

Art-thérapie Transmission culturelle Animation socio-culturelle
Éducation artistique Accompagnement par l'art Médiation culturelle
Médiation culturelle GUIDE Mise en œuvre de projets de médiation culturelle
Inclusion sociale Interprétation
Appropriation culturelle Participation Inclusion sociale Médiation artistique
Action culturelle Action culturelle Education artistique Médiation
Animation socio-culturelle Art communautaire Pratiques culturelles Inclus
Animation socio-culturelle Participation Démocratisation culturelle
Action culturelle Art communautaire Médiation artistique
Appropriation culturelle Participation Art communautaire Accompagnement par l'art
Animation socio-culturelle Inclusion sociale Transmission culturelle
Démocratie culturelle Éducation artistique Démocratisation culturelle Appropriation culturelle Animateur socio-c
Transmission culturelle Art-thérapie Inclusion sociale Médiateur Action
culturelle Animation socio-culturelle Éducation artistique

Ce guide de mise en œuvre de projets de médiation culturelle est à utiliser comme une trame méthodologique qui vous suggère une manière de faire, des orientations, ainsi que des étapes à franchir afin de transformer votre idée en une réalisation concrète. Il s'agit d'un outil modulable en fonction des contextes, des acteurs et des ressources. Que votre projet de médiation culturelle soit porté par un organisme, que vous agissiez à titre de médiateur dans une institution ou à votre propre compte comme artiste, vous pourrez suivre une démarche qui s'articule en quatre phases clés : le diagnostic, la mobilisation, le plan d'action et l'évaluation.

Les étapes de préparation

Diagnostic

Avant de commencer tout projet de médiation, il est important d'établir un diagnostic du terrain ou du contexte sur lequel vous souhaitez travailler. Ce portrait vous permettra, entre autres, d'identifier la situation économique et sociale, les besoins et les priorités de la collectivité, du groupe ou du public auquel vous vous adressez, ainsi que les ressources humaines, matérielles et financières disponibles.

Le portrait de l'environnement s'accompagne généralement d'un diagnostic interne, soit une évaluation des objectifs et des ressources, des forces et faiblesses du médiateur ou de l'équipe de travail. Par exemple : Pourquoi souhaitez-vous mettre en œuvre un projet de médiation culturelle ? Quelle expérience avez-vous dans ce type de projet ? Connaissez-vous bien le groupe auquel vous vous adressez ?

La qualité de l'information recueillie contribuera à la réussite des étapes subséquentes. *En fonction de la localité, la région, la municipalité ou l'arrondissement choisi pour réaliser votre projet, voici quelques questions pour un diagnostic réussi.*

- Quelles sont les caractéristiques socioéconomiques et démographiques ?
- Quels sont les priorités ou les enjeux sociaux, économiques et environnementaux ?
- Quelle est l'épine dorsale du développement économique local ?
- Quelles sont les stratégies de développement mises de l'avant ?
- Quel travail a été fait en termes de développement culturel ?
- Quels sont les organismes, institutions, instances gouvernementales, etc. qui pourraient avoir une incidence dans le développement culturel ?
- Quelles sont les sources de financement potentielles pour l'exercice de planification ou de réalisation du projet ?

En connaissant mieux le contexte socioéconomique dans lequel s'intègre votre projet, vous serez peut-être en mesure de l'inscrire dans des démarches plus vastes au niveau régional ou au sein de votre secteur de pratique (tel le *Plan directeur en danse* par exemple) et ainsi bénéficierez-vous potentiellement d'un financement accru ou d'un réseau déjà constitué. Certains leaders économiques pourraient souhaiter s'allier à vous. Pensez à la philanthropie et au mécénat !

