

*Comment  
gérer  
un musée*

## Manuel du formateur



# Manuel du formateur

à utiliser avec

Comment gérer un musée : Manuel pratique

par

Patrick Boylan et Vicky Woollard  
City University London

2006

# Manuel du formateur

à utiliser avec *Comment gérer un musée : Manuel pratique*

par Patrick Boylan et Vicky Woollard

## PUBLICATION :

UNESCO

7, place de Fontenoy

75352 Paris 07 SP

France

Réalisation et coordination éditoriale : Patrick J. Boylan

Coordination pour le Secrétariat du Conseil international des musées (ICOM) : Jennifer Thévenot

Traduction : Géraldine Bretault et Anne Sauvêtre

Design et composition : Edward Moody Design, Leicester, UK

Impression et reliure : UNESCO

## Crédits :

Les différentes sections de ce Manuel du formateur ont pour auteur « principal » :

1.1 : Patrick Boylan; 1.2 : Vicky Woollard ; 2.1. – 2.5 : Patrick Boylan ;

2.6 – 2.7 : Vicky Woollard ; 2.8 – 2.12 : Patrick Boylan ; 3.1: Vicky Woollard.

L'ensemble des fiches de travail a été adapté par Patrick Boylan

et Edward Moody d'après les exercices pratiques et les encadrés des chapitres

correspondants de *Comment gérer un musée : Manuel pratique*, avec

les données complémentaires fournies par Vicky Woollard.

Les importantes contributions des auteurs de *Comment gérer un musée* sont aussi vivement appréciées.

Cet ouvrage est aussi publié en anglais et en arabe

© 2006 UNESCO et ICOM

Ref.: CLT/CH/MUS-06/16

CLT-2006/WS/13

# Table des matières

## 1. Introduction

- 1.1. Utiliser Comment gérer un musée dans la formation et le développement .....1
- 1.2. Pour vous, le formateur : comprendre l'enseignement et l'apprentissage .....7

## 2. Conseils pour exploiter les chapitres de *Comment gérer un musée : Manuel pratique* dans la formation

- 2.1. Formation sur le rôle des musées et le Code professionnel de déontologie .....15
- 2.2. Formation sur sur la gestion des collections .....17
- 2.3. Formation sur les inventaires et la documentation .....19
- 2.4. Formation sur la préservation des collections .....21
- 2.5. Formation sur les présentations, œuvres exposées et expositions .....23
- 2.6. Formation sur l'accueil des visiteurs .....25
- 2.7. Formation sur l'éducation par le musée dans le cadre des fonctions muséales ...27
- 2.8. Formation sur la gestion des musées .....29
- 2.9. Formation sur la gestion des effectifs .....31
- 2.10. Formation en marketing .....33
- 2.11. Formation sur la sécurité des musées et la préparation aux catastrophes .....35
- 2.12. Formation sur les problèmes de trafic illicite .....37

## 3. Exemple de programme de cours et notes à l'usage du formateur

- 3.1. Programme récapitulatif : Former une équipe de services aux visiteurs efficace ....39

Appendice : Trente-six modèles de Fiches de travail basées sur *Comment gérer un musée*  
(à photocopier et à utiliser pour les exercices pratiques durant les cours de formation)

Fiche 1: Code professionnel de déontologie Études de cas 1, 2 & 3 .....	51
Fiche 2: Code professionnel de déontologie Études de cas 4 & 5 .....	52
Fiche 3: Établir une politique de gestion des collections .....	53
Fiche 4: Méthode de catalogage .....	54
Fiche 5: Mesures de sécurité des collections .....	55
Fiche 6: Examen du catalogage et de la documentation du musée .....	56
Fiche 7: Ressources d'information en ligne .....	57
Fiche 8: Neuf agents de détérioration .....	58
Fiche 9: Exemple de travail d'équipe au musée : Lumière et gardiens .....	59
Fiche 10: Étude de faisabilité d'une exposition .....	60
Fiche 11: L'équipe d'exposition .....	61
Fiche 12: Reconnaître la qualité du service .....	62
Fiche 13: Identifiez vos visiteurs .....	63
Fiche 14: Apprenez à connaître votre public virtuel et potentiel .....	64
Fiche 15: Services aux visiteurs .....	65
Fiche 16: Principes et priorités d'une politique et d'un programme d'éducation par le musée .....	66
Fiche 17: Libeller cartels et panneaux .....	67
Fiche 18: Législation nationale et locale .....	68
Fiche 19: Différents types de musées dans le pays .....	69
Fiche 20: Liste de points à vérifier .....	70
Fiche 21: Facteurs clés relatifs aux conditions et aux termes de l'emploi .....	71
Fiche 22: Santé et efficacité de l'entreprise .....	72
Fiche 23: Rédiger une description de poste et une spécification de personnel .....	73
Fiche 24: Rédiger une déclaration sur les termes de l'emploi .....	74
Fiche 25: Cinq phases d'évaluation des risques .....	75
Fiche 26: Analyse du plan stratégique de marketing .....	76
Fiche 27: Préparer un plan d'urgence .....	77
Fiche 28: Analyse de risque .....	78
Fiche 29: Coopération et conventions internationales .....	79
Fiche 30: Intérêt d'une politique et d'une stratégie de services aux visiteurs .....	80
Fiche 31: Adapter le musée au public familial .....	81
Fiche 32: Adopter une politique et une stratégie de services aux visiteurs .....	82
Fiche 33: Assurer les services aux visiteurs .....	83
Fiche 34: Groupe Communication/Information : recueillir l'information .....	84
Fiche 35: Comparaison : analyse du musée du point de vue du visiteur .....	85
Fiche 36: Liste de contrôle Le point de vue du visiteur .....	86

# Introduction

## 1.1. Utiliser *Comment gérer un musée : Manuel pratique* dans la formation et le développement de la carrière muséale

L'ouvrage de 231 pages, *Comment gérer un musée* (Boylan, 2004), a été conçu en 2004 par le Conseil international des musées (ICOM), à la demande du Comité intergouvernemental de l'UNESCO pour la sauvegarde du patrimoine culturel de l'Irak, qui avait senti la nécessité de publier un manuel polyvalent dans le cadre du programme de reconstruction de l'Irak. Produit avec le soutien du Fonds d'affectation spéciale du Groupe des Nations Unies pour le développement, *Comment gérer un musée* aborde douze thèmes en un volume déjà publié en anglais et en arabe. Les notions qu'il renferme sont utiles aux formateurs et aux stagiaires, mais en font aussi un outil de travail pour les professionnels de musée, une source de référence pour ceux qui veulent approfondir l'étude de thèmes spécifiques et pour les profanes, les élus ou les hauts fonctionnaires, une somme d'informations sur les bonnes pratiques et les besoins des musées.

Toutefois, avant même la première édition de *Comment gérer un musée*, il est apparu clairement que cet ouvrage avait un intérêt et une valeur bien au-delà de l'Irak. C'est pourquoi l'UNESCO a accepté de le mettre à la disposition des musées du monde arabophone et, plus largement, des pays anglophones. L'accueil enthousiaste des éditions anglaise et arabe a conduit l'UNESCO à lancer la version française du *Manuel*. Depuis, d'autres pays ont demandé l'autorisation de traduire cette publication dans leurs langues régionales, car elle réunit en un seul volume les aspects fondamentaux du fonctionnement d'un musée au XXI<sup>e</sup> siècle, attentif aux besoins et aux souhaits de ses visiteurs et de sa communauté.

### Les douze thèmes de *Comment gérer un musée* et les sous-thèmes sont les suivants :

**Rôle des musées et Code professionnel de déontologie (par Geoffrey Lewis) :** Histoire de l'activité de collecte ; Les premiers musées publics ; Normes minimales & déontologie ; Gérer le musée ; Constituer et entretenir les collections ; Interpréter et enrichir les connaissances – accessibilité ; Apprécier et promouvoir le patrimoine culturel et naturel ; Service public et intérêt général ; Travailler avec les communautés ; Législation ; Professionnalisme.

**Gestion des collections (par Nicola Ladkin) :** Mise en place d'une politique de collection ; Acquisition et enregistrement ; Cession et retrait d'objets ; Numérotation et marquage des objets ; Prêts ; Constats d'état ; Stockage des collections ; Manipulation et transport des collections ; Photographie ; Assurances ; Accès du public aux collections ; Galeries et salles d'exposition ; Recherche muséographique.

**Inventaires et documentation (par Andrew Roberts) :** Acquisition, prêt à long terme et enregistrement ; Contrôle d'inventaire et catalogage ; Syntaxe et terminologie ; Numérotation, étiquetage et marquage de l'objet ; Contrôle des mouvements et localisation ; Création d'un fonds documentaire, contrôle d'inventaire et catalogage ; Recherche documentaire et catalogage manuel et informatique ; Images ; Mise en ligne d'information sur la collection ; Ressources humaines et financières ; Champs documentaires recommandés.

**Préservation des collections (par Stefan Michalski) :** Décider les priorités et évaluer les risques ; Réduire les pertes et les détériorations dans les cent années à venir ou plus ; Classer les risques encourus par les collections ; Les neuf agents de détérioration ; Le cycle de préservation des collections : Étape 1 : Vérifier l'essentiel – Étape 2 : Identifier les risques – Étape 3 : Planifier des améliorations pour la gestion des risques encourus par les collections ; Exemples d'évaluations de risques spécifiques et de solutions particulières ; Gestion intégrée des risques par les ravageurs ; Gestion intégrée et durable des risques liés à l'éclairage, aux polluants, à la température et à l'humidité ; Lignes directrices pour l'éclairage dans les musées ; Lignes directrices pour l'éclairage et la température dans les musées ; Lignes directrices concernant les polluants dans les musées ; Gestion intégrée des quatre agents.

**Présentations, œuvres exposées et expositions (par Yani Herreman) :** Types de présentations ; L'objet : l'interprétation dans le contexte de l'exposition ; Place de la gestion d'exposition dans les activités muséales ; Conception : processus de création et de planification élémentaire ; Rapport d'orientation devant guider la planification ; Mise en place de l'exposition ; Exécution et matériaux ; Travaux de finition ; Bilan des travaux finis.

**Accueil des visiteurs (par Vicky Woollard) :** Quels avantages pour les musées ? ; Quels sont les principes qui garantissent la qualité des services aux visiteurs ; Aspects fondamentaux à prendre en compte dans l'élaboration d'une politique de services aux visiteurs ; Définir et comprendre le visiteur ; Types de public et besoins correspondants ; Planifier et gérer les services aux visiteurs ; Aménagements particuliers ; Liste de points à vérifier du point de vue des visiteurs.

**L'éducation par le musée dans le cadre des fonctions muséales (par Cornelia Brünighaus-Knubel) :** Collections et éducation ; Développer et gérer l'éducation au musée ; éducation par le musée et communauté ; Conception de programmes pédagogiques : principes élémentaires ; Choix de méthodes pédagogiques dans l'éducation par le musée ; Publications ; Matériels didactiques d'usage courant au musée ; Activités en dehors du musée ; Enseignement non formel.

**Gestion des musées (par Gary Edson) :** Structure organisationnelle ; Travail d'équipe ; Styles de leadership des dirigeants et autres cadres supérieurs ; Rédiger une déclaration de mission ; Gestion financière ; Six règles pour planifier un budget ; Gestion et de déontologie des musées ; Processus de planification ; Aspects à prendre en compte ; Évaluation ; Analyse SWOT.

