

VMS
AMS

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

Durabilité organisationnelle

Créer des conditions favorables dans les musées



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Schweizerische Akademie der Geistes- und Sozialwissenschaften
Académie suisse des sciences humaines et sociales
Accademia svizra da ciencias morales e socialas
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.

BDO

Définir le contexte, promouvoir la collaboration

Les musées sont au service de la société en se consacrant à la recherche, la collecte, la conservation, l'interprétation et l'exposition du patrimoine matériel et immatériel. Ce sont à la fois des institutions de recherche et des lieux de formation. Ils suscitent des émotions, divertissent le public et favorisent l'échange et le dialogue. Ils remplissent un rôle multiple et complexe au profit de l'interaction sociale. Les musées font office de lieux de rencontre ainsi que d'interlocuteurs pour toute question spécifique, et agissent comme pôle d'attraction au sein d'une région. En même temps, ils se voient fortement influencés par les évolutions sociales, politiques et technologiques. Tout cela implique un niveau d'exigence élevé en termes de durabilité organisationnelle.

Pour que le fonctionnement des musées soit assuré sur le long terme, une base institutionnelle et financière durable est nécessaire. En outre, les musées ont besoin de structures flexibles et de collaborateurs/trices qualifié-e-s qui leur permettent de remplir leurs tâches sociales au fil du temps, d'assurer le transfert de connaissances et de réseautage, et d'optimiser l'organisation. La continuité sur le long terme dépend aussi dans une large mesure d'une collaboration fondée sur la confiance mutuelle et le partenariat entre l'autorité institutionnelle et la direction du musée, ainsi que d'un processus de succession planifié en temps opportun.

En fonction de son entité juridique, l'autorité institutionnelle prend la forme d'un conseil de fondation, d'un comité d'association ou d'un organisme public. Cette entité stratégique a pour tâche de créer un cadre organisationnel favorable garantissant la continuité et la promotion du développement du musée. Un musée ne peut fonctionner qu'avec une autorité institutionnelle qui regarde vers l'avenir, crée des structures pérennes, vérifie en permanence ce qui existe, procède aux modifications nécessaires et veille au renouvellement.

La présente brochure met l'accent sur les conditions générales fondamentales pour la durabilité organisationnelle, laquelle exige en premier lieu une planification éclairée et la disponibilité de ressources. Cette brochure entend aussi souligner l'importance des documents de base, de la stabilité et de la résilience financières, ainsi que de la transmission des connaissances et des réseaux, et elle aborde également la répartition des rôles entre le niveau opérationnel et le niveau stratégique. Elle a pour objectif de fournir à la direction du musée et à l'autorité institutionnelle une base pour la discussion commune, et de renforcer ainsi leur coopération. Elle ne délivre pas de solutions aux problèmes spécifiques à chaque musée, mais propose un « bilan de durabilité », c'est-à-dire un outil pour une première auto-analyse, dont les critères doivent être régulièrement vérifiés afin qu'ils puissent demeurer pertinents.

Rester alerte : documents de base indispensables

Les musées sont des lieux de savoir qui étudient et rendent accessibles leurs collections (selon des modalités coopératives et participatives, lorsque cela est possible). D'une part, en mettant leurs connaissances à la disposition des spécialistes et, d'autre part, en les rendant accessibles au grand public de manière inclusive. Ils font partie d'un réseau professionnel, tout en étant confrontés en permanence aux changements de la société, lesquels ont une influence directe sur la pratique muséale. Cela exige des musées qu'ils soient capables de se remettre constamment en question, mais aussi qu'ils se montrent agiles et innovants. Il est donc important de connaître les besoins du public, d'observer les tendances de la société et des autres organisations culturelles, des organismes de formation et des structures pour les loisirs en général, d'abandonner ce qui est obsolète et de rechercher constamment de nouvelles manières d'attirer et de fidéliser le public.

