

VMS
AMS

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

Durabilité sociale au musée

Domaines d'action, approches et recommandations



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

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



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

L'Association des musées suisses est soutenue par l'Office fédéral de la culture. Cette brochure a bénéficié du soutien financier de l'Académie suisse des sciences humaines et sociales.

HAPPY MUSEUMS

Nachhaltigkeit konkret!

Impressum Auteure : Laura Amstutz, Happy Museums | Conseils : Nadja Buser, Julia Dao, Matthias Fellmann, Daniel Furter, Carole Haensler, Cendrine Hostettler, Pascal Hufschmid, Aisa Martinez, Corinne Müller Sontag, Isabelle Naef Galuba, Pia Viviani, Bernadette Walter, Bettina Wodianka | Rédaction : Anne-Laure Jean | Direction de projet : Katharina Korsunsky | Traduction : Scriptum | Relecture : Julie Weidmann | Graphisme : Martina Lauterbach | Crédits photographiques : p. 7 à partir du haut : Musée international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, photographie : Zoé Aubry ; Musée d'ethnographie de Genève, photographie : J. Watts ; Kunstmuseum Basel, photographie : Julian Salinas ; p. 9 à partir du haut : Nouveau Musée Bienne, photographie : Patrick Weyeneth ; Museum Schloss Burgdorf, photographie: Stadtmarketing, Dylar Berger ; Musée Ariana, photographie : Boris Dunand | © 2024 Association des musées suisses et auteure du texte | ISBN : 978-3-906007-75-5 | Cette publication est disponible en allemand, français et italien.

Des musées bienveillants

La durabilité sociale consiste à mettre les personnes et leurs besoins au centre des préoccupations, à prendre soin des autres, à entretenir des relations et à influencer consciemment un avenir juste pour tous et contre les inégalités : les musées ont la possibilité de jouer un rôle important de ce point de vue. Ils peuvent faire de leur institution un meilleur lieu de travail, promouvoir la santé et le bien-être, montrer l'exemple en matière d'engagement social et de culture du dialogue et, au-delà, encourager l'action individuelle dans la société. La durabilité sociale contribue à une meilleure cohésion sociale.

La durabilité sociale englobe un large éventail de thèmes. Cette brochure établit une distinction entre les aspects internes et les aspects externes. Les premiers se rapportent à l'activité muséale elle-même, à la sécurité financière, aux conditions de travail et au bien-être du personnel, aux thèmes de la diversité et de l'égalité des chances, ainsi qu'à la culture de communication pratiquée dans les musées. Les aspects externes de la durabilité sociale se réfèrent à l'impact social des musées. En mettant en application et en encourageant l'accessibilité, l'ouverture, l'inclusion, les approches antiracistes et la participation culturelle, et en questionnant constamment leurs propres démarches, les musées agissent de manière socialement durable. Le traitement de ces questions semble complexe et, à première vue, leur mise en œuvre a une portée plus vaste que celle de la dimension écologique du triangle de la durabilité. Mais, ici aussi, il est possible de procéder par étapes, et de petites mesures peuvent déjà avoir un impact considérable.

De nombreux musées mettent déjà en œuvre certains aspects de la durabilité sociale de manière exemplaire. Ils s'engagent pour la santé mentale de leur personnel, fournissent des services pour les personnes handicapées ou s'efforcent de faire du musée un lieu inclusif, qui encourage de manière ciblée le dialogue et la participation de différentes communautés et qui s'adresse à une large population en facilitant l'accès et en proposant diverses offres. Ces efforts doivent être poursuivis et développés.

La présente brochure constitue une introduction à cette thématique, elle expose différents domaines d'action, les illustre par des exemples tirés de la pratique muséale et offre des points de repère sur la manière de lancer ou de consolider des processus socialement durables. L'état des lieux à la fin de la publication propose une première orientation et devrait aider les responsables de musées à engager le dialogue avec l'autorité institutionnelle.

