

KIT D'ACCOMPAGNEMENT
POUR LES MUSÉES

Construire une politique des publics



- 5 Comprendre les niveaux de fréquentation des musées
- 11 Analyser les forces et les faiblesses de son musée : une typologie des musées selon leurs niveaux de fréquentation et leurs relations aux publics
- 19 Cartographier les acteurs mobilisés autour du musée
- 23 10 questions à se poser pour construire une politique des publics
- 27 Pour aller plus loin

Les éléments présentés dans ce document s'appuient :

1 sur une étude commandée par la DRAC Auvergne-Rhône-Alpes¹ sur les musées de France² et leurs publics. Son objectif était de proposer une typologie des musées de la région non au sens d'une classification mais d'un ensemble d'idéaux-types³ pouvant aider les musées dans la conception de leur politique des publics. Elle s'est appuyée sur l'analyse et la confrontation de 2 sources de données, à savoir l'enquête ministérielle Muséofile 2017⁴ et une série de 30 entretiens en face-à-face menés en 2019 et 2020 auprès d'une vingtaine de musées ;

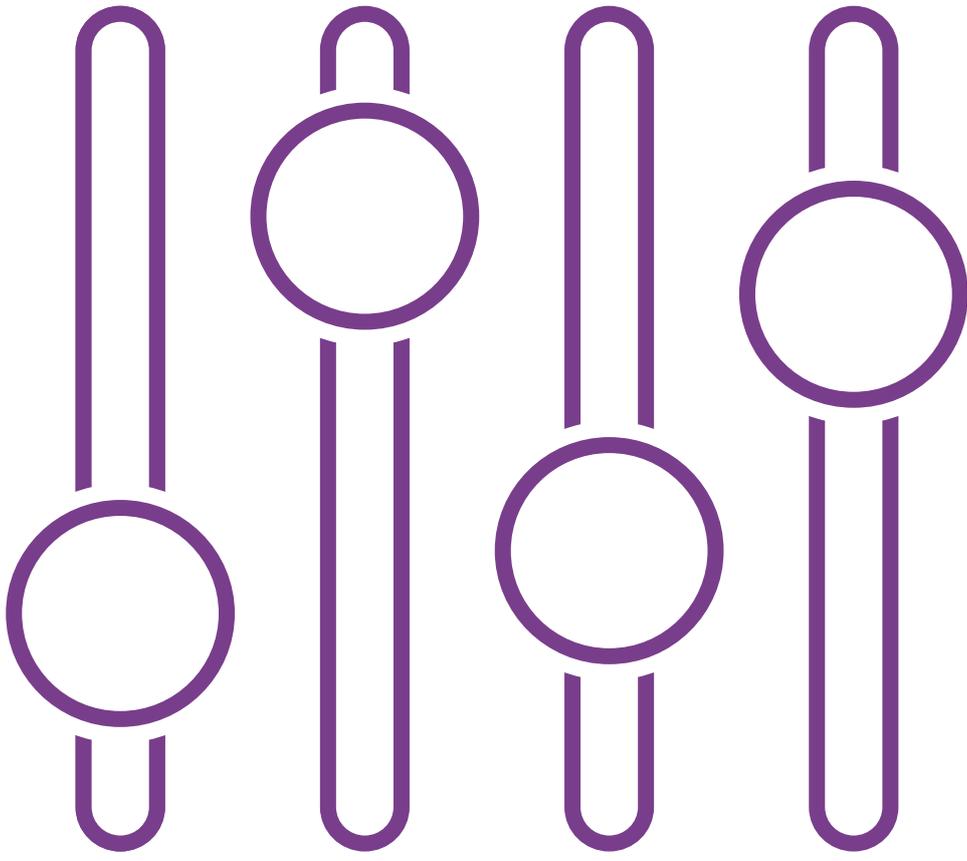
2 sur 5 ateliers de réflexion distanciels organisés durant le dernier trimestre 2020 avec une vingtaine de volontaires conservateurs et médiateurs de la région. Animés selon la méthode d'intelligence collective déjà bien éprouvée du Codev, ces ateliers ont été l'occasion de confronter une première fois les principaux résultats de l'étude aux professionnels des musées et de mettre en évidence leurs questions et préoccupations sur leur politique des publics.

1. Voir Juliette Rolland, « Les musées de France et leurs publics en Auvergne-Rhône-Alpes », rapport d'étude, DRAC Auvergne-Rhône-Alpes, 2020.

2. Les musées de France sont agréés par l'État et bénéficient prioritairement de son aide, selon les termes de la loi du 4 janvier 2002.

3. Un idéal-type au sens où l'a défini le sociologue Max Weber est un type abstrait construit sur la base de l'observation qui sélectionne ou accentue certains traits de la réalité observée afin de mieux comprendre un phénomène donné. Ici, les idéaux-types proposés visent à mieux comprendre la relation que les musées entretiennent avec leurs publics.

4. Enquête nationale transversale coordonnée pour la première fois en 2017 par le service des musées de la Direction générale des patrimoines du ministère de la Culture afin de dresser un état des lieux des musées de France. Près de 150 questions, ouvertes et fermées, y abordent sept grandes thématiques : informations générales, informations juridiques et budgétaires, ressources humaines, équipements, collections, publics. Sur les 1214 musées de France recensés sur le territoire national, 856 ont répondu pour cette première édition. Concernant les 135 musées de France de la région Auvergne-Rhône-Alpes, près d'une centaine de questionnaires étaient exploitables.





Comprendre les niveaux de fréquentation des musées

Loi de cumul ou synergie entre variables7

Seuils et niveaux médians9



Loi de cumul ou synergie entre variables

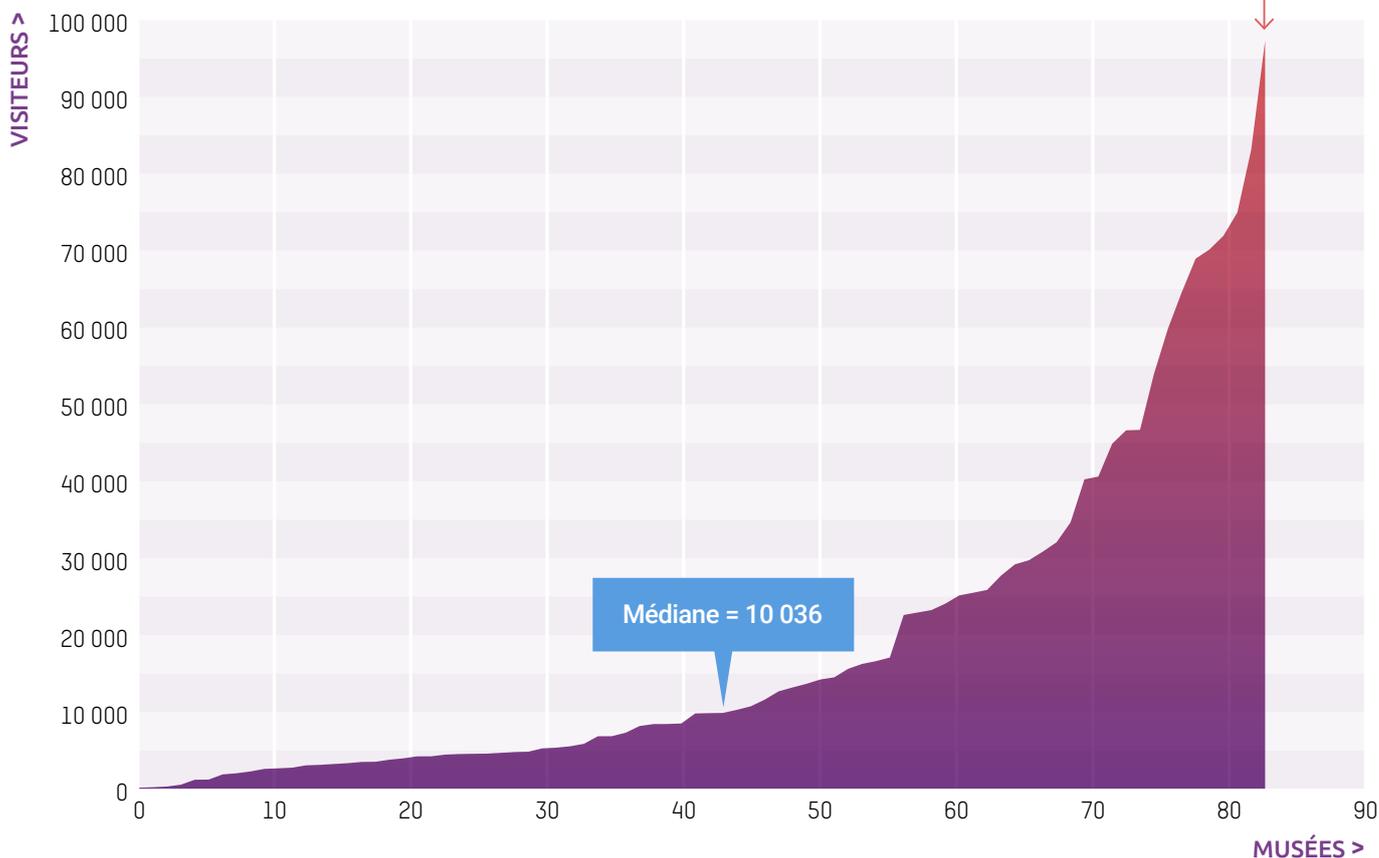
Les niveaux de fréquentation des musées sont liés à l'ensemble des conditions financières, matérielles, organisationnelles et contextuelles des musées.

En effet, le traitement des données collectées par l'enquête Muséofile fait apparaître que les niveaux de fréquentation sont corrélés à un très grand nombre de variables de toute nature : budget, surfaces intérieures disponibles ou niveau d'équipement des réserves, nombre d'équivalents temps plein dans les services, mission partagée ou dédiée des conservateurs et des médiateurs, diversité des activités de médiation proposées, intensité de la présence sur les réseaux sociaux, activité de recherche en cours, acquisitions régulières, ou encore taille de l'unité urbaine d'implantation, bâtiments protégés au titre des Monuments historiques, etc.