À travers ce diagnostic, il est possible que vous découvriez des partenaires naturels ou encore des projets desquels vous pourriez vous inspirer, ne serait-ce qu'en cernant les bonnes pratiques ou les écueils. Des partenariats forts peuvent aider à rassembler les forces culturelles dispersées sur un territoire ; mobiliser les instances régionales ; sensibiliser le secteur privé, etc. Ils contribuent à élargir la nature et la portée du rôle et des activités de chacun des acteurs pour mieux répondre à des enjeux communs.

Cette première étape contient les volets suivants : *préparation du projet, identification des partenariats, collecte, recherche et, analyse de l'information*. Elle est déterminante, car elle donne l'envergure de l'exercice de planification, précise la finalité et la vision de la démarche, et facilite l'identification des besoins, des sources de financement et de l'échéancier. Elle peut facilement s'échelonner sur un an.

Mobilisation

Le contact, le dialogue et la concertation sont les trois volets de cette étape. Lorsque l'on souhaite développer un projet de médiation culturelle d'une certaine envergure, les efforts fournis s'inscrivent souvent dans un cadre qui dépasse l'organisme promoteur, touche à d'autres contextes organisationnels et pose des questions sociales plus larges. Il est donc primordial d'associer, dès le départ, les acteurs locaux concernés par le projet (citoyens, associations, entreprises) à la réflexion.

Le contact est principalement le volet de présentation du projet préliminaire à des partenaires dans le cadre d'un projet de médiation culturelle qui reste encore à définir. Ce volet peut être réalisé formellement, par des canaux officiels, ou par des canaux informels en utilisant vos réseaux, afin de rallier ceux que vous connaissez dans un premier temps et bénéficier ensuite de leurs propres réseaux pour étendre le spectre des partenariats possibles. À cette étape, vous pourrez mettre à profit tous vos outils de communication : réseaux sociaux en ligne (Facebook, LinkedIn, Twitter, Pinterest, Instagram, etc.), votre infolettre, bulletin aux membres, site web, etc. Vous pouvez opter pour la réalisation d'un document préliminaire afin de présenter rapidement et uniformément le projet aux futurs partenaires.

Le dialogue peut se dérouler en continu, selon les objectifs établis : fournir de l'information sur l'avancement du projet, collecter et tenir compte des connaissances et des ressources de la communauté, sensibiliser les acteurs aux principes du développement culturel durable, obtenir plus d'appui, etc. Vous pouvez vous servir des mêmes outils que ceux utilisés précédemment pour assurer la diffusion d'information.

La concertation est le lieu, dans le temps ou dans l'espace, où se négocient les paramètres du projet. Les attentes, les craintes et les besoins sont partagés, sur une base commune. C'est sur cette base que se construit le plan d'action. Idéalement, l'ensemble du projet se déroule dans une concertation continue. Le point de vue des futurs participants, qu'ils soient à la table de concertation ou non, sera également pris en compte – puisqu'il faut garder en tête que le projet leur est destiné et que si vous créez une activité qui dépasse leur intérêt ou qui ne répond pas à leurs besoins, vous risquez de manquer toutes vos cibles. Les attentes sont éventuellement transformées en critères d'évaluation et des mécanismes de suivi sont adoptés.

Voici quelques questions pour une mobilisation réussie :

- Qui a déjà fait l'expérience de ce type de projet dans votre réseau ?
- Qui partage les valeurs de votre organisme ou celles du projet de médiation culturelle que vous visez à mettre sur pied ?
- À quelle échelle pouvez-vous envisager votre réseau de partenaires : le quartier, la ville, la localité, la région, la province ?
- Quels outils de communication sont les plus efficaces pour rejoindre un plus grand nombre de personnes ?