**Gestion des effectifs (par Patrick Boylan) :** Comprendre la gestion du personnel; Principales catégories de postes et d'employés de musée; Équité, participation et information du personnel; Recruter et fidéliser un personnel de qualité; Approches et méthodes de sélection, recrutement et promotion; Informations requises pour un certificat ou un contrat de travail ; Gestion du personnel, formation et développement professionnel; Doléances et procédures disciplinaires; Conditions de santé et de sécurité; Comment évaluer les risques sur le lieu de travail : cinq phases d'évaluation.

**Marketing (par Paal Mork) :** Introduction au marketing ; Orientation actuelle des musées concernant la théorie et la pratique du marketing ; Produit, prix, promotion, position ; Planification stratégique du marché ; Mission et vision ; Facteurs internes et externes ; Destinataires ; Promotion ; Publicité ; Relations publiques ; Créer une "marque" de musée.

**Sécurité des musées et préparations aux catastrophes (par Pavel Jirásek) :** Mise en œuvre du plan stratégique de protection du musée ; Mesures de sécurité dans les salles d'exposition ; Système de détection d'intrus ; Dispositif de contrôle d'accès ; Télévision en circuit fermé ; Détection et alarme automatiques en cas d'incendie ; Plan d'urgence.

**Trafic illicite (par Lyndel Prott) :** Prévention ; Inventaires ; Liste Object-ID ; Législation nationale ; Touristes et visiteurs ; Formation ; Détection ; Restitution d'objets ; Coopération internationale ; Conventions internationales ; Restitution en cas de non-application des Conventions ; Litiges.

## **But du *Manuel du formateur pour Comment gérer un musée: Manuel pratique***

*Le Manuel du formateur à utiliser avec Comment gérer un musée : Manuel pratique* est une production du Conseil international des musées (ICOM), réalisée à la demande de l'UNESCO, en complément de *Comment gérer un musée* pour aider les utilisateurs et les guider dans leur formation. Son but est d'aider ceux qui organisent, dirigent ou contribuent à la formation et aux programmes de développement du personnel.

Conformément à la proposition initiale de l'UNESCO, il est très important de comprendre que l'usage de ce *Manuel du formateur* est indissociable de *Comment gérer un musée : Manuel pratique*. En dehors des Fiches de travail, il ne reprend aucun des renseignements techniques, des conseils ou des

textes que les formateurs et les étudiants doivent déjà avoir sous les yeux dans le *Manuel pratique* dont les douze chapitres couvrent plus de 130 sujets qui pourraient être chacun à la base d'au moins un exercice pratique, une discussion ou un thème d'une session de formation.

À un extrême, l'ouvrage pourrait servir de guide ou de livre d'étude pour un cours de troisième cycle sur la gestion du patrimoine, des musées ou sur la muséologie. Plus généralement, il peut servir à guider des cours et des programmes de formation en rapport avec un domaine particulier de l'activité muséale, tel « Former une équipe de services aux visiteurs efficace » qui représente au total l'équivalent d'un cours intensif d'environ trois semaines à plein temps ou, mieux encore, une série de sessions d'une demi-journée ou d'une journée sur une période pouvant aller jusqu'à un an. À l'autre extrême, un seul sujet parmi les 130 qui figurent dans *Comment gérer un musée* pourrait servir de thème de départ à un atelier ou une discussion d'une heure ou deux. Entre ces trois options, il y a des possibilités presque illimitées d'exploiter le Manuel pratique dans l'enseignement professionnel concernant le patrimoine, les musées, la formation et le développement professionnel continu. (Voir Utiliser *Comment gérer un musée* ci-dessous pour un examen plus approfondi).

Il y a très longtemps, l'un des grands pionniers de l'apprentissage et de l'enseignement des sciences modernes décrivait en ces mots la réaction de l'étudiant aux trois grandes approches de l'enseignement et de l'apprentissage : « On me dit : j'oublie. Je lis : je me souviens. Je fais : je comprends. » En écho à cela, l'approche adoptée dans ce manuel insiste sur la nécessité de programmes de formation et de développement personnel pour exploiter au mieux l'apprentissage pratique centré sur l'action. Son but est de sensibiliser les formateurs, qu'ils soient expérimentés ou non, au fait que les informations et les nombreux exemples et exercices pratiques de *Comment gérer un musée* peuvent s'intégrer dans toutes sortes de programmes de formation et de développement. De plus, les professionnels et les étudiants qui utilisent tout ou partie du texte principal pour enrichir leurs connaissances ne manqueront pas d'apprécier le côté pratique de certaines sections du *Manuel du formateur*, à l'exemple des Fiches de travail.

## Coopération du personnel et travail d'équipe

*Comment gérer un musée* part du principe que les employés d'un musée doivent coopérer et travailler en équipe pour mieux appréhender les responsabilités et le rôle de chacun de leurs collègues. Dans le monde contemporain, les personnels des musées et des institutions et organisations du patrimoine qui s'y rattachent ont des fonctions de plus en plus complexes dans des spécialités de plus en plus variées.

Certains de ces effectifs sont souvent extérieurs à la profession muséale, à l'exemple de ceux qui sont chargés de la gestion des ressources humaines et financières, du marketing, des relations publiques et du domaine de plus en plus complexe de la sécurité et de la sûreté. La plupart d'entre eux n'ont reçu aucune formation en muséologie et peuvent très bien décider au bout de quelques années d'aller exercer leurs compétences professionnelles ou techniques dans un tout autre domaine.

Il est donc vivement recommandé d'amener le plus grand nombre possible d'employés de musée, dans toutes les spécialités, à suivre une formation pour que chaque groupe puisse échanger des informations et des points de vue sur son rôle et son expérience dans le cadre de la profession muséale ou au-delà. Le fait, par exemple, de regrouper les conservateurs et le personnel des relations publiques ou de l'administration avec ceux des services de sécurité et d'éducation pour réaliser un projet ou une étude mixte peut renforcer l'institution en améliorant les connaissances et la compréhension des autres services ou activités du musée, de ses objectifs et de sa vocation.

De même, il est très souhaitable de réunir dans les activités de formation des personnels engagés depuis plus ou moins longtemps. Les employés de longue date ou qui ont le plus d'ancienneté dans leur fonction ont forcément acquis une somme de connaissances et d'expériences qu'ils peuvent et doivent



partager avec leurs collègues moins expérimentés, tandis que les nouvelles recrues, souvent plus jeunes, apportent des connaissances et une expérience de l'extérieur, ainsi qu'un regard neuf.

### **Décentralisation de la gestion et du pouvoir**

Un autre thème majeur est la tendance à décentraliser le pouvoir et les responsabilités managériales dans l'entreprise au plus bas niveau de la hiérarchie ou de la structure du personnel, ce qu'acceptent maintenant la plupart des musées et instances annexes. De ce fait, même les employés les plus spécialisés, à l'exemple des conservateurs ou des restaurateurs, ont besoin d'acquérir des connaissances et des compétences plus étendues sur tout ce qui a trait à la gestion du musée.

### **L'enseignement technique et professionnel, les besoins en formation et développement des personnels de musée à tous les niveaux**

Depuis plus d'un demi-siècle, l'ICOM préconise à tous les spécialistes de musée de suivre une formation et un enseignement professionnel et technique pertinents (*Comment gérer un musée*, p. 149). À l'origine cette recommandation s'adressait essentiellement aux conservateurs et aux restaurateurs, puis ultérieurement au personnel chargé de l'interprétation et de l'éducation par le musée. Toutefois, en 1981, le Comité international de l'ICOM pour la formation du personnel (ICTOP) réuni à Bergen, Norvège, a formulé des recommandations sur les besoins de formation des personnels de musées ou d'organisations ou institutions annexes, en avançant que :

« Le personnel de musée comprend non seulement des spécialistes, autres que les conservateurs, et des employés des services généraux à tous les niveaux, que ce soit des services administratifs et financiers, de la conservation, de la restauration ou de l'éducation, des techniciens, des artisans et des agents de sécurité et d'entretien. Il incombe à chaque musée (ou aux autorités ou organisations régionales ou nationales qui en ont la responsabilité) d'analyser les obligations et les besoins en formation des effectifs du musée et, à la lumière de ces résultats, d'établir les objectifs d'apprentissage et les modalités de formation pour chaque poste. »

« La nature et la durée de la formation à prévoir dans des domaines ou des emplois spécifiques dépendent largement des responsabilités inhérentes à chaque poste. La formation doit, cependant, répondre à un objectif commun : faire comprendre à chaque employé le rôle du musée dans la société et son propre rôle au sein du musée. » (ICTOP 1983, p. 41)

S'agissant du rôle de l'employé dans le musée, certains y voient presque un droit humain fondamental à comprendre les objectifs et la nature de l'entreprise et du programme que chaque employé contribue à mettre en œuvre et l'importance de son rôle dans cette structure. L'information et la formation à cet égard revêtent sans doute d'autant plus d'importance pour le nombre croissant de spécialistes des finances, du personnel, du marketing, de l'informatique, de la communication et de la sécurité, souvent recrutés à un échelon intermédiaire ou supérieur en raison de leurs compétences dans le domaine commercial, de la fonction publique ou du bénévolat. Il faut aussi que chacun comprenne ce que fait son supérieur immédiat et ses subordonnés qu'il est chargé de superviser. Les recommandations de l'ICTOP poursuivent ainsi :

« Il est donc recommandé d'établir un programme de formation qui tente de répondre aux questions suivantes :

1. Les musées - pourquoi en a-t-on et quelle est leur fonction dans la société ?
2. Les collections – comment les obtient-on, les étudie-t-on, les préserve-t-on et qu'en fait-on ?
3. L'administration – qui fait quoi dans le musée et de quelle manière ?

4. Les expositions et autres services – pourquoi les propose-t-on, comment les organise-t-on et s'en sert-on ?
5. Les installations - comment les rend-on aussi accessibles que possible tout en sauvegardant les collections ? » (ICTOP 1983, p. 41-42)

L'ICOM, par le biais de son Comité international pour la formation du personnel (ICTOP) continue de formuler des recommandations sur les méthodes et les pratiques de formation et de développement professionnel qui sont actualisées périodiquement. Une synthèse en a été faite récemment dans *Curricula Guidelines for Museum Professional Development* (publié par l'ICOM), avec des conseils que l'on retrouve sur le site de l'ICTOP : <http://ictop.icom.museum/>. Ce site donne aussi une somme d'informations pratiques à tous ceux qui s'intéressent à l'enseignement professionnel et à la formation en muséologie, ainsi que des publications en ligne par des spécialistes et un répertoire des sites Web de cours de formation à travers le monde.

### **Conception et planification des programmes de formation et développement**

L'introduction de *Comment gérer un musée* suggère un usage polyvalent du manuel dont les informations et les recommandations sur les « meilleures pratiques » concernent :

1. les nouveaux ou futurs professionnels de musée ayant une expérience minimale de la gestion de musée ;
2. les professionnels et les techniciens chevronnés dans l'un des multiples domaines muséographiques, en leur expliquant les responsabilités et les fonctions de leurs collègues dans d'autres services et disciplines ;
3. servent à alimenter les discussions qui s'imposent entre le personnel et la direction générale quant aux performances accomplies et aux futures orientations et stratégies du musée.