Stratégie nationale de développement durable

Le thème « Égalité des chances et cohésion sociale » constitue, avec « Climat, énergie et biodiversité » et « Consommation et production durables », l'un des trois axes prioritaires de la Stratégie fédérale pour le développement durable 2030 (SDD), dont le cadre de référence est composé des 17 objectifs mondiaux de développement durable (ODD). L'égalité des chances et la cohésion sociale visent à promouvoir l'autodétermination de chaque individu et à permettre ainsi au plus grand nombre de personnes de participer à la prospérité de la société et d'organiser leur vie de manière responsable.

Lorsque l'on réduit les discriminations, les inégalités et les désavantages, et que l'on renforce la solidarité entre les générations, la cohésion sociale s'en trouve consolidée. L'écart existant actuellement entre les femmes et les hommes en termes de possibilités de carrière et de salaire dans la vie professionnelle doit être éliminé et l'égalité effective doit devenir la norme.

L'axe prioritaire « Consommation et production durables » contribue également à la durabilité sociale et au renforcement de la justice sociale à travers une responsabilité accrue des entreprises au niveau national et à l'étranger.

Importance pour les musées

Les musées sont au service de la société et ont un impact social. Cela fait d'eux des acteurs importants de la durabilité sociale. Les musées peuvent contribuer à créer une communauté tournée vers l'avenir et socialement durable, en étant des lieux accessibles au public, le plus possible inclusifs et dépourvus de barrières, et en encourageant le dialogue. En tant que lieux d'apprentissage extrascolaire et de formation continue, les musées jouent un rôle essentiel dans la promotion de la cohésion sociale, de la participation culturelle et de l'intégration. Ils peuvent être des « lieux tiers » ou des « lieux de communauté » qui permettent des interactions sociales et une appartenance au-delà de la famille et du travail. En collaborant de préférence avec les producteurs/trices socialement durables, les musées peuvent contribuer à influencer positivement les conditions de travail dans leur environnement à long terme.

Le processus visant à rendre une institution socialement durable exige de tous les participant-e-s empathie, responsabilité et solidarité. La direction et le personnel du musée, mais aussi l'autorité institutionnelle et les organismes de financement ont un rôle important à jouer.

Des défis à relever...

Dans le secteur des musées, les contrats de travail sont souvent liés à des projets et les embauches sont limitées à certaines expositions, ou bien le personnel est payé à l'heure. Ces conditions d'emploi peuvent avoir des répercussions sur la protection sociale et donc sur la santé mentale des membres du personnel. L'un des défis consiste ainsi à élaborer des conditions de travail équitables. En essayant de créer une équipe plus diversifiée et plus inclusive, les musées remettent inévitablement en question les structures existantes, ce qui peut provoquer des résistances.

En outre, pour conserver leur importance, les musées doivent rester à la pointe de l'actualité, développer des programmes innovants, rechercher la collaboration avec différents groupes cibles et répondre à leurs besoins. Ces défis représentent un processus continu.

Lors de la mise en œuvre de projets durables, les différents objectifs des trois dimensions – écologique, sociale et économique – entrent souvent en conflit. Les mesures socialement durables peuvent mettre en péril la durabilité économique ou avoir des conséquences sur la durabilité écologique. Il en résulte des champs de tension qui nécessitent des processus de négociation et une définition des priorités. Ancrer la durabilité sociale dans la stratégie du musée aide à clarifier les points de conflit.

... et des opportunités

La durabilité sociale des musées vécue en interne se reflète dans le bien-être de leur personnel. Un environnement de travail stimulant et favorable, avec des possibilités d'aménagement et des conditions de travail équitables, a un impact non seulement sur la satisfaction des membres du personnel, mais aussi sur leur santé, leur motivation et leur créativité. Une culture de travail bénéfique influence positivement leur épanouissement et contribue à la continuité et à la prospérité des activités muséales.

