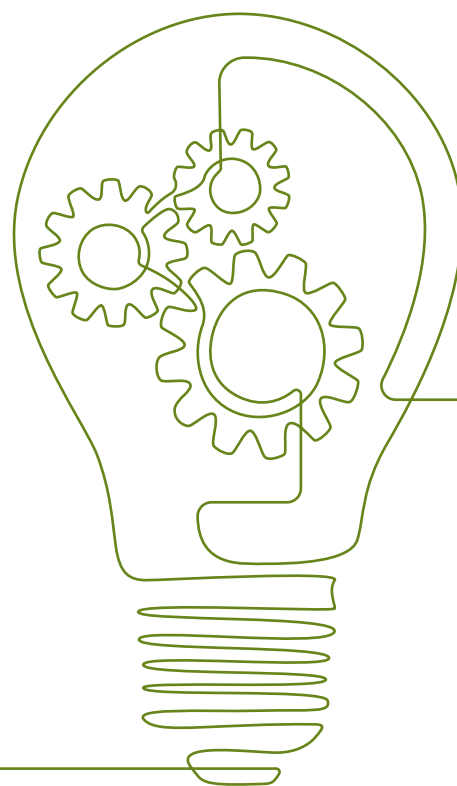


VMS
AMS

Verband der Museen der Schweiz
Association des musées suisses
Associazione dei musei svizzeri

Normes et standards – Recommendations de l'AMS 2021



Charte institutionnelle et Concept muséal

Élaboration et utilisation

L'Association des musées suisses est soutenue par l'Office fédéral de la culture.
La présente publication bénéficie du soutien financier de l'Académie suisse des sciences
humaines et sociales.



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Département fédéral de l'intérieur DFI
Office fédéral de la culture OFC

Schweizerische Akademie der Geistes- und Sozialwissenschaften
Académie suisse des sciences humaines et sociales
Accademia svizzera di scienze umane e sociali
Academia svizra da ciencias humanas e socialas
Swiss Academy of Humanities and Social Sciences



Des documents de cadrage pour un musée de qualité

Les musées sont chargés de protéger et de promouvoir le patrimoine naturel et culturel, matériel et immatériel. Comme l'indique le *Code de déontologie de l'ICOM*, cette responsabilité implique un positionnement institutionnel clair et transparent. Ainsi, tout musée est tenu de se doter de textes précisant ses missions, ses objectifs et ses politiques, en plus des textes juridiques de base (statuts, conventions, articles de loi).

La Charte institutionnelle et le Concept muséal, appelé aussi parfois en Suisse « Projet scientifique et culturel », constituent ainsi deux outils essentiels de cette démarche. Ils permettent de clarifier l'identité, les missions, les valeurs, la vision et les objectifs du musée. Rédigés avec la participation des collaboratrices et collaborateurs et en accord avec la tutelle, ils servent aussi d'orientation pour la gestion et le développement de l'institution. Communiqués en interne, ils rassemblent les collaboratrices et collaborateurs autour d'une vision commune, et à l'externe transmettent une image professionnelle et sérieuse du musée, apte à susciter de la confiance auprès des partenaires institutionnels, associatifs ou privés.