### **Exploiter *Comment gérer un musée* dans les programmes de formation et développement**

*Comment gérer un musée : Manuel pratique* peut être exploité de multiples façons dans les programmes de formation et de développement du personnel, par exemple :

1. Comme référence pour les cours de troisième cycle et les programmes d'enseignement professionnel sur les musées, la muséologie, le patrimoine ou les matières annexes qui s'adressent aux futurs professionnels de musée.
2. Comme guide pour les programmes d'enseignement à distance et à temps partiel que suivent les employés de musée.
3. Dans le cadre des programmes internes de formation et de développement, mais aussi à titre individuel pour enrichir les connaissances et favoriser le développement professionnel.
4. Les chapitres et les thèmes abordés contiennent des informations pertinentes sur les valeurs et les « meilleures pratiques » muséales qui peuvent faire l'objet d'échanges fructueux au sein du musée et avec l'autorité de tutelle en ce qui concerne la définition et la révision des objectifs, les futurs programmes et la politique générale du musée.
5. Chaque chapitre du *Manuel pratique* est consacré à un thème pouvant guider un cours destiné à des spécialistes, voire une série d'ateliers sur le thème en question, par exemple la Gestion des collections ou la Sécurité. Un exemple de cours correspondant au chapitre Accueil des visiteurs de *Comment gérer un musée* est proposé à la section 3.1 du Manuel du formateur.
6. On peut aussi reprendre l'un des 130 sous-thèmes du *Manuel pratique* en proposant au personnel un atelier ou un forum de discussion d'une demi-journée ou d'une journée.

Le *Manuel du formateur* offre des recommandations supplémentaires à ceux qui organisent ou participent à la formation, qu'ils soient ou non éducateurs ou formateurs spécialisés dans ce domaine. L'expérience montre que la formation en muséologie peut être dispensée très efficacement par des professionnels qualifiés ayant une connaissance pratique du sujet traité, sans qu'ils sachent pour autant organiser et diriger ce type de cours et de programmes de formation.

Dans chaque chapitre du présent *Manuel*, vous remarquerez que le texte principal est complété par des informations sur les normes et les données techniques élémentaires, des suggestions d'exercices pratiques et des sujets de discussion proposés au sein du musée par un professionnel, un petit groupe de réflexion, des participants à un exercice ou un programme de formation ou de développement ou par l'ensemble du personnel.

La section suivante du *Manuel du formateur* donne des conseils et des renseignements sur les méthodes pédagogiques et didactiques préconisées dans les programmes de formation et de développement des personnels de musée, ainsi que des recommandations pratiques sur l'organisation et le déroulement des cours et du programme.

Le reste du *Manuel du formateur* consiste en un bref commentaire des douze chapitres de *Comment gérer un musée* qui met en exergue les thèmes et les sujets particulièrement importants, en suggérant des exercices à intégrer éventuellement dans le programme. La particularité du *Manuel pratique* réside dans les nombreux « encadrés » et exercices proposés à titre individuel ou collectif. Aux commentaires du présent *Manuel du formateur* s'ajoutent une ou plusieurs fiches de travail préparées de manière à être faciles à photocopier par l'enseignant ou le formateur qui les distribuera aux stagiaires ou au groupe afin de les guider dans les exercices d'application.

Chaque chapitre de ce *Manuel* suit le même plan avec les questions suivantes :

**Qui ?** Cette section résume quels sont les membres du personnel qui ont besoin de formes et de niveaux particuliers de formation compte tenu de leurs fonctions et de leurs responsabilités ;

**Quoi ?** Cette section précise les thèmes prioritaires du chapitre correspondant du *Manuel pratique* sur lesquels on pourrait mettre l'accent dans le cadre d'un programme de formation ou de développement ;

**Comment ?** Cette section donne des conseils pratiques sur l'organisation et la présentation des cours de formation et les personnes à qui l'on pourrait demander d'aider à la formation ;

### **Matériel supplémentaire :**

**Exemple de cours :** Le *Manuel du formateur* donne un exemple de programme détaillé et des notes à l'usage du formateur pour un cours spécifique basé sur le chapitre correspondant de *Comment gérer un musée* et un cours de formation continue intitulé « Former une équipe de services aux visiteurs efficace ».

**Fiches à photocopier :** Les 36 Fiches de travail placées à la fin de cet ouvrage correspondent aux chapitres du *Manuel pratique*. Les stagiaires et les participants aux cours et aux ateliers pourront s'en servir aussi bien dans le cadre de projets collectifs qu'individuels. Les auteurs espèrent que ces fiches serviront de modèle à d'autres sections du manuel que pourront préparer les formateurs s'il y a lieu.

## 1.2. Pour vous, le formateur : comprendre l'enseignement et l'apprentissage

Cette introduction s'adresse à vous, formateur, qui organisez ou contribuez à un programme de formation en muséologie. Vous êtes au cœur du développement du musée et de son personnel en tant qu'animateur, guide et mentor. Grâce à ce *Manuel*, vous allez donner au personnel de multiples occasions d'explorer et d'apprendre à travers des ateliers et des échanges mutuels. Votre rôle est primordial pour créer un cadre d'apprentissage positif qui peut donner confiance aux individus dans l'exécution de leurs tâches et leur développement. Enfin, votre travail sera révélateur de la manière dont le musée conçoit sa responsabilité vis-à-vis de ses collections et de ses visiteurs en enrichissant leur expérience et en leur donnant envie de revenir.

Ce chapitre a pour but de :

- > créer le cadre d'une culture d'apprentissage au sein du musée qui sous-tend le développement professionnel de l'ensemble du personnel
- > mettre en place les phases de création d'un programme de formation annuel et intégré soutenant toute la gamme d'activités du musée
- > observer comment se fait l'apprentissage des adultes
- > vous permettre d'acquérir un ensemble de compétences et de connaissances pour présenter ces exercices avec efficacité et agrément
- > réfléchir à l'aspect concret de l'organisation et de la conduite des ateliers
- > offrir une série de techniques d'évaluation pour aider à améliorer la qualité et le contenu des sessions.

### Qu'est-ce que la formation et le développement professionnel continu (DPC) ?

La formation n'est qu'un élément du développement professionnel continu (DPC). Ce terme recouvre le processus (qui exige des connaissances et des compétences) par lequel l'individu améliore ses actes professionnels selon des normes agréées par d'autres personnes respectées qui sont censées être les plus appropriés et efficaces sur le lieu de travail. Le DPC peut se faire en exerçant une influence sur autrui, en visitant d'autres musées, en parlant avec des collègues, en lisant la presse et en suivant des journées de formation. En fait, une journée de formation individuelle risque d'être moins fructueuse que de se retrouver devant des expériences/activités qui permettent à chacun de tester les idées présentées à cette occasion, observer un collègue plus expérimenté, avoir le temps d'assimiler ces nouvelles notions dans son travail, réfléchir aux conséquences de ces nouvelles activités et les comparer avec les critères de bonnes pratiques des collègues.

### Pourquoi faire une formation ? Développer au sein du musée une culture qui repose sur le développement professionnel

La formation et le développement professionnel sont essentiels pour qu'un musée puisse avancer et mettre ses projets à exécution. La participation aux activités de formation aide le personnel à se tenir au courant des innovations et des nouvelles technologies, mais aussi à réfléchir et contrôler la qualité des services aux visiteurs et les relations avec les divers acteurs, y compris le gouvernement.

Le plus important, peut-être, est que la formation et le développement professionnel dynamisent le personnel qui se prête plus volontiers au travail d'équipe, est satisfait de son emploi et s'enthousiasme à l'idée d'appartenir à une organisation qui se préoccupe de ses besoins et ses ambitions professionnelles. Une entreprise qui écoute et se nourrit des expériences pratiques de son personnel est une « organisation apprenante ».

L'organisation apprenante offre au personnel la possibilité d'acquérir des connaissances et d'assumer de nouvelles responsabilités tout en bénéficiant d'un appui. Elle lui permet de tester les nouveautés et de

tirer les enseignements des erreurs commises. Elle encourage l'échange d'expériences et de connaissances entre collègues et l'apprentissage mutuel par l'exemple. L'avantage pour le personnel comme pour l'entreprise est de créer un cadre propice à la résolution créative des problèmes et à l'innovation, tout en étant plus satisfait de son travail et du résultat des efforts individuels.

### **Où situer la responsabilité de la formation au sein de l'entreprise ?**

L'impact des idées exprimées dans ce manuel sera d'autant plus grand que le musée prendra au sérieux la formation et le développement professionnel de ses employés. Vous, le formateur, devez sentir et avoir la preuve que la direction générale considère la formation comme le pivot de l'entreprise et qu'elle vous confère l'autorité et la responsabilité d'organiser des sessions de formation et de négocier avec le personnel afin de le dégager de ses obligations pour pouvoir y assister. Les effectifs du musée, du haut en bas de la hiérarchie, peuvent discerner l'importance de la formation de plusieurs façons : par exemple, au niveau de la gestion, en consacrant du temps à la formation transectorielle, en favorisant les échanges et les conseils d'experts, les encouragements et les célébrations, en acceptant la contribution de chaque employé et en reconnaissant que l'ensemble du personnel, y compris la direction, a des choses à apprendre et peut faire profiter de son savoir-faire.

### **Qui est le formateur ?**

Il s'agit avant tout de nommer ou de désigner un membre du personnel qui tiendra la « vedette » pendant un ou deux ans. (Dans l'idéal, il est recommandé de désigner deux personnes pour répartir la charge de travail, ce qui offre différents styles de formation et permet d'avoir un remplaçant en cas d'absence). La personne ainsi nommée doit faire preuve d'une certaine autorité au sein du musée, inspirer le respect et être capable de démontrer qu'elle a les qualités requises pour être un bon formateur, car ce rôle est essentiel à la réussite du programme. Tout bon formateur doit être :

- > avide d'apprendre, désireux de se perfectionner sur le plan professionnel et partisan de l'autoévaluation
- > accueillant, positif, encourageant, courtois et respectueux envers les autres
- > démocratique dans le sens où il prône l'équité, ne laissant aucun sujet dominer les autres à moins d'avoir quelque chose d'utile à communiquer et dont on peut tirer un enseignement
- > reconnaître que chacun a une expérience, un savoir-faire ou des connaissances à transmettre
- > créatif dans la préparation de sessions stimulantes, selon des approches variées et des objectifs clairement définis
- > capable d'instaurer un climat de confiance en réduisant les facteurs de risque/échec dus à un manque de savoir-faire, de compétence, d'assurance
- > bien préparé sur le plan de l'information, du matériel, des tâches à exécuter
- > doué d'une capacité d'écoute mais sachant aussi donner des conseils
- > disposé à animer (en jouant un rôle secondaire) et à diriger les ateliers
- > provocateur et capable d'élargir le débat et les solutions proposées
- > soucieux de la ponctualité – en arrivant avant tout le monde pour préparer la salle et en finissant à l'heure après avoir exécuté toutes les tâches.

### **Planifier un cours de formation**

La première chose à faire pour le formateur est d'analyser le savoir-faire, les compétences et les besoins du personnel et de la direction générale. L'analyse des compétences porte sur :

- > les compétences techniques : informatique, expographie (ex. accrochage de tableaux),
- > les compétences managériales : réunions à présider, travail d'équipe, gestion de projet, rédaction de rapport, planification, etc.
- > le traitement des collections – documentation, entreposage,

- > les qualités professionnelles/individuelles – communication (écrite, orale, présentation)

Le formateur définit ensuite les compétences les plus indispensables et dresse un plan de formation / calendrier des sessions avec la direction en veillant à donner une vision à moyen ou à long terme (sur un ou deux ans) des cours de formation au musée. Cela permet de ne pas envoyer trop de personnel à la fois en formation, de traiter les priorités, de mieux répartir le transfert des compétences au sein de chaque division et d'aider à financer le programme.

Il est recommandé de prévoir une série de sessions (4 à 6 échelonnées sur plusieurs semaines) de façon à obtenir un développement graduel ou une progression des compétences – une session amenant la suivante – en creusant le sujet ou en établissant des correspondances, par exemple entre la planification de l'éducation et le marketing ou les services d'accueil.