Les musées qui abolissent les barrières (physiques, de contenu, mais aussi financières) et qui permettent une large participation aux expériences culturelles favorisent l'inclusion et contribuent à ce que leurs offres soient compréhensibles et attrayantes pour un public varié. L'échange avec différentes communautés permet d'atteindre de nouveaux groupes cibles. Les processus participatifs favorisent l'adoption d'un point de vue pluriel sur les collections ou sur d'autres contenus et permettent aux groupes de personnes marginalisées ou discriminées de s'exprimer. Les musées fournissent aux visiteurs/visiteuses une plateforme leur offrant la possibilité d'acquérir des connaissances sur la durabilité sociale, de les élargir ou de les examiner de manière critique. Les connaissances ainsi acquises peuvent être transmises à la société par les visiteurs/visiteuses et avoir un impact social.

De manière générale, les initiatives socialement durables contribuent non seulement à accroître la pertinence et l'attrait des institutions, mais elles apportent également une contribution positive au personnel et au grand public.

DOMAINES D'ACTION INTERNE

Afin de rendre le fonctionnement du musée socialement durable, les domaines suivants doivent être repensés et, le cas échéant, adaptés. Les questions posées servent de première orientation et doivent être adaptées à la réalité du musée.

Conditions de travail

Offres d'emploi : les formulations favorisent-elles la diversité du personnel ?

Contrats de travail : comment le personnel (temporaire) est-il protégé du point de vue économique (salaire, 2^e pilier) ? Quelles sont les conditions-cadres pour le travail flexible ?

Composition de l'équipe : quelle doit être la composition de l'équipe, quelles sont les expériences et les compétences nécessaires ?

Compétences et volume de travail : existe-t-il un organigramme ? Les responsabilités et les interfaces sont-elles claires et le volume de travail est-il approprié ?

Promotion de la relève : existe-t-il des possibilités d'évolution au sein du musée ? Y a-t-il des possibilités de suivre des formations et des formations continues ? Comment les connaissances sont-elles transmises aux jeunes recrues et comment leur savoir-faire est-il intégré ?

Mesures de formation d'équipe : comment renforcer l'équipe ? Qui définit les thèmes ?

Entretiens avec le personnel : des entretiens réguliers sont-ils organisés avec les membres du personnel ? Existe-t-il des possibilités de feedback établies ?

Bénévoles : en quoi les tâches des bénévoles se distinguent-elles de celles du personnel rémunéré ?

Culture de l'erreur : est-il possible d'aborder la justice sociale et de progresser à travers celle-ci ?

Sensibilisation et conseil

Formations : quelles formations générales dans le domaine de la durabilité sociale sont-elles utiles à l'équipe ? Quelles sont les connaissances qui existent déjà ?

Agents de la diversité : comment peut-on s'adresser à des groupes précédemment marginalisés (par le musée) ? Y a-t-il déjà des expert-e-s en interne qui peuvent partager leurs connaissances, ou faut-il faire appel à des expert-e-s extérieur-e-s ?

Conseils consultatifs (advisory boards) : quels sont les thèmes sensibles, tels que le racisme ou la discrimination, qui devraient être abordés de manière structurelle ? Quels sont les expert-e-s disponibles ? Comment les impliquer ?

Communication, ressources et processus

Responsabilités : les responsabilités en matière de durabilité sociale interne ont-elles été clarifiées ?

Ressources : avec quels moyens les mesures de promotion de la durabilité sociale sont-elles financées ? Existe-t-il un budget spécifique ?

Stratégie : la durabilité sociale est-elle ancrée dans la stratégie du musée de manière participative, avec la contribution du personnel et de l'autorité institutionnelle ?

Analyse de la culture d'entreprise : comment les structures organisationnelles existantes et les formes d'interaction à l'intérieur du musée sont-elles évaluées ? L'ambiance de travail et l'esprit d'équipe sont-ils évalués positivement ?

Communication transparente : comment les membres du personnel sont-ils impliqués dans la communication ? Comment les décisions de la direction sont-elles communiquées ? Comment les besoins de l'équipe sont-ils pris en compte ? Existe-t-il des canaux de communication et des points de contact définis ?

Santé et sécurité au travail

Équilibre entre vie professionnelle et vie privée et bien-être subjectif : les besoins des membres du personnel sont-ils pris en compte ?