En maintenant une activité constante de communication et de consultation, vous augmentez vos chances de bénéficier de la connaissance et de l'expérience de quelques personnes déjà proches de vous, voire déjà engagées d'une façon ou d'une autre dans vos activités. Même si elles ne deviennent pas partenaires du projet, elles sauront sûrement vous conseiller en termes de techniques, d'approches et de personnes-ressources. Vous avez peut-être un type de projet qui pourrait s'ouvrir à un partenariat à long terme avec un organisme qui partage vos valeurs mais qui, jusqu'ici, n'avait pas trouvé de façon concrète de s'engager auprès de vous. N'hésitez pas à voir plus grand que le cadre de votre projet. De plus en plus d'organismes adoptent une structure en réseau afin de faciliter la circulation des connaissances, des compétences et des bonnes pratiques. Pensez à rencontrer d'autres types d'organisations comme les CLD, les CDC, les tables de concertation, etc. afin de voir comment vous pourriez diversifier et enrichir votre réseau de partenaires.

Plan d'action

La rédaction du plan d'action s'appuie sur la recherche, la collecte d'information et tient compte des bonnes pratiques. Ce plan intègre les propositions émises durant l'étape de mobilisation en les priorisant et en leur donnant un cadre, des conditions et un échéancier de réalisation. On y clarifie les stratégies opérationnelles et les engagements portés par les parties prenantes. Le plan d'action fixe des enjeux, des objectifs et des cibles. Il doit pouvoir être évalué au moyen d'indicateurs. Il doit permettre également d'évaluer le coût de sa mise en œuvre. Il comprend donc un plan de financement et un échéancier.

Le dialogue et la concertation se poursuivent sur toute la durée du projet de médiation culturelle ; il faut laisser une certaine flexibilité aux acteurs sur le terrain afin qu'ils soient en mesure d'appliquer les recommandations de modifications, s'il y a lieu, au cadre ou à la nature des activités. Le plan d'action devient le document de base pour la suite de votre projet, mais il ne faut pas le voir comme un élément fixe et immuable. Au contraire, il doit être à l'image de votre démarche : vivant et dynamique.

Souvent, un seul individu/organisme est identifié comme porteur de projet. Les partenaires doivent s'entendre sur le leadership de l'action qui sera menée et le respecter. Bien que des changements puissent être effectués en cours de route, ils doivent être pensés globalement afin que les activités ne perdent pas le fil conducteur des actions choisies en concertation. Avoir une personne centralisant la connaissance et l'action offre la possibilité de compter sur son point de vue particulier dans le processus de prise de décision commun.

Voici quelques questions pour un plan d'action réussi :

- Est-ce que la filière hiérarchique est claire ?
Il est important de clairement identifier une seule instance de coordination responsable de la mise en œuvre du plan d'action. Si un élément doit être modifié sur le terrain, est-ce que tous les partenaires et participants savent (et acceptent) qu'une personne nommée appliquera les modifications ? Les employés, les pigistes (comme les artistes ou l'évaluateur) et les partenaires savent-ils avec qui partager leurs questions et leurs griefs afin qu'ils soient pris en compte ?
- Quelles seront vos stratégies de communication à l'interne ?
Une question sur l'échéancier ? Un retard dans une tâche ? Un partenaire souhaite faire une visite sur le terrain ? Avez-vous prévu des modes de communication à l'interne ? Que vous choisissiez de nommer une personne au centre qui reçoive et fasse le suivi des demandes ou que vous choisissiez que tous s'adressent directement à la personne attitrée à la tâche en question, les modalités de communication doivent être clairement identifiées afin qu'aucun message, document, demande ou tâche ne soit ignoré et, inversement que les différents acteurs ne soient pas inutilement perturbés par des communications dans lesquelles ils ne sont pas impliqués.
- Les actions envisagées sont-elles bien définies et comprises par tous ? Les partenaires sont-ils assurés de pouvoir honorer l'agenda de réalisation ?
Encore une fois, la transparence est le maître mot. L'agenda et l'échéancier ne sont pas dans le plan d'action à titre indicatif, ils doivent être vus comme essentiels à la bonne marche du projet. Si, en cours de route, l'un des partenaires croit qu'il ne pourra pas remplir ses obligations, il est impératif que des actions soient prises en charge par les autres partenaires afin de pallier la situation ; que ce soit en retardant l'échéance ou en redistribuant la tâche.

