

**Guide pratique de gestion des guides bénévoles
Musée d'art de Joliette**

Préparé par

Anik Meunier, Ph.D.

Professeure en muséologie et éducation

**Directrice du Groupe de recherche sur l'éducation et les musées
UQAM**

Estelle Poirier-Vannier, étudiante à la maîtrise en histoire de l'art

Université de Montréal

Assistante de recherche pour le GREM, UQAM

Pour le Musée d'art de Joliette

Document déposé à l'attention d'Annick DeBlois

Conservatrice à l'éducation

Janvier 2015

Table des matières

INTRODUCTION	3
1. RECRUTEMENT	4
1.1. MISSION, MANDAT, VISION DU MUSÉE D'ART DE JOLIETTE	4
1.2. AXES DE POLITIQUE ET ORIENTATIONS CULTURELLES ÉDUCATIVES	5
1.3. MISSION ET RÔLE DU GUIDE	6
1.4. APTITUDES ET HABILITÉS RECHERCHÉES POUR LA SÉLECTION DES GUIDES	7
1.5. APTITUDES ET COMPÉTENCES POUR L'ACCOMPLISSEMENT DU TRAVAIL DE GUIDE	9
1.6. DESCRIPTION DU POSTE	10
1.7. PROCÉDURES D'EMBAUCHE	13
2. FORMATION	15
2.1. FORMATION SPÉCIALISÉE LIÉE AU MUSÉE, À SES DOMAINES D'EXPERTISE ET FORMATION EN TECHNIQUES D'ANIMATION	15
2.2. DÉFINITION DES BESOINS DES DIFFÉRENTS TYPES DE PUBLICS	16
2.3. ACTIONS FAVORISANT L'INTÉGRATION DES GUIDES BÉNÉVOLES	16
2.4. SYSTÈME D'ÉVALUATION ET PROCESSUS DE RECONNAISSANCE LIÉ A LEUR IMPLICATION	17
3. ANIMATION	18
3.1. L'ANIMATION ET LES PUBLICS	18
3.2. OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE	19
BIBLIOGRAPHIE	21

Introduction

Les bénévoles représentent une richesse vitale pour le Musée d'art de Joliette (MAJ) puisqu'ils constituent notamment le lien entre l'institution et la communauté. Au MAJ, le groupe de guides bénévoles formé depuis 1995 compte aujourd'hui une vingtaine de personnes. Ces guides sont appelés à offrir des visites aux groupes scolaires et au grand public. Depuis quelques années, les guides ont dû faire face à de nombreux changements significatifs dans l'organisation de leur tâche et leurs méthodes de travail. En effet, certains facteurs tels que l'agrandissement et la diversification de la collection d'œuvres, l'augmentation de la fréquentation par des groupes scolaires et des publics ayant des besoins spécifiques, ont contribué à modifier l'offre en éducation. De plus, la réouverture du MAJ sera l'occasion d'offrir une nouvelle exposition permanente, un vaste espace d'accueil et une palette de services plus diversifiée et mieux adaptée aux différentes catégories de publics.

Dans cette optique, le MAJ a fait appel à l'expertise du Groupe de recherche sur l'éducation et les musées (GREM) de l'Université du Québec à Montréal (UQAM) et lui confie le mandat de développer un **Guide pratique de gestion des guides bénévoles**. La conception et la réalisation d'une politique d'éducation et d'action culturelle au préalable ont permis d'articuler une réflexion concernant l'organisation, la planification et l'évaluation de l'équipe du service de l'éducation. Cette analyse a contribué à développer un guide pratique de gestion des guides bénévoles visant à favoriser leur intégration et à les aider à développer des compétences et aptitudes personnelles et professionnelles. Il a également pour objectif de faciliter la période de transition et de réouverture du MAJ.

À cet égard, ce document vise d'abord à identifier le rôle, la mission, les tâches et les responsabilités du travail de guide et à déterminer les attentes de l'institution face à ce dernier. Dans un deuxième temps, il permet d'établir des procédures d'embauche claires et efficaces et de mettre sur pied une formation adaptée aux besoins de l'équipe. Certaines suggestions sont proposées pour favoriser l'intégration des guides bénévoles, développer un système d'évaluation et concevoir un processus de reconnaissance. Enfin, la dernière section présente quelques outils pour réaliser une animation de qualité, rejoignant les différentes catégories de public.

1. Recrutement

Le recrutement a pour objectif d'affirmer la mission, les valeurs et les orientations de l'institution, en plus de définir le profil du guide dans le but de favoriser une meilleure intégration des candidats au sein du musée.

1.1. Mission, mandat, vision du Musée d'art de Joliette¹

Mission : Le Musée d'art de Joliette a pour mission d'acquérir, de conserver, de mettre en valeur et de diffuser des œuvres anciennes et contemporaines d'artistes québécois, canadiens et étrangers au moyen d'expositions et d'activités culturelles éducatives.

Mandat : La collection du Musée d'art de Joliette est aujourd'hui composée de plus de 8 500 œuvres réparties en cinq collections : art canadien, art européen, art contemporain, art décoratif et archéologie. La politique d'acquisition ou de documentation du musée de même que ses nombreuses collaborations avec d'autres institutions du Québec, du Canada et de l'étranger lui permettent d'atteindre ses objectifs de conservation de sa collection et de demeurer extrêmement dynamique sur le plan de la recherche.