Infrastructures et sécurité : quels sont les besoins relatifs aux postes de travail ? Sont-ils conçus de manière adéquate et tiennent-ils compte des facteurs ergonomiques et de sécurité, ainsi que des facteurs potentiellement nocifs pour la santé ?

EXEMPLES DE PRATIQUES ADOPTÉES EN INTERNE



Adopter une attitude bienveillante à l'égard de la collectivité

Musée international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, Genève

En 2022/2023, dans le cadre d'un thème annuel « Santé mentale » dans ce musée, des visiteurs/euses, des scientifiques, des artistes et des professionnels du secteur humanitaire ont discuté de l'importance de la bienveillance. L'accent a été mis sur la manière dont les musées peuvent adopter une attitude bienveillante envers les membres de leur personnel, leurs visiteurs/euses et la société. Le travail participatif a débouché sur une boîte à outils disponible en libre accès sur le site web du musée. Des mesures concrètes ont déjà été mises en œuvre, notamment une formation de l'ensemble de l'équipe du musée aux « premiers secours en santé mentale ». Le personnel, en collaboration avec l'artiste Nicolas Cilins, a également créé une installation sur le thème de la santé mentale, qui a été présentée dans l'exposition « Équilibres précaires/A Fragile Balance ».

Une culture de la communication ouverte comme instrument central

Musée d'ethnographie de Genève

Le MEG – Musée d'ethnographie de Genève développe depuis 2020 la stratégie de durabilité sociale du musée en collaboration avec son personnel et son conseil de direction, intégrant notamment les pratiques de travail durables. Celles-ci comprennent la notion de sécurité et de santé au travail, l'amélioration de la flexibilité du temps de travail et la promotion du dialogue entre les membres du personnel pour une culture de communication ouverte. Par exemple, le musée utilise différents canaux de communication numériques pour un échange régulier d'informations en interne. Il a également institué un « petit-déjeuner de la durabilité », au cours duquel les mesures mises en œuvre sont discutées de manière informelle, ainsi qu'un groupe pour la durabilité constitué de membres du personnel de tous les secteurs du musée, qui se réunit une fois par mois pour échanger des idées. De plus, le conseil de direction élargi aux responsables d'équipe permet de réfléchir et de prendre des décisions en commun concernant les objectifs spécifiques du MEG.



Lancer un modèle de processus participatif

Kunstmuseum Basel

En 2022, le Kunstmuseum Basel a mené un vaste processus participatif avec les membres de son personnel afin de développer une charte institutionnelle pour le musée. Pour commencer, les membres du personnel ont identifié ensemble les points faibles et les points forts de l'institution. Sur cette base, cinq axes prioritaires ont été définis : « Less is more », « Durabilité écologique », « Expérience de visite », « Structure et communication » et « Diversité ». Des groupes de travail issus de tous les départements et de tous les niveaux hiérarchiques se sont formés sur cette base et ont travaillé à la mise en œuvre de mesures spécifiques. Il en est résulté un jardin biologique commun, du matériel de formation sur la diversité, des événements pour un meilleur échange informel entre les départements et l'introduction d'une boîte aux lettres anonyme pour les membres du personnel.



DOMAINES D'ACTION EXTERNE

L'accessibilité, l'ouverture et l'impact positif sur la société reflètent les aspects externes de la durabilité sociale dans le musée. Ceux-ci sont influencés par les approches et les mesures suivantes.

Accès et infrastructure

Entrée et heures d'ouverture : comment les heures d'ouverture sont-elles organisées ? Est-il possible de proposer (occasionnellement) une entrée libre ?

Accessibilité : le musée est-il accessible aux personnes avec un handicap et, si oui, lesquelles ?

Renforcement de la communauté et intégration

Implication et diversité : comment attirer des multiplicateur/trice-s vers le musée pour atteindre des groupes spécifiques ? Les personnes intéressées peuvent-elles participer à l'élaboration des processus et des expositions ? Veille-t-on à un mélange diversifié lors du recrutement de collaborateur/trice-s extérieur-e-s ?

Membres du conseil d'administration/de la fondation : les membres du conseil d'administration/de la fondation représentent-elles/ils la société et les groupes cibles visés par le musée ?