La Charte institutionnelle et le Concept muséal constituent la base d'une collaboration profitable entre la direction du musée et l'autorité institutionnelle, ainsi que le point de départ du développement du musée. Ces documents permettent de clarifier et de formaliser, en les mettant par écrit, l'identité, les missions, les valeurs, la vision et les objectifs du musée, ainsi que les méthodologies opérationnelles. Ces deux supports, qui servent de référence aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur du musée, sont élaborés avec la participation des collaborateurs/trices du musée et en concertation avec l'autorité institutionnelle, et font régulièrement l'objet de vérifications et mises à jour.

Afin de garantir un engagement sur le long terme au profit de la collection, de mettre à disposition des ressources et des espaces servant de dépôt, et de coordonner les achats et les donations, il est conseillé de compléter la Charte institutionnelle et le Concept muséal par un Concept de collection. En outre, il est essentiel de formuler un Concept de médiation culturelle pour définir les offres et les coopérations promues par le musée au bénéfice du public. Ces documents de base aident également à répondre aux exigences et aux attentes du monde politique et de la communauté.

Un profil clair, comportant atouts et priorités, est également indispensable pour mener à bien la recherche de fonds. À cette fin, la direction du musée et l'autorité institutionnelle doivent s'entendre sur les valeurs fondamentales du musée. Une telle approche aide également à prendre conscience des points forts et des faiblesses, ainsi que des opportunités à saisir et des défis à relever.

- Pourquoi le musée a-t-il été fondé ?
- Quelles valeurs fondamentales représente-t-il ?
- Quelle est sa caractéristique distinctive ?
- Quel public attire-t-il et lequel n'attire-t-il pas ?
- Quels rapports entretient-il avec la population (locale) et avec le milieu politique ?
- Quelles activités offre-t-il ?
- Avec qui établit-il des collaborations ?

Pour obtenir des financements, les musées doivent démontrer qu'ils sont importants sur le plan sociétal et qu'ils travaillent de manière efficace et efficiente sur le plan organisationnel. À cet égard, il est impératif de prévoir les évolutions futures et de savoir comment y réagir. L'essentiel est de rester alerte pour assurer un fonctionnement optimal pérenne.

Développer un plan commercial et garantir la stabilité financière

De nombreux musées se voient constamment contraints d'opérer dans un contexte de pénurie de ressources financières et humaines. Il ne s'agit pas seulement de couvrir les frais d'exploitation (croissants), mais aussi de faire face à des événements inattendus. Cette responsabilité n'incombe pas seulement à la personne ayant la charge des finances, mais à l'autorité institutionnelle dans son ensemble, ainsi qu'à la direction du musée.

Une institution est considérée comme financièrement stable, voire résiliente, lorsqu'elle est capable d'anticiper les crises et de les surmonter sans dommages financiers à long terme. Une planification financière prévoyante consiste à pouvoir réagir de manière proactive face à des changements de situation, tels que la baisse des recettes et la hausse des dépenses, les besoins en liquidités et en ressources à investir, par exemple dans le bâtiment du musée ou dans les expositions. La planification se base sur les conditions-cadres fixées par la Charte institutionnelle et le Concept muséal, et peut également être amenée à en faire partie.

Pour pouvoir garantir sa résilience financière, un musée doit se poser les questions suivantes :

- De quoi se compose sa gamme de moyens financiers (par exemple, les subventions, les contrats de prestations de services, les cotisations des membres, les associations de soutien, les fonds récoltés auprès de sponsors, etc.) et est-elle suffisamment diversifiée pour éviter un risque de concentration ?
- Les fonds seront-ils encore disponibles dans 5 à 10 ans ?
- Quel est le plan B en cas de baisse des revenus ?
- Quelle est la durée estimée des fonds propres ou des réserves destinées à faire face à une situation de crise ?
- Quelle est sa stratégie d'investissement des fonds propres ?
- Sa stratégie (financière) est-elle définie en partenariat avec les sponsors et les pourvoyeurs de fonds ?
- La gestion des finances de l'institution est-elle transparente (par exemple, vis-à-vis des pourvoyeurs de fonds, des membres, des donateurs, du public, etc.) ?