S'adressant à un public de tout âge, le Musée d'art de Joliette inscrit ses actions dans une démarche de démocratisation culturelle visant à rendre accessibles les connaissances émergentes dans le domaine des arts visuels. La diffusion de ces connaissances se concrétise par la mise sur pied d'expositions permanentes et temporaires ainsi que par la publication de catalogues, la mise en circulation d'expositions, la réalisation de projets hors les murs, le prêt d'œuvres d'art et un programme de visites commentées ou d'activités éducatives et culturelles (conférences, rencontres-causeries, lectures publiques et voyages culturels).

Vision : Le MAJ est un musée situé en région, ouvert sur le monde, qui participe pleinement à la vie culturelle de la communauté où il est établi et dont la taille favorise un rapport intime entre le spectateur et les œuvres qui y sont présentées, qu'il s'agisse d'œuvres d'hier ou d'aujourd'hui, réalisées par des artistes de la région, d'ailleurs au pays ou de l'étranger.

¹ Les rubriques 1.1 et 1.2 sont extraites du Rapport de présentation de la politique éducative du Musée d'art de Joliette.

1.2. Axes de politique et orientations culturelles éducatives²

Le Musée d'art de Joliette est considéré comme un lieu d'éducation non formelle qui permet la sensibilisation et la découverte des arts visuels. Il vise à épanouir la personne et à développer son sentiment d'appartenance à la communauté. À cet égard, le MAJ est un lieu qui permet la création de possibilités. De ce fait, il est un facilitateur d'apprentissages. Son rapport physique et concret à l'objet et à la culture matérielle permet de procéder par induction et amène, ainsi, un point de vue et un angle différents.

Son action éducative est orientée vers ses publics. Du côté des institutions scolaires, le musée et l'école font œuvre de **coéducation**. Les connaissances et les savoirs transmis au MAJ viennent enrichir les enseignements de l'école. Dans cette optique de partenariat, le MAJ veut développer des activités dans lesquelles les collections sont présentées en lien avec le programme d'éducation scolaire. Le MAJ est un lieu d'éducation pour la communauté. Ses différentes actions visent à rompre avec le quotidien, à éveiller et à susciter la curiosité, à rendre l'art et la culture accessibles à tous et à donner le goût d'apprendre. En d'autres mots, par le biais de l'art comme plateforme d'expression sociale et artistique, le MAJ contribue à la **démocratisation culturelle**.

La vision éducative du Musée d'art de Joliette pour les cinq prochaines années se décline en six axes qui correspondent à des préoccupations et à des opérations spécifiques relevant de la fonction d'éducation du musée : le développement du service de l'éducation, l'élargissement des publics, l'accroissement de l'accessibilité, la démocratie culturelle, le développement de nouveaux partenariats et la participation à la diffusion des connaissances.

Les éléments contenus dans cette section se fondent sur le Rapport de la politique d'éducation et d'action culturelle du Musée d'art de Joliette. Pour un complément d'information, s'y référer.

² Informations tirées du Rapport de présentation de la politique éducative du Musée d'art de Joliette.

1.3. Mission et rôle du guide

Au sein du musée, le guide représente un acteur qui facilite l'appropriation des différents contenus. Il est considéré un ambassadeur, un **médiateur** ou encore un animateur. Dans le but de clarifier et de bien préciser le propos, il convient de définir ce qui est entendu par les termes « médiation » et « médiateur » qui correspondent en tout ou en partie à la manière d'envisager le travail des guides au sein du MAJ.

« [La médiation] valorise d'une part la notion de média (et donc l'importance du support de communication) et, d'autre part, l'interposition d'un tiers dans la dualité du couple émetteur/récepteur (le **médiateur** est celui qui rétablit ou rend possible la communication) » (Tiré de Jacobi, D. et A. Meunier (1999), *Au service du projet éducatif de l'exposition : l'interprétation*, La Lettre de l'OCIM, n° 61 : 6).

Le **médiateur** s'impose entre le spécialiste et le public à seule fin de rendre possible la communication. L'art du médiateur consiste à retrouver la nudité de la vérité scientifique à traduire dans une langue plus simple, à la portée de tout un chacun (Tiré et adapté de Jacobi, D. (à paraître), *Les médiations patrimoniales : notes sur les dimensions culturelles et communicationnelles*).

Les tâches du guide visent notamment à communiquer l'information portant sur les différentes formes de contenu ayant trait à la visite et à l'institution, tout en encourageant les publics à se questionner et à découvrir des informations par eux-mêmes.

Dans son ouvrage *Professions en mutation*, Elizabeth Caillet définit le **rôle** du guide comme suit :

Là où l'enseignant est pris dans l'exigence de transferts de contenus, le médiateur reste la jonction dans une fonction de culture qui se doit de créer le désir de savoir et non le satisfaire, le désir de voir de l'art plus que le savoir achevé de l'art. Mise en appétit qui relève davantage du désir et du plaisir que du concept. Le médiateur a une vocation essentielle de méthodologue et doit mettre au point les outils nécessaires aux permanents transferts qui caractérisent les vies professionnelle et quotidienne, le temps des loisirs et de culture collective et personnelle des citoyens des pays industriels³.

³ Caillet, Elizabeth (dir.) (1995). *Professions en mutation*, Collection : Publics et musées n° 6, juillet-décembre 1994, Lyon : Presses universitaires de Lyon.