Ami-e-s du musée : comment développer un cercle d'ami-e-s aussi diversifié que possible ?

Contenu et langage : le musée est-il une zone sans discriminations et les éventuels objets discriminants sont-ils suffisamment contextualisés ? Veille-t-on à utiliser un langage adapté aux genres, inclusif et simple ? Des formulations respectueuses sont-elles utilisées ?

Personnes avec un handicap (auditif, visuel, physique, intellectuel ou psychique) : quelles sont les offres disponibles et qui contribue à leur développement ?

Impact social

Expositions et collections : comment le patrimoine culturel problématique du point de vue historique et les thèmes sensibles sont-ils traités dans les expositions ? Comment la collection est-elle étudiée et gérée de ce point de vue ? La durabilité sociale joue-t-elle un rôle dans le choix des thèmes d'exposition ?

Communication : comment l'attitude sociale du musée est-elle communiquée à l'extérieur ? Existe-t-il un code de conduite ?

Visiteur/euse-s : des formats de médiation qui ont un effet motivant sur la justice sociale sont-ils proposés ?

Lieux tiers : des plateformes de débat ouvert et d'échange d'idées sont-elles mises en place ?

Partenariats et produits socialement durables

Produits et matériaux : les fournisseur/euse-s de produits du commerce équitable et socialement durables sont-elles/ils pris en compte dans l'attribution des commandes, de l'approvisionnement et des partenariats ? Quels certificats existent-ils pour les produits de la boutique équitable ?

EXEMPLES DE PRATIQUES ADOPTÉES EN EXTERNE



Une entrée pour tous

Nouveau Musée Bienne

Le hall du Nouveau Musée Bienne est libre d'accès et sans aucune obligation de consommation. Que ce soit pour lire, travailler, discuter ou jouer, l'entrée offre un espace pour diverses occupations ou interactions sociales. De tels lieux de rencontre sans obligation de consommation sont encore rares dans les musées. L'espace et le jardin adjacent peuvent être utilisés pour différentes activités : de manifestations culturelles à des cours, en passant par des projets de création de communautés. La transformation progressive de l'entrée se fait en collaboration avec les personnes et les groupes qui l'utilisent. À l'initiative d'une voisine du musée, un Day-Dance a déjà été organisé dans le parc du musée pendant l'été. En outre, le musée prévoit d'impliquer ponctuellement les utilisateur/trice-s de l'entrée dans ce qui a trait à la collection, à son extension et à son accessibilité.

.....



Impliquer activement les habitant-e-s de la ville

Museum Schloss Burgdorf

Avec le projet « Zum Wesen der Dinge » (L'essence des choses), le musée du château de Berthoud cherche de nouvelles possibilités d'acquérir une vision plurielle et localement intégrée de ses expositions. À cette fin, un groupe de projet ample et diversifié par professions, origines et situations de vie sélectionne des thèmes et des objets. Les histoires et les perspectives nouvellement élaborées seront rendues accessibles aux visiteur/euse-s à travers des manifestations publiques et une nouvelle visite guidée vidéo. Les participant-e-s doivent vivre dans la région, être capables d'exprimer leurs idées et leurs expériences en allemand et faire preuve d'ouverture et de respect les uns envers les autres. Elles/ils seront dédommagé-e-s financièrement pour leur collaboration. L'objectif à long terme est d'impliquer de cette manière différentes communautés locales dans l'activité du musée et de renforcer la diversité au sein de l'équipe du musée.

.....



Vivre l'inclusion sous toutes ses facettes

Musée Ariana, Genève

Depuis plus de dix ans, le Musée Ariana accueille des personnes atteintes de handicaps intellectuels, visuels ou auditifs, de troubles du spectre autistique ou des visiteur/euse-s fragilisé-e-s par la maladie. D'une part, le musée organise régulièrement des activités pour ces groupes cibles. D'autre part, il les intègre dans des projets visant à renforcer la participation culturelle et la cohésion sociale, ainsi qu'à changer le point de vue des personnes non handicapées. Le musée collabore à cet effet avec des organisations spécialisées dans les activités avec ces groupes cibles. Le personnel du musée, et en particulier le personnel d'accueil et de surveillance, ainsi que les médiateur/trice-s culturel-le-s, sont régulièrement formé-e-s à cet effet.