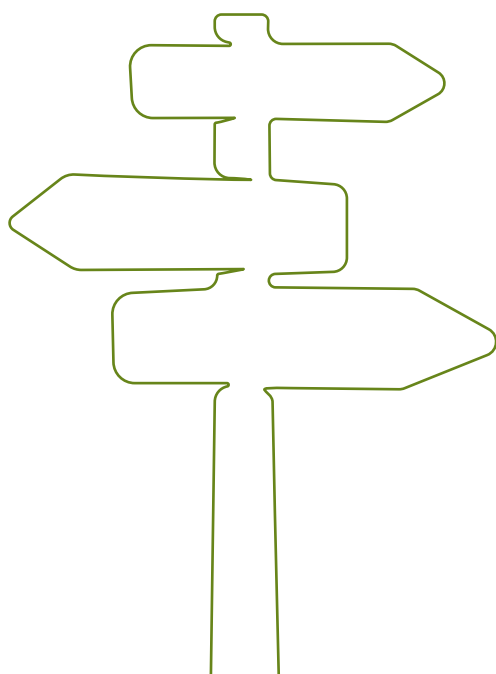
Sous la forme d'une courte déclaration écrite, la Charte institutionnelle décrit le mandat assigné au musée, les missions, la vision et les valeurs guidant le travail de l'institution. Elle en présente également les grands axes d'action et d'engagement. Les éléments qu'elle contient peuvent être développés dans le Concept muséal. Celui-ci propose un état des lieux des différents domaines d'activité d'un musée qu'il explore de façon critique, puis énonce de manière réaliste des objectifs à matérialiser. Assorti d'un plan d'action et d'une stratégie d'exploitation définie sur un moyen terme, il sert de base à l'élaboration cohérente des programmes et budgets annuels du musée.

Le but de cette publication est d'encourager les musées à adopter ces outils ou à les développer dans leurs institutions. Elle est, dans une première partie, consacrée à la Charte institutionnelle. La deuxième partie se focalise sur le Concept muséal. Cette brochure fournit des recommandations concrètes et vise, en quelques pages, à donner l'essentiel. Une bibliographie synthétique en fin de document permet aux lectrices et lecteurs d'aller plus loin.



Charte institutionnelle et Concept muséal : caractéristiques

	Charte institutionnelle	Concept muséal
Objectif	Transmet brièvement l'image du musée	Assure le pilotage et le développement du musée en cohérence avec les missions, les valeurs, l'engagement et la vision de l'institution.
Contenu	Mandat assigné au musée, les missions, les valeurs, l'engagement et la vision de l'institution	État des lieux des différents domaines d'activité et évaluation critique Définition d'objectifs qui sont priorités dans un plan d'action Élaboration de la stratégie d'exploitation qui assure le déploiement des actions
Validité	10 à 15 ans	3 à 5 ans
Longueur	1 à 2 page(s)	min. 20 pages + annexes



La Charte institutionnelle : sa raison d'être et son contenu

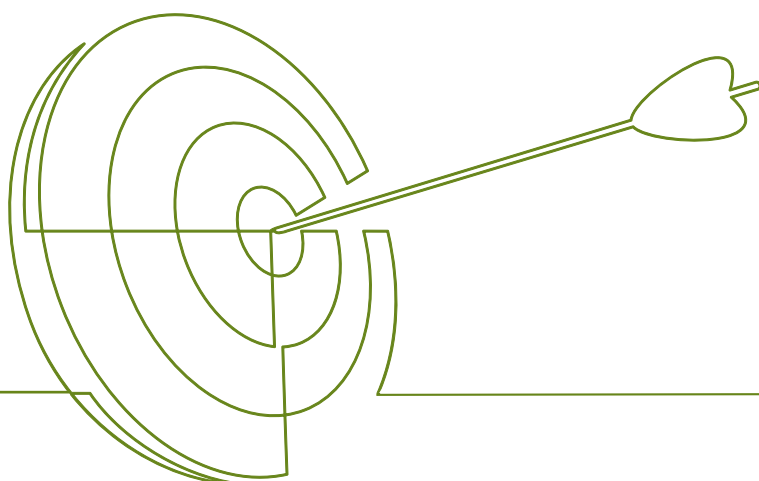
La Charte institutionnelle décrit le musée de façon essentielle. Elle prend en considération les directives juridiques s'appliquant au musée et à sa tutelle (statuts, lois, règlements et conventions). Elle précise les caractéristiques, les missions, les valeurs et la vision de l'institution. Elle sert de base à l'élaboration de documents stratégiques accompagnant une gestion responsable du musée et de ses collections.