Évaluation

Dans la mise en œuvre de projets en médiation culturelle, l'évaluation doit être une priorité stratégique compte tenu du nombre d'intervenants et de partenaires engagés, de la diversité de leurs attentes et de la nature relativement novatrice des activités. Le processus évaluatif doit être intégré dès le début de la planification, se dérouler de façon continue et être administré au sein de l'organisation ou par un consultant externe.

Il s'agit d'un outil réflexif et formatif d'accompagnement des acteurs et des projets durant le processus et non seulement une façon de mesurer la performance en fin de parcours. Le processus d'évaluation doit être utile à la réalisation des activités de médiation culturelle et ne pas se restreindre au cadre de la reddition de comptes.

La grille de l'évaluation, en élaboration au cours de tout le processus, sert donc à créer le squelette, à donner la chair au projet pour finalement disséquer le projet. Trois types de questions sont alors posés :

- Question de contexte : À qui s'adresse-t-on ?
- Question d'évaluation : A-t-on réussi à rejoindre la population ciblée initialement ?
- Question permettant de cerner les bonnes pratiques : Quelles méthodes de mobilisation ont le mieux fonctionné ?

L'évaluation permet de répondre aux questions de tous les acteurs du projet, d'assurer le bon déroulement du plan d'action, et d'atteindre une série d'objectifs dont voici des exemples.¹

- *Clarifier et valider les attentes.* Les projets étant des « coalitions d'intérêts », il est essentiel que toutes les personnes impliquées comprennent ce que les propositions visent à atteindre.
- *Identifier les aspirations et montrer à quel point elles sont atteintes.* La planification fixe des objectifs clairs et partagés ; l'évaluation permet aux acteurs concernés de juger de leur progression.
- *Fournir des informations fiables et cohérentes* sur lesquelles fonder les décisions à prendre au cours des étapes d'implantation. La discipline de l'évaluation favorise la réflexion, la consolidation de l'expérience et un véritable développement de la pratique, les intervenants apprenant à dresser un bilan plus juste de leur travail.
- *Permettre de distinguer « l'échec compétent et l'échec incompétent ».* Les pratiques culturelles et artistiques sont toujours expérimentales. D'une façon ou d'une autre, elles comportent une bonne part de prise de risques et d'incertitudes. Même lorsque les projets ne réussissent pas à atteindre les objectifs attendus, les processus à l'œuvre peuvent encore produire de la valeur. Pour cela les intervenants doivent pouvoir comprendre les causes d'un échec et en retirer des leçons pour d'autres projets.

¹ Objectifs d'évaluation selon François Matarasso (2004) avec nos commentaires.

- *Donner un cadre de reddition de comptes.* La préoccupation croissante de la légitimité du financement public et même privé requiert une démonstration constante de la gestion du financement reçu et de la valeur des investissements. La plupart des partenaires et, en particulier, les bailleurs de fonds ne sont pas assez près des projets pour comprendre, à distance, leur nature et leur impact.
 - *Diffuser de l'information sur la contribution de la culture au développement local.* Les résultats de l'évaluation doivent informer les instances publiques et privées sur le rôle que l'activité culturelle de proximité peut jouer dans le développement socioéconomique et collectif.
- *Favoriser le débat sur le sens, le but et la valeur de la culture.* En fin de compte, l'évaluation devrait contribuer à éclairer les débats locaux, régionaux et nationaux sur l'art, la culture et leur rôle dans la société.

Le processus évaluatif demande de clarifier les objectifs et les stratégies, de déterminer le public cible, et de choisir des indicateurs adaptés, qu'ils soient de nature plus objective (chiffres, taux) ou plus subjective (témoignages, opinions, perceptions). Dès les premières activités de concertation, le cadre de l'évaluation commence à prendre forme.