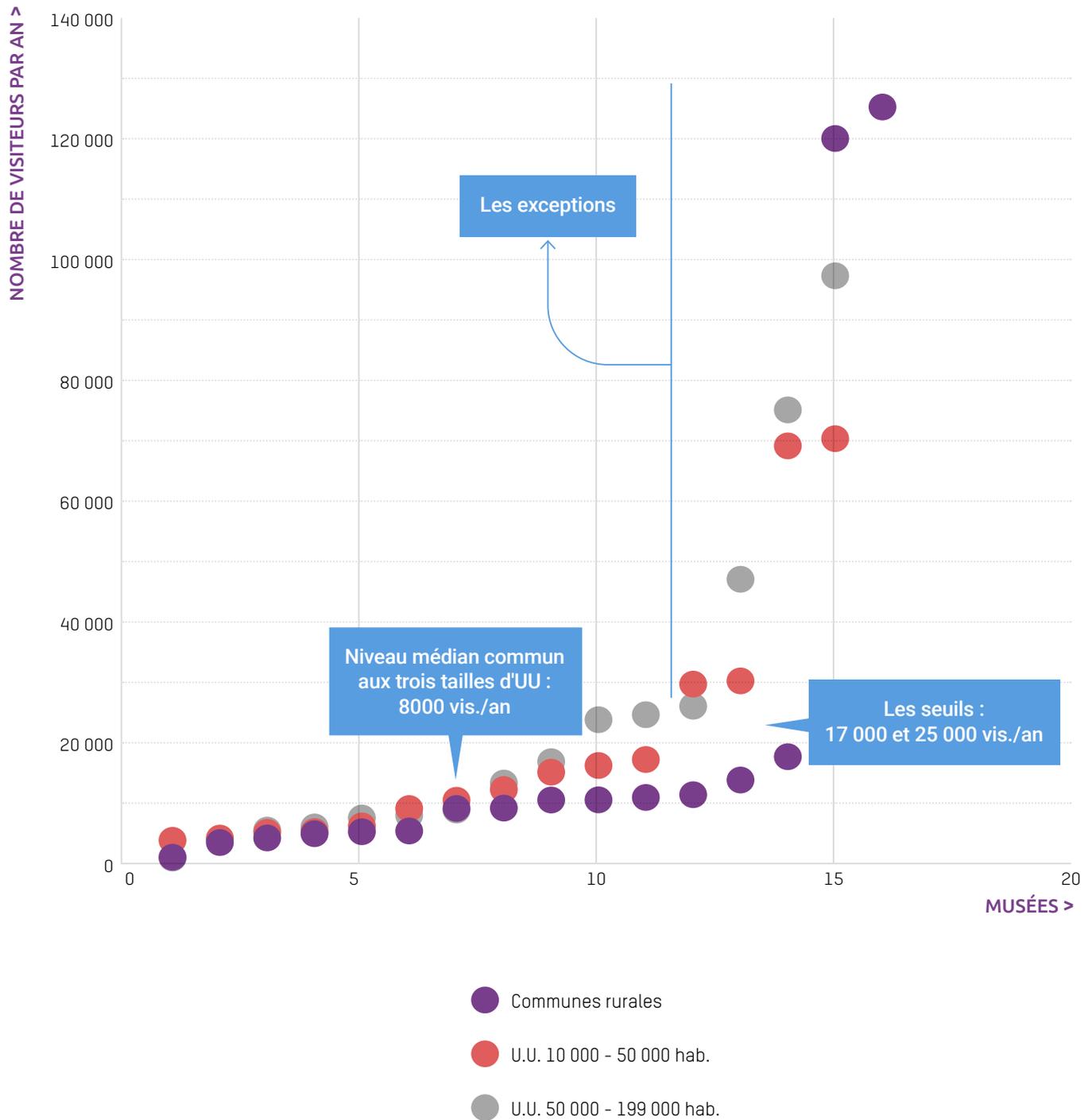
Les niveaux de fréquentation des musées évoluent selon une courbe exponentielle.

Cette forme de courbe suggère une « loi de cumul » ou bien une synergie entre ces variables agissantes : plus les musées ont un nombre élevé de visiteurs par an, plus ils cumulent d'avantages comme un budget élevé, des surfaces d'exposition importantes, un conservateur dédié, des activités de recherches intenses, etc.

Niveaux de fréquentation des musées
zoom sur les musées de moins de 100 000 visiteurs par an



Les musées implantés sur des communes rurales,
des unités urbaines comptant de 10 à 50 000 habitants
et de 50 à 200 000 habitants



Seuils et niveaux médians

L'analyse des niveaux de fréquentation des musées par taille d'unité urbaine⁵ d'implantation révèle l'existence, pour chaque taille d'unité urbaine, d'un seuil du nombre de visiteurs par an que seuls 17% de l'ensemble des musées franchissent sur notre territoire, la grande majorité des musées demeurant donc en deçà.

Ce seuil, que l'on pourrait nommer le seuil de fréquentation maximal couramment observé, augmente globalement selon la taille de l'unité urbaine. On note cependant une exception : celle des musées implantés sur de très petites unités urbaines (entre 2 et 10 000 habitants), pour lesquels il est particulièrement bas, inférieur à celui des communes rurales.

Pour les musées situés en deçà de ce seuil, un niveau médian⁶ d'environ 8000 visiteurs par an apparaît pour la plupart des tailles d'unités urbaines.

On ne trouve que deux exceptions : les musées implantés sur de très petites unités urbaines qui se distinguent à nouveau avec un niveau médian de seulement 3000 visiteurs par an, et les musées implantés sur les très grandes unités urbaines (plus de 200 000 habitants), avec un niveau médian très supérieur de 40 000 visiteurs par an.

On peut ainsi faire l'hypothèse **que ce niveau de 8000 visiteurs par an constitue une sorte de « vitesse de croisière »** pour des musées ne souffrant pas de carences trop importantes en matière de ressources financières, matérielles ou humaines. De ce point de vue, les musées des toutes petites unités urbaines semblent rencontrer des difficultés particulières.

Ces résultats nous permettent de proposer une classification des musées selon leur niveau de fréquentation en distinguant trois groupes au sein de chaque taille d'unité urbaine.

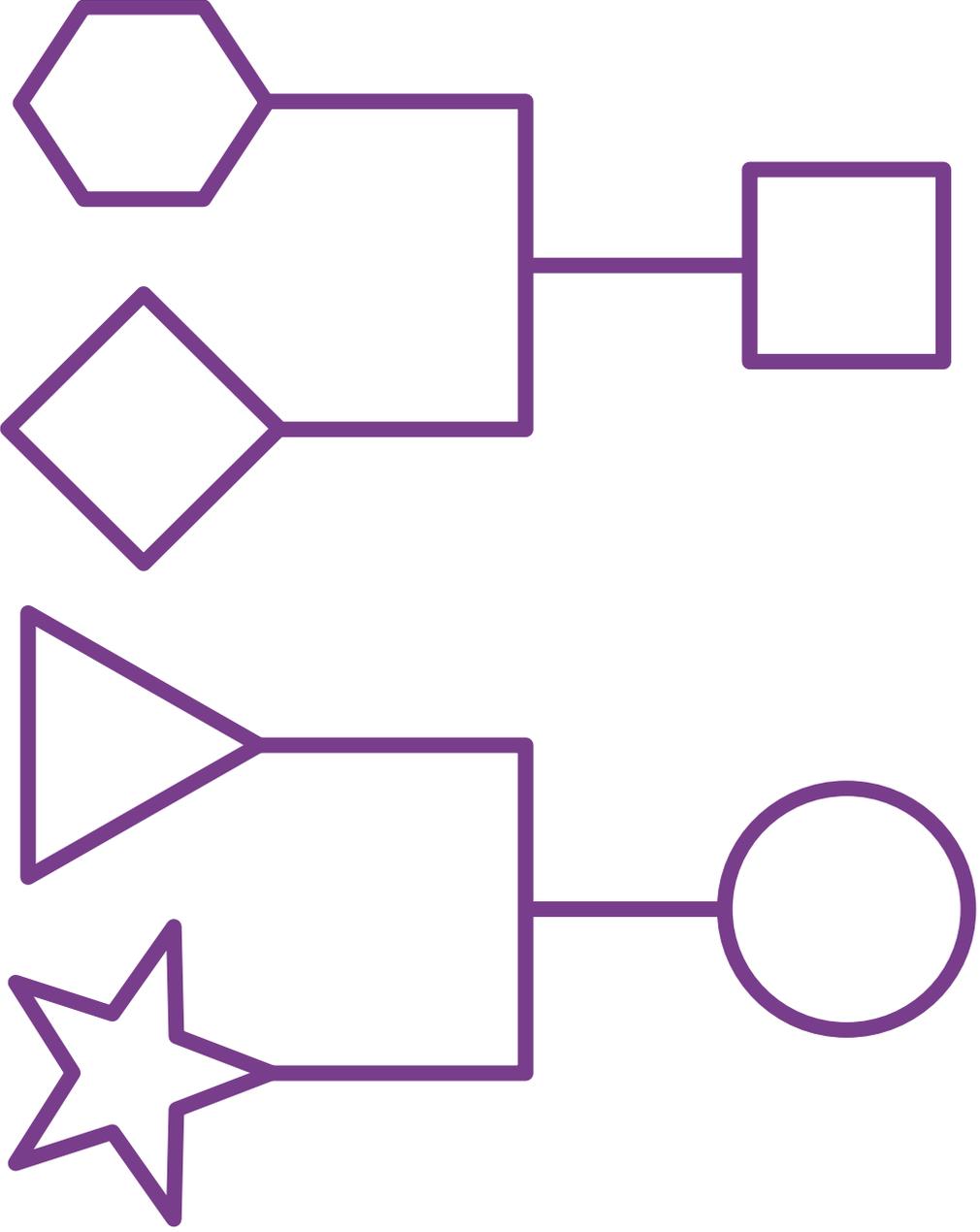
Seuils courants et niveaux médians par taille d'unité urbaine

Nb de visiteurs/an	Com. rurales	2000 - 10 000	10 000 - 50 000	50 000 - 200 000	> 200 000 hab.
Niveaux médians	8 000	3 000	8 000	8 000	40 000
Seuils	17 000	7000	17 000	25 000	110 000

Groupes de musées	Nb de visiteurs par an
Groupe 1	Inférieur au niveau médian
Groupe 2	Du niveau médian au seuil courant
Groupe 3	Au-delà du seuil courant

5. L'INSEE distingue l'agglomération parisienne, les communes rurales et 7 tailles intermédiaires d'unités urbaines : entre 2 et 5000 habitants, entre 5 et 10 000, 10 et 20 000, 20 et 50 000, 50 et 100 000, 100 et 200 000, et plus de 200 000. Les communes rurales correspondent aux communes sans zone de bâti continu de 2 000 habitants ou plus, et celles dont moins de la moitié de la population municipale est dans une zone de bâti continu.

6. Le niveau médian d'un groupe le divise en 2 sous-groupes de taille identique. Nous avons calculé ces niveaux médians pour chaque taille d'unité urbaine en excluant les musées situés au-dessus des seuils qui ne rendent pas compte de la réalité de la grande majorité des musées.



ANALYSER LES FORCES
ET LES FAIBLESSES
DE SON MUSÉE

2

Une typologie des musées selon leurs niveaux de fréquentation et leurs relations aux publics

Les variables qualitatives déterminantes	12
La typologie.....	13

Les variables qualitatives déterminantes

Parallèlement aux variables de l'enquête Muséofile abordées précédemment, **six nouvelles variables qualitatives** issues de l'enquête par entretien apparaissent particulièrement déterminantes pour comprendre le niveau de fréquentation des musées :

1. le soutien politique des tutelles,
2. la capacité à mobiliser les aides de l'État,
3. le rayonnement géographique et/ou scientifique des collections,
4. la richesse et la diversité des partenariats,
5. l'adossement à un « site d'exception » (groupe 3) ou simplement « à voir » (groupe 2),
6. l'implication d'acteurs économiques en lien avec le développement du territoire d'implantation.