1.4. Aptitudes et habiletés recherchées pour la sélection des guides⁴

Dès le recrutement ou le processus de sélection des guides, le personnel recruteur se doit d'identifier certaines aptitudes et habiletés présentes chez le candidat qui lui permettront de mener à bien sa mission et son rôle de guide au sein de l'institution.

Parmi les **aptitudes requises**, on retrouve les suivantes :

- **Faire preuve d'entregent et détenir une habileté à communiquer devant public**
 - ✓ Capacité d'agir avec les publics
 - ✓ Aisance devant un groupe de visiteurs
 - ✓ Intérêt pour le travail avec les publics
 - ✓ Facilité d'entrer en contact avec les gens
 - ✓ Habileté à communiquer en public

- **Démontrer une volonté d'appropriation**
 - ✓ De la mission éducative de l'institution
 - ✓ Des orientations culturelles éducatives, des programmes d'activités et des collections du musée
 - ✓ Des œuvres, des artefacts, des objets et de leur potentiel éducatif

- **Être curieux et avoir le goût d'apprendre**
 - ✓ Bonne préparation et bonne maîtrise de l'information
 - ✓ Actualisation des connaissances
 - ✓ Intérêt pour l'apprentissage

⁴ Inspiré et adapté de Camirand, Monique (2010). *Guide pour concevoir et réaliser une animation*, Centre des Sciences de Montréal ; Forest, Michel et Clotilde Sgard (2008). « L'animation à caractère éducatif », *Éducation et action culturelle : politique et activités (Guide pratique)*, [En ligne], Québec : Service de soutien aux institutions muséales, Direction du patrimoine et de la muséologie, ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine, p. 68-81, <http://www.mcc.gouv.qc.ca/fileadmin/documents/publications/ssim-guide-educ-action.pdf>. Consulté le 27 novembre 2014.

- **Savoir écouter et disposer d'une ouverture d'esprit**
 - ✓ Communication active (écoute sans jugement en prenant le temps de comprendre la vision de l'interlocuteur avant de relancer la discussion)
 - ✓ Ouverture d'esprit et attitude positive face au contenu des expositions présentées
 - ✓ Être apte à communiquer la vision de l'institution

- **Détenir une capacité d'adaptation**
 - ✓ Adaptation aux besoins des groupes et aux situations imprévues
 - ✓ Travail d'équipe et/ou seul
 - ✓ Bonne gestion du stress

- **Faire preuve d'organisation et de rigueur**
 - ✓ Gestion des priorités
 - ✓ Aptitude à organiser son temps de visite
 - ✓ Rigueur dans la sélection et la transmission des contenus
 - ✓ Capacité d'être constant dans la prestation des contenus

- **Démontrer un sens de l'initiative et une autonomie**
 - ✓ Proactivité et disposition à communiquer avec son supérieur ou ses collègues lors de situations incertaines ou problématiques afin de trouver des solutions
 - ✓ Autonomie

Certaines **compétences**⁵ sont également recherchées, mais elles peuvent être enrichies par une formation appropriée offerte par le MAJ :

- **Expérience ou formation liée aux thématiques abordées** : pour une compréhension accrue des fondements et des enjeux du domaine de l'histoire de l'art.

- **Formation ou expérience liée aux techniques d'animation** : formation en enseignement ou en communications, en théâtre, en psychologie ou au service à la clientèle ou toute autre expérience liée au contact avec les publics.

⁵ *Ibid.*

Parmi les **attitudes à éviter**, on retrouve les suivantes :

- Manque d'organisation
- Manque d'esprit de synthèse
- Manque de clarté dans les propos
- Discours figé ou confus
- Manque de rigueur
- Ton monotone et/ou familier
- Manque d'ouverture et jugement de l'opinion des visiteurs
- Manque d'assiduité et/ou de ponctualité

1.5. Aptitudes et compétences pour l'accomplissement du travail de guide

Dans ce même ordre d'idées, certaines aptitudes et compétences ont été identifiées dans le but d'accomplir le travail de guide au sein du musée. Celles-ci peuvent notamment être liées à des formations dans les domaines d'expertises du musée, des connaissances en animation, de l'expérience ou des connaissances associées aux thématiques propres à l'institution.

Les principales **aptitudes** requises sont les suivantes⁶ :

- **Relation avec les visiteurs**
 - ✓ Qualité d'accueil, de présence et d'ouverture
 - ✓ Écoute active des commentaires et des réactions des participants
 - ✓ Capacité à susciter les discussions
 - ✓ Respect et diplomatie
 - ✓ Gestion de groupe
 - ✓ Attention constante portée à la dynamique de groupe
- **Transmission des messages**
 - ✓ Introduction, intégration d'un fil conducteur et conclusion
 - ✓ Clarté et vulgarisation du propos
 - ✓ Esprit de synthèse
 - ✓ Savoir susciter l'intérêt pour les propos tenus et leur contenu
- **Communication verbale**
 - ✓ Capacité à varier le ton de la voix pour capter l'attention des visiteurs
 - ✓ Bonne articulation et bonne projection de la voix
 - ✓ Débit bien dosé