Il comprend généralement cinq étapes : *la création des indicateurs, le choix de la méthodologie, la collecte des données, leur organisation et leur interprétation.* Voici quelques questions pour une évaluation réussie

- Qu'est-ce que les partenaires, individuellement et collectivement, souhaitent réaliser avec ce projet ?
- Qu'est-ce que les partenaires veulent faire avec les résultats de l'évaluation ?
- Comment éviter que le processus d'évaluation ne devienne un exercice bureaucratique, fastidieux ou déconnecté du projet ?
- Quels critères seraient appropriés pour valider la qualité du projet ?
- Selon les partenaires, à partir de quel moment le projet est-il considéré comme un succès ?
- Est-ce que le processus d'évaluation risque de produire plus de données que le projet ne peut raisonnablement en traiter ?
- Un évaluateur ou un conseiller externe est-il nécessaire ?
- Comment garantir que l'analyse soit protégée contre les erreurs ou les mauvais jugements ?

Tel que mentionné plus tôt, un projet de médiation culturelle est une coalition de partenaires. Tous doivent y trouver leur compte ; tous doivent pouvoir s'y reconnaître et être suffisamment à l'aise pour y accoler le logo de leur organisme ou entreprise. La transparence rendra tout le processus plus fluide et moins ardu.

La diffusion des résultats peut être le but recherché par l'un ou les partenaires. Dans une opération de mécénat par exemple, cette étape est essentielle pour les partenaires financiers, elle est tout aussi importante pour une organisation ou une association qui utilisera les résultats dans le cadre de nouvelles demandes de soutien financier. Pour d'autres, il s'agira de produire des données indicatives qui faciliteront le financement à long terme ou qui contribueront à augmenter la reconnaissance publique de ce type d'intervention. En somme, la forme que prendront les recommandations et les résultats d'évaluation est relativement flexible, elle s'ajuste en fonction des besoins et des usages des différents partenaires.

Si vous choisissez de vous en remettre à un évaluateur externe, assurez-vous qu'il comprenne bien les spécificités du projet. Traitez-le comme vous traiteriez les partenaires – il doit être en mesure de saisir toutes les attentes et tous les enjeux inhérents au projet. Si vous choisissez de le faire vous-mêmes, n'hésitez pas à créer un comité évaluatif afin de permettre aux données et aux interprétations de voyager entre plusieurs individus. Ce qui permettra d'éviter certaines erreurs et d'améliorer le traitement et l'analyse des données – que ce soit au niveau technique (Excell, tableur, graphiques, etc.) ou au niveau interprétatif. Peut-être choisirez-vous d'embaucher un relecteur. Bref, les solutions sont nombreuses, il ne s'agit que de choisir celles qui ont du sens dans le cadre de votre projet.

Résumé des étapes de travail

1. Diagnostic
 - Énonciation des objectifs et des intentions
 - Cartographie des ressources et des enjeux du territoire ou du secteur
 - Identification des partenariats et du leadership
 - Évaluation et analyse de l'information
2. Mobilisation
 - Outils d'information, logistique et animation
 - Activités de consultation
 - Activités de concertation
3. Plan d'action
 - Ébauche de travail
 - Comité directeur ou consultatif
 - Consultation
 - Rédaction et adoption
 - Lancement
4. Évaluation
 - Choix des indicateurs
 - Identification des publics cibles
 - Collecte des données
 - Organisation de l'information
 - Interprétation et analyse

La mise en œuvre du projet

Le plan d'action a été approuvé par tous, les fonds ont été versés, l'expertise externe est mobilisée et les futurs participants ont été sollicités : le projet peut donc commencer. Comme mentionné plus tôt, le leadership sur le terrain doit être assuré par une seule personne ou un seul organisme. En centralisant les actions de gestion et d'action, les partenaires pourront aussi bénéficier du fait qu'une personne ait une vision d'ensemble du projet tandis que les autres acteurs pourront avoir un regard de perspective.