Ces 6 variables se muent en « avantages comparatifs » lorsqu'elles présentent des scores positifs ou élevés. Elles dessinent une ligne de démarcation nette entre les musées avec ou sans ces avantages, qui se traduit clairement dans leurs niveaux de fréquentation, **répartis de part et d'autre des niveaux médians de leur groupe**.

Les musées présentant les niveaux de fréquentation les plus bas ne disposent d'aucun de ces avantages. À l'inverse, les musées présentant les niveaux les plus hauts en combinent souvent plusieurs, confirmant la « loi de cumul » évoquée précédemment.

Mais **tout est question d'intensité**. Ainsi, sans être des « sites d'exception », certains monuments historiques auxquels sont adossés les musées contribuent à accroître leur niveau de fréquentation. De la même manière, le large périmètre de leurs collections, le portage politique des collectivités ou l'implication d'acteurs économiques en lien avec le territoire, sans générer une fréquentation hors normes, influencent néanmoins fortement.

Proposition de définition d'une collection « d'intérêt local »

Nous proposons la notion de collections d'intérêt local pour désigner des collections dont le rayonnement géographique et/ou scientifique est restreint. Ces collections, liées exclusivement (ou presque) à un lieu⁷, une personnalité ou une institution locale, totalement ou très majoritairement issues de fouilles ou de collectes réalisées dans l'espace environnant le musée, ont été constituées la plupart du temps au 20^e siècle et entretiennent une relation souvent ambivalente avec le jacobinisme, le centralisme parisien et, pour les collections d'art sacré, la laïcité.

Proposition de définition d'un « site d'exception »

Nous proposons la notion de « site d'exception » pour qualifier un bâtiment, un ensemble de bâtiments regroupés en un même lieu, un élément ou un espace naturels « à voir » (un site archéologique, un ensemble industriel, un château, une œuvre d'architecture contemporaine, une grotte, une montagne, un volcan, etc.) dont l'intégrité a été respectée et qui exerce un attrait particulier auprès du public se traduisant par des niveaux de fréquentation dépassant le seuil maximal couramment observé pour une même taille d'unité urbaine d'implantation.

Les différentes protections légales dont bénéficient certains sites, en particulier le classement aux Monuments historiques, ne sont pas suffisantes pour qualifier les « sites d'exception ». En effet, de nombreux monuments historiques ne sont pas – ou peu – visités parce qu'ils sont inaccessibles ou ne sont pas perçus par les visiteurs comme des « sites d'exception ». Ce sont donc les chiffres de fréquentation qui permettent de distinguer ces « sites d'exception », tout comme c'est le « sentiment du sacré » qui, pour les phénoménologues, permet de distinguer le sacré du profane. Ces chiffres pourraient faire rêver les musées, et l'on comprend bien que ceux pouvant bénéficier de leurs visiteurs sont chanceux. Les résultats de l'enquête sur les pratiques culturelles des Français⁸ font par exemple apparaître que ceux ayant visité un monument historique présentent un profil sociodémographique bien plus varié que celui des visiteurs de musées.

7. Il est évident que certaines collections, notamment archéologiques, font exception. Elle peuvent présenter un intérêt scientifique universel alors même qu'elles sont exclusivement issues d'un même lieu.

8. <http://www.pratiquesculturelles.culture.gouv.fr/doc/tableau/chap7/>

La typologie

Ce sont les 3 premiers critères qui contribuent le plus largement à la typologie proposée, d'autant que, dans la réalité, ils sont toujours apparus combinés entre eux : un faible portage politique et financier de leur tutelle conduit souvent les musées à « disparaître » des dispositifs d'accompagnement mis en place par l'État, et va souvent de pair avec des collections locales et modestes.

Concernant l'adossement à un site d'exception et l'implication d'acteurs économiques, ces critères suffisent rarement, à eux seuls, à caractériser les musées : ils sont souvent combinés aux 3 premiers critères.

En effet, si les musées peuvent bénéficier d'un fort consensus politique ou scientifique sans être adossés à un site d'exception ou bénéficier de l'implication d'acteurs économiques, l'inverse est rare : l'adossement à un site d'exception ou l'implication d'acteurs économiques s'accompagne la plupart du temps d'un portage politique et financier fort de la part des collectivités, d'une bonne mobilisation des dispositifs d'aides de l'État et/ou d'un bon rayonnement des collections. C'est pourquoi les profils de musées que nous avons nommés « adossés à un site d'exception » ou « de valorisation de savoir-faire » sont rarement « purs ».

GROUPE 1 Inférieur au niveau médian MUSEES SANS AVANTAGES COMPARATIFS		GROUPE 2 Du niveau médian au seuil courant MUSÉES DISPOSANT D'AVANTAGES COMPARATIFS	GROUPE 3 Au-delà du seuil courant MUSÉES DISPOSANT D'AVANTAGES COMPARATIFS
26% 35 musées	24% 31 musées	33% 45 musées	17% 23 musées
A ISOLÉS	B DISCRETS	C RAYONNANTS	
		D DE CONSENSUS	
		E ADOSSÉS À UN « SITE D'EXCEPTION » OU « À VOIR »	
		F DE VALORISATION DE SAVOIR-FAIRE	

A Les musées isolés

Cet ensemble compte les musées ne disposant pas d'une direction scientifique formée, notamment au cadre législatif des musées de France. Nombre d'entre eux sont totalement ou partiellement fermés, ou simplement ouverts à la demande. Peu portés politiquement par leur tutelle, ces musées sont souvent dans l'incapacité de mobiliser les aides de l'État faute de compétences pour le faire, c'est pourquoi nous proposons de les nommer les musées « isolés ».

Attention ! Cette typologie n'est en rien figée : les musées peuvent évoluer d'un profil à l'autre au fil du temps. L'histoire des musées montre d'ailleurs que c'est très souvent le cas.

Pour une grande majorité d'entre eux, ils ont été créés à l'initiative d'acteurs locaux (collectionneurs passionnés, représentants du clergé local, sociétés savantes, associations, élus locaux) dès la fin du 19e siècle et, surtout, au cours du 20e siècle à partir de l'entre-deux-guerres. Majoritairement implantés dans des communes rurales ou des unités urbaines de moins de 10 000 habitants, ces musées présentent des collections « d'intérêt local ». Cette spécificité les a rendus particulièrement sensibles aux différentes recompositions territoriales impulsées par l'Acte II et, surtout, l'Acte III de la décentralisation obligeant de nombreuses communes ou intercommunalités à se regrouper, notamment en milieu rural. Cette fragilité intrinsèque est particulièrement prégnante lorsque la création du musée a été portée individuellement par un élu ou que sa gestion est demeurée associative.

Concrètement, ils n'ont pas fait leur « mue » en s'acheminant progressivement vers une professionnalisation nécessaire voire vitale lorsque le portage enthousiaste de leurs créateurs s'est « éteint ». Ils risquent ainsi de disparaître, à terme, si cette professionnalisation n'est pas amorcée. Les musées associatifs ou communaux étant gérés par une association sont ainsi largement surreprésentés dans cet ensemble. Pour certains, cette professionnalisation est en cours tandis que d'autres sont en passe de disparaître totalement.

Les musées isolés et leurs publics

- ▶ Pas ou peu de publics (à l'exception des musées à double casquette, cf. ci-dessous).
- ▶ Pas d'agents de médiation dédiés et professionnalisés.
- ▶ Les Offices du Tourisme et labels Villes et Pays d'Art et d'histoire constituent les seuls soutiens professionnalisés éventuels.
- ▶ Muséographie vieillissante et/ou figée.
- ▶ Pas d'expositions temporaires.
- ▶ Mauvaise accessibilité aux personnes en situation de handicap.

A' Les musées « double casquette »

Cet ensemble ne compte qu'une poignée de musées dits « isolés ». Ils bénéficient de l'adossement à un « site d'exception » ou « à voir », comme par exemple un musée associatif d'Arts et Traditions populaires dont le billet serait couplé avec la visite du cloître roman du village.

B Les musées discrets

Cet ensemble compte les musées présentant moins de 8000 visiteurs par an mais disposant d'une direction scientifique formée. Ces musées présentent de nombreux points communs avec les « isolés » : leurs collections sont issues de fouilles et de collectes locales ou bien liées à des personnalités locales, et ils ont bien du mal à susciter une adhésion politique de niveau supra communal. Ils se distinguent cependant du groupe précédent car, grâce au portage de leur tutelle, ils ont achevé ou au moins amorcé leur professionnalisation : ils disposent tous d'un attaché de conservation (un responsable recruté sur concours de la fonction publique territoriale – catégorie A – relevant de la filière scientifique et culturelle) en adéquation avec les préconisations du code du Patrimoine. Cependant, les directions scientifiques de ces musées ont en commun d'être en lutte contre la petitesse réelle **ou perçue comme telle** du périmètre de leurs collections, contre la rigidité structurelle de leur scénographie, contre le défaut de professionnalisme ou d'implication de leurs élus et le manque de moyens humains ou financiers.

On remarquera que les musées des très grandes unités urbaines présentant des niveaux de fréquentation inférieurs aux niveaux médians de leur groupe n'ont pas été classés parmi ces musées « discrets » du groupe 1.

En effet, nous avons fait le choix de nous appuyer sur le niveau de 8000 visiteurs par an pour qualifier cet ensemble. Or, ils le dépassent de beaucoup et comptent, en outre, des équipes souvent bien plus étoffées. Ils sont cependant bel et bien confrontés à des difficultés particulières : communes excentrées au sein de leur unité urbaine, collections partiellement démantelées ou d'intérêt local, faible portage politique.

Les données qualitatives collectées en entretiens nous permettent de mieux comprendre comment le manque de moyens financiers, humains et matériels dont souffrent ces musées influe sur la politique des publics qu'ils peuvent mener. Les corrélations statistiques entre niveaux de fréquentation et variables quantitatives mises en évidence par l'enquête Muséofile s'incarnent dans le discours des agents : le petit nombre d'équivalents temps plein des équipes se traduit par une polyvalence et une précarité des agents qui se répercute directement sur l'offre de médiation (en quantité et en diversité) ; l'isolement géographique et les mauvaises conditions d'accueil pour l'étude des collections pèsent directement sur les activités de recherche d'une direction appelée sur tous les fronts. Surtout, l'importance du portage politique pour expliquer la bonne santé des musées se mue en réalité concrète. Pour les musées – majoritaires dans cet ensemble – dont la tutelle est une petite commune, on comprend comment les relations avec leurs publics peuvent souffrir des faiblesses de cette dernière.

Ces musées sont particulièrement sensibles à la richesse de leur environnement coopératif : à défaut d'un soutien politique fort et de moyens humains et matériels nécessaires à leur fonctionnement, c'est dans leur capacité à nouer des partenariats que se joue leur niveau de fréquentation.