⁶ *Ibid.*

- ✓ Rythme animé par des interrogations et interventions vivantes (ex. : anecdotes occasionnelles)
 - ✓ Adaptation (et explication) du vocabulaire utilisé en fonction du public
- **Communication non verbale**
- ✓ Contact visuel constant avec le public
 - ✓ Sourire, accueil et maîtrise de sa posture
 - ✓ Être en contrôle de la situation
 - ✓ Être un auditeur intéressé par les visiteurs
 - ✓ Être un interlocuteur curieux et soucieux de son public
- **Approches et techniques d'animation**
- ✓ Variation des techniques d'animation en fonction du scénario d'animation
 - ✓ Recherche de l'interaction, de l'échange, du questionnement et du plaisir de découvrir
 - ✓ Respect du temps prévu pour chacune des étapes du scénario d'animation
- **Travail d'équipe**
- ✓ Collaboration avec les autres membres du service de l'éducation
 - ✓ Coopération avec les autres services du musée
 - ✓ Entraide et mentorat avec les pairs

1.6. Description du poste⁷

La définition du poste de guide, la description de ses tâches et de ses responsabilités permettent au candidat de bien comprendre son rôle au sein du musée et de cibler les attentes de l'institution face à la réalisation de ses tâches. On lui attribue souvent le rôle d'accueillir, de guider, de sensibiliser, d'instruire, de communiquer, de démontrer, d'offrir des clés de lecture aux visiteurs et de donner le goût de revenir au Musée. Plus spécifiquement, les principales tâches ou responsabilités du guide se regroupent autour de trois grands axes : l'animation au sein du musée, la participation active au service de l'éducation et le développement de son expertise professionnelle.

⁷ Camirand, Monique (2010). *Guide pour concevoir et réaliser une animation*, Centre des Sciences de Montréal ; La société des musées québécois (2000). *Analyse de la profession guide-animatrice ou guide-animateur, ou guide-interprète*, Bibliothèque nationale du Québec ; Cunningham, Mary Kay (2004). *The Interpreters Training Manual for Museums*, Washington : American Association of Museums.

I. Animation

Se former pour l'animation

- ✓ Étudier l'histoire, la philosophie et les politiques de l'institution
- ✓ Étudier les œuvres de la collection permanente et des expositions temporaires
- ✓ Prendre connaissance des objectifs, du type d'animation, du scénario d'animation et des différents publics visés
- ✓ Assimiler le contenu lié à une activité particulière d'animation
- ✓ Assimiler les approches, les stratégies et les techniques en fonction des différents publics visés
- ✓ S'approprier le scénario d'animation
- ✓ Selon le désir du guide bénévole : faire des recherches et se familiariser face aux caractéristiques, aux besoins et aux modes d'apprentissage des publics visés
- ✓ Participer activement à la vie du musée (assister aux conférences, aux rencontres avec les artistes et commissaires, aux cours d'histoire de l'art, etc.)

Préparer l'animation

- ✓ Prendre connaissance des publics visés et du scénario à animer
- ✓ Mettre en place le matériel nécessaire pour chacune des activités, en collaboration avec les membres du service éducatif
- ✓ Prendre connaissance du scénario de battement de la visite
- ✓ Connaître et maîtriser l'atelier de création prévu pour chacune des visites

Animer

- ✓ Accueillir le public
- ✓ S'assurer de créer un contexte propice à l'animation
- ✓ Présenter et partager le contenu de manière claire et concise avec enthousiasme et dynamisme
- ✓ Faire vivre une expérience positive au public de manière à communiquer des connaissances, à échanger sur ces dernières et à développer des habiletés
- ✓ Favoriser les discussions, les questionnements et l'interaction dans le but de développer une approche active
- ✓ Sensibiliser le public à l'intégrité et à la conservation du patrimoine culturel et artistique
- ✓ Appliquer les stratégies et les techniques d'animation appropriées selon les publics visés
- ✓ S'adapter et diversifier ses techniques d'animation dans le but de toucher les différents modes d'apprentissage (cognitif, émotif et sensitif)
- ✓ Utiliser le matériel et les outils d'animation appropriés
- ✓ Gérer les situations imprévues

- ✓ Respecter le scénario de battement
- ✓ Montrer et expliquer les étapes de l'atelier et superviser les jeunes
- ✓ Veiller au bon déroulement des ateliers et à la sécurité des participants

Faire le suivi de l'animation

- ✓ Assurer le rangement et l'entretien du matériel
- ✓ Consigner les observations du public, les statistiques (ex. : pour la facturation) et les incidents

Participer au mentorat

- ✓ Accompagner et guider les nouveaux guides bénévoles dans leurs apprentissages
- ✓ Offrir du soutien aux nouveaux guides bénévoles
- ✓ Partager des informations quant à son expérience et son vécu
- ✓ Favoriser la transmission de connaissances, de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être
- ✓ Offrir une rétroaction aux nouveaux guides bénévoles

II. L'action éducative et culturelle de l'institution

Contribuer à la conception et à la réalisation des projets liés à l'action éducative et culturelle

- ✓ Participer activement aux réunions mensuelles avec la ou le conservateur/trice à l'éducation
- ✓ Donner son avis et assurer une rétroaction sur les documents relatifs aux projets

Contribuer à l'évaluation des projets liés à l'action éducative et culturelle

- ✓ Participer à l'expérimentation des projets
- ✓ Participer à la collecte de données
- ✓ Donner son avis sur les corrections à apporter (ex. : à la mi-expo, organiser une rencontre/table-ronde pour discuter du scénario de visite de l'exposition en cours dans l'optique d'échanger des idées et de faire part de ses découvertes)