Il peut être recommandé de créer un comité directeur qui se rencontre à une fréquence régulière afin d'être tenu au courant des développements et d'agir à titre consultatif sur le déroulement du projet.

Encore une fois, plus le plan d'action aura été rédigé de façon claire, plus il sera facile de collaborer avec les différents partenaires par la suite. Si l'on ne peut écarter définitivement tous les imprévus et s'il est même bon que le projet puisse s'ajuster et évoluer en cours de route, une préparation rigoureuse est essentielle à sa réussite. Voici quelques facteurs qui peuvent y contribuer.

La préparation

La qualité de la préparation est déterminante. Du temps et des ressources professionnelles sont nécessaires pour la recherche et la documentation d'expériences locales et étrangères, d'études de cas, d'outils d'évaluation, de modèles comparatifs, d'experts-conseils, de témoignages de personnes clés du secteur, etc. C'est la connaissance empirique du projet, des enjeux et des impacts qui lui donnera de la crédibilité auprès des futurs partenaires.

L'engagement

Si la mise en œuvre de projets en médiation culturelle appelle de nouvelles façons de travailler qui misent sur la transversalité et la coopération, leur réussite dépend grandement de l'engagement des décideurs, qu'ils soient politiques, économiques, communautaires ou culturels. L'identification et la consolidation d'un leadership local permettront d'assurer l'adhésion collective au projet et au changement.

Le partage

L'inclusion de la communauté (d'intérêts, du secteur, etc.) dans les processus de planification et de décisions permet l'échange d'information, la mobilisation, l'adhésion et l'émergence d'un leadership collectif. Afin de démontrer les bénéfices du projet pour tous, il est important d'adopter une vision élargie de la contribution des acteurs culturels et des autres partenaires au développement global. Pour favoriser une participation de qualité, il faut reconnaître et valoriser la compétence de chacun.

La rétroaction continue

L'implantation de projets novateurs implique une conséquente prise de risque et une forte capacité d'adaptation pour naviguer dans des zones moins balisées. Cela demande d'anticiper les attentes et les conflits, de consolider les alliances et d'avoir une grande capacité de recul et de rétroaction. Il s'agit d'un processus continu qui demande de l'innovation et du sens critique qui seront nourris par l'évaluation des activités et s'opérera à travers la concertation.

Bibliographie

Artscape, *A Guide to Engaging the Community in Your Project*, Toronto, 2012
<http://www.torontoartscape.org/news/artscape-diy-guide-engaging-community-your-project>

Commission de culture – Cités et Gouvernements Locaux Unis, *Conseils sur la mise en œuvre locale de l'Agenda 21 de la culture*, Barcelone, 2006
<http://www.agenda21culture.net/index.php/fr/documents/slideshow>

Gagnon, Christiane, « Définitions de l'Agenda 21^e siècle local. Un outil intégré de planification du développement durable viable », Guide québécois pour des Agendas 21^e siècle locaux : applications territoriales de développement durable viable, Saguenay, Université du Québec à Chicoutimi, 2007
<http://a21l.qc.ca/>

Le Réseau des villes créatives du Canada et Legacies Now, *Trousse de planification culturelle*, Vancouver, 2010
http://www.creativecity.ca/database/files/library/Trousse_de_planification_culturelle.pdf

Mancebo, François, « Indicateurs culturels : le poids des *credos*, le choc des *ratios*... ». « Contribution à un cadre général de compréhension et de construction des indicateurs culturels », manuscrit auteur, publié dans Séminaire interne du GRESOC, Toulouse, 1999

Matarasso, François, *Creating value – An introduction to evaluating community-based arts projects*, Londres, Arts & Business, 2004

Rédaction principale : Eva Quintas
Collaboration à la rédaction : Marc Pronovost
Révision : Marie-Blanche Fourcade, Lucie Picard
Montréal, septembre 2014