Les événements nationaux ou européens comme les Journées du Patrimoine contribuent aussi très largement à augmenter leurs niveaux de fréquentation. Malheureusement, les musées implantés dans les zones rurales et de moyenne montagne éprouvent actuellement des difficultés à mettre en œuvre des synergies avec les Offices de Tourisme. De fait, ils sont souvent situés en centres-bourgs et ne répondent pas aux attentes supposées du tourisme « vert » (sport et nature), plus consensuelles parmi les élus intercommunaux. En effet, les Offices de Tourisme sont portés par les intercommunalités et non plus les communes depuis la loi NOTRe (2015).

Les musées discrets et leurs publics

- ▶ Moins de 8000 visiteurs par an.
- ▶ Niveaux de fréquentation fortement tributaires de la richesse de l'environnement coopératif (notamment du dynamisme de l'association des Amis du musée), les événements locaux, nationaux ou européens et, pour les zones rurales ou de moyenne montagne, par les saisons.
- ▶ Agents de médiation saisonniers ou précaires et polyvalents.
- ▶ Offre de médiation limitée ou intermittente, centrée sur les scolaires et souvent assurée par la direction scientifique.
- ▶ Muséographie vieillissante et/ou figée.
- ▶ Mauvaise accessibilité aux personnes en situation de handicap.
- ▶ Pression financière et en termes de ressources humaines pour l'organisation d'expositions temporaires.
- ▶ Connaissance quantitative des publics imprécise et souvent peu stratifiée.

C Les musées rayonnants

Cet ensemble regroupe les musées municipaux des moyennes et grandes unités urbaines dont les collections ont une vocation universelle. Souvent implantés dans des bâtiments classés Monuments historiques, ce sont les plus anciens musées créés sur notre territoire. On trouve parmi eux tous les musées des Beaux-Arts et d'Archéologie post-révolutionnaires nés de la loi Chaptal ou, au 19^e siècle, dans la continuité de cette loi, ainsi que les musées encyclopédiques et/ou d'histoire naturelle fondés au 19^e siècle et portés, dès leur création ou peu après, par leurs municipalités. Leurs partenariats avec les acteurs locaux de la culture, de l'éducation nationale et du secteur médico-social sont très développés. Par leur dynamisme, ils ont souvent donné naissance à d'autres musées, notamment d'Art contemporain, que l'on peut également classer dans cet ensemble. Du point de vue des tutelles, ces musées constituent généralement une vitrine de la politique culturelle menée localement, participant activement au rayonnement et à l'attractivité des villes. C'est pourquoi nous les avons nommés les musées « rayonnants ». Leur gestion a parfois été transférée ces dernières années aux intercommunalités recomposées et élargies à la faveur des lois MAPTAM et NOTRe.

Au regard des motivations relatives à leur création, on peut affirmer que le soutien politique et financier de leur tutelle fonde leur identité. Leur association fréquente aux bibliothèques municipales à l'origine témoigne bien de leur vocation pédagogique et citoyenne initiale. On distinguera néanmoins les musées des Beaux-Arts et d'Archéologie et les musées encyclopédiques ou les muséums d'Histoire naturelle.

Concernant les premiers, nombre d'entre eux ont été conçus et dirigés dès leur création par des artistes diplômés de l'École nationale des Beaux-Arts de Paris ou, pour notre région, de Lyon. Ces musées sont donc « professionnalisés » depuis fort longtemps. Le nombre important de dépôts de l'État au sein de leurs collections, voire d'œuvres transférées à titre gratuit comme la loi musées 2002 le permet, engendre un droit ou une volonté de regard de la part des services du ministère de la Culture, notamment quant au respect des obligations en matière de conservation. Parallèlement, les collections sont bien inventoriées et suscitent l'intérêt régulier des autres musées mais aussi des chercheurs, mobilisant ainsi des fonds publics via les instituts de recherches.

Concernant les musées encyclopédiques et les muséums d'Histoire naturelle, ils sont héritiers des cabinets de curiosité dont les plus anciens remontent au 17^e siècle, et des collectes de sociétés savantes et d'érudits locaux cédées immédiatement ou rapidement à leur municipalité. Ils ont activement contribué au développement de l'archéologie ou des sciences naturelles comme disciplines scientifiques, et ce d'autant que les musées étaient implantés dans des villes universitaires. Cependant, leur relation à l'État a été, par le passé, bien plus distendue que celle des musées « de culture ». En effet, ils ont continué à dépendre du ministère de l'Éducation nationale bien après la création du ministère de la Culture en 1959, demeurant en marge de la modernisation réglementaire impulsée par le nouveau ministère, et totalement tributaires du soutien de leur seule tutelle. À la fin des années 1980, ils se trouvaient dans un état d'abandon intellectuel accablant mais étaient décrits, de par l'immense richesse de leurs collections, comme des « Phénix prêts à ressurgir de leurs cendres ». Ce n'est que depuis la loi musées 2002 qu'ils sont soumis au même cadre juridique et réglementaire que les autres musées : la patrimonialisation de leurs collections est enfin acquise, et les Phénix ont ressurgi de leurs cendres.

Les musées rayonnants et leurs publics

- ▶ Plus de 8000 visiteurs par an.
- ▶ Niveaux de fréquentation non corrélés à la saison estivale, mais plutôt aux vacances scolaires d'hiver.
- ▶ Musées « vitrines » de la ville, captant largement le public habituel des musées et aussi le public moins habituel de passage en ville.
- ▶ Agents de médiation titulaires ou en CDI, de niveau master et spécialisés sur une partie des collections ou des publics.
- ▶ Offre de médiation constante, diversifiée par type de public, avec une forte segmentation de l'offre pour les plus grands musées. Quelques arbitrages en termes de public ciblé sont réalisés par les plus petits.
- ▶ Muséographie et scénographie régulièrement interrogées ou qui « vieillissent bien ».
- ▶ Bonne accessibilité aux personnes en situation de handicap pour les plus grands musées. Accessibilité moyenne pour les musées plus petits, souvent compensée par une offre de médiation ciblée.
- ▶ Organisation régulière d'expositions temporaires, avec offres de médiation dédiées.
- ▶ Connaissance quantitative des publics précise et stratifiée selon la grille tarifaire, mais peu articulée à la politique des publics.

D Les musées de consensus supra communal

Cet ensemble compte les musées dont le périmètre géographique et politique de la tutelle est « supérieur » au périmètre communal (une région, un département, une intercommunalité, un PNR ou un EPCC), de même que le rayonnement des collections. Ce périmètre politique se fonde nécessairement sur un large consensus, parmi les élus, quant à la valeur de leurs collections, c'est pourquoi nous les avons nommés les musées « de consensus ».

Du fait de la nature de leurs tutelles, ces musées ne sont pas le propre de grandes villes. On les trouve aussi en zone rurale ou dans des villes de taille moyenne. Ce deuxième ensemble de musées aux niveaux de fréquentation supérieurs aux niveaux médians, fait ainsi la part belle aux petits territoires. Contrairement aux « musées rayonnants », presque tous ces musées sont nés au 20^e siècle, principalement dans son dernier quart. Leur analyse détaillée montre que presque tous sont adossés à un ou plusieurs monuments historiques « à voir », même si cette appellation ne concerne pas forcément les bâtiments abritant les musées proprement dits, mais des édifices ou sites archéologiques situés à proximité et dont la visite est comprise dans le billet d'entrée. Certains sont même adossés à « un site d'exception ». Grâce à la taille de leurs tutelles – départementale dans la grande majorité des cas –, ils bénéficient souvent d'un réseau dense de partenaires internes aux différents services de leur tutelle.

Les musées de consensus supra communal et leurs publics

- ▶ Plus de 8000 visiteurs par an.
- ▶ Agents de médiation titulaires ou en CDI, moyennement spécialisés et aux niveaux d'études variés.
- ▶ Offre de médiation constante sauf pour les musées en zone rurale, diversifiée par type de public, avec une bonne segmentation de l'offre. Quelques arbitrages en termes de public ciblé sont néanmoins réalisés par manque d'effectifs.
- ▶ Muséographie et scénographie récente ou régulièrement interrogée.
- ▶ Bonne accessibilité aux personnes en situation de handicap.
- ▶ Organisation régulière d'expositions temporaires, avec offres de médiation dédiées, sauf pour les musées « adossés à un site d'exception » qui n'en ont pas forcément besoin.
- ▶ Connaissance quantitative des publics précise et stratifiée selon la grille tarifaire, mais peu articulée à la politique des publics.
- ▶ L'attente des tutelles en termes d'attractivité du territoire constitue parfois un frein à la connaissance des publics puisque le public cible est, quoiqu'il en soit, le public touristique.

E Les musées adossés à un site d'exception ou simplement « à voir »

Ces musées sont abrités dans un bâtiment, un site industriel, archéologique ou naturel « d'exception » (groupe 3) ou bien simplement « à voir » (groupe 2), à moins qu'ils ne proposent simplement un billet couplé avec lui. Ils bénéficient ainsi d'un profil sociodémographique de visiteurs moins « typé » que le profil habituel des musées : celui des visiteurs venus uniquement pour voir un site. Ils bénéficient également d'un certain consensus politique et scientifique. En effet, grâce à ces « sites d'exception » ou « à voir » qui, dans le cas des musées de France, sont presque toujours des sites classés Monuments historiques, ils disposent plus facilement que les autres d'aides financières et techniques soutenues de l'État. Par ailleurs, ils constituent souvent une manne financière pour leur tutelle et sont donc bien portés politiquement. De fait, ces musées constituent une bonne partie des musées « de consensus supra communal » sans les représenter complètement.

F Les musées de valorisation de savoir-faire locaux

Ces musées sont fortement soutenus, sous diverses formes financières ou de coopération, par des acteurs économiques locaux en lien avec le développement économique du territoire. Ce soutien s'explique par la nature des collections, celles-ci étant consacrées à la préservation et à la valorisation de savoir-faire locaux. Il ouvre de nouvelles perspectives de partenariat politique et financier avec l'État et les collectivités, notamment les Régions. En effet, ces musées présentent la particularité d'investir, pour nombre d'entre eux, le champ de la formation qui incombe aux Régions. Cette implication leur permet, en outre, d'attirer un public spécifique, sensible à ces savoir-faire.

La forte implication d'acteurs économiques, sous diverses formes, s'avère donc être un atout indéniable pour les musées. Leur tutelle peut être une association ou bien une municipalité de petite taille. Le cas échéant, ils présentent quelques similitudes avec les musées « discrets », en particulier du point de vue des carences fonctionnelles et organisationnelles de la tutelle. Néanmoins la professionnalisation des équipes constitue la condition *sine qua non* de l'implication des acteurs économiques.