III. Le développement de son expertise

Pour assurer leur ressourcement professionnel, les guides sont invités à :

- ✓ Lire des revues, articles et autres publications pertinents au travail (ex. : histoire de l'art, animation ou médiation)
- ✓ Échanger avec des collègues sur les différentes façons d'animer
- ✓ Participer à des séances de formation relatives à l'exercice du travail
- ✓ Suivre l'actualité et l'évolution du milieu

1.7. Procédures d'embauche⁸

Une procédure d'embauche et de sélection de candidats bien identifiée permet d'assurer une plus grande qualité du personnel et une meilleure rétention de celui-ci au sein de l'équipe. Ainsi, le MAJ a développé des outils pratiques afin de mettre en place une politique d'embauche claire et efficace et de favoriser le développement d'une équipe dynamique de guides. La rencontre d'embauche vise à faire connaissance avec le candidat, à présenter l'institution et le poste de guide. Après le recrutement, le candidat est formé sur les domaines d'expertise du musée et les techniques d'animation. Il est amené par la suite à perfectionner son apprentissage grâce au mentorat. À la fin du processus de formation, le candidat est évalué afin de vérifier ses aptitudes à accomplir le travail de guide.

Systématisation du processus d'embauche

Dans le but de régulariser le processus d'embauche des guides bénévoles, le MAJ s'est doté d'un calendrier de recrutement. Ainsi, à chaque début d'année (janvier-février), il procède à un appel de candidatures. Quant aux candidatures spontanées reçues au cours de l'année, elles sont conservées et étudiées uniquement à cette période. Au mois de mars, le personnel concerné rencontre les personnes intéressées à se joindre à l'équipe et dont la candidature correspond à la philosophie du musée. Ainsi, la période de formation des guides bénévoles a lieu au mois d'avril et comprend des formations pouvant varier et se renouveler en fonction des attentes du musée et des besoins de formation des nouveaux membres et des membres actuels formant l'équipe de guides bénévoles.

Rencontre d'embauche

- **Rencontre avec le candidat :** réaliser une entrevue semi-dirigée dans le but de retracer son parcours et ses expériences liées au profil du guide. Le candidat répond aux questions du conservateur/trice à l'éducation et exprime sa vision du poste et sa motivation à travailler au sein de l'institution.
- **Présentation de l'institution :** présenter le service de l'éducation au candidat et son environnement de travail. Exposer la vision éducative du Musée d'art de Joliette (mission, vision et objectifs).
- **Description du poste :** définir le rôle, les tâches, qualités et compétences recherchées pour réaliser le travail de guide au sein du MAJ. Par la suite, il est important de présenter

⁸ Johnson, Anna *et al.* (2009). *The Museum Educator's Manual-Educators Share Successful Techniques*, Lanham : AltaMira Press.

les bénéfiques que pourrait retirer le candidat à travailler comme guide bénévole au sein de l'institution.

- **Découvrir l'intérêt à faire du bénévolat et le processus de formation** : présenter le calendrier de formation ainsi que la marche à suivre pour devenir guide bénévole (après un accompagnement de dix visites avec différents guides, le conservateur/trice à l'éducation et le candidat se rencontrent pour faire le point sur sa formation)

Période de mentorat

- **Période d'orientation et de formation initiale (la formation aura lieu chaque année au mois de mars/avril)** : Un guide de préparation à la visite, des formations portant sur les techniques d'animation et les collections du MAJ, des cours d'histoire de l'art, des films et des conférences sont mis à la disposition du candidat pour approfondir ses connaissances sur différents thèmes et développer ses compétences en animation.
- **Période de mentorat** : Le candidat poursuit son apprentissage par le biais du mentorat durant lequel il est amené à suivre dix visites avec différents guides. Jumelé à des guides aguerris, le candidat participe à l'observation de dix visites guidées et d'ateliers pratiques avec diverses catégories de publics (pendant une période maximale d'un an). Il est jumelé aux guides ayant plus d'ancienneté afin de favoriser le mentorat et l'intégration dans l'équipe. Cette période d'observation lui permet également d'explorer différents styles d'animation et de découvrir le sien.
- **Évaluation** : Après à ces dix visites d'observation, le candidat rencontre le conservateur/trice à l'éducation. Ils discutent ensemble de la progression du candidat. Il est amené à coanimer une visite pour ensuite réaliser une visite guidée pour la conservatrice à l'éducation et un de ses mentors. Cette étape permet de définir si le guide est apte à réaliser une visite par lui-même, ou de cibler les besoins en formation supplémentaire ou encore, d'écarter le candidat qui ne correspond pas au profil du poste et de l'institution.

2. Formation

L'axe de formation est guidé par les composantes du recrutement et de l'animation. Il permet de planifier et d'organiser des approches de formation cherchant à combler certains besoins spécifiques au sein de l'équipe des guides, à développer les compétences et aptitudes de manière continue et à encourager un environnement de travail dynamique et épanouissant.