L'autorité institutionnelle veille à ce que la gestion des risques et le système de contrôle interne soient adéquats. Les risques changent en fonction du type de musée : il faut donc tenir compte de la taille et de la complexité de l'institution, ainsi que de son chiffre d'affaires. Un risque éventuel doit être identifié à temps et des stratégies de sortie de crise doivent être élaborées à l'avance. La suppression de contrats de prestations de services, par exemple, ou la carence de moyens financiers, voire encore des changements sociaux importants peuvent mettre en péril l'existence même du musée. Enfin, il faut veiller à la bonne qualité de la révision des comptes, qui doit être confiée à des spécialistes externes ou à des membres de l'association ayant reçu une formation spécifique.

Clarifier les rôles

Une définition claire des rôles et une délimitation précise des compétences figurent au rang des conditions préalables à une bonne entente entre la direction du musée et l'autorité institutionnelle.

Il faut tenir compte du fait que, contrairement à la direction du musée, les membres de l'autorité institutionnelle se consacrent généralement à leur tâche en dehors de leur horaire de travail et disposent donc d'un temps limité ; en outre, ils manquent souvent de connaissances spécifiques sur le fonctionnement des musées. La direction du musée possède donc un avantage en termes de savoirs et d'informations : elle est plus proche des visiteurs/euses et des contenus de l'institution, mais aussi des préoccupations et des exigences du personnel. Ce facteur peut être pris en considération aussi bien lors de la définition des objectifs que de l'assignation des compétences décisionnelles.

Les descriptions de poste figurent désormais au rang de standard pour les collaborateurs/trices et pour la direction du musée, mais elles sont en revanche peu répandues pour les membres de l'autorité institutionnelle. Elles devraient indiquer les tâches, les compétences et les responsabilités des différentes fonctions. De plus, les compétences financières et les dispositions relatives au droit de signature doivent être formalisées par écrit, car cette pratique institue une délimitation contraignante pour toutes les parties. Un organigramme des fonctions garantit la clarté en ce qui concerne les processus, la répartition des tâches, les compétences en matière d'initiative, de décision et de participation, ainsi que le flux d'informations à respecter. Ces documents aident les nouveaux/elles collaborateurs/trices et les nouveaux membres de l'autorité institutionnelle à s'orienter plus rapidement au sein de l'organisation comme dans leur rôle.

La direction du musée est subordonnée à l'autorité institutionnelle. En règle générale, c'est la présidence qui se charge des rapports avec la direction, avec laquelle elle a des échanges réguliers. Au quotidien, cette personne fait office de *sparring partner* pour la direction du musée et elle l'aide à prendre rapidement des décisions dans les cas urgents.

Si les conditions-cadres sont bien définies, une saine distance s'instaure entre l'autorité institutionnelle et la direction du musée. Idéalement, le comité stratégique manifeste sa pleine confiance au musée, auquel il fournit des conseils sur des questions spécifiques, tout en laissant l'équipe du musée travailler de manière créative dans le cadre des directives.

Une gestion fondée sur un échange ouvert

La gestion stratégique représente la tâche principale de l'autorité institutionnelle, qui la met en pratique en concertation et avec la participation de la direction du musée.

Cela signifie que la direction du musée et l'autorité institutionnelle analysent le contexte, définissent une vision, se fixent des objectifs à long terme et soumettent ceux-ci à révision, à intervalles réguliers. Les objectifs fixés doivent être soutenus par la direction du musée à travers des mesures concrètes, avec les moyens et les ressources nécessaires, et leur réalisation doit être contrôlée par l'autorité institutionnelle.

Pour la direction du musée, tout l'art de définir des objectifs consistera à transposer au niveau opérationnel les buts fixés au niveau stratégique, en concertation avec l'autorité institutionnelle, et à les intégrer dans les tâches des collaborateurs/trices. Lors de la définition des objectifs, il convient de prendre en considération les ressources disponibles. La planification des mesures permettant d'atteindre les objectifs doit tenir compte des moyens financiers et des ressources en personnel : s'il est impossible de tout mettre en œuvre, il s'agira d'établir un ordre de priorité.