Mettre en œuvre la durabilité sociale au musée

Le domaine de la durabilité sociale est très vaste et chaque musée est tenu de décider pour lui-même quels aspects doivent être abordés et quelles activités peuvent être complémentaires et se renforcer mutuellement. Les domaines suivants doivent contribuer à établir un état des lieux et à fixer des priorités en conséquence.

Carte sociale

Qui est actuellement impliqué et qui le sera à l'avenir ? Quels sont les besoins et les exigences de ces personnes ?

- En interne : membres du personnel actuel-le-s et futur-e-s, membres du conseil d'administration/de fondation, ami-e-s du musée, conseil consultatif
- En externe : visiteur/euse-s actuel-le-s et futur-e-s (population locale, associations, groupements et communautés spécifiques, voisinage immédiat)

Objectifs de durabilité sociale

Sur quels domaines se concentre-t-on et quelles mesures (output) et quels objectifs (outcome, impact) sont-ils fixés ?

- En interne : conditions d'embauche, sensibilisation et conseil, communication, ressources et processus, santé et sécurité au travail
- En externe : accès, construction et intégration de la communauté, impact social, consommation et production socialement durables

Plan d'action

Avec quelles méthodes et quels moyens le musée s'adresse-t-il aux différent-e-s acteur/trice-s de la carte sociale ? Quelles offres le musée élabore-t-il à leur intention ?

- En interne : stratégie muséale, lignes directrices, description des postes, liste des tâches et des fonctions, formation continue, modèles de temps de travail, stages et conférences pour promouvoir la diversité du personnel
- En externe : accessibilité, inclusion et participation, comités consultatifs, lignes directrices pour l'achat de produits issus du commerce équitable et critères d'assignation pour les partenariats socialement durables

Communication

Quand et où les actions de durabilité sociale sont-elles communiquées ?

- En interne : entretiens avec le personnel, réunions d'équipe, informations internes, réunions du comité directeur ou du conseil de fondation, ateliers ou formations
- En externe : rapport annuel, site web, newsletter, événements, textes d'exposition, médias sociaux, entretiens directs

Évaluation

Comment le musée peut-il évaluer les mesures mises en œuvre et les résultats obtenus ?

- En interne : sondages auprès des membres du personnel, boîte aux lettres anonyme
- En externe : sondages auprès des visiteur/euse-s, entretiens avec des groupes cibles, des partenaires et des expert-e-s en évaluation

Références bibliographiques

- Coffee, Kevin, *Museums and Social Responsibility, A Theory of Social Practice*, Abingdon/New York 2023.
- Deutscher Museumsbund e. V. et NEMO – The Network of European Museum Organisations (sous la direction de), *EU-Presidency Trio Conference, Museums and Social Responsibility – Values Revisited*, Berlin 2020, également en libre accès.
- Ki Culture (sous la direction de), *Social Sustainability, A Step-by-Step Guide for Sustainable Action* (volume 1), publication en ligne 2021.
- Museums Association (sous la direction de), *Measuring Socially Engaged Practice, A Toolkit for Museums*, publication en ligne 2018.
- Nawijn, Jeroen *et al.*, *The Museum Impact Toolkit (MIT), Creating and Evaluating Social and Societal Impacts*, publication en ligne 2022.
- Office fédéral du développement territorial ARE (sous la direction de), *Aspects sociaux du développement durable, Bases pour l'évaluation de la durabilité des projets*, Berne 2014, également en libre accès.
- The Happy Museum (sous la direction de), *Case Study – Real Practice, Real Impact, The Story Museum – Wellbeing and Sustainability from the Start*, publication en ligne 2010.



Association des musées suisses

Konradstrasse 14, CH-8005 Zurich

Tél. +41 (0)44 244 06 50

info@museums.ch

www.museums.ch