MUSEES du groupe 3 : SYNTHESE par taille d'UU ⁹							
Taille de l'UU	MUSÉES	Rayonnants	De consensus	Site d'exception	Implication d'acteurs éco.	Prop./ gestionnaire des coll.	Fréq.
Com. rurales	Cité de la Préhistoire (Orgnac l'Aven)	X	Oui ¹⁰	Oui	X	Commune	125 250
	Musée Château (Grignan)	X	Oui	Oui	X	Dpt de la Drôme/ EPCC	120 000
	Musée de la Grande Chartreuse	X	X	Oui	X	Ordre des Chartreux (association)	53 720 ¹¹
moins de 10 000 hab.	Château de la Bastie d'Urfé (St Etienne le Molard)	X	Oui	Oui	X	Association + dpt+ Etat+ EP/ EPCI	25 800
	La Chapellerie (Chazelle sur Lyon)	X	X	X	Oui	Association	22 870
	Musée Hector Berlioz (Côte St André)	X	Oui	X	X	Dpt de l'Isère	14 174
	Musée archéologique (Soyon)	X	X	Oui	X	Commune	13 610
	Musée de la Résistance (Nantua)	X	Oui	X	X	Dpt de l'Ain	13 000
de 10 à 49 999 hab.	Musée de la Révolution française (Vizille)	X	Oui	Oui	X	Dpt de l'Isère	70 002
	Centre national du costume de scène (Moulins)	X	Oui	X	X	Commune/ EPCC	68 798
	Musée du Rhône (Tournon)	X	X	Oui	X	Commune	29 652
	Musée Anne de Beaujeu (Moulins)	X	Oui	Oui	X	Dpt de l'Allier	29 121
	Musée Crozatier (Le Puy en Velay)	Oui	Oui	X	X	Com. d'agglo	20 365 ¹²
	Musée de la Coutellerie (Thiers)	X	X	X	Oui	Commune	27 587 ¹³
	Musée du Vieux Pérouges (Pérouges)	X	X	Oui	X	Association	23 830 ¹⁴
de 50 à 199 999 hab.	Musée Château (Annecy)	Oui	X	Oui	X	Commune	127 858
	Musée de Brou (Bourg-en-Bresse)	X	Oui	Oui	X	Commune+ Etat	97 132
	Musée Gallo-romain (St Romain en Gal)	X	Oui	Oui	X	Dpt du Rhône	74 793
	Musée des Beaux-Arts (Valence)	Oui	X	X	X	Commune	46 580
	Musée des Beaux-Arts (Chambéry)	Oui	X	X	X	Commune	44 474
≥200 000 hab.	Musée des Beaux-Arts (Grenoble)	Oui	X	X	X	Commune	184 946
Lyon	Musée des Confluences (Lyon)	Oui	Oui	Oui	X	Métropole/ EPCC	723 582
	Musée des Beaux-Arts (Lyon)	Oui	X	X	X	Commune	356 369

9. Lorsque les données de fréquentation n'avaient pas été informées par les musées lors de l'enquête Muséofile 2017, nous les avons complétées par les données existantes des années précédentes ou bien collectées durant les entretiens.

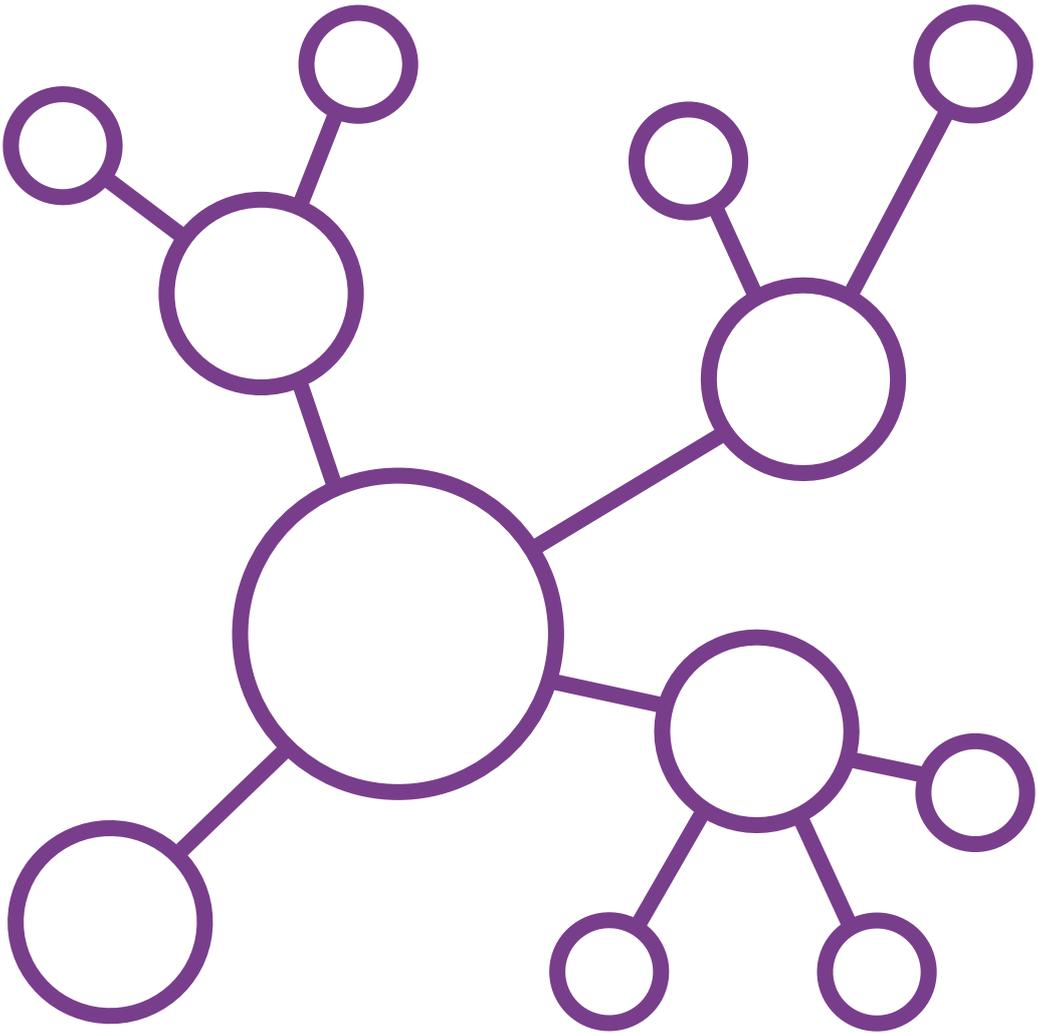
10. Quoique portée par une municipalité, nous classons la Cité de la Préhistoire parmi les musées de consensus car elle a été créée sous l'égide du département de l'Ardèche, qui a longtemps financé son poste de conservateur et continue encore à subventionner le musée sur du fonctionnement pour l'activité scientifique.

11. Chiffres de Patrimostat 2008.

12. Chiffres collectés en entretiens et calculé sur seulement 6 mois de 2018-2019 (réouverture après travaux).

13. Chiffres de Patrimostat 2012.

14. Chiffres de Patrimostat 2012.





3

Cartographier les acteurs mobilisés autour du musée

Le musée comme système d'interface..... 20

Cartographie des acteurs 21

Le musée comme système d'interface

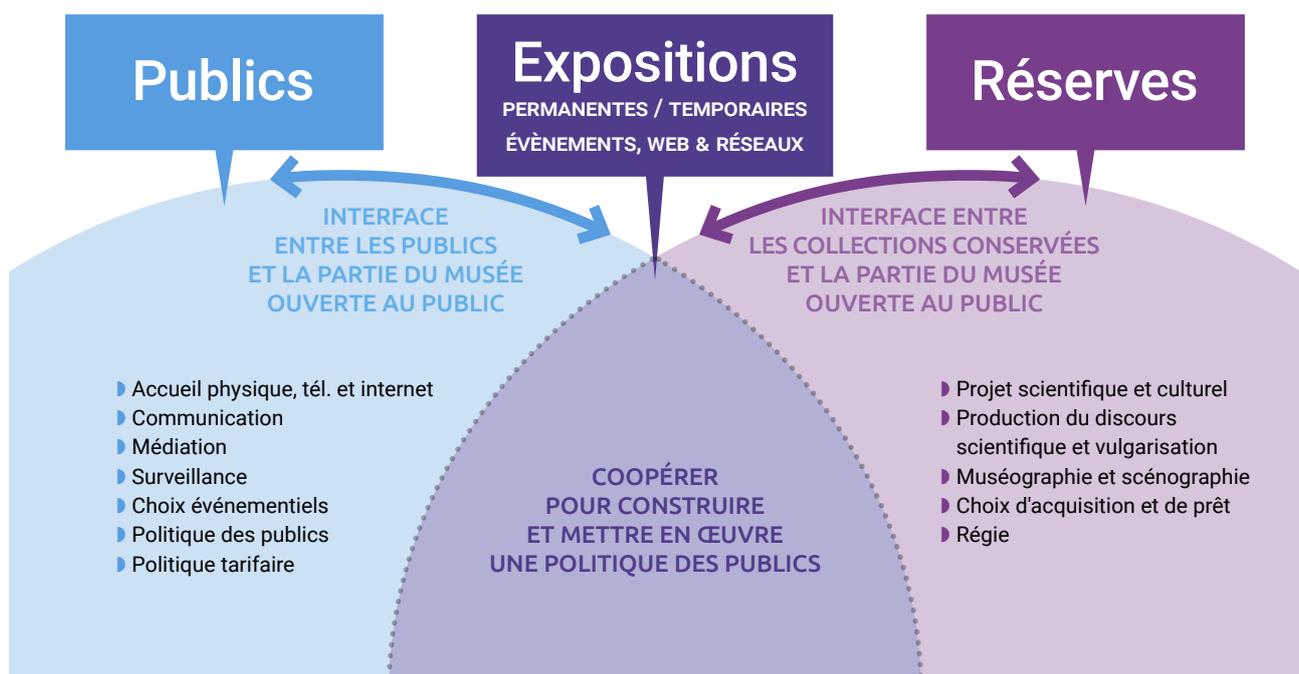
Afin de nous aider à penser le contexte dans lequel conservateurs et médiateurs élaborent et mettent en œuvre leur politique des publics, nous proposons de considérer le musée comme un ensemble d'acteurs dont la finalité est, parallèlement à la conservation de ses collections, de les mettre en relation avec le public. Le musée constitue ainsi l'interface entre ses collections et le public. Deux sous-systèmes d'acteurs peuvent alors être distingués.

Le premier fait le lien entre les collections conservées dans les réserves et la partie du musée ouverte au public : il s'attache à l'élaboration du PSC, aux choix d'acquisitions, de prêts et d'emprunts d'œuvres, à la production du discours scientifique sur les œuvres et à sa vulgarisation, à la muséographie ainsi qu'à la régie des œuvres.

Le second fait le lien entre la partie du musée ouverte au public et le public lui-même. Il s'attache à l'accueil physique, téléphonique et numérique du public, à la surveillance dans les salles, à la médiation – présentielle ou non – autour des œuvres, aux choix d'événementiels, à la communication dans les médias et, plus globalement, à la politique des publics. On peut lui rattacher également la mise en place d'une politique tarifaire.