Contenu	Session 1	Session 2	Session 3	Session 4
Définir la mission & la stratégie du musée	Analyse SWOT	Rédiger une déclaration de mission	Développer les objectifs et la finalité	Projet de stratégie sur les trois ans à venir
Services aux visiteurs	Prestations offertes	Futurs objectifs	Créer une équipe d'accueil et définir ses responsabilités	Définir des critères et suivre l'évolution des travaux
Formation en technologie de l'information et de la communication	Le premier groupe reçoit la formation initiale	Le premier groupe passe à l'étape suivante	Le premier groupe renforce ses capacités essentielles	Les membres du premier groupe adoptent chacun un « étudiant » à qui ils vont transmettre ce qu'ils ont appris

Il convient de réfléchir à l'échelonnement des sessions que vous allez proposer en série. Laissez le temps aux stagiaires de mettre en place les compétences ou les connaissances acquises, mais ne tardez pas trop non plus, sinon ils risquent de tout oublier ! Pensez à prévoir une session supplémentaire quelques semaines après la dernière session pour savoir comment les stagiaires ont adapté l'apprentissage dans leur secteur d'activité ou pourquoi les choses ne se sont pas passées comme prévu, ce qui a empêché le changement.

### **Bilan de formation :**

Dès le début de la planification du programme annuel de formation, vous devez penser à en faire l'évaluation, et ce pour plusieurs raisons :

- > vous perfectionner : améliorer vos performances, la structure de la session, le matériel nécessaire, comprendre la dynamique de groupe, etc.
- > observer les progrès de chaque employé : lui faire retracer son évolution, les sessions qui lui ont plu et comment il a appris à analyser son style d'apprentissage et amélioré sa capacité d'apprentissage
- > apporter un témoignage aux dirigeants : il va de soi qu'ils voudront savoir dans quelle mesure la formation contribue aux objectifs du musée. Il serait judicieux de présenter un compte rendu trimestriel avec le nombre de sessions et de participants, les thèmes traités, le retour d'information, les résultats.

Vous pouvez recueillir l'information de plusieurs façons :

- > par l'intermédiaire des participants qui tiennent leur carnet/journal de stage ou des fiches où ils notent ce qu'ils font pendant l'année et les résultats obtenus ;
- > des entretiens formels – à l'aide de la fiche ou du journal de stage, chaque employé peut expliquer en quoi les sessions ont modifié sa façon d'accomplir les tâches journalières, d'organiser sa journée, comment il gagne du temps, délègue davantage, sait dégager les

priorités, collecter l'information, etc.

- > votre carnet/journal où sont notées les données chiffrées, par exemple le nombre de participants, de sessions, d'heures de formation, ainsi que vos objectifs pour chaque session. Ces objectifs peuvent dépasser ceux qui ont été fixés pour les participants, par exemple vous pourriez souhaiter expérimenter une nouvelle activité ou un nouveau lieu ; il sera donc utile de noter vos réflexions après l'événement pour les comparer avec celles du groupe.
- > Des questionnaires peuvent être distribués aux participants. Cette initiative est intéressante à condition de garder l'anonymat pour laisser libre cours aux critiques :

Titre de la session \_\_\_\_\_ Date \_\_\_\_\_

Avez-vous trouvé cette session utile pour votre travail ? Oui \_\_\_ Non \_\_\_

Si non, pourquoi ?

Comment allez-vous exploiter l'information / le savoir-faire ?

Quelle a été la partie la plus réussie de la session ?

Qu'est-ce qui a été moins réussi ?

La session était : trop longue \_\_\_ convenable \_\_\_ trop courte ? \_\_\_

Merci de votre aide

## Comprendre vos apprenants

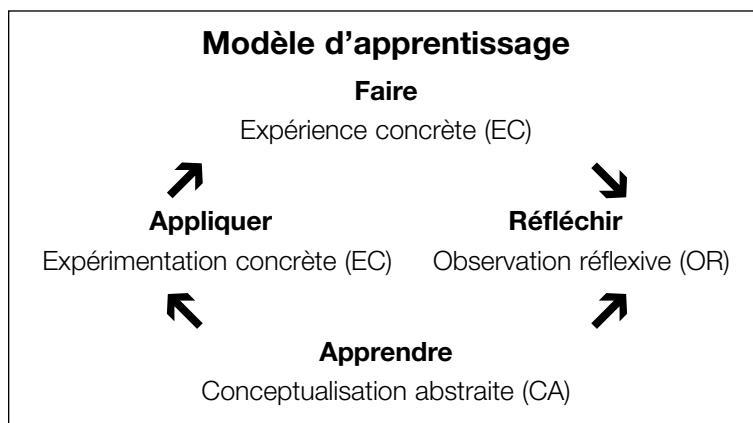
### Définition de l'apprentissage

« L'apprentissage est un processus d'engagement actif par l'expérience. C'est ce que l'on fait pour donner un sens au monde. Cela consiste à développer les compétences, les connaissances, la compréhension, les valeurs et la capacité de réflexion. L'apprentissage efficace conduit au changement, au développement et au désir d'apprendre plus. » (Campagne pour l'apprentissage au Royaume-Uni)

Depuis trente ou quarante ans, l'apprentissage de l'adulte suscite un intérêt croissant, à l'instar des recherches menées sur celui de l'enfant. Grâce aux travaux de Howard Gardner, David Kolb et autres, on sait désormais que le mode et le rythme d'apprentissage diffèrent selon les individus, ce qui offre différentes perspectives et solutions aux problèmes.

David Kolb (1984) a créé un modèle d'apprentissage expérientiel où l'expérience est la source de l'apprentissage et du développement. Ce modèle est basé sur le cycle d'apprentissage qui se déroule en quatre phases selon un processus continu. Kolb estime qu'il faut achever le cycle pour réussir l'apprentissage. Il ajoute que chacun de nous a tendance à avoir une préférence pour la phase du cycle dans laquelle on se trouve.

C'est ce que l'on appelle le style d'apprentissage : voir le tableau ci-dessous.



Les descriptions suivantes sont extraites du chapitre de Mc McCarthy & Pitman - Gelles (1989) in Durbin (1996) :

### **Style 1: Apprenant imaginatif/divergent EC & OR**

- > Apprend par l'écoute et l'échange d'idées avec autrui.
- > Perçoit l'information de manière concrète et prend le temps de la réflexion.
- > S'intéresse aux gens et à la culture. Le divergent croit en sa propre expérience, excelle dans la vision de situations concrètes sous de multiples perspectives et s'inspire de ceux qu'il respecte.

**Force** : innovation et imagination. Les divergents sont des cérébraux. Objectifs : s'impliquer dans les questions importantes, introduire l'unité dans la diversité.

**Questions favorites** : Pourquoi ou pourquoi pas ?

### **Style 2: Apprenant analytique/assimilateur (OR & CA)**

- > Apprend par la réflexion théorique.
- > Perçoit l'information de façon abstraite et la traite de manière réfléchie.
- > S'intéresse moins aux gens qu'aux idées : critique l'information et collecte les données. Meticuleux et industriel, il réexaminera les faits si la situation le rend perplexe.

**Force** : Créateur de concepts et de modèles. Objectifs : Autosatisfaction et reconnaissance intellectuelle.

**Question favorite**: Quoi ?

### **Style 3: Apprenant convergent/de bon sens (CA & EC)**

- > Apprend en vérifiant les hypothèses selon un raisonnement logique.
- > Perçoit l'information de façon abstraite et en fait l'expérience active.
- > Exploite des données factuelles pour formuler des concepts élaborés, a besoin d'expériences tactiles, aime à résoudre les problèmes, n'apprécie pas qu'on lui donne des réponses, limite les jugements aux choses concrètes, tolère difficilement les idées 'floues', a besoin de savoir en quoi ce qu'on lui demande de faire va l'aider dans la 'réalité'.

**Force** : Application concrète des idées. Objectifs : Faire coïncider sa vision du présent avec la sécurité future.

**Question favorite** : Comment ça marche ?

### **Style 4: Apprenant accommodateur/dynamique**

- > A besoin de savoir ce que l'on peut faire d'une chose.
- > Apprend par l'expérience, l'erreur et la découverte par lui-même.
- > Perçoit l'information de façon concrète et en fait un traitement actif.
- > S'adapte au changement et y prend plaisir ; aime la variété et excelle dans les situations réclamant de la souplesse. A tendance à prendre des risques, est à l'aise en société mais donne parfois l'impression de toujours se mettre en avant. Arrive souvent à une conclusion précise en l'absence de justification logique.

**Force** : Action, plans mis à exécution. Objectifs : Faire que les choses arrivent, concrétiser.

**Question favorite** : Qu'est-ce que cela peut devenir ?

### **Mais qu'est-ce que cela signifie pour le formateur ?**

Le modèle de Kolb nous aide à reconnaître les réactions des individus selon le contenu et la structure de la session. Les uns aiment mieux travailler en groupe, tandis que les autres préfèrent commencer par lire les documents qu'on leur a distribués. Certains ont envie de chercher à résoudre un problème de façon



pragmatique alors que les autres veulent discuter des idées à la base. Faites donc en sorte de leur proposer un choix d'activités pour ne pas privilégier un style d'apprentissage et soyez attentif au comportement des individus quand ils sont dans leur style d'apprentissage préféré et dans celui qui leur convient le moins – par exemple, ceux qui commencent à bavarder quand vous leur demandez de lire des notes. Pourquoi certains n'ont pas envie d'aller dans les réserves recenser les risques potentiels pour la sécurité.

Il y a aussi des facteurs à prendre en compte dans la préparation des ateliers et des sessions.

**L'apprentissage prend du temps** – Pour certains c'est l'application de concepts abstraits sur le lieu de travail qui crée le changement de comportement/attitude/savoir. C'est pourquoi, après avoir organisé une série d'ateliers, il est important que les stagiaires reviennent réfléchir en groupe au changement qui s'est opéré afin de le consolider et de l'affiner.

Cela nous amène au facteur suivant : **L'apprentissage, c'est aussi apprendre à apprendre** – Plus on est capable d'analyser dans quelle mesure on apprend bien, plus on est à même de trouver les meilleurs cadres et processus pour créer l'apprentissage le plus efficace.

Pour beaucoup, **l'apprentissage est une activité sociale** – réfléchir en groupe, être stimulé par les idées d'autrui, rechercher en groupe des idées originales pour résoudre un problème. Pour beaucoup aussi, **l'apprentissage répond à un propos identifiable** – les adultes peuvent largement contribuer à leur apprentissage, le résultat est important à leur yeux – Est-ce que je peux m'améliorer après cela ? J'utiliserai ces connaissances/compétences pour m'aider à faire cela ? J'apprendrai une nouvelle langue pour me faire comprendre une fois dans le pays.

## Planifier et proposer des sessions efficaces

Voici les principaux éléments à prendre en compte pour créer des ateliers stimulants.

**Objectifs de la session** : Réfléchissez à ce que vous voulez que les participants discutent, comprennent et abordent durant la session et, surtout, à ce que cela leur permettra de faire par la suite. Mieux vaut avoir un ou deux objectifs précis que d'espérer voir l'atelier en proposer plusieurs à moins qu'ils soient étroitement liés. Il est utile de les définir clairement en début et en fin de session, car les participants veulent savoir que leur temps est bien employé et qu'ils en tireront profit par la suite. Certaines sessions du *Manuel* pourraient avoir un impact immédiat sur la pratique quotidienne d'un employé, d'autres réclament un travail collectif pour établir une stratégie dont la mise en œuvre peut prendre des semaines ou des mois.

