L'unicité de l'interlocuteur ainsi créée serait contrebalancée par le conventionnement, lui-même favorisé par l'instauration de ce poste. Un musée aurait ainsi également la possibilité de développer des actions communes avec les partenaires de son partenaire grâce au pivot que représenterait ce poste.

D'une façon plus générale, le rapprochement entre institutions culturelles et organismes de formation implique que chacun dispose en son sein de personnel capable, préalablement formé et sensible aux attentes et approches de l'autre. Il y a là une condition qui semble impérieuse pour que l'investissement des musées auprès des personnes en insuffisance linguistique soit aussi efficace et précieux que le promet son potentiel.

ANNEXES

GLOSSAIRE

FICHES DE REALISATION

- MUSEE DES BEAUX-ARTS ET D'ARCHEOLOGIE DE BESANÇON
- MUSEE DU PERIGORD
- MUSEE DES BEAUX-ARTS D'AGEN

GLOSSAIRE

DROIT DE PAROLE

Le droit de parole est la prérogative par laquelle le musée autorise une personne conduisant un groupe à prendre la parole dans ses murs. La personne titulaire de ce droit a généralement suivi une formation sanctionnée par un diplôme, voire a passé un concours (celui, par exemple, de conférencier national) ; le musée s'assure ainsi de la justesse du discours qui est produit sur ses collections.

Le droit de parole est intégré au tarif acquitté par les visiteurs lors d'une visite guidée. Il peut cependant être délégué gratuitement par le musée, même à des personnes sans formation artistique ; cela leur permet de conduire des visites de façon autonome. Le musée se met ainsi en position de recevoir plus de groupes, parce que seul le droit d'entrée reste à régler par les visiteurs (selon les conditions tarifaires en vigueur dans chaque musée) et parce que le nombre de groupes reçus cesse d'être fonction du nombre et des disponibilités des médiateurs culturels rattachés au musée.

INSUFFISANCE LINGUISTIQUE

Le terme d'insuffisance linguistique permet de désigner à la fois illettrisme et analphabétisme. Il regroupe ainsi l'ensemble des personnes rencontrant des difficultés d'expression et de compréhension, aussi bien orales qu'écrites. Il recouvre des personnes scolarisées en France mais ne maîtrisant pas la langue pour diverses raisons (sortie précoce du système d'enseignement, échec scolaire...), ainsi que des personnes issues de l'immigration, parfois lettrées dans leur pays d'origine, mais qui ne maîtrisent pas le français.

Ce terme a été préféré à celui d'exclusion afin d'éloigner le risque de stigmatisation de ces personnes. Les mots d'insuffisance et d'insécurité signalent qu'il y a là un inconfort, un malaise qui peut conduire au handicap social.

Ce sont ces deux termes d'insuffisance et d'insécurité qui ont été retenus pour cette étude.

MEDIATEUR CULTUREL

La médiation culturelle se définit comme l'ensemble des procédés visant à faciliter le rapport d'un public à une œuvre d'art. Elle suppose une certaine rupture culturelle et sociale qui empêche ladite œuvre d'être immédiatement éloquente, comme le voudrait l'idéal malrucien, et qu'elle va s'employer à combler. La médiation cherche ainsi à améliorer la rencontre entre création et réception ; elle permet de passer d'une expérience esthétique à une expérience cognitive.

Les agents de la médiation culturelle ont la charge de mettre en lumière la portée d'une œuvre en faisant appel le plus souvent à des notions d'histoire de l'art. Les médiateurs ont généralement une formation artistique, assortie d'une spécialisation dans un domaine. En plus du contenu artistique, ils doivent être capables de s'appuyer sur le groupe de visiteurs ; cela implique de comprendre sa dynamique et de percevoir ce qui peut lui être dit. Il doit en ressortir une adaptation du discours au public ; le médiateur ajuste son niveau de complexité à l'intérêt ou aux connaissances de ses récepteurs.

Le terme de médiateur culturel, utilisé par la plupart des musées contactés recouvre plusieurs statuts d'emplois. Dans le cas où ils sont vacataires, les médiateurs culturels sont

rémunérés à la prestation, ce qui a un retentissement immédiat sur le volume des activités qu'ils peuvent entreprendre.

ORGANISME DE FORMATION

On a retenu ce terme générique pour désigner à la fois les centres de formation et les associations d'alphabétisation. Tout comme les expressions d'insuffisance et d'insécurité linguistique, ce terme permet d'englober illettrisme et analphabétisme dans un même champ. Les organismes de formation s'adressent donc à la fois à des personnes qui ont été scolarisées en France et à des personnes issues de l'immigration.