Ces deux systèmes sont évidemment combinés au sein de l'institution, mobilisant parfois les mêmes acteurs. Par exemple, il n'est pas rare qu'un conservateur accueille lui-même le public, ou bien qu'un médiateur contribue à la réflexion sur le PSC. Néanmoins, cette distinction met en évidence l'existence de deux champs de forces – ou cartographies d'acteurs – qui, s'ils mobilisent partiellement les mêmes personnes, diffèrent largement quant à leur centre de gravité. Et ce d'autant plus que l'institution muséale n'est pas un système clos, replié sur lui-même. Au contraire, de très nombreux acteurs extérieurs au musée interfèrent, directement ou indirectement, au sein de ces deux champs. On peut ainsi souligner que, parallèlement aux dispositifs de contrôle scientifiques et techniques émanant de l'État sur la gestion proprement dite des collections, ainsi que des impératifs de missions attachés à l'appellation « Musée de France », les musées doivent bien souvent composer avec de nombreuses autres formes de contraintes, voire de contrôles externes qui ne manquent pas d'influencer leur politique des publics. On pense en particulier aux élus ou aux directeurs des services administratifs des tutelles qui expriment parfois certaines attentes en termes de public cible. Or, ces attentes peuvent obliger les équipes de médiation à réaliser des arbitrages au détriment d'autres publics cibles éventuels.

Au cœur des musées, une double interface au service de la rencontre entre publics et collections

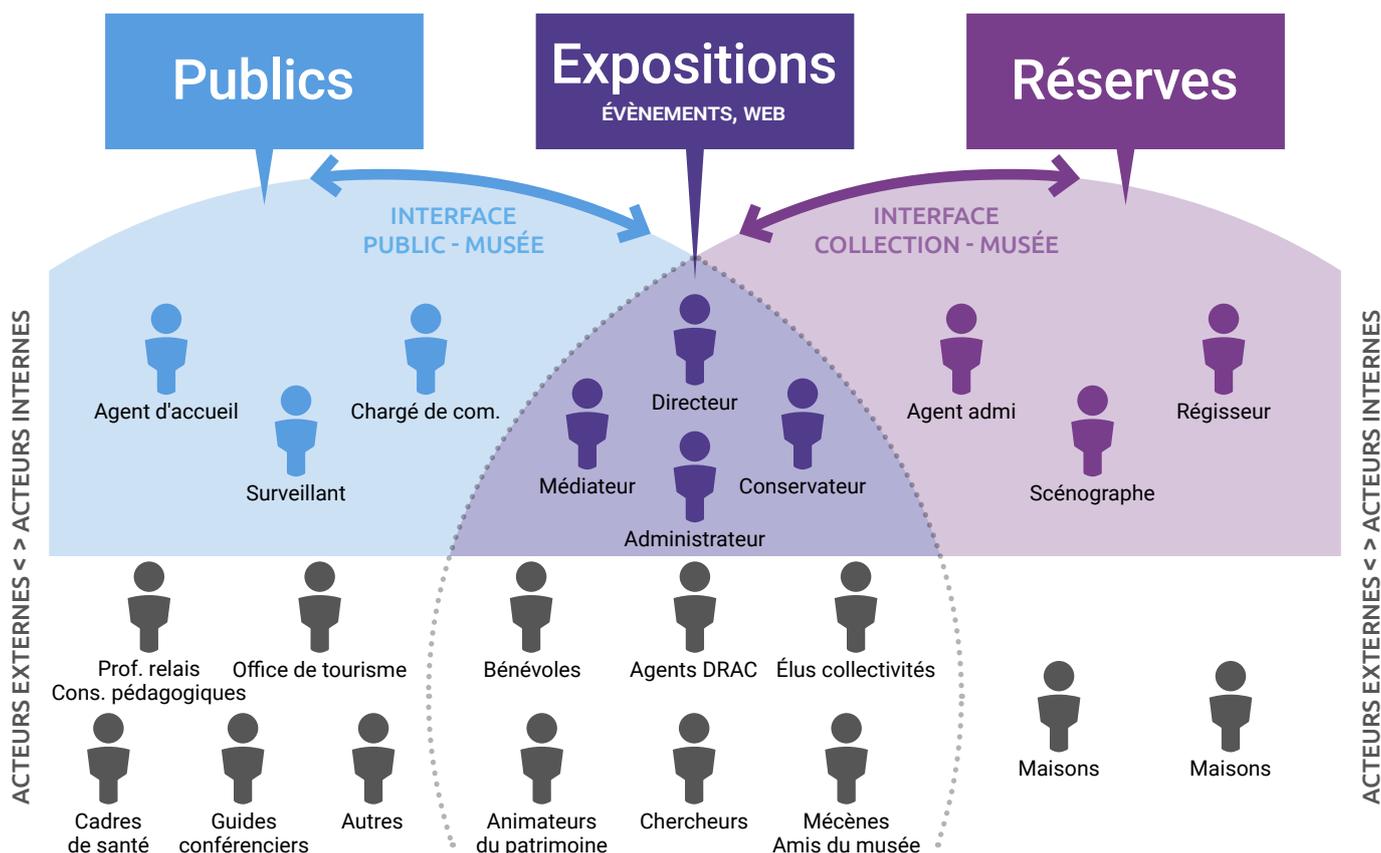


Cartographie des acteurs

Concrètement, ces deux champs de forces se structurent différemment selon les profils de notre typologie, dessinant des marges de manœuvres contraintes et spécifiques pour les agents. Au moins quatre questions essentielles doivent alors se poser. Les trois premières concernent indistinctement les deux systèmes d'interface : **quel est le degré d'autonomie de chaque institution muséale par rapport aux acteurs extérieurs ? Autour de quels types d'acteurs se trouvent les centres de gravité respectifs des deux champs de forces ? Comment déplacer ces centres de gravité pour gagner en liberté d'action ?** La quatrième ne concerne a priori que le système d'interface entre le musée et le public : **quels sont les types d'acteurs extérieurs mobilisés par les musées dans leur(s) relation(s) avec leurs publics, en particulier dans leur stratégie de conquête de nouveaux publics ?**

Cette question nous est en effet apparue essentielle, notamment pour les publics scolaires : la proximité d'un rectorat combinée à la présence de conseillers pédagogiques pour le primaire, l'existence de professeurs relais ou d'enseignants motivés pour le secondaire constituent des atouts pour les musées souhaitant élargir leur public scolaire. Il en va de même pour d'autres publics. Ainsi, l'appréhension de l'ensemble des publics « empêchés » nécessite de s'appuyer sur des réseaux d'acteurs totalement extérieurs au monde muséal, tout comme celle des populations des quartiers « Politique de la ville » (hôpitaux et structures médico-sociales, structures de détention, animateurs de quartiers, Missions locales, Maisons des habitants, animateurs du Patrimoine, etc.).

Construire et mettre en œuvre une politique des publics Combiner deux champs de forces







4

10 questions à se poser pour construire une politique des publics

Niveau de fréquentation 24

Rayonnement et/ou identité des collections 24

Typologie : le profil du musée dans le temps 24

Les résultats précédemment évoqués, soumis à la réflexion d'un groupe de travail composé de médiateurs et de responsables scientifiques durant l'année 2020, nous ont conduit à élaborer une liste de 10 questions que tous les musées sont amenés à se poser quand ils élaborent leur politique des publics.

Niveau de fréquentation

Q1. Du point de vue des niveaux de fréquentation, dans quel groupe (1, 2 ou 3) se situe votre musée ?

Q2. Comment interprétez-vous ce classement ?

Rayonnement et/ou identité des collections

Q3. Où positionneriez-vous les collections du musée sur cette échelle allant de 1 (collections d'intérêt local) à 5 (collections au rayonnement international ou universel) ?



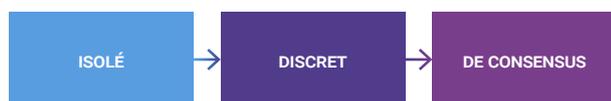
Q4. Quelles seraient les directions possibles pour un élargissement des collections ou un travail de redéfinition de leur identité (travail de communication) ?

Q5. Quels publics pourraient être conquis par cet élargissement ou ce travail de redéfinition ?

Typologie : le profil du musée dans le temps

Q6. En vous appuyant sur la typologie présentée page 13, dessinez la trajectoire historique de votre musée jusqu'à aujourd'hui, puis celle(s) que vous souhaiteriez lui voir prendre demain ou celle(s) qu'il pourrait prendre.

Exemple 1 :



Exemple 2 :



Quelle marge de manœuvre ?

Q7. Dans le cas où votre tutelle préconise un public cible, évaluez les arbitrages que cette préconisation implique éventuellement pour le musée. Pour ce faire, vous devez mesurer sur une année :

a. Les capacités de l'équipe de médiation en nombre d'heures de médiation effective (en présence du public) et de préparation pour assurer cette médiation.

b. Le nombre d'heures de médiation effective et de préparation que nécessite la demande de la tutelle.

a-b = marge de manœuvre.

Q8. Si vous êtes dans l'incapacité de réaliser cette évaluation, quelles sont les données nécessaires à ce calcul qui vous manquent ?

Q9. De votre point de vue, quels sont les publics qui supportent l'éventuel arbitrage induit par la demande de la tutelle et quelles sont éventuellement les conséquences financières pour le musée ?

Quelles coopérations ?

Cartographier les acteurs mobilisés ou mobilisables pour faire aboutir un projet professionnel ainsi que ceux pouvant le freiner est une méthode largement éprouvée en sciences sociales et en management. Pour commencer, nous vous proposons de dessiner votre propre cartographie d'acteurs à partir du schéma vierge proposé ci-après, en l'adaptant et en le transformant à votre guise.

Q10. Quels sont les acteurs absents de votre cartographie que vous souhaiteriez voir figurer dans un avenir proche ? Quels sont ceux sur lesquels vous pouvez vous appuyer pour concevoir ou mettre en œuvre votre politique des publics ? Quels sont ceux que vous devez convaincre ? Quels sont ceux que vous devez contourner, etc. ?