**Planifier la session** : Il est souhaitable de planifier la durée de chaque partie de la session en prévoyant un laps de temps suffisant pour l'introduction et la conclusion. Inscrivez la durée en marge de chaque rubrique, par exemple : 14 h Début, accueil et introduction, 14 h 10 Objectifs de la session, 14 h 15 Tâche 1 en groupe, 14 h 35 synthèse et discussion. 15 h Tâche 2, etc. Commencez toujours à l'heure – Si on sait que vous êtes toujours en retard, vous aurez encore plus de retardataires ! Remerciez ceux qui arrivent à l'heure pour leur inculquer le sens de la ponctualité. Pensez à consacrer 15 à 20 minutes avant la fin de la session pour avoir le temps de conclure. Cela vous permettra de passer en revue les résultats des discussions ou des décisions prises et de mettre l'accent sur les tâches à exécuter après la session, une fois de retour sur le lieu de travail.

**Réfléchir au contenu** : Les fiches du *Manuel* donnent une structure. Mais profitez de votre connaissance du groupe et du contexte muséal pour développer le thème de la session ; vous pouvez demander à un membre du personnel de discuter d'un problème que le groupe aidera à résoudre. Préparez-vous bien – prenez le temps de planifier vos notes, pensez à l'ordre dans lequel vous allez donner les informations ou le travail à faire : y a-t-il une logique ? Les participants ont-ils besoin d'avoir des connaissances ou des informations avant de passer au travail suivant ?

**Structurer la session** : Veillez à offrir un choix d'activités aux participants. Comptez 1 à 3 heures par session. Les gens auront plus de mal à se concentrer et à participer activement au cours s'il n'y a qu'une personne qui prend la parole. Activités possibles : travail individuel ou par groupe de deux, trois ou quatre. Discuter d'un problème et trouver les solutions, dresser une liste et distinguer les priorités, faire une présentation collective, aller en observation dans les salles d'exposition et faire un compte-rendu au groupe. Vous pouvez faire changer des gens de groupe s'il y a plus d'une activité collective par session. Si la session dure plus d'une heure, il est recommandé de prévoir une pause (10 minutes) pour se dégourdir les jambes, etc.

**Préparer le matériel** : Les participants devront-ils prendre des notes ? Avez-vous assez de crayons/stylos ? Avez-vous d'exemplaires en supplément au cas où vous seriez plus nombreux que prévu ? Avez-vous besoin d'un tableau pour relever un point particulier ou des éléments de compte rendu ? Vous ou quelqu'un a-t-il besoin d'un projecteur ? Avez-vous vérifié une demi-heure avant le cours que tout le matériel est en bon état de marche ?

**Préparer le lieu de formation** : Quel que soit le lieu que vous aurez choisi pour tenir la session, vous devez veiller à ce qu'il convienne à un apprentissage positif et fructueux. Les gens doivent se sentir à l'aise pour pouvoir se concentrer sur le contenu de la session et les activités annexes. Vérifiez si la salle ou l'espace est équipé de sièges et de tables faciles à déplacer par rangée, en groupe, en demi-cercle ou en cercle. Chaque disposition crée une dynamique, par exemple une disposition en cercle assure une égalité de vues ; les sièges alignés face au formateur montrent qu'il est l'enseignant et l'autorité ; plusieurs sièges tournés vers l'intérieur favorisent le travail en groupe. Prévoyez des rafraîchissements et vérifiez qu'il y a une température correcte dans la salle et facile à régler.

Saisissez toutes les occasions de tenir des sessions au musée, surtout quand le sujet s'y prête ; allez travailler dans les salles d'exposition pour discuter des présentations, des services aux visiteurs et des activités pédagogiques. S'il y a de la place dans les réserves, profitez-en pour y tenir une session, ce qui permettra au personnel étranger au service de conservation de voir les collections et de comprendre la complexité des problèmes (environnement, emballage, sécurité, emplacement des œuvres) .

Soyez créatif par rapport à la diversité qu'offre le musée, par exemple, lorsque vous étudiez les services aux visiteurs. Cela vaut peut-être la peine d'aller dans un hôtel local réputé et d'interroger les clients pour discuter des facteurs clés de leur réussite. Un autre exemple serait d'amener le personnel enseignant dans les écoles et les communautés locales pour leur apprendre à mieux cerner les besoins de ces catégories de population. Le fait d'intégrer d'autres organisations dans le programme de formation vous offre un plus grand éventail de lieux, aide à forger de nouveaux partenariats et souligne votre mise en valeur du développement du personnel.

**Comprendre les participants** : Cherchez toujours à avoir des informations sur les participants par rapport à la session. Y aura-t-il des personnels de plusieurs départements du musée ? Si c'est le cas, cela peut très bien vouloir dire que tout le monde n'a pas une idée claire du rôle et des responsabilités de chacun, il pourrait bien y avoir des préjugés à propos de ce travail qui semble moins intéressant ou plus facile à exécuter, ce qui ne favorise pas forcément la dynamique de groupe. Vous pouvez le constater en demandant aux gens de signer pour confirmer leur présence deux jours avant ou au début de la session. Le fait de demander aux stagiaires de se présenter, même s'ils se connaissent tous, est une bonne occasion pour eux d'ajouter une phrase ou deux en liaison avec la session. Si le thème choisi est la sécurité, demandez-leur ce qu'ils ont fait pour réduire les risques dans leur secteur, ce qui les amènera à avoir une pensée positive en se disant responsables de la prévention des risques au musée.

**Diriger la session** : Même si vous animez la session et que vous laissez les participants faire leurs comptes

rendus ou leurs exposés, vous devez rester dans les temps et donner à chacun une chance d'intervenir. Voici quelques astuces.

**Donner des instructions claires :** Vous pouvez commencer par distribuer l'emploi du temps de la session sur une feuille ou l'écrire au tableau pour que chacun en connaisse le déroulement, la répartition des activités, la présentation etc. Si vous demandez aux participants de se répartir en plusieurs groupes pour une tâche spécifique, assurez-vous qu'ils ont compris, puis revérifiez auprès de chaque groupe que le problème à résoudre est bien saisi et déjà à l'étude. Donnez-leur toujours une estimation du temps nécessaire pour accomplir cette tâche. Prévenez-les à nouveau 3 minutes avant la fin de l'exercice et la synthèse. Si vous leur demandez un compte rendu, rappelez-leur de désigner quelqu'un qui collectera l'information et la transmettra aux autres groupes de manière cohérente.

**Utiliser le langage du corps :** on peut exprimer bien des choses par la posture : la manière de se tenir debout ou de s'asseoir, le mouvement des bras, des yeux et du visage qui peuvent aider à maîtriser la situation. En circulant dans la pièce, en se tenant debout près de quelqu'un, en balayant la salle du regard, en portant le regard sur un individu, on peut donner un sentiment d'adhésion, insister sur une remarque ou indiquer à tout le monde de venir écouter. Si quelqu'un parle trop longtemps, allez vers lui, posez une main sur la table et regardez-le en disant : « Merci, c'est très intéressant, on pourra peut-être entendre la suite pendant la pause ou plus tard, mais il faut poursuivre la tâche ».

**Créer un consensus :** C'est un moyen très utile pour créer un consensus, disons, sur les priorités des trois ans à venir. On pose au groupe la question suivante que l'on écrit au tableau : « Quels artefacts le musée doit-il collectionner dans les trois ans à venir ? » Chacun en dresse la liste. Le formateur se dirige vers le groupe et demande à une personne à la fois de citer un objet de sa liste. Il l'écrit au tableau mais sans en justifier le choix. Si d'autres personnes ont inscrit le même objet, elles le rayent de leur liste. Le formateur poursuit ses consultations d'un groupe à l'autre jusqu'à ce que tous les objets soient réunis sur la liste principale. Puis chacun est autorisé à choisir ses cinq premiers objets en donnant 5 points à celui qui lui semble le plus important, 4 au suivant et ainsi de suite. Le formateur demande ensuite à chacun quel est son choix et ajoute la note en marge de l'objet. Après avoir interrogé tous les groupes, on fait le total des points obtenus par objet, ce qui donne une liste à laquelle auront contribué tous les participants en donnant un ordre de priorité aux objets principaux :

Costume traditionnel 2, 4, 1, 3, 5 = 15

Jouets d'enfants 1, 1, 4, 1, 3 = 10

Paniers tressés 4, 5, 4, 2, 4 = 19

Sculpture du XVIIe siècle 2, 4, 3, 5, 1 = 15

Histoire orale des ouvriers agricoles = 4, 4, 2, 1, 1 = 12

**Rendre compte :** Le compte-rendu demandé au groupe a de multiples avantages : l'échange de bonnes idées, de points de vue, l'occasion pour les participants de s'exprimer en public, la possibilité de conclure la session. Le formateur doit également savoir qu'il est important d'ajouter un commentaire après l'exposé de chaque groupe et en conclusion finale, trouver des thèmes communs, des idées neuves et définir les tâches prioritaires. Assurez-vous que les notes prises au cours de la formation seront archivées, diffusées sur l'intranet ou serviront de base à la prochaine session.

**Maintenant que vous êtes lancé avec votre manuel, votre carnet et votre tableau de conférence... Bonne chance !**

# Conseils pour exploiter les chapitres de *Comment gérer un musée : Manuel pratique* dans la formation

## 2.1. Formation sur le rôle des musées et le Code professionnel de déontologie

### Qui ?

Tout le personnel de musée doit connaître l'histoire, la vocation et le rôle quotidien du musée. La formation et le développement professionnel sur les valeurs et les règles qui guident les activités du musée sont également indispensables pour tous ceux qui travaillent ou participent à l'administration et à la gestion du musée. Cette exigence s'applique à de nombreux individus qui ne font pas partie du personnel du musée. En dehors des effectifs rémunérés, les individus qui doivent connaître les activités et les principes déontologiques du musée sont les membres de son comité ou conseil d'administration, car ils sont garants de la conformité aux normes et aux règles déontologiques établies de décisions aussi importantes que l'autorisation de faire entrer une pièce dans une collection. La formation, formelle ou informelle, s'adresse aussi aux hauts responsables des organismes qui régissent et financent le musée, tels les ministères ou les pouvoirs publics dont il relève.

### Quoi ?

Ce chapitre de *Comment gérer un musée* contient beaucoup d'informations, de conseils et de supports pédagogiques sur l'histoire de l'activité de collecte ; Les premiers musées publics ; Normes minimales et déontologie professionnelle ; Gérer le musée ; Constituer et entretenir les collections ; Interpréter et enrichir les connaissances – accessibilité ; Apprécier et promouvoir le patrimoine culturel et naturel ; Service public et intérêt général ; Travailler avec les communautés ; Législation ; Discussion sur le concept de professionnalisme. La partie correspondante de ce chapitre du manuel peut servir de base à un atelier ou un séminaire unique, ou s'inscrire dans un cours de longue durée qui traite tout ou partie de ces questions.

Le degré d'approfondissement et la nature des formations sur ces sujets dépendent des tâches précises et du niveau de responsabilité des participants. Cependant, tous les membres du personnel doivent au moins être initiés à l'histoire des musées et à leurs fonctions, de manière à pouvoir relier leur travail aux objectifs généraux. Les effectifs directement en contact avec les visiteurs ou le grand public devront approfondir leurs connaissances et leur compréhension de ces éléments, même s'il s'agit de guides ou de personnels auxiliaires affectés à l'accueil, aux points information, au standard, à la surveillance des salles.

Les hauts responsables qui assurent l'acquisition et l'entretien des collections, tels les conservateurs, les responsables du registre, le personnel de recherche sur le terrain et de collecte et les conservateurs-restaurateurs, devront connaître en détail le *Code de déontologie professionnelle* (reproduit dans *Comment gérer un musée*), ainsi que les lois et réglementations nationales et internationales en vigueur (voir aussi le chapitre Trafic illicite), et les politiques et les règles muséographiques concernant l'acquisition, la documentation et la préservation des collections. Les employés qui travaillent dans le domaine des services aux visiteurs doivent également connaître les pratiques et les politiques professionnelles relatives à leurs activités et à leurs obligations particulières. Enfin, les responsables de l'administration, du marketing et des relations publiques, des expositions et de la sécurité du musée devront aussi recevoir les informations et la formation adaptées.