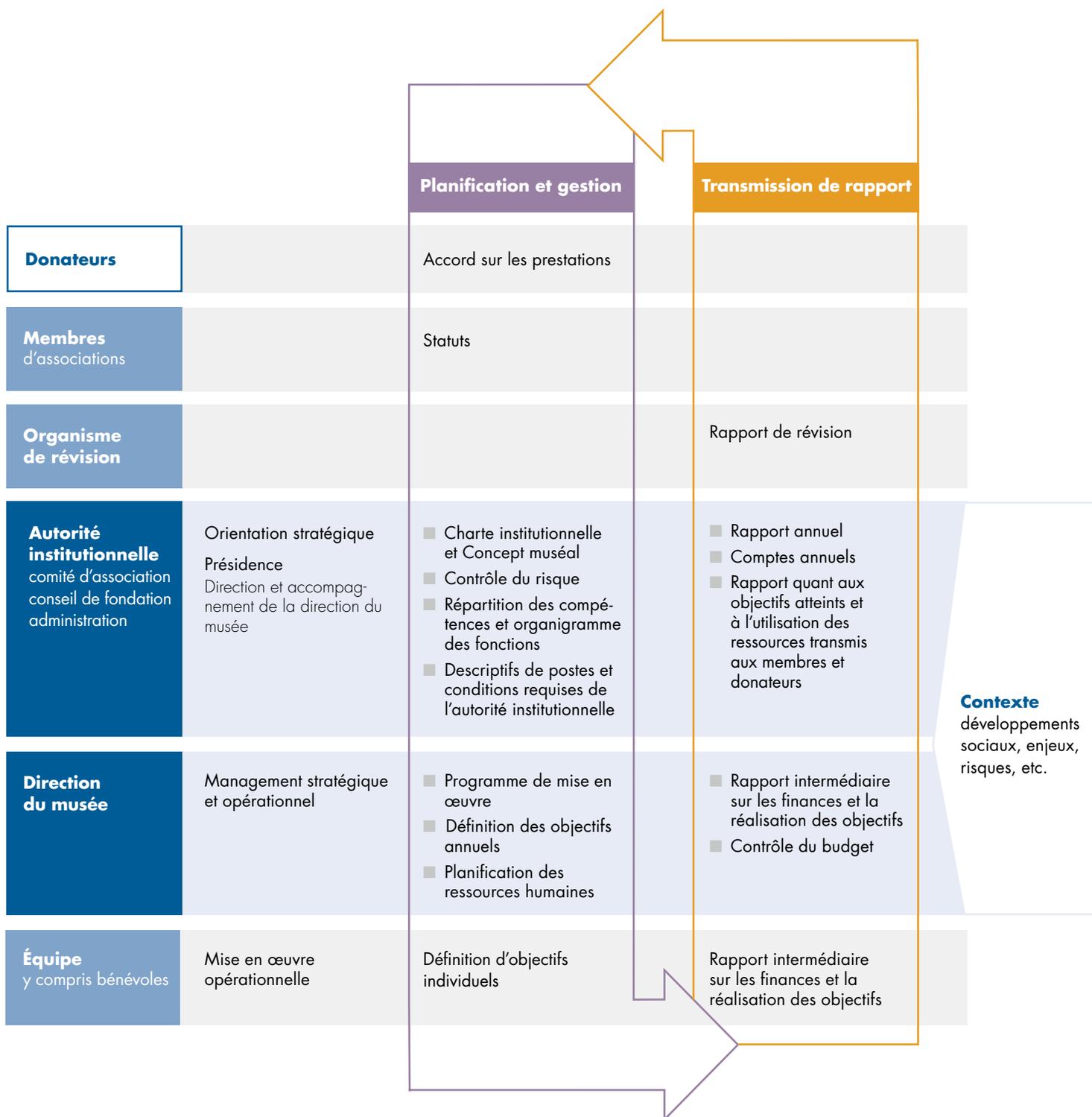
Le succès du comité stratégique repose sur une série de facteurs qui instituent un bon équilibre de proximité comme de distance. En particulier, il se révèle essentiel de se concentrer sur les tâches principales, manifester de la confiance, se baser sur le principe de délégation et exercer un bon niveau de contrôle et de gestion des risques.

L'autorité institutionnelle se consacre à la gestion stratégique, elle délègue en tout temps les tâches opérationnelles à la direction du musée, et elle reste ouverte à la nouveauté et au changement. Des outils organisationnels clairs, tels que les règlements sur les compétences et les descriptions de poste, facilitent la collaboration et contribuent au succès de l'institution.