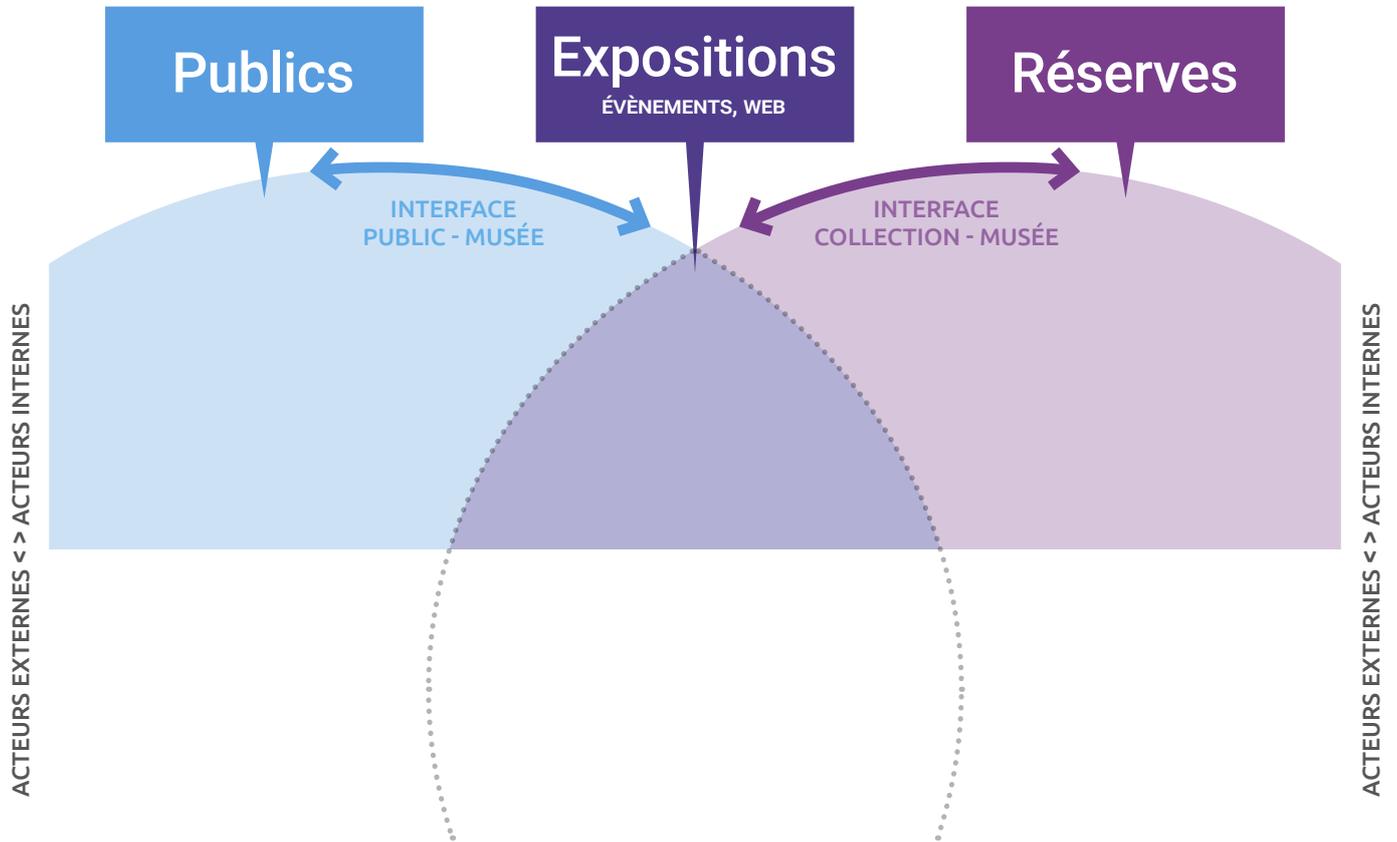
Vous trouverez de nombreux exemples de cartographies d'acteurs sur le Net pouvant vous aider à approfondir cette analyse contextuelle.

La mise en cohérence du système d'interface

Une politique des publics participe de la mise en cohérence du musée comme système d'interface : la politique d'acquisition menée pour les collections, en plus de sa dynamique scientifique, doit être pensée en relation avec les publics visés par le musée et les partenariats qu'il veut mobiliser, mais aussi les soutiens politiques qu'il souhaite nourrir. En mettant bout à bout toutes vos réflexions précédentes, il s'agit maintenant de réaliser cette mise en cohérence : la trame globale dans laquelle prend place votre politique des publics est alors achevée.

Cartographie d'acteurs du musée

(titre du projet)





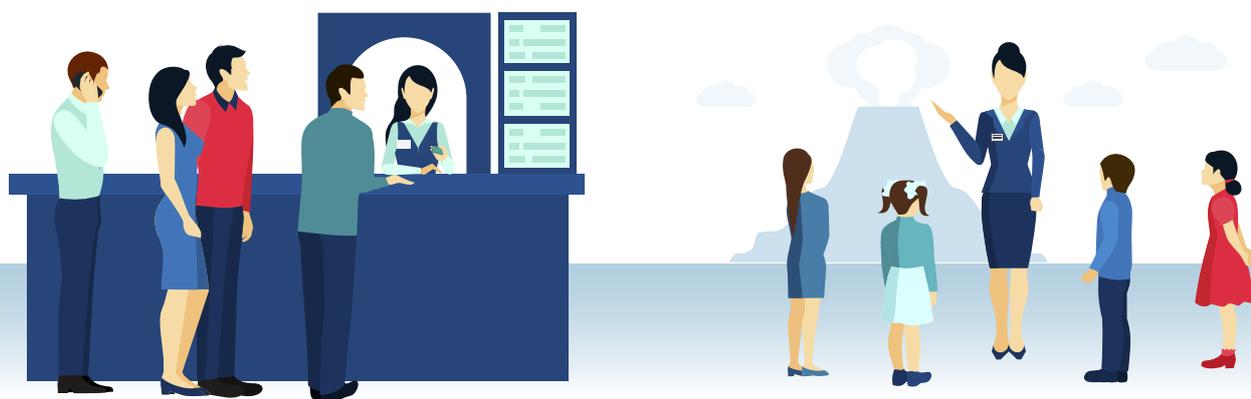
A large, stylized number '5' in a dark purple color, positioned on the left side of the page. The number is partially enclosed by a white, curved shape that resembles a page curl or a shadow effect.

Pour aller plus loin

Résultats de l'enquête Muséofile 2017 sur la gratuité	28
Les publics scolaires : l'offre crée la demande	28
L'évaluation d'une politique des publics : la construction des indicateurs	29

Résultats de l'enquête Muséofile 2017 sur la gratuité

La répartition de l'ensemble des plus de 130 musées de la région selon leur proportion d'entrées gratuites montre une grande variété des politiques de gratuité, variant de 0 à 100% d'entrées gratuites. Surtout, aucune corrélation significative n'apparaît entre gratuité et niveau de fréquentation des musées, ni aucune autre des variables mobilisées par l'enquête.



Les publics scolaires : l'offre crée la demande

Concernant les publics scolaires, une constante se dégage pour tous les musées, quel que soit leur profil : les collégiens et les lycéens sont une cible difficile à atteindre. Aux dires des médiateurs, le public du secondaire est en effet peu présent dans les musées, à l'exception de quelques lycées professionnels (muséums, musées présentant une partie technique ou scientifique dans leurs collections) et de quelques cas exceptionnels dans les filières générales (musées de Beaux-Arts « rayonnants »). En cause, outre les freins liés au coût des transports, on trouve des contraintes de programmes scolaires (contenus très structurés et denses) et d'emplois du temps (complexité dans la gestion des plannings quand il faut échanger des heures entre enseignants). Concernant les musées des Beaux-Arts, la spécialisation des enseignants semble également constituer un frein : contrairement aux enseignants du primaire, ils s'aventurent moins facilement dans le champ des Beaux-Arts, se sentant peu légitimes par rapport à leurs collègues enseignants en Arts plastiques. Seuls ces derniers seraient donc « moteurs » pour une visite de ce type de musées.

De manière générale, on observe bien la polarisation déjà soulignée par les chercheurs entre les attitudes de « consommation » muséale et la mise en œuvre de projets coconstruits entre les enseignants et les musées. Cette polarisation concerne tant la posture des enseignants que celle des personnels des musées eux-mêmes. De ce point de vue, il semblerait que les musées « discrets » et, de manière générale, les musées ayant des faibles niveaux de fréquentation, favorisent davantage la coconstruction que le développement d'une offre pléthorique. Il est difficile d'attribuer cette tendance à un choix stratégique plus qu'à leur manque de moyens. A l'inverse, les musées des groupes 2 et 3 sont en mesure de proposer une offre de médiation plus étoffée, favorisant davantage la posture de « consommation » des enseignants sans toutefois jamais sacrifier la possibilité de projets coconstruits.

« En organisant des sorties scolaires au musée, les enseignants ont rapidement eu tendance à scolariser l'espace muséal en investissant les services pédagogiques des musées (Cohen, 2002). Or si l'École ne vise plus la scolarisation des arts mais bien sa propre transformation par l'art et la culture (1.1), il reste que les études sur le sujet s'accordent à dire que s'est développée au fil des années une approche consommatrice de l'école au musée (Faublée, 1992 ; Cohen, 2002). En organisant des sorties au musée et en s'en tenant aux activités que ce dernier propose, les enseignants courent ainsi le risque d'inscrire leur démarche dans une relation de client à prestataire de service : aller au musée, consommer un service, et repartir. En ce sens, Marie-Christine Bordeaux et François Deschamps parlent de « risque d'instrumentalisation par le secteur éducatif » (2013 : 41). Ils soulèvent aussi son pendant inverse qu'est le « culturo-centrisme » opéré par les structures culturelles qui, imaginant des actions culturelles à destination des publics scolaires sans concertation avec des enseignants, s'inscrivent davantage dans une logique marketing où il s'agit plus de « séduire plutôt que former, promouvoir et vendre plutôt qu'éduquer et accoutumer » (Citterio, 1992) »¹⁵.

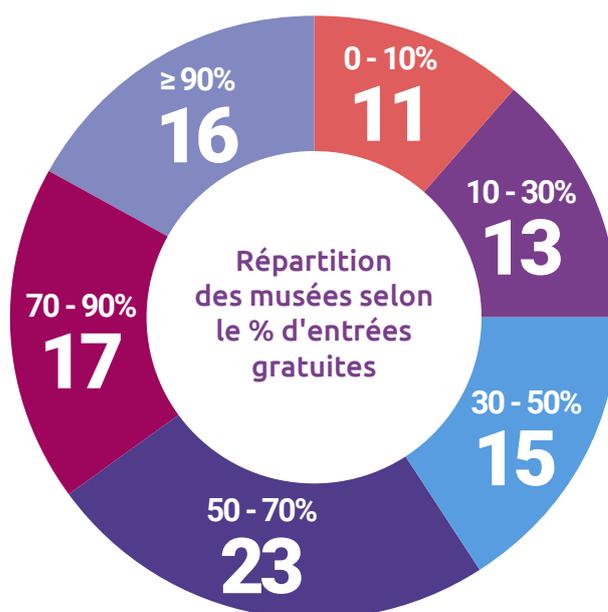
D'un point de vue purement quantitatif, les résultats de l'enquête Muséofile sur les publics scolaires montrent que plus de la moitié des musées comptent moins de 20% de public scolaire. Un quart présente entre 20 et 30%, le quart restant présentant plus de 30% de scolaires. Sur ce quart restant, moins de la moitié des musées comptent plus de 50% de public scolaire. Or, ce sont très majoritairement des tout petits musées. En effet, seule une petite minorité de musées (9 musées) comptent plus de 50% de visiteurs scolaires, dont 8 comptent moins de 5000 visiteurs par an.