OUVERTURE

On entend par ouverture l'effort entrepris par le musée dans le but d'amener vers lui des publics de toute origine. Cela implique de sa part une attention aux personnes qui lui sont éloignées, généralement pour des raisons sociales.

Ce mouvement correspond à la démarche de démocratisation culturelle, par laquelle le musée entend se rendre accessible au plus grand nombre et attirer au-delà de la frange sociale qui le fréquente d'elle-même. Il fait partie du volet social des missions du musée. Cette politique d'ouverture s'adresse à l'évidence aux personnes en insuffisance linguistique.

RELAIS SOCIAL

Pour atteindre les publics les plus éloignés de la culture, le musée doit avoir recours à des intermédiaires mieux à même de vaincre la réserve et la timidité de ces publics. Il s'agit de structures du champ social, principalement des associations qui ont des vocations diverses : formation, socialisation, insertion...

Ces structures, quelle que soit leur nature, deviennent alors des relais entre le musée et des personnes les plus éloignées. Comme ces relais permettent d'accéder au champ social, les musées parlent de relais sociaux.

Le relais aura ce rôle d'être au plus près des difficultés rencontrées par ces personnes, de dédramatiser l'accès au musée et de constituer des groupes adéquats. Il donne l'impulsion de la visite et mène ainsi au musée des personnes qui ne s'y rendraient pas seules.

REPARATION LINGUISTIQUE

On entend par réparation linguistique la remise à un niveau linguistique permettant l'intégration des personnes dans la sphère sociale. Elle est effectuée par les organismes spécialisés dans la formation.

STAGIAIRE

Le terme de stagiaire est utilisé par les organismes de formation linguistique pour désigner leurs élèves. Les musées les qualifient simplement de visiteurs.

FICHES DE REALISATION

MUSEE DES BEAUX-ARTS ET D'ARCHEOLOGIE DE BESANÇON

Avec le parcours *À vos plumes*, le musée des Beaux-Arts et d'archéologie de Besançon montre sa capacité à articuler un discours en fonction des attentes de ses partenaires. La connaissance qu'a du milieu social le service des publics participe probablement à la prise en compte des objectifs de formation.

Cible

Le parcours *À vos plumes* s'adresse à des organismes qui s'occupent de publics bénéficiant des fonds FASILD. Il s'agit de personnes issues de l'immigration et en alphabétisation.

Parcours

La visite est le moment de circulation de la parole, dans un schéma de lecture d'œuvres. Les visiteurs sont confrontés aux œuvres et l'impression des uns à celles des autres.

Au partage oral succède directement la mise à l'écrit en atelier. Le parcours *À vos plumes* ajoute en fait à la lecture d'œuvres une application immédiate dans le contexte de formation linguistique. L'objectif d'enrichissement de l'expression orale et écrite des visiteurs est inscrit dans les objectifs de l'opération.

Articulation de la visite

La visite est unique. Le travail d'atelier est directement intégré au parcours. L'expérience esthétique propre au musée est ainsi reliée au travail de formation. La rédaction de textes propose aux visiteurs d'écrire leur histoire de l'œuvre choisie ; ces textes sont retravaillés durant les cours d'alphabétisation.

Suivi et accompagnement

Le suivi proposé par le musée se concentre sur l'amplification donnée au travail de formation, par la restitution. Le musée valorise les textes issus des ateliers en organisant leur lecture lors d'opérations nocturnes ouvertes à tous. Cela suscite de la part des visiteurs en formation une motivation accrue pour l'apprentissage. Le musée souhaite également publier certains de ces textes, mais manque de moyens.

Bénéfices

Le musée de Besançon adresse à son parcours la question : pour quoi faire ? La visite en effet veut se donner une utilité en-dehors du musée ; ainsi dès les années 1980 cette initiative auprès de femmes sans-emploi, invitées à étudier le regard d'autrui dans les portraits dans une optique d'entretien d'embauche. Ainsi, aujourd'hui, la prise en compte dans le parcours des objectifs de la visite pour des groupes en formation linguistique : application écrite immédiate, visite unique, et complémentarité du suivi dans l'amplificatrice restitution. Le musée s'est investi de manière à s'inclure dans la formation linguistique en déployant ses activités dans un champ inaccessible aux organismes de formation.

MUSEE DU PERIGORD

Le parcours sur l'écriture mis en place au musée du Périgord montre les capacités d'une collection particulièrement appropriée aux difficultés linguistiques.