L'ensemble du travail et de l'activité des musées devant se faire dans le respect de la déontologie, il faut avant tout que le directeur, le personnel d'encadrement et les professionnels, sans parler de l'autorité de tutelle, comprennent et adhèrent aux politiques instaurées par le musée, notamment à sa déontologie rendue publique.

### Comment ?

Il est impératif que le personnel dispose d'informations détaillées sur ces questions clefs. Comme dans tout programme de formation, il convient de favoriser une diversité d'approches. Des conférences et des

discussions sont souvent indispensables pour communiquer les principales informations et présenter un sujet spécifique (par exemple dans ce chapitre, l'histoire d'un musée particulier ou le système des musées dans un pays). Toutefois, même dans ce domaine, l'apprentissage basé sur l'action est souvent plus efficace.

Si les participants d'un cours ou d'un atelier occupent différents types et niveaux de postes, et présentent une expérience et une ancienneté variables au sein du musée, proposez-leur de faire part à leurs collègues de leurs connaissances, de leur expérience et du rôle de leur service ou de leur division au sein de l'institution. S'agissant d'un cours de longue durée, les participants peuvent étudier individuellement ou en groupe un sujet particulier qu'ils présenteront à l'ensemble de la classe, par exemple l'histoire du musée, celle d'une collection ou d'un programme particulier. Si le personnel qui participe à une session dans ce domaine provient de plusieurs musées ou pays, il est possible d'expliquer et de discuter de traditions et d'expériences probablement très variées.

Les retours d'information et les débats réguliers de ce type revêtent une importance et une pertinence d'autant plus grandes du point de vue de la déontologie des musées. Confrontés à des problèmes professionnels et déontologiques dans leur travail quotidien, les employés « apprennent en faisant ». Incitez-les à échanger leurs expériences et à faire part de leurs difficultés avec leurs collègues. La discussion d'études de cas sur ce thème est aussi très profitable. Ce chapitre de *Comment gérer un musée* contient cinq études de cas correspondant à deux Fiches du présent Manuel à photocopier et à distribuer.

A l'occasion de son 60e anniversaire et du 20e anniversaire de son premier *Code de déontologie professionnelle*, l'ICOM prévoit de publier en 2006 d'autres études de cas (que son Comité de déontologie a examinées au cours des vingt dernières années d'après des situations dont les noms et les détails ont été retirés) et une étude de l'histoire et de l'évolution du concept de la déontologie muséale au XXe siècle. Pour connaître l'actualité sur ce sujet ainsi que les dernières versions du contenu et du matériel pédagogique, les organisateurs de la formation et les étudiants sont invités à consulter le site de l'ICOM sur la déontologie : <http://icom.museum/ethics.html>.

Par ailleurs, le *Museum Security Network*, organisation internationale à but non lucratif que dirige le spécialiste hollandais de la sécurité des musées, Ton Cremers (ex Rijksmuseum, Amsterdam), présente quotidiennement une revue de presse internationale sur la sécurité des musées, des bibliothèques, des archives et du patrimoine, le trafic illicite et les questions déontologiques associées. Les cas souvent très détaillés représentent une source d'information supplémentaire précieuse pour discuter les politiques et les pratiques d'acquisition, ainsi que les questions sécuritaires plus générales, dans le cadre de la formation muséale. Plus d'une dizaine d'articles paraissent chaque jour sur la liste de diffusion du Réseau. L'inscription sur la liste est gratuite : les archives depuis avril 2003 et le lien pour s'abonner aux nouvelles en ligne sont à l'adresse suivante : <http://www.museum-security.org/>

### **Fiches de travail à photocopier en rapport avec ce chapitre**

1. Code de déontologie professionnelle, Études de cas 1, 2 & 3
2. Code de déontologie professionnelle, Études de cas 4 & 5

## 2.2. Formation sur la gestion des collections

### Qui ?

Souvent vastes et complexes, les collections représentent une part essentielle des ressources des musées. La qualité de leur entretien, de leur gestion et de leur développement est une responsabilité capitale qui incombe de près ou de loin à tous les employés du musée. La formation continue et le recyclage des spécialistes sur tous les aspects pratiques d'une bonne gestion des collections sont évidemment indispensables pour les employés (et les chercheurs) dont les fonctions ont essentiellement trait aux collections, comme les conservateurs, les responsables du registre et les documentalistes, les restaurateurs et les directeurs de collection. Cependant, il est capital que l'ensemble du personnel, y compris l'équipe de direction et le personnel de sécurité, soit formé sur les principaux aspects des pratiques et des normes de la gestion des collections au quotidien.

### Quoi ?

Le chapitre Gestion des collections de *Comment gérer un musée* couvre un large éventail de sujets essentiels qui peuvent tous intégrer des programmes de formation et de développement professionnel : mise en place d'une politique de collection ; Acquisition et enregistrement ; Cession et retrait d'objets ; Numérotation et marquage des objets ; Prêts ; Constats d'état ; Stockage des collections ; Manipulation et transport des collections ; Photographie ; Assurances ; Accès du public aux collections ; Galeries et salles d'exposition ; Recherche muséographique. La partie correspondante de ce chapitre du manuel peut servir de base pour un atelier ou un séminaire unique, ou un cours de longue durée qui traite tout ou partie de ces questions.

Les spécialistes et les techniciens qui travaillent sur les collections à plein temps ou à temps partiel devront bien sûr maîtriser parfaitement l'ensemble de ces sujets dans le cadre de leur formation professionnelle ou initiale, tout en suivant une formation continue et un recyclage. D'une manière générale, le directeur et le personnel d'encadrement doivent connaître aussi bien les principes et les politiques du musée que les « meilleures pratiques » relatives aux principes et aux priorités en matière de gestion des collections.

Tous les autres employés amenés à manipuler ou à déplacer des spécimens ou des œuvres d'art de façon occasionnelle, aussi bien les manutentionnaires et les agents de sécurité que le personnel chargé de l'éducation, des présentations et des expositions et le personnel technique (photographes, illustrateurs, etc.), doivent suivre une formation et un recyclage réguliers sur la manipulation correcte et sans danger des objets qui composent les collections. Le personnel chargé de l'éducation, des expositions et les employés attachés à ces services doivent également connaître le système, les règles et les pratiques muséographiques concernant l'indexation des objets dans le catalogue, de manière à ce qu'on puisse les identifier correctement, les situer ou les remplacer dans les collections ou les réserves. Le personnel d'entretien du bâtiment et de la sécurité doit également être sensibilisé aux principes et aux pratiques exemplaires de stockage des collections, ainsi qu'à la gestion et au contrôle de l'accès aux réserves et aux salles d'exposition.

### Comment ?

Bien qu'une bonne gestion des collections dépende dans une grande mesure des principes fondamentaux enseignés dans des conférences et des cours magistraux, ce sujet revêt aussi un aspect très concret. Par conséquent, la formation du personnel à tous les niveaux et dans toutes les spécialités doit s'appuyer autant que possible sur une approche « pratique ». Ce point est évidemment essentiel pour la manipulation et le déplacement des spécimens en toute sécurité ou le numérotage et le marquage corrects des objets. L'analyse de l'expérience pratique et la préparation d'études de cas peuvent être exploités pour de nombreux autres aspects du sujet, par exemple à travers l'étude et l'établissement de constats d'état,

ou de politiques et de règles de gestion des collections, comme l'accès à l'étude des collections.

Les normes et les techniques évoluent rapidement dans ce domaine. Il est donc important que le musée instaure et entretienne de bonnes relations avec les autres institutions, à l'échelle nationale et internationale. Dans le cadre du programme de formation, des experts invités peuvent également diriger des stages pratiques de brève durée pour le personnel du musée. De même, les spécialistes du musée sont encouragés à partager leurs connaissances et leur expérience avec le reste du personnel, par exemple en assurant la formation des personnels de la sécurité, des expositions et des techniciens sur la manipulation des spécimens et des œuvres d'art.

### **Fiches de travail à photocopier en rapport avec ce chapitre :**

- 3. Établir une politique de gestion des collections**
- 4. Méthode de catalogage**
- 5. Mesures de sécurité des collections**

Des fiches de travail conçues à l'origine pour accompagner d'autres chapitres de *Comment gérer un musée* peuvent être utiles dans les programmes de formation basés sur ce chapitre.

## 2.3. Formation sur les inventaires et la documentation

### Qui ?

Les musées présentent de grandes disparités, en particulier d'une tradition nationale à l'autre, sur le plan de l'organisation de la documentation des collections et du personnel qui y est affecté. Dans bien des cas, le catalogage et la documentation afférente sont considérés comme la responsabilité et l'activité principales des conservateurs des collections, et il n'est pas rare de découvrir, du moins dans le passé, que des approches relativement différentes, voire d'autres systèmes de numérotation étaient utilisés dans différents départements d'un même musée. Dans plusieurs cas, des spécialistes appelés responsables du registre ou documentalistes étaient traditionnellement chargés de la création et de la tenue du catalogue central de toutes les collections du musée, voire de l'inventaire national de tout le patrimoine culturel protégé (c'est le cas en France où l'inventaire national des collections de tous les musées nationaux a plus de deux siècles).

Récemment, suite à l'informatisation croissante de la documentation des musées, un troisième modèle de personnel est apparu, où le musée est doté d'un service de technologie de l'information et de la communication (TIC) qui dispense des conseils techniques et professionnels et assiste les responsables des inventaires et de la documentation (conservateurs ou responsables du registre/documentalistes). Il conseille le directeur et les responsables du musée sur l'usage des TIC. Parfois, le personnel des TIC n'est pas employé directement par le musée mais relève d'un ministère (ou d'un autre service public) ou par un sous-traitant indépendant chargé de fournir des services de documentation ou de TIC au musée.

Quelles que soient la politique et l'organisation du personnel, ces effectifs (employés chez des sous-traitants ou autres) qui ont de lourdes responsabilités en ce qui concerne le catalogage et la documentation doivent recevoir une formation spécialisée dans ce domaine. D'autres membres du personnel devront également être formés afin d'avoir une meilleure connaissance des politiques et des pratiques du musée pour l'inventaire et la documentation, relativement à leurs tâches. Par exemple, même si le musée dispose d'un service de documentation, les responsables de la conservation et des acquisitions (ex. le personnel de recherche et de collecte sur le terrain) ou de la gestion des collections devront bien connaître ce domaine.

Il est évident que la direction générale du musée doit être sensibilisée, elle aussi, aux politiques et aux pratiques actuelles, ainsi qu'à l'importance d'accorder la priorité à l'instauration et au maintien des inventaires et de la documentation, pour des raisons déontologiques et surtout juridiques.

### Quoi?

Le chapitre Inventaires et documentation de *Comment gérer un musée* recouvre : les prêts à long terme et l'enregistrement ; le contrôle d'inventaire et le catalogage ; la syntaxe et la terminologie ; la numérotation, l'étiquetage et le marquage ; le contrôle des mouvements et la localisation ; la création d'un fonds documentaire, le contrôle d'inventaire et le catalogage ; la recherche documentaire et le catalogage manuel et informatique ; la mise en ligne d'informations sur la collection ; les ressources humaines et financières ; les champs documentaires recommandés. La partie correspondante de ce chapitre du manuel peut servir de base à un atelier ou un séminaire unique, ou à un cours de longue durée qui traite tout ou partie de ces questions.