La Charte institutionnelle

- affirme la nature déontologique du musée,
- témoigne de la cohérence du travail du musée,
- guide le travail du musée au quotidien : travail lié aux expositions, à la médiation culturelle, à la communication ou à l'offre de services (accueil des publics, boutique, restaurant),
- motive et fédère les acteurs internes (employés, bénévoles, tutelle, comités, amis) autour d'orientations et de valeurs partagées, et renforce leur sentiment d'appartenance à l'institution,
- offre aux acteurs externes (visiteurs, partenaires, sponsors, autres musées) une sécurité quant à la qualité institutionnelle, en donnant une image professionnelle.

Elle comprend des informations sur les aspects suivants :

- Identité du musée (nom, localisation, caractère permanent à but non lucratif et moments clés de l'histoire)
- Mandat confié au musée : mission, tutelle, financement
- Valeurs et vision du musée
- Domaines de travail, services principaux du musée
- Groupes cibles du musée
- Champ d'action du musée (local, régional, suprarégional ou international)
- Moyens physiques (bâtiments, infrastructure) et humains, compétences spécifiques et particularités du musée



Guide d'élaboration

La rédaction de la Charte institutionnelle est placée sous la responsabilité de la direction du musée, qui associe l'équipe du musée à la réflexion. Cela permet de sensibiliser les collaboratrices et collaborateurs à certaines problématiques et garantit l'adhésion de toutes et tous lors de sa mise en œuvre. Elle est ensuite proposée à l'organisme de tutelle, qui la valide avant qu'elle puisse être communiquée à des tiers.

La Charte est rédigée dans un langage simple, de façon à être comprise aisément. Formulée au présent de l'indicatif, avec l'utilisation de verbes d'action, elle exprime la détermination et l'engagement du musée. Le musée peut opter pour un libellé qui lui est propre, en cohérence avec sa manière de communiquer. Il s'agit concrètement de répondre aux questions suivantes :

- Qui sommes-nous ? Où sommes-nous situés ? D'où venons-nous ?
- Quelle est la mission qui nous a été confiée ? Par qui a-t-elle été confiée ?
- Qui assure notre financement ?
- Comment travaillons-nous ? Qu'est-ce qui est important pour nous ? Comment nous comportons-nous ? Comment communiquons-nous ?
- Qu'est-ce qui nous distingue ? Quelles sont nos compétences propres et nos particularités ?
- Que voulons-nous ? Où allons-nous ?
- Que faisons-nous ? Quels sont nos domaines de travail ?
- Avec quels moyens travaillons-nous ? Combien de collaborateurs ? Quels bâtiments et équipements ?
- À qui nous adressons-nous ?
- Quel est le rayonnement géographique actuel du musée ?

Un texte dynamique

Si les missions principales des musées constituent des socles pérennes, la manière dont s'exercent ces missions se transforme au fil du temps. Les musées doivent s'adapter à la société dans laquelle ils évoluent. Les musées doivent être en phase avec la société dans laquelle ils évoluent et la Charte institutionnelle doit être adaptée aux enjeux traversés par le musée.

Un document à faire vivre

La Charte institutionnelle, en tant qu'élément central de l'identité du musée, est bien plus qu'une feuille de papier. C'est un outil qui doit être intégré aux différentes actions internes et externes du musée. Elle peut trouver sa place dans les documents importants du musée : rapport annuel, dossiers de recherche de fonds, contrats de prêts et *facility report*, cahier des charges destinés aux différents prestataires du musée, conventions de partenariat, etc.

Elle accompagne également les documents d'engagement des collaborateurs (salariés, bénévoles, stagiaires) et les incite à appliquer au quotidien les valeurs et les idées qu'elle exprime. Elle a pour effet d'assurer la qualité du travail de toutes les personnes concernées. Publiée sur le site web du musée, elle est aussi accessible aux visiteurs. La Charte institutionnelle génère ainsi un sentiment de confiance, voire d'adhésion au travail du musée. Les partenaires potentiels du musée peuvent aussi trouver des informations utiles à de futures collaborations.