Cible

Ce parcours s'adressait à des structures associatives à vocation sociale, c'est-à-dire des structures ne recherchant pas la réparation linguistique mais rencontrant ce type d'insuffisance dans leurs rangs. Le musée n'est pas en rapport avec des organismes de formation.

Parcours

Ce parcours porte sur l'écriture et en cherche les traces dans les collections ¹²⁶.

Celles du musée du Périgord s'y prêtent particulièrement. Le fonds préhistorique permet de voir la naissance de la communication par pictogrammes. Le fonds ethnographique aborde ensuite la trace d'écriture sur bambou. Puis apparaît l'alphabet, dont l'invention est évoquée par des fragments hiéroglyphiques et cunéiformes.

Pour aborder la phase papier, le parcours se déplace dans les bibliothèques de la ville ou aux archives. Le groupe revient enfin au musée pour l'analyse de son fonds d'art contemporain.

Articulation de la visite

L'écriture n'est pas présentée comme allant de soi. Le parcours fait partager ses évolutions et la difficulté à aboutir à un résultat qui paraît naturel. Pour ce faire, le visiteur est impliqué dans chaque étape par un travail d'atelier. Au niveau de la préhistoire, il est invité à graver sur du bois ou du bambou. Lorsque apparaît l'écriture, il est mis au défi d'inventer lui-même un alphabet et d'en laisser une trace sur papier ou poterie. Chaque visiteur conserve le fruit de son travail.

Ce vaste parcours s'étale sur l'année en six à sept séances de travail. Il n'y a que deux opérations de ce type dans l'année.

Suivi et accompagnement

Au moment de la mise en sommeil, le musée lui-même a réalisé une exposition dans ses murs. Intitulée *Du lisible à l'illisible* ¹²⁷, elle montrait l'appropriation par les groupes des collections du musée.

Bénéfices

La visite implique les visiteurs dans l'universalité de son thème, les valorise face à des savoirs souvent incertains et prend le temps de les acclimater au musée. Elle témoigne de la faculté du musée à adapter la présentation de sa collection à la situation de ses visiteurs. Elle témoigne également du manque de moyens humains affectés à cet investissement ; on ne peut que regretter l'interruption de ce parcours et la dilution actuelle des liens engagés.

¹²⁶ On recherche également la trace de l'écriture dans les collections – notamment par la signature de l'artiste – aux musées des Beaux-Arts de Nancy et Angoulême.

¹²⁷ Au musée des Beaux-Arts de Nancy, un des "quatre chemins" menant au musée dans l'opération éponyme s'intitule *Du lisible au visible*.

MUSEE DES BEAUX-ARTS D'AGEN

Le parcours mis en place au musée d'Agen montre comment une collection peut s'investir auprès de personnes en difficulté avec la pratique de la langue, et surtout comment la visite, en se concentrant sur le lien social qu'elle a le pouvoir de créer, peut se faire complémentaire d'un travail de formation.

Cible

Ce parcours s'adresse à des groupes en alphabétisation encadrés par des acteurs associatifs. Pour 70 % d'entre eux, il s'agit de groupes exclusivement féminins. La plupart sont d'origine maghrébine. D'autres sont constitués de jeunes adultes en échec scolaire, échec souvent causé par une méconnaissance de la langue qui n'a pas été détectée à temps.

Parcours

Ce parcours a pour principe de prendre l'art pour vecteur de lien social. Il est une image sociale créée par un homme à un moment donné de l'histoire et de l'histoire de l'art. L'individu qui se raconte (l'artiste) devient une fenêtre sur l'individualité qui va permettre à d'autres individus (les visiteurs) de se raconter à leur tour, au travers de la médiation artistique.

La collection de Beaux-Arts présente des œuvres remontant au 17^{ème} siècle. Pour aborder ces périodes, tout ce qui renvoie les visiteurs à leur propre histoire est utilisé : parler de la société d'ancien régime, c'est aborder inégalités, revendications, guerres etc.

Articulation et suivi

La visite est prévue comme unique mais peut se répéter selon le souhait du responsable de groupe. Elle intègre alors du travail d'atelier.

Bénéfices

La visite est unique, le suivi est laissé à la structure encadrante et l'espoir d'une pratique autonome suscitée chez les visiteurs laisse la place à l'encouragement d'un retour collectif sans encadrement, vu comme amorçage d'une dynamique sociale. La visite proposée par le musée se fait complémentaire du travail de réparation linguistique en s'en tenant au lien social dont elle est porteuse.