L'autorité institutionnelle soutient la direction du musée dans son action, tout en jouant un rôle important de représentation : ses membres défendent les valeurs de l'institution et déterminent la perception du musée vis-à-vis du public, du monde politique et de l'administration. De son côté, la direction du musée doit rendre compte de manière transparente à son autorité institutionnelle (obligation de *reporting*), mettre en œuvre de manière conséquente l'orientation stratégique et poursuivre les objectifs définis en commun. Elle organise et planifie les activités du point de vue des contenus et collecte des fonds auprès de tiers. Elle est responsable de la gestion du personnel, du contrôle du budget et de la communication interne et externe.

Esprit collaboratif et continuité maintenue

Le schéma suivant détaille les responsabilités incombant à chaque niveau décisionnel. Toute mise en œuvre est le fruit d'un échange entre les parties prenantes. Une confiance mutuelle nourrit et facilite la collaboration. Assurer la continuité passe par un cycle de gestion structuré qui tienne compte en tout temps des évolutions du contexte muséal.



Assurer la continuité en termes de savoir-faire et de réseautage

Pour que l'institution fonctionne sur le long terme, il est essentiel d'en assurer la continuité. Celle-ci se manifeste par le maintien des réseaux existants, mais aussi par la préservation des savoir-faire indépendamment des changements de ressources humaines. Cette continuité doit être garantie au niveau tant de l'équipe du musée que de l'autorité institutionnelle. Dans ce contexte, il est particulièrement important de mettre en place un plan de succession.

Faire perdurer les savoir-faire

- Formaliser les processus et les contacts essentiels (par exemple, les sponsors, donateurs et partenaires) et soutenir cette approche en impliquant différentes personnes.
- Enregistrer les contenus et les données, indépendamment des personnes, dans des archives électroniques dotées d'une structure de données partagée et définie (par exemple, les inventaires, la documentation sur les collections, les décisions, les directives, les informations de base pour la médiation, etc.).

Entretien et sécurité des réseaux

- Analyser et enregistrer les réseaux de contacts essentiels.
- Identifier les personnes clés et les placer sous la supervision de deux membres de l'autorité institutionnelle et/ou de la direction du musée.

Composition et recrutement du personnel de l'autorité institutionnelle et de la direction

Le renouvellement des membres de l'autorité institutionnelle devrait se faire par roulement ou de manière échelonnée. Les départs en bloc de plusieurs membres entraînent souvent une perte d'efficacité et de savoir-faire. Il convient d'examiner si une limitation de la durée du mandat est judicieuse et d'en évaluer les avantages et les inconvénients. Un changement régulier au sein de l'organisme de gestion stratégique peut introduire de nouvelles dynamiques et ouvrir de nouveaux canaux au sein du réseau. Un engagement fort, en particulier de la part des personnalités qui ont contribué au lancement du musée, plaide contre une limitation de la durée des mandats. En outre, le savoir-faire spécifique de certaines personnes clés peut se voir irrémédiablement perdu à cause d'une durée de mandat limitée. En ce qui concerne la direction du musée, il est également impératif de ne pas perdre de vue la planification de la succession : prévoir et anticiper le départ à la retraite et la mise en place précoce d'une personne à la succession ne doit en aucun cas être un sujet tabou, surtout dans les musées d'envergure restreinte. Il faut clarifier suffisamment tôt le processus permettant d'assurer le fonctionnement du musée et transmettre le savoir-faire à la génération suivante.

Au cas où l'autorité institutionnelle et la direction du musée ne parviendraient pas à satisfaire à toutes les exigences, on peut envisager la création d'un comité consultatif élargi, auquel faire appel en particulier pour le développement et l'entretien de nouveaux contacts et pour un soutien personnalisé.

Lors de leur entrée en fonction, les nouveaux/elles dirigeant-e-s au sein de l'autorité institutionnelle ou de la direction du musée devront être introduit-e-s de manière ciblée et structurée en ce qui concerne leur nouvelle fonction et ils/elles devront se familiariser avec les pratiques et la culture d'entreprise de l'institution.