L'utilité du Concept muséal

S'appuyant sur les missions, les valeurs et la vision énoncées par la Charte institutionnelle, le Concept muséal précise pour une durée de trois à cinq ans la stratégie du musée dans chacun de ses domaines d'activité. Il se base sur une analyse du fonctionnement actuel du musée et permet de formuler des orientations de développement concrètes. Toutes les missions du musée sont prises en considération, mais les propositions d'action sont sélectives, en fonction des priorités définies. En Suisse, la demande d'un soutien cantonal ou fédéral requiert certaines informations du Concept muséal.

Le Concept muséal

- est basé sur la réalité du musée et formule des objectifs en phase avec les moyens financiers et humains. Il contribue à la définition et à la réalisation d'une politique muséale solide et durable (collections, expositions, recherche, médiation culturelle, management, communication),
- identifie des axes prioritaires de travail et établit des perspectives de développement à court et moyen terme,
- constitue une référence commune pour l'équipe,
- permet d'entrer en dialogue et en négociation avec la tutelle, les amis du musée, les partenaires financiers, scientifiques et professionnels et leurs réseaux,
- accompagne les discussions et peut faire partie du cahier des charges soumis aux prestataires lors d'un projet d'exposition, de rénovation ou de construction.



Les étapes du processus d'élaboration

La rédaction du Concept muséal est placée sous la responsabilité de la direction du musée, en association avec l'équipe du musée, qui est impliquée. Le document est ensuite proposé à l'organisme de tutelle qui le valide.

Le Concept muséal peut être rédigé à tout moment pour expliquer les orientations de développement du musée. Arrivé au terme de sa durée initiale, il doit être renouvelé afin de s'adapter aux changements de l'institution. Lors de la transformation d'un musée, le Concept muséal est rédigé avant le lancement du projet architectural.

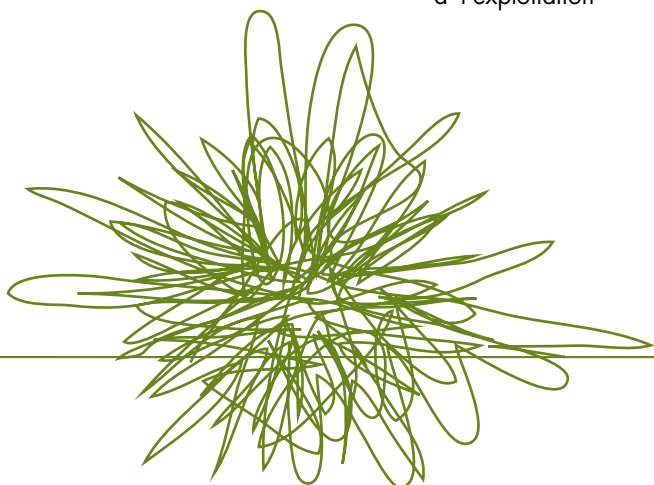
L'élaboration du Concept muséal commence par la réalisation d'un état des lieux. Celui-ci présente des données objectives et récentes (au maximum trois à cinq ans) sur toutes les activités du musée. Le diagnostic analyse ensuite les informations collectées. Il est suivi de l'élaboration d'un plan d'action, qui constitue la troisième étape de la réflexion. Dans certains cas, il est utile d'impliquer des consultants externes au début du processus, à des moments charnières ou tout au long de la réflexion.

Le musée peut adapter l'approche en fonction de ses possibilités et de ses ambitions. À moins qu'il ne s'agisse d'un projet de refonte complète, les dirigeants de petites institutions peuvent également opter pour une approche qui se concentre sur l'analyse, le diagnostic et le plan d'action d'un domaine spécifique.