À l'exception de cette corrélation avec les niveaux de fréquentation, aucune autre n'a été relevée, après analyse, avec les autres variables mobilisées par l'enquête. Cette absence de relation avec les autres variables est assez contre-intuitive. Même la taille de l'unité urbaine ne semble pas préjudiciable alors qu'elle détermine évidemment le nombre d'établissements scolaires à proximité des musées. L'analyse des témoignages suggère plutôt que c'est du côté de l'offre de médiation qu'il faut chercher les explications des différences entre les musées : **installée dans la durée, une offre crée la demande**. En d'autres termes, **les relations de confiance tissées par les équipes avec le personnel enseignant génèrent une dynamique de fréquentation**.

L'évaluation d'une politique des publics : la construction des indicateurs

Formulation des objectifs quantitatifs ou qualitatifs

Évaluer une politique des publics suppose que des objectifs aient été clairement établis. Ces objectifs peuvent être **quantitatifs** et formulés en termes de publics ciblés, comme « augmenter la fréquentation du public adulte individuel de 15% » ou bien « augmenter la fréquentation des familles avec enfants en bas-âge ». Ils peuvent aussi être **qualitatifs**, comme « améliorer la satisfaction du public adulte individuel lors des expositions temporaires » ou « améliorer la satisfaction des parents venus au musée avec leur enfant en bas-âge ».



¹⁵. Voir Sabrina Camus, « Le PEAC dans le partenariat école-musée : entre consommation et co-construction », HAL Id: dumas-01418168 <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01418168>, 2 janvier 2017.

Les indicateurs : articulation des données sur les publics et sur les actions entreprises

Que les objectifs soient quantitatifs ou qualitatifs, l'évaluation portera sur l'articulation de deux jeux de données : un sur les publics ciblés et un autre sur les actions de médiation mises en œuvre pour le conquérir, le pérenniser ou mieux le satisfaire. **Construire des indicateurs consiste à concevoir des articulations entre ces deux jeux de données.** Par exemple : « Dans quelle mesure les actions de médiation mises en place durant les expositions temporaires ont-elles contribué à augmenter la fréquentation du public individuel adulte ? » ou bien « Comment la diversification de l'offre pour les tout-petits a-t-elle été perçue par le public des parents ? ». En effet, si la question n'articule pas la mesure de la fréquentation ou de la satisfaction du public cible d'un côté, à l'action de médiation réalisée de l'autre, alors elle ne relève pas d'une évaluation de la politique des publics. Ainsi, la question « Quelle est l'évolution du public individuel adulte ces 3 dernières années ? » relève de la connaissance des publics et de ses évolutions, et non d'une évaluation de la politique des publics menée par le musée.

Quelles données peut produire le musée ?

Pour construire des indicateurs, le musée doit donc connaître les données quantitatives ou qualitatives sur les publics et les actions de médiation menées qu'il est en mesure de produire, humainement et/ou techniquement. Or, ce point semble poser de grandes difficultés aux musées. En effet, ces derniers sont bien souvent dans l'incapacité d'évaluer leur politique des publics car ils disposent d'une connaissance quantitative et qualitative imprécise et partielle de leurs publics, voire même des actions de médiation menées.

Les causes de cette double méconnaissance sont à la fois techniques et humaines. Elles ont trait essentiellement aux données sur les publics et les actions de médiation qui, la plupart du temps, sont exclusivement issues de la billetterie et souvent non « traitées » (codifiées, agrégées, dissociées, pondérées, croisées, etc.) puis exploitées telles quelles.

En effet, rares sont les musées disposant d'un agent doté des compétences en méthodologies d'enquête capable de réaliser ce traitement, ou bien de sonder lui-même les publics de son musée ou, enfin, d'interroger les performances pédagogiques des pratiques de médiation.

Cependant, des données complémentaires à celles de la billetterie sont parfois produites « à la main » par les services de médiation sur les groupes accueillis et les prestations réalisées. C'est ici que se situe la plus grande marge de manœuvre pour la création d'indicateurs, ceux articulant des données sur les groupes et sur les actions de médiation qui leur ont été proposées.

Les données quantitatives

A l'exception de ces données éventuellement produites sur les groupes par les services de médiation, les données quantitatives dont disposent les musées sont donc largement tributaires des grilles tarifaires. Or, ces grilles répondent à des objectifs politiques ou financiers et non de connaissance. Elles ne permettent donc pas toujours d'appréhender finement la structure sociodémographique des publics, ni de rendre compte de la nature des prestations vendues.

Deux cas de figure apparaissent : soit les musées disposent d'un logiciel de billetterie plus ou moins performant (souvent différent d'un musée à l'autre), soit non. Dans le premier cas, les musées sont rarement capables de paramétrer leur logiciel eux-mêmes. Tributaires de prestataires extérieurs, ils en connaissent mal les fonctionnalités. Par ailleurs, n'étant pas des logiciels d'analyse statistique, ils ne permettraient pas de recoder des variables, par exemple par agrégation, ni de croiser les données. Tout un travail de consolidation, d'agrégation ou de dissociation (notamment pour les tarifs réduits ou les groupes) reste à faire sur les données une fois extraites. Mais, comme on l'a déjà évoqué, rares sont les musées bénéficiant des compétences pour réaliser ce travail. Dans le second cas, le comptage des visiteurs se fait « à la main ». On constate ainsi ce paradoxe : ces musées sans logiciel de billetterie offrent parfois les données les plus détaillées sur les visiteurs. Cependant, ces données manquent souvent de rigueur et de pertinence pour cette même raison d'agents non formés aux méthodologies de l'enquête, et fréquemment débordés les jours de grande affluence.

Nature de l'indicateur	Jeu de données n°1	Articulation	Jeu de données n°2
Quantitatif	Les actions de médiation mises en place durant les expositions temporaires	Dans quelle mesure (...) ont-elles contribué à augmenter ?	la fréquentation du public individuel adulte
Qualitatif	idem	Dans quelle mesure (...) ont-elles contribué à améliorer ?	la satisfaction du public individuel adulte lors des expositions temporaires
Quantitatif	La diversification de l'offre pour les tout-petits	Dans quelle mesure (...) a-t-elle contribué à augmenter ?	la fréquentation du public familial
Qualitatif	idem	Dans quelle mesure (...) a-t-elle contribué à améliorer ?	la satisfaction des parents

Pour sortir de cette impasse, l'idéal serait de voir tous les musées recruter un agent compétent en méthodologies d'enquête, et se doter d'un logiciel de billetterie performant, c'est-à-dire présentant une grande souplesse de paramétrage et des fonctionnalités de croisement, d'agrégation ou de dissociation des données.

Plus modestement, les musées pourraient concevoir une grille tarifaire permettant d'extraire facilement les données souhaitées sur les publics et les actions de médiation. Encore faudrait-il, pour cela, disposer d'une marge de négociation avec les élus et les services financiers des tutelles décidant parfois seuls des tarifs. Néanmoins, le risque serait de proposer une grille tarifaire incompréhensible pour les visiteurs.

Les musées pourraient enfin tenter de paramétrer leur logiciel de telle sorte que, pour un même tarif, les agents de caisse puissent différencier plusieurs publics ou prestations, sans générer une file d'attente trop longue à l'accueil. Cette dernière option semble humainement et financièrement la plus réalisable dans la mesure où les musées pourraient n'exploiter ce paramétrage qu'à certains moments dans l'année, comme le préconisent la plupart des protocoles d'enquête de publics¹⁶. Cette option est dépendante des potentialités de paramétrage du logiciel ou, pour les musées ne disposant pas de logiciel de billetterie, des dispositions des agents de caisse à manipuler un tableur Excel avec plusieurs colonnes pour un même tarif en ligne, à remplir au fur et à mesure des achats de billets d'entrée ou de prestation.

Les données qualitatives

Les données qualitatives sur les publics et sur les actions menées se fondent presque exclusivement, cette fois, sur le ressenti des agents puisque des enquêtes par questionnaire, par entretien ou par observation in situ ne sont quasiment jamais conduites dans la plupart des musées. Seuls les « Livres d'or » apportent parfois un peu de matière externe. Or, l'enquête montre que les perceptions des agents vis-à-vis des publics diffèrent parfois fortement au sein d'une même équipe, de même que l'évaluation de la pertinence ou de la qualité pédagogique des actions de médiation proposées.

Le critère qualitatif le plus souvent exploité en sociologie pour analyser le lien entre les publics et les actions de médiation ou d'éducation artistique et culturelle est celui de la satisfaction. On trouve de nombreux questionnaires en libre accès permettant de l'explorer et de prendre la mesure de sa complexité. En effet, la difficulté de cette notion de satisfaction est de savoir précisément ce que l'on évalue : la compétence de l'agent de médiation ou ses qualités humaines, l'ensemble de l'action de médiation ou une de ses parties, son sujet ou sa méthode, et quoi exactement dans sa méthode, etc. Là encore, la maîtrise des méthodologies d'enquête s'avère nécessaire afin de définir au plus près l'objet de l'évaluation et de poser les bonnes questions. Et ce d'autant qu'une « charte de qualité » commune à l'ensemble des musées, qui permettrait d'appuyer une évaluation qualitative des actions de médiation ou d'éducation artistique et culturelle, n'existe pas à notre connaissance. Seules les actions conçues à destination des scolaires peuvent être évaluées au regard de leur plus ou moins grande articulation aux programmes scolaires définis par le ministère de l'Éducation nationale sur le site « educsol ». L'acquisition de ces compétences pourrait être évaluée auprès des publics scolaires tout comme la satisfaction à les acquérir. Enfin, la question méthodologique de la représentativité de l'échantillon de visiteurs interrogés demeure et, là encore, les compétences internes pour la garantir font souvent défaut.

On l'aura compris à travers cet exemple de la satisfaction, la création de données qualitatives sans faire appel à des compétences externes, au moins ponctuellement pour la mise en place du protocole de création de ces données, nous semble peu réalisable pour la plupart des musées.

16. On pourrait imaginer 5 fois 1 semaine de sondage dans l'année à répartir selon les moments forts de la vie du musée : par exemple, trois semaines en période scolaire en début, milieu et fin d'année, une semaine pendant les vacances d'hiver et une en période estivale. Un agent de caisse supplémentaire ne serait recruté que le temps des sondages qui, eux, pourraient n'être réalisés qu'une année sur deux ou trois. Investissement financier : achat d'un matériel de billetterie supplémentaire pour les temps de sondage. Investissement humain : négociation des paramétrages avec le prestataire de service du logiciel de billetterie ou création d'un tableur Excel ; recrutement d'un agent de billetterie vacataire 5 semaines tous les 2 ou 3 ans ; formation des agents de billetterie à l'usage périodique des paramètres de sondage.

JUIN 2021



DRAC Auvergne-Rhône-Alpes

Le Grenier d'abondance
6, quai Saint-Vincent
69283 LYON cedex 01

<https://www.culture.gouv.fr/Regions/Drac-Auvergne-Rhone-Alpes>