Recrutement des membres de l'autorité institutionnelle

Pour le choix des membres de l'autorité institutionnelle, il convient de se poser les questions suivantes :

- Quel est le profil requis ? Quelles sont les connaissances techniques nécessaires (par exemple, les finances, le droit, le contenu du musée, l'expérience muséale, etc.) ?
- Comment obtenir une composition diversifiée (par genres, âges, milieux, etc.) ?
- Existe-t-il des conflits d'intérêts ? Est-il nécessaire de marquer davantage d'indépendance par rapport aux membres fondateurs ?

Bilan de durabilité

La durabilité organisationnelle d'un musée est tributaire de l'existence de certains instruments et des informations correspondantes. Le bilan de durabilité fournit un instantané de la situation présente, permettant d'identifier les domaines où il est nécessaire d'agir et ceux offrant un potentiel de développement. Plusieurs des éléments décrits ci-dessous découlent les uns des autres et tous les musées ne doivent pas nécessairement disposer de toutes ces composantes. Si un trop grand nombre des objectifs indiqués ne sont pas atteints ou se révèlent obsolètes, il convient d'intervenir et, le cas échéant, combler les lacunes en faisant appel à un soutien externe.

Le travail d'équipe reste encore et toujours bien plus important que tous les documents écrits : ceux-ci ne suffiront pas à eux seuls si la collaboration ne fonctionne pas. Toutefois, ils créent des conditions-cadres et préviennent conflits et malentendus. Ils doivent être vérifiés régulièrement et mis à jour périodiquement.

Atteint/Commentaire

(Statut et description du poste)

Objectifs stratégiques

Statuts
Charte institutionnelle (validité de 10 à 15 ans)
Concept muséal (validité de 3 à 5 ans)
Concept de collection (validité de 10 à 15 ans)
Concept de médiation culturelle (validité de 3 à 5 ans)

Instruments de gestion organisationnelle

(validité à vérifier chaque année)

Description du poste de la direction du musée
Profil des conditions requises pour la direction du musée
Description des postes de l'autorité institutionnelle
Profil des conditions requises pour l'autorité institutionnelle
Les membres de l'autorité institutionnelle comprennent leur rôle et s'impliquent directement
Répartition écrite des compétences
Organigramme des fonctions

Finances et planification annuelle

(validité à vérifier chaque année)

Financement large et diversifié
Plan financier pluriannuel (aligné sur la Charte institutionnelle et le Concept muséal)
Programmation pluriannuelle des investissements
Planification des liquidités
Programmation des ressources pour le personnel
Objectifs annuels (étendus au niveau du personnel)

Contrôle du risque (validité à vérifier chaque année)

Vue d'ensemble des contrats de prestations de services avec leur validité

Gestion du risque (panorama des risques, de leur évaluation et des mesures permettant de les contenir)

Système de contrôle interne

Signature collective et autorisation des paiements à deux personnes

Révision des comptes confiée à des spécialistes

Règles pour éviter les conflits d'intérêt (par exemple, abstention)

Garantir la continuité

Documentation écrite des résolutions et des informations importantes

Implication de plusieurs personnes dans la gestion des connaissances

Implication de plusieurs personnes dans l'entretien des réseaux de contacts

Renouvellement périodique de la direction du musée

Refonte périodique de l'autorité institutionnelle

Présence combinée de néophytes et de vétérans à la tête du musée

Alliance de néophytes et de vétérans au sein de l'autorité institutionnelle

Esprit collaboratif

Planification collaborative entre l'autorité institutionnelle et la direction du musée

Échange régulier de la direction du musée avec la présidence du comité

Bonne culture de la communication entre l'autorité institutionnelle et la direction du musée (ouverte, confiante, bienveillante et respectueuse)

Planification conjointe des réunions entre la présidence et la direction du musée

Réunions efficaces (planification et déroulement efficaces)

Rédaction des procès-verbaux des réunions de l'autorité institutionnelle et d'autres rencontres importantes





Association des musées suisses

Konradstrasse 14, CH-8005 Zurich

Tél. +41 (0)44 244 06 50

info@museums.ch

www.museums.ch