I État des lieux

1. Environnement

- Contexte général et local (géographique, sociodémographique, culturelle)
- Historique synthétique du musée et identité actuelle (intentions de départ et éventuelles contraintes)
- Forme juridique, tutelle et mode de gestion du musée
- Charte institutionnelle
- Moyens et fonctionnement
 - moyens humains et financiers : budget, effectif du personnel par fonction, organigramme, plan de formation, locaux à disposition
- Missions et valeurs, singularité (Unique Selling Proposition – USP)
- Intégration de la durabilité dans les diverses actions du musée
- Site et bâtiment
 - contexte urbain ou rural, proximité des transports, facilités d'accès, autres institutions culturelles ou de loisirs à proximité, contraintes d'urbanisme, risques pour les collections
 - caractère particulier, protection éventuelle, surfaces disponibles par fonction, réserve foncière, évolutions et adaptations du bâtiment à la fonction de musée, état sanitaire, maintenance, exploitation et entretien des abords, effectifs dédiés à l'exploitation



2. Collections

- Types de collections
 - historique, domaines couverts, points forts et points faibles, pourcentage exposé/ en réserve, statut juridique, pourcentage et types de dépôts
- Politique d'acquisition et budget
- Identification
 - gestion des collections : effectifs, fonctions et spécialisation du personnel scientifique, logiciels, équipements informatiques et photographiques, chaîne de traitement
 - état de l'inventaire, du récolement, de l'informatisation, de la numérisation, de l'étude, de la documentation, de la valorisation sur internet et sur les réseaux sociaux
- Étude des collections
 - état de la connaissance sur les collections : documentation, publications, gestion et utilisation du service de documentation interne ou de la bibliothèque
- Conservation et gestion des réserves
 - mobilier et matériel de rangement, état sanitaire et conditions de conservation, sécurité et sûreté, plan d'urgence et de prévention des risques, volume des prêts et des mouvements, fonctionnement de la régie des collections, politique de restauration
- Recherche
 - politique de recherche (partenariats spécifiques), activités de recherche (expositions, publications scientifiques, colloques) et modalités d'accès des chercheurs externes
- Expositions
 - exposition permanente : type de parcours, obsolescence technique, scientifique et esthétique, confort et praticité, signalétique et aides à la visite, adéquation ou non de la surface d'exposition
 - expositions temporaires : rythme et thèmes des expositions

3. Publics

- Connaissance des publics potentiels et des publics réels
- Politique
 - objectifs stratégiques et opérationnels, politique tarifaire, horaires d'ouverture
- Accueil et parcours de visite, services annexes
 - signalétique extérieure, espace d'accueil et orientation des publics, signalétique intérieure, offre et gestion des services annexes (librairie/boutique, cafétéria/restaurant)
- Médiation culturelle
 - fonctionnement du service des publics et/ou d'un service éducatif, statut, fonction et formation du personnel, moyens humains et financiers, partenariats externes, principales activités et publics cibles, locaux, médiation humaine et numérique dans l'exposition

4. Rayonnement et communication

- Audience et rayonnement
 - notoriété du musée, rayonnement scientifique à l'échelle locale, nationale et internationale, publics cibles actuels du musée
 - partenariats et réseaux (scientifiques, culturels, touristiques et financiers)
- Stratégie de communication et promotion
 - contenus de la communication muséale, valorisation des activités et image véhiculée, types de canaux (dépliants, presse, affiches, site web, réseaux sociaux, mailings, etc.), acteurs internes de la communication, moyens et professionnalisme
 - valorisation des activités du musée par les médias numériques.

II Diagnostic

L'état des lieux mène vers une évaluation critique des données recueillies : cela permet de dégager les points forts et les points faibles, les potentialités et les difficultés ou contraintes relatives à chacun des axes de travail du musée. En formulant des objectifs stratégiques pour chacun des domaines traités, le diagnostic prépare le plan d'action.

III Plan d'action

Le plan d'action spécifie, de façon priorisée, les objectifs stratégiques retenus. Leur mise en correspondance avec les moyens alloués à court et moyen terme et en corrélation avec le calendrier du Concept muséal est réalisée au travers d'une stratégie d'exploitation. Les programmes et budgets annuels sont établis en cohérence avec celle-ci.