2.1. Formation spécialisée liée au musée, à ses domaines d'expertise et formation en techniques d'animation⁹ :

- ✓ Présentation de l'institution (l'historique du Musée d'art de Joliette, sa mission, ses orientations culturelles éducatives, son code d'éthique et ses règlements)
- ✓ Présentation du travail de guide (sa mission, son rôle, ses tâches, ses responsabilités, ses attentes, ses avantages)
- ✓ Tour d'orientation des expositions permanentes, des expositions temporaires et de la réserve
- ✓ Présentation à l'équipe des guides et aux différents services du MAJ
- ✓ Présentation de la collection et de l'histoire du MAJ
- ✓ Visite de l'exposition en cours et remise des scénarios de visite
- ✓ Formation sur les techniques d'animation (conférenciers invités)
- ✓ Formation sur les besoins des différents visiteurs (conférenciers invités)
- ✓ Stage d'observation dans un autre musée (à confirmer)

➤ **Autres :**

- ✓ Lectures
- ✓ Tables rondes
- ✓ Ateliers pratiques
- ✓ Cours d'histoire de l'art
- ✓ Formation spécialisée en histoire de l'art
- ✓ Visite des nouvelles expositions avec les conservateurs
- ✓ Visite d'autres institutions similaires
- ✓ Rencontre avec les artistes
- ✓ Voyages culturels du MAJ

⁹ Johnson, Anna *et al.*, *op. cit.* ; La société des musées québécois (2000). *Analyse de la profession guide animatrice ou guide animateur ou guide interprète*, Montréal : Société des musées québécois en collaboration avec le Conseil québécois des ressources humaines en culture et Emploi-Québec.

2.2. Définition des besoins des différents types de publics

La connaissance de ses publics permet de mieux orienter son approche éducative pour répondre à leurs intérêts, besoins et motivations et, ainsi, créer une expérience de visite positive chez le visiteur. Par conséquent, une formation sur les besoins des différents types de publics sensibilise l'équipe des guides aux approches d'animation adaptées pour chacun d'entre eux. Les guides sont ainsi assignés aux groupes selon leurs forces et leurs intérêts.

2.3. Actions favorisant l'intégration des guides bénévoles¹⁰

➤ Constitution et cohésion de l'équipe

- ✓ Favoriser les liens par des moments d'échange libre entre l'équipe de guides bénévoles avant et après les réunions mensuelles
- ✓ Favoriser des moments de discussion et d'échange avec le conservateur/trice à l'éducation et susciter une rétroaction
- ✓ Faire participer les guides dans les activités organisées pour le personnel des autres services
- ✓ Organiser des activités de renforcement d'équipe
- ✓ Organiser des voyages de formation

➤ Communication

- ✓ Définir et communiquer aux guides les attentes du musée (description du poste, politiques du Musée d'art de Joliette, code d'éthique, procédures et formations)
- ✓ Faire participer les guides dans les activités du service de l'éducation (ex. : recueillir les commentaires en mi-parcours de l'exposition)
- ✓ Développer une plateforme virtuelle permettant d'échanger et de partager de l'information et de la documentation sur divers thèmes liés à l'histoire de l'art et à l'animation (créer un espace Dropbox et y diffuser des articles d'actualité sur les sujets d'exposition)

¹⁰Johnson, Anna *et al.*, *op. cit.*

2.4. Système d'évaluation et processus de reconnaissance lié à leur participation¹¹

Évaluation

Mettre en place un système d'évaluation par les enseignants à la suite de leur visite au MAJ. La compilation des données permettra un suivi avec chacun des guides concernant leurs points forts et les aspects à améliorer. Transmettre les commentaires aux guides concernés.

Reconnaissance

- Fête des bénévoles
- Offrir des catalogues d'exposition
- Membership (abonnement annuel)

La formation continue

La formation continue vise à favoriser le développement de compétences et aptitudes personnelles et professionnelles. Elle permet également d'assurer la transmission et l'actualisation des connaissances.

- Mentorat par les pairs
- Formation au fil des nouvelles activités et comme moyen de réfléchir à ses propres modes d'action et de maîtriser de nouvelles approches
- Formation spécifique dans le domaine d'expertise de l'institution (cours en histoire de l'art)
- Ateliers ou sessions de formation en techniques d'animation
- Observation d'une animation dans une autre institution
- Développement d'un guide mettant en lumière une animation réussie
- Moments de formation et d'échanges sous forme de table ronde
- Après un mois d'exposition, faire une mise en commun et revoir le scénario et les techniques d'animation

¹¹*Ibid.*

3. Animation

L'animation, au cœur de l'expérience du visiteur, repose sur divers éléments à considérer pour en assurer la qualité et l'atteinte de ses objectifs. Celle-ci peut prendre différentes formes ou être définie selon différents termes, notamment la médiation ou l'interprétation. D'ailleurs, de nombreux auteurs contemporains dont les publications portent sur la médiation culturelle se réfèrent encore aujourd'hui aux six principes de l'interprétation établis par Freeman Tilden en 1957¹² :

1. Toute interprétation d'un paysage, d'une exposition ou d'un récit qui n'en appelle pas d'une façon ou d'une autre à un trait de personnalité ou de l'expérience du visiteur est stérile.
2. L'information seule n'est pas de l'interprétation. Celle-ci est une révélation fondée sur l'information. Les deux choses sont totalement différentes même si toute interprétation présente des informations.
3. L'interprétation est un art qui combine beaucoup d'autres, que la manière première soit scientifique, historique ou architecturale. Tout art peut plus ou moins s'enseigner dans une certaine mesure.
4. L'interprétation cherche à provoquer plus qu'à instruire.
5. L'interprétation doit tenter de présenter un tout plutôt qu'une partie et s'adresser à l'homme tout entier plutôt qu'à une de ses caractéristiques.
6. L'interprétation pour les enfants (soit jusqu'à l'âge de douze ans) ne doit pas être une édulcoration de celle qu'on présente aux adultes. Elle doit suivre une voie fondamentalement différente. Elle donnera ses meilleurs résultats si elle obéit à un programme distinct.