Ce chapitre de *Comment gérer un musée* donne une vue d'ensemble des thèmes que doit couvrir la formation du personnel engagé à cet effet, des conservateurs aux spécialistes du registre et aux documentalistes, en passant par les employés des TIC. Encore une fois, rien ne saurait remplacer l'expérience, tant pour les systèmes et les procédures propres au musée que pour les « meilleures pratiques ».



Lorsque les participants au cours ou à l'atelier proviennent de divers musées ou organismes, il faut leur demander à l'avance d'apporter des informations sur les systèmes et les procédures d'inventaire, de documentation, de terminologie et de numérotage en vigueur dans leur musée, ainsi que des exemples de registres, de formulaires ou de fiches utilisés, à des fins de comparaison et de discussion.

Tout le personnel chargé des collections doit être compétent au niveau du traitement des acquisitions, du contrôle d'inventaire et de catalogage, de la numérotation et de l'étiquetage des objets, et du contrôle de leur localisation et de leurs mouvements. Il faut prévoir des cours et des ateliers dans ces domaines primordiaux en mettant l'accent sur l'acquisition de l'expérience dans toutes les activités de documentation. A cet égard, l'Internet, et notamment les sites Web, sont de précieuses sources d'information et de conseils sur les politiques, les normes et les procédures de documentation (sites du Comité international de l'ICOM pour la documentation, de la norme *Object-ID* et de la *Museum Documentation Association*).

Il est aussi capital que les formateurs, comme les participants, comprennent l'importance d'une coordination rapprochée au sein du musée entre le travail documentaire (et la formation) et les activités qui y sont étroitement liées telles que la gestion des collections, la sécurité et le contrôle du trafic illicite. Il y a aussi d'autres points importants concernant certains aspects des tâches citées dans le chapitre Présentations, œuvres exposées et expositions, en particulier sur le contrôle de la documentation et de l'inventaire pour les prêts entrants ou sortants pour des expositions temporaires.

### **Comment ?**

Lorsqu'un cours ou un atelier de formation s'adresse au personnel d'un seul musée ou institut ou organisme apparenté, il faut prévoir des exemplaires en nombre suffisant du matériel de documentation de l'institution, tels les registres ou les notices catalographiques. Lorsque le musée dispose d'un système de documentation sur ordinateur, il convient au moins d'en faire la présentation aux participants et, dans la mesure du possible, de leur donner à tous la possibilité d'utiliser un système de démonstration distinct du système principal de catalogage afin d'éviter tout dysfonctionnement dû à des saisies d'essai incorrectes. Quelques photocopies de fonds d'écran du système informatique du musée doivent être mises à la disposition des participants.

Lorsqu'ils viennent de plusieurs musées ou institutions, les stagiaires doivent apporter des informations sur les systèmes d'inventaire et de documentation et les procédures en usage dans leur musée, ainsi que des modèles de registre, de formulaires ou de fiches qu'ils utilisent. Tous, ou au moins un représentant de chaque musée, pourront faire une brève présentation de ces dispositifs. Après discussion de leurs exposés, les travaux pratiques peuvent consister à expérimenter ces différents systèmes.

Dans ce domaine d'activité, la formation et le recyclage sont particulièrement importants, car l'expansion rapide des systèmes assistés par ordinateur dans les musées et les progrès fulgurants de l'informatique induisent une évolution permanente. (La durée de vie moyenne d'un ordinateur ou d'un logiciel avant qu'il ne soit virtuellement obsolète en raison d'avancées technologiques, est tout au plus de cinq ans, voire beaucoup moins, de l'avis d'une majorité de spécialistes.)

### **Fiches de travail à photocopier en rapport avec ce chapitre :**

#### *6. Examen du catalogage et de la documentation du musée*

#### *7. Sources d'information en ligne*

Les fiches de travail conçues à l'origine pour accompagner d'autres chapitres de *Comment gérer un musée* peuvent être utiles dans les programmes de formation basés sur ce chapitre.

## 2.4. Formation sur la préservation des collections

### Qui ?

La conservation des collections, qui englobe la préservation, la conservation préventive et le traitement scientifique des objets et œuvres d'art, est désormais reconnue comme une profession à part entière, qui exige une formation et un enseignement supérieur. La majeure partie de cette formation excède la portée du *Manuel pratique* et il convient de rechercher des conseils professionnels sur la formation des spécialistes qui travaillent ou sont formés dans ce domaine, par exemple auprès du Centre international d'études pour la conservation et de la restauration des biens culturels (ICCROM : <http://www.iccrom.org/>) ou du Comité international de l'ICOM pour la conservation (ICOM-CC : <http://icom-cc.icom.museum/>).

Le chapitre Préservation des collections de *Comment gérer un musée* contient cependant une somme d'informations sur les derniers progrès, qui seront une aide précieuse pour les conservateurs-restaurateurs les plus qualifiés. Ce chapitre peut donc servir de support pour organiser et diriger des ateliers et des cours de recyclage sur la conservation. De plus, l'ensemble du personnel doit au moins connaître les principes de base qui s'appliquent à la préservation des collections, notamment la conservation préventive.

### Quoi ?

Ce chapitre de *Comment gérer un musée : Manuel pratique* a pour thème : Décider les priorités et évaluer les risques ; Réduire les pertes et les détériorations dans les cent années à venir ou plus ; Classer les risques encourus par les collections ; Les neuf agents de détérioration ; le cycle de préservation des collections : Étape 1 : Vérifier l'essentiel – Étape 2 : Identifier les risques – Étape 3 : Planifier des améliorations pour la gestion des risques encourus par les collections ; Exemples d'évaluations de risques spécifiques et de solutions particulières ; Gestion intégrée des risques par les ravageurs ; Gestion intégrée et durable des risques liés à l'éclairage, aux polluants, à la température et à l'humidité ; Lignes directrices pour l'éclairage dans les musées ; Lignes directrices pour la température et l'humidité dans les musées ; Lignes directrices concernant les polluants dans les musées ; Gestion intégrée des quatre agents. La partie correspondante de ce chapitre du manuel pourrait servir de base à un atelier ou un séminaire unique, ou à un cours de longue durée traitant tout ou partie de ces questions.

Tout programme de formation doit inclure une initiation à la préservation des collections, qui s'attache à des aspects plus généraux de la gestion et du traitement des collections, y compris à la sécurité du musée. Comme pour les autres domaines, les directeurs et autres responsables doivent impérativement être au fait des dernières évolutions dans ce champ crucial de responsabilités des musées, par le biais de réunions d'information régulières tenues par les principaux conservateurs ou de réunions et de stages de brève durée à ce sujet. Les répercussions de la politique et des techniques de conservation sur les ressources humaines et financières, notamment les progrès récents qui nécessitent parfois des moyens supplémentaires ou un changement de priorités, auront une incidence d'autant plus grande sur la politique du musée qu'ils exigent la compréhension et le soutien actif de ses hauts responsables (et de l'autorité de tutelle, bien entendu).

Même s'il est hors de question de parler en détail de la formation spécialisée en conservation dans *Comment gérer un musée*, le résumé des récentes avancées au sujet des risques pour les collections, les causes potentielles de détérioration, la gestion des risques par rapport à la préservation des collections, les normes environnementales telles que la température, l'humidité, la pollution et l'éclairage, peut aider les conservateurs et les restaurateurs à mettre à jour leurs connaissances en participant à des ateliers et des débats plus ou moins formels.

Il est manifestement important que les conservateurs soient au courant des récents développements

de la conservation par rapport à leurs types de collection ; de même, les responsables des expositions ou de la sécurité doivent être formés ou informés des répercussions de leur travail sur le plan de la conservation.

Par ailleurs, comme certaines questions abordées dans le chapitre Préservation des collections de *Comment gérer un musée* sont étroitement liées à d'autres chapitres, notamment la Gestion des collections et la Sécurité et la préparation aux catastrophes, les personnes chargées de la formation et du développement professionnel doivent s'attacher à souligner ces liens et à intégrer ces questions dans les cours et les stages de formation.

### **Comment ?**

Comme dans les autres domaines, rien ne peut remplacer l'apprentissage basé sur l'expérience par rapport aux problèmes et aux préoccupations que rencontre le musée ou par le biais d'exercices d'application sous forme de jeu de rôle dans des simulations. Par exemple, à titre d'exercice, chacun des participants au cours ou à l'atelier peut analyser les risques que présentent pour les collections les neuf agents de détérioration décrits dans le chapitre Préservation des collections.

Le groupe de travail composé de cinq à six employés ou étudiants peut analyser ces risques à l'échelle du musée, s'il est relativement petit, et donner ses conclusions. Dans le cas de bâtiments plus étendus ou si les participants sont plus nombreux, on pourra diviser le musée en plusieurs zones, soit par type de salle d'exposition, de réserve ou d'étude des collections, soit par type de collection, réparties entre plusieurs petits groupes de participants. Des exercices similaires peuvent se faire sur d'autres aspects de la préservation des collections, par exemple sur l'environnement (température, humidité et pollution) ou l'éclairage du musée.

Malgré l'intérêt de ces études ou des programmes de formation analogues qui ne répondent pas seulement à un souci de formation, il est indispensable d'approfondir ces expériences et ces résultats pour encourager un débat très ouvert sur les problèmes identifiés et les solutions envisagées. Encore une fois, ce suivi ne se limite pas uniquement à la prise en considération des aspects de la conservation. S'il y a, par exemple, un gros problème de conservation coûteux à régler, cela peut amener à réfléchir à des considérations déontologiques évidentes, avec d'importantes répercussions dans des domaines abordés dans les chapitres Gestion des musées et Marketing de *Comment gérer un musée*.

On note aussi à cet égard une rapide évolution des normes et des techniques, d'où l'importance pour le musée d'instaurer et d'entretenir de bonnes relations avec les autres institutions à l'échelle nationale et internationale. Des experts invités pourront animer des stages de brève durée destinés au personnel du musée dans le cadre du programme de formation. Par ailleurs, les spécialistes du musée sont encouragés à transmettre leur savoir-faire et leurs pratiques aux autres employés en apprenant, par exemple, aux équipes de sécurité, des expositions et aux techniciens à manipuler les spécimens et les œuvres d'art.

### **Fiches de travail à photocopier en rapport avec ce chapitre :**

#### **8. Les neuf agents de détérioration**

#### **9. Exemple de travail d'équipe au musée : lumière et gardiens (agents de sécurité)**

Les fiches de travail conçues à l'origine pour accompagner d'autres chapitres de *Comment gérer un musée* peuvent être utiles dans les programmes de formation basés sur ce chapitre.

## 2.5. Formation sur les présentations, œuvres exposées et expositions

### Qui ?

La planification, la conception et le montage des expositions permanentes et temporaires font appel à des compétences spécifiques qu'acquiert les responsables au terme d'un enseignement et d'une formation poussée qui comporte souvent plusieurs années d'études en design et communication dans une école de design ou d'architecture, une université, une école des Beaux-arts ou autre institut supérieur. Le chapitre Présentations, œuvres exposées et expositions de *Comment gérer un musée* ne cherche en rien à remplacer à cette formation, bien que sa présentation des tendances actuelles et des meilleures pratiques soit intéressante aux yeux des professionnels, même les plus expérimentés.

Comme l'énonce clairement l'introduction de ce *Manuel du formateur*, il incombe cependant à tous les employés de musée de savoir en quoi consistent le travail et les responsabilités de leurs collègues, condition préalable à la qualité de la communication et de la coopération au sein de l'institution. Il est donc souhaitable que l'ensemble des effectifs, y compris les services aux visiteurs et les agents de sécurité, assistent au moins à quelques réunions d'information sur cet aspect primordial des activités muséographiques, principale interface avec le public du musée. Une formation et des discussions approfondies s'imposent entre les concepteurs, les responsables des expositions et les autres professionnels du musée, notamment les conservateurs, les restaurateurs, les éducateurs et les services aux visiteurs.