Bibliographie

En français

- Association des musées suisses (éditeur) : *Un musée de qualité. Autoévaluation. Normes et standards – Recommandations de l'AMS*, Zurich 2011.
www.museums.ch/fr/assets/files/dossiers_f/Standards/Standard_GutesMuseum_F_eForm.pdf
- Association des musées suisses (éditeur) : *Concept de collection. Questions de base. Normes et standards – Recommandations de l'AMS*, Zurich 2011.
www.museums.ch/fr/assets/files/dossiers_f/Standards/VMS%20Standard%20Sammlung%20F%20web.pdf
- Boylan, Patrick J. : *Comment gérer un musée. Manuel pratique*, UNESCO/ICOM – International Council of Museums (éditeur), Paris 2006.
icom.museum/wp-content/uploads/2018/07/manuel_pratique.pdf
- Direction des musées de France (éditeur) : *Réaliser un projet scientifique et culturel*, Muséofiche 2, publication numérique, 2017.
www.culture.gouv.fr/Sites-thematiques/Musees/Pour-les-professionnels/Construire-un-musee/Creer-un-musee/Le-projet-scientifique-et-culturel-d-un-musee-de-France
- Mairesse, François (dir.) : *Définir le musée du XXI^e siècle. Matériaux pour une discussion*, document publié dans le cadre de la préparation du colloque international « Définir le musée du XXI^e siècle » qui s'est tenu à Paris, du 9 au 11 juin 2017, à la Sorbonne Nouvelle et au Musée des arts et métiers, ICOFOM (éditeur), Paris 2017.
icofom.mini.icom.museum/wp-content/uploads/sites/18/2018/12/LIVRE_FINAL_DEFINIION_Icofom_Definition_couv_cahier.pdf
- Mollard, Claude/Le Bon, Laurent : *L'art de concevoir et gérer un musée*, Paris 2016.

En allemand

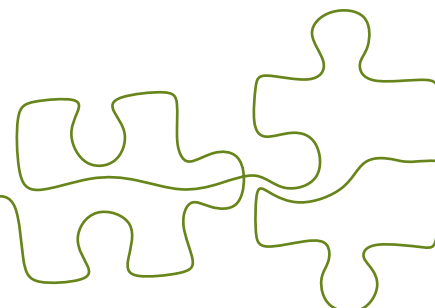
- Deutscher Museumsbund e. V. und Konferenz der Museumsberatung in den Ländern (KMBL) (éditeur) : *Leitfaden zur Erstellung eines Museumskonzepts*, Berlin 2011.
www.museumsbund.de/wp-content/uploads/2017/03/leitfaden-museumskonzept-2011.pdf
- Deutscher Museumsbund e. V./ICOM-Deutschland (éditeur) : *Standards für Museen*, Kassel/Berlin 2006.
www.museumsbund.de/wp-content/uploads/2017/03/standards-fuer-museen-2006-1.pdf

En italien

- Bollo, Alessandro (éditeur) : *I pubblici dei musei. Conoscenza e politiche*, Milan 2008.
- Sibilio Parri, Barbara (éditeur) : *Definire la missione e le strategie del museo*, Milan 2004.
- www.andreaconcas.com/il-progetto-scientifico-e-culturale-per-i-musei

En anglais

- Anderson, Gail : *Mission Matters. Relevance and Museums in the 21st Century*, American Alliance of Museums (éditeur), Lanham (Maryland) 2019.
- Boylan, Patrick J. : *Running a museum. A practical handbook. UNESCO/ICOM – International Council of Museums (éditeur)*, Paris 2004.
- Genoways, Hugh H./Ireland, Lynne M., révisé par Cinnamon Catlin-Legutko : *Museum Administration 2.0.*, American Association for State and Local History (éditeur), Lanham (Maryland) 2016.
- Kotler, Neil G./Kotler Philip/Kotler Wendy : *Museum Marketing and Strategy. Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources*, 2^e édition entièrement révisée, Hoboken (New Jersey) 2008.



Association des musées suisses AMS

Case postale, CH-8021 Zurich

Tél. +41 (0)44 244 06 50

info@museums.ch

www.museums.ch