3.1. L'animation et les publics¹³

Bien que certaines approches d'animation soient récurrentes, d'autres sont plus spécifiques à certains types de publics. À cet effet, tel que le mentionne Tilden dans son ouvrage « *Interpreting our Heritage*¹⁴ » une animation destinée aux enfants devrait différer de celle visant les publics adultes. En ce sens, une approche intégrant des objectifs à la fois éducatifs et ludiques devrait être privilégiée. À titre d'exemple, le guide doit éviter les discours trop théoriques ou magistraux, et plutôt favoriser la vulgarisation, la concision, le dynamisme, l'interactivité et la participation. Les

¹² Tilden, Freeman (1957). « L'interprétation de notre patrimoine », traduit en français, André Desvallées (dir.) (1992). *Vagues, une anthologie de la nouvelle muséologie*, Lyon : Presses de l'Université de Lyon, p. 243-258.

¹³ Hooper-Greenhill, Eileen (1994). *Museums and their Visitors*, London, New York : Routledge ; National Docent Symposium Council (2001). *The Docent Handbook*, 2^e édition, Berkeley ; Jonchery, Anne (2008). « Se rendre au musée en famille », *La lettre de l'OCIM*, janvier-février 2008, p. 4-14, [En ligne], <http://ocim.revues.org/264?lang=en>. Consulté le 27 novembre 2014 ; Szekely, Ilona (2012). « Multiple Perspectives on Teen-Centric Art Museum Programs: A Recent Emergence », *International Journal of the Inclusive Museum*, vol. 5, n° 4, p. 25-36 ; Thongnopnua, Sitthiporn (2013). « Visual Arts-based Research: Art Museums as an Inclusive Elder-friendly Place », *International Journal of the Inclusive Museum*, vol. 6, n° 1, p.131-143 ; Lefebvre, Bernard (1998). *Les aînés et la fréquentation des musées*, Montréal : Groupe de recherche sur l'éducation et les musées, Université du Québec à Montréal.

¹⁴ Tilden, Freeman (1957). « L'interprétation de notre patrimoine », traduit en français, André Desvallées (dir.) (1992). *Vagues-une Anthologie de la nouvelle muséologie*, Lyon : Presses de l'Université de Lyon, p. 243-258.

jeunes aiment être valorisés et interpellés. Il est donc pertinent de les inviter à s'exprimer, à réfléchir, à observer et à analyser. Les tout-petits, eux, apprécient les animations sous forme de jeu, les activités de manipulation et la comparaison. Quant aux publics familles, ils recherchent des opportunités d'échange, d'exploration et d'apprentissage avec leurs enfants. Ainsi, le guide doit orienter son animation dans l'optique de créer des moments d'interaction sociale (conversations et discussions) à l'intérieur du groupe.

Du côté des publics âgés, le guide doit faire preuve d'écoute, de patience, de flexibilité et il doit parler fort, clairement et lentement. Le contenu de son discours doit être synthétique, animé et souple. Une approche privilégiant l'interaction, la manipulation et la contemplation des objets doit être favorisée. De plus, ce public apprécie généralement les activités qui font resurgir leurs souvenirs ou font référence à des événements du passé. Il est également suggéré de privilégier le sentiment d'appartenance face à leur communauté.

3.2. Objectifs d'apprentissage

Dans l'optique de rejoindre et de toucher le plus de visiteurs lors de visites commentées au MAJ, le guide doit intégrer et combiner des actions tenant compte de différents modes d'apprentissage (cognitifs, émotifs et sensitifs) dans son approche d'animation. En effet, certaines personnes désirent comprendre avant d'agir, d'autres préfèrent apprendre dans l'action, tandis que d'autres privilégient le contact humain afin d'être stimulés dans leurs apprentissages. Ainsi, un équilibre entre les trois objectifs d'apprentissage et un bon dosage du contenu permet de mieux rejoindre le visiteur et de lui offrir une expérience de visite suscitant l'étonnement et la contemplation, tout en développant l'acquisition de connaissances au Musée.

- Mode d'apprentissage d'une personnalité de type **cognitif**¹⁵ : ce visiteur a soif de connaissances et il cherche à les accroître. Il s'intéresse aux faits historiques et a besoin de dates et de théories. Ce sont des personnes qui cherchent à analyser le contenu, à réfléchir et à comprendre les divers aspects de la question. Elles sont portées à lire les textes d'exposition et les cartels.
- Mode d'apprentissage d'une personnalité de type **émotif**¹⁶ : ce visiteur accorde beaucoup d'importance aux sentiments. Il aime les histoires et s'intéresse aux aspects humains, au vécu de personnes concernées, aux anecdotes. Ce sont des personnes qui ont envie de communiquer, de partager, d'échanger et qui privilégient l'imagination, la créativité et le rêve.

¹⁵ Forest, Michel et Clotilde Sgard, *op. cit.*

¹⁶ *Ibid.*

- Mode d'apprentissage d'une personnalité de type **sensitif**¹⁷: ce visiteur est attiré par le fonctionnement et les aspects techniques de certains éléments de l'exposition. Ce sont des personnes qui favorisent l'action, le toucher ou la manipulation pour comprendre.

Des moyens variés sont utilisés pour répondre à ces divers modes d'apprentissage, tels que des ateliers pratiques de création, des ateliers d'expérimentation et des ateliers de manipulation. D'autres activités, concerts ou pièces de théâtre par exemple, mènent plutôt à la stimulation des sens. Enfin, une visite guidée intégrant des interventions adaptées à ces trois modes d'apprentissage suscitera l'intérêt et l'attention de ses publics et favorisera une expérience de visite positive au Musée d'art de Joliette.

¹⁷ *Ibid.*

Bibliographie

1. Allard, Michel et Suzanne BOUCHER (1991). *Le musée et l'école*, LaSalle, Québec : Huturbise HMH.
2. Caillet, Elizabeth (dir.) (1995). *Professions en mutation*, Collection : Publics et musées n° 6, juillet-décembre 1994, Lyon : Presses universitaires de Lyon.
3. Camirand, Monique (2010). *Guide pour concevoir et réaliser une animation*, Centre des Sciences de Montréal.
4. Caune, Jean (2000). *La médiation culturelle : une construction du lien social*, [En ligne], <http://w3.u-grenoble3.fr/lesenjeux/2000/Caune/index.php>. Consulté le 18 novembre 2014.
5. Chadwick, Alan, et Annette Stannett (dir.) (1995). *Museums and the Education of Adults*, Leicester : National Institute of Adult Continuing Education.
6. Chaumier, Serge, et François Mairesse (2013). *La médiation culturelle*, Paris : Armand Colin.
7. Cuerrier, Christine (2012). *Guide pratique : le mentorat comme outil de développement professionnel*, Société des musées du Québec, [En ligne], http://www.musees.qc.ca/pdf/smq_guide_pratique_mentorat.pdf. Consulté le 4 décembre 2014.
8. Cunningham, Mary Kay (2004). *The Interpreters Training Manual for Museums*, Washington : American Association of Museums.
9. Dierking, Lynn (1994). « Rôle de l'interaction sociale dans l'expérience muséale », *Publics et musées*, vol. 5, n° 5, p.19-43.
10. Falk, John H. (2009). *Identity and the Museum Visitor Experience*, Walnut Creek, California: Left Coast Press.
11. Forest, Michel, et Clotilde Sgard (2008). « L'animation à caractère éducatif », *Éducation et action culturelle : politique et activités (Guide pratique)*, [En ligne], Québec : Service de soutien aux institutions muséales, Direction du patrimoine et de la muséologie, ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine, p. 68-81, <http://www.mcc.gouv.qc.ca/fileadmin/documents/publications/ssim-guide-educ-action.pdf>. Consulté le 27 novembre 2014.
12. Hooper-Greenhill, Eilean (1994). *Museums and their Visitors*, London, New York : Routledge.

13. Jacobi, Daniel, Anik Meunier et Sylvie Romano (2000). « La médiation culturelle dans les musées : une forme de régulation sociale », *Recherches en communication*, n° 13, Université de Bourgogne.
14. Johnson, Anna *et al.* (2009). *The Museum Educator's Manual-Educators Share Successful Techniques*, Lanham : AltaMira Press.
15. Jonchery, Anne (2008). « Se rendre au musée en famille », *La lettre de l'OCIM*, janvier-février 2008, p. 4-14, [En ligne], <http://ocim.revues.org/264?lang=en>. Consulté le 27 novembre 2014.
16. La société des musées québécois (2000). *Analyse de la profession guide animatrice ou guide animateur ou guide interprète*, Montréal : Société des musées québécois en collaboration avec le Conseil québécois des ressources humaines en culture et Emploi-Québec.
17. Lefebvre, Bernard (1998). *Les aînés et la fréquentation des musées*, Montréal : Groupe de recherche sur l'éducation et les musées, Université du Québec à Montréal.
18. Musée de la civilisation (1992). *Amis des musées et bénévoles : leur place dans les institutions muséales*, Collection Muséo plus, Québec.
19. National Docent Symposium Council (2001). *The Docent Handbook*, 2^e édition, Berkeley.
20. Ricker, Émilie (2012). « La médiation dans les musées d'art. Comment former les étudiants ? », Anik Meunier (dir.), *La muséologie, champ de théories et de pratiques*, Québec : Presses de l'Université du Québec, 165-185.
21. Sachatello-Sawyer, Bonnie *et al.* (2002). *Adult Museum Programs. Designing Meaningful Experiences*, Walnut Creek : AltaMira Press.
22. Szekely, Ilona (2012). « Multiple Perspectives on Teen-Centric Art Museum Programs: A Recent Emergence », *International Journal of the Inclusive Museum*, vol. 5, n° 4, p. 25-36.
23. Thongnopnua, Sithiporn (2013). « Visual Arts-based Research: Art Museums as an Inclusive Elder-friendly Place », *International Journal of the Inclusive Museum*, vol. 6, n° 1, p. 131-143.
24. Tilden, Freeman (1957). « L'interprétation de notre patrimoine », traduit en français, André Desvallées (dir.) (1992). *Vagues, une anthologie de la nouvelle muséologie*, Lyon : Presses de l'Université de Lyon, p. 243-258.