C'est aussi un domaine où l'on peut faire appel à des consultants extérieurs, des sous-traitants ou des intérimaires pour seconder le personnel. Il convient donc de veiller à ce qu'ils aient tous reçu une formation élémentaire en muséologie, sans parler des mesures de sécurité. (Voir Sécurité des musées et préparation aux catastrophes).

### Quoi ?

Le chapitre Présentations, œuvres exposées et expositions de *Comment gérer un musée* aborde les thèmes suivants : les types de présentations ; l'objet : interprétation dans le contexte de l'exposition ; la place de la gestion d'exposition dans les activités muséales ; la conception : processus de création et de planification élémentaire ; le rapport d'orientation devant guider la planification ; mise en place de l'exposition ; exécution et matériaux ; travaux de finition ; bilan des travaux finis. La partie correspondante de ce chapitre du manuel peut servir de base à un atelier ou un séminaire unique, ou à un cours de longue durée qui traite tout ou partie de ces questions.

Ce chapitre du *Manuel pratique* passe en revue les principes et les pratiques fondamentales sur le plan de la conception et des responsabilités qui incombent aux spécialistes chargés du montage des expositions. Il est aussi extrêmement important de comprendre les exigences des visiteurs réclamant une attention particulière, tels les handicapés. Comme l'explique l'Introduction, il est vivement souhaitable que les musées s'efforcent de promouvoir la communication, la compréhension et la coopération entre tous leurs spécialistes.

### Comment ?

Lorsque le musée ou l'organisation dispose de concepteurs qualifiés et expérimentés, il peut être intéressant de faire appel à eux pour dispenser une formation pratique au personnel non spécialisé, ce qui constituerait une aide précieuse pour le développement professionnel avant, pendant et après la réalisation d'un nouveau projet. Les discussions et les ateliers pourront aussi être animés par des spécialistes extérieurs issus de l'industrie, du commerce ou d'autres secteurs publics, qu'ils soient créateurs, concepteurs d'exposition, architectes, graphistes ou spécialistes de l'audiovisuel et du multimédia.

Rien ne vaut l'observation, la discussion et l'évaluation concrète des présentations et des expositions,

à commencer par celles du musée ou de l'institution qui emploie le stagiaire, lorsque le cours de formation ne se déroule pas sur son lieu de travail. Il faut donc donner la possibilité d'étudier et de commenter les expositions en cours ou les présentations antérieures. Les participants doivent aussi pouvoir consulter les publications qui décrivent, illustrent et évaluent les nouvelles expositions à travers le monde, ainsi que les présentations en ligne toujours plus nombreuses d'expositions « réelles » et « virtuelles » sur les sites des musées du monde entier.

Le thème des expositions se prête à des exercices pratiques auxquels s'intéressent vivement les participants. On peut remettre, par exemple, une dizaine de spécimens à un groupe de stagiaires représentant plusieurs départements du musée en leur demandant de monter en l'espace de deux heures une simple exposition avec tous ces éléments.

Un exercice collectif plus conséquent consiste à étudier la faisabilité d'une exposition, selon l'analyse préconisée dans « Critères d'évaluation à prendre en compte dans l'étude de faisabilité d'une exposition » dans le chapitre Présentations, œuvres exposées, expositions de *Comment gérer un musée* (p. 95) que l'on peut reproduire à partir de la Fiche 10 de ce Manuel du formateur.

On peut enchaîner avec un exercice sur l'étude des ressources humaines nécessaires pour mener à bien ce projet d'exposition (ou un autre) et la définition des rôles et des contributions des divers spécialistes. La Fiche 11 « L'équipe d'exposition » peut être photocopiée et distribuée à tous les participants pour les guider dans cet exercice.

### **Fiches de travail à photocopier en rapport avec ce chapitre :**

**10. *Étude de faisabilité d'une exposition***

**11. *L'équipe d'exposition***

Les fiches de travail conçues à l'origine pour accompagner d'autres chapitres de *Comment gérer un musée* peuvent être utiles dans les programmes de formation basés sur ce chapitre.

## 2.6. Formation sur l'accueil des visiteurs

### Qui ?

Pour les décideurs des politiques nationales, comme pour les personnels des musées, le visiteur doit être au cœur des préoccupations du musée, de ses services et de ses ressources. C'est pourquoi le directeur et les hauts responsables de l'établissement doivent avoir dans ce domaine, comme dans toutes les activités qu'ils dirigent, une bonne connaissance des principes et des pratiques visant à offrir aux visiteurs des services performants et de qualité qui les aideront à établir une politique et une planification stratégique.

Tous les aspects du musée ont un impact non négligeable sur le visiteur, sachant que les employés, même subalternes, entrent en contact avec le public à un moment ou à un autre, que ce soit sur place, au téléphone, par correspondance ou de plus en plus via Internet. Toute interaction avec le visiteur se doit d'être professionnelle, ce qui amène l'ensemble du personnel à suivre un ou plusieurs ateliers ou stages de formation sur l'accueil et les services aux visiteurs. Les musées ont tendance à s'entourer d'équipes spécialisées dans ce type d'activités au service du public. Parmi ces effectifs, il y a par exemple des experts en éducation, conservation, expositions, relations publiques et en gestion d'événements culturels ou thématiques. Étant donné le caractère assez récent de cette branche de la profession muséale, il est probable que peu de spécialistes aient déjà reçu un enseignement poussé dans cette discipline, d'où l'obligation pour les musées, petits ou grands, de leur dispenser une formation qui les aide à distinguer les fondamentaux nécessaires à la mise en place et au bon fonctionnement des services aux visiteurs.

### Quoi ?

Le chapitre Accueil des visiteurs de *Comment gérer un musée* couvre des questions très variées qu'il est fortement recommandé d'inclure dans les programmes de formation : Quels avantages pour les musées ? ; Quels sont les principes qui garantissent la qualité des services aux visiteurs ; Aspects fondamentaux à prendre en compte dans l'élaboration d'une politique de services aux visiteurs ; Définir et comprendre le visiteur ; Types de public et besoins correspondants ; Planifier et gérer les services aux visiteurs. La partie correspondante de ce chapitre du manuel peut servir de base à un atelier ou un séminaire unique, ou à un cours de longue durée qui traite tout ou partie de ces questions.

Il est important de faire comprendre ce que l'on entend par services aux visiteurs. Il s'agit de dispositions que le musée prend sur le plan social, intellectuel et matériel, pour permettre au public de faire une visite instructive, agréable et confortable. La qualité des services réduit le degré de frustration, d'inconfort et de fatigue du visiteur, ce qui lui permet de mieux apprécier les objets exposés et les événements. Les services aux visiteurs sont l'élément moteur de la coordination de l'accès du public au musée. Ils donnent au visiteur la possibilité d'utiliser les ressources du musée, de voir des expositions, d'assister à des conférences, d'examiner et d'étudier les collections et de rencontrer le personnel. L'accès ne se limite pas seulement à l'aspect matériel, mais apporte aussi une satisfaction intellectuelle, au-delà de tout préjugé social et culturel.

### Comment ?

C'est là un aspect très concret des activités du musée (même s'il repose sur des principes à inculquer), d'où la nécessité de guider les stagiaires à travers les fondamentaux de la création et de la gestion de services aux visiteurs de qualité, quels que soient le type et la taille du musée. Le mieux est sans doute de prévoir une série d'ateliers et de sessions qui aideront les participants à élaborer une politique de services aux visiteurs, réfléchir au rôle et à la responsabilité de l'équipe des services aux visiteurs, planifier les installations et les services mis à disposition des différents groupes de visiteurs, voir comment sont recueillies les informations sur les visiteurs, leur opinion et leur ressenti, et discuter des besoins des visiteurs, réels et potentiels. Il est également souhaitable que les stagiaires établissent leur propre liste de

contrôle que le personnel pourra utiliser pour suivre et évaluer la prestation afin de contribuer à affiner et améliorer les critères.

Un exemple d'organisation et de gestion d'un cours de formation figure à l'Appendice I du présent Manuel du formateur. Il y est question de la constitution et de la formation d'une équipe de services aux visiteurs au sein du musée à qui l'on proposera un programme de formation réparti, selon les moyens, le personnel et le temps dont dispose le musée, en sessions d'une demi-journée ou moins sur une période pouvant s'étendre sur un an. Les sessions qui ne devront pas durer plus de trois heures, seront organisées en série afin de développer les compétences des participants et de recueillir les informations nécessaires à l'adoption et à la mise en œuvre de la politique et de la stratégie du musée, en particulier des services aux visiteurs.

### **Fiches de travail à photocopier en rapport avec ce chapitre :**

12. *Reconnaître la qualité du service*
13. *Identifiez vos visiteurs*
14. *Apprenez à connaître votre public virtuel et potentiel*
15. *Installations et services aux visiteurs*

Les fiches de travail conçues à l'origine pour accompagner d'autres chapitres de *Comment gérer un musée* peuvent être utiles dans les programmes de formation basés sur ce chapitre.

**Voir aussi Appendice 1 : Exemple de programme et de notes à l'usage du formateur pour un cours sur la formation d'une équipe de services aux visiteurs efficace.**

## 2.7. Formation sur l'éducation par les musées dans le cadre des fonctions muséales

### Qui ?

On peut dire que tous les aspects du musée et ses diverses activités donnent au public la chance de s'instruire. L'ensemble du personnel contribue, dans une certaine mesure, à créer les conditions qui permettent au visiteur d'apprendre à connaître et à apprécier les collections. Il est donc souhaitable que tous les employés acquièrent au moins les bases de l'apprentissage par les musées et leurs collections, et connaissent le programme éducatif de leur musée. La partie correspondante de ce chapitre du manuel peut servir de base à un atelier ou un séminaire unique, ou à un cours de longue durée qui traite tout ou partie de ces questions.

Les meilleurs exemples de musées orientés vers les visiteurs montrent que des éducateurs sont nommés et intégrés dans l'équipe de développement bien avant l'ouverture officielle. Bon nombre de musées survivent néanmoins sans service pédagogique. Même s'ils prennent conscience de leurs obligations vis-à-vis du public et décident d'en créer un, il leur arrive souvent au départ de confier cette tâche à une seule personne. Lorsqu'un musée a la chance de disposer d'éducateurs chevronnés, il a le devoir de leur proposer une formation pour qu'ils se tiennent au courant des développements de l'éducation par les musées et, plus généralement, de l'enseignement secondaire et supérieur.

Les hauts responsables du musée jouent un rôle décisif en prenant des décisions politiques qui touchent à l'éducation, par exemple en affectant des programmes et des ressources humaines et financières dans le budget global et en assurant la planification, qui inclut des décisions sur le développement de l'éducation. Il faut aussi que les conservateurs aient une bonne connaissance de la pédagogie et de ses possibilités, car ils ont besoin de collaborer avec les éducateurs à diverses fins, que ce soit pour mettre au point l'interprétation des œuvres exposées aux différentes catégories de visiteurs ou pour voir dans les collections en réserve s'il y a des reproductions ou des objets résistants et sans grande valeur marchande qui pourraient servir de matériel pédagogique. Les éducateurs doivent travailler en étroite relation avec les services aux visiteurs qui s'occupent des grands groupes, des familles, des personnes ayant des besoins particuliers et des visiteurs individuels.

### Quoi ?

Le chapitre L'éducation par le musée dans le cadre des fonctions muséales de *Comment gérer un musée* offre une grande diversité de sujets et d'informations qu'il est conseillé d'inclure dans les programmes de formation et de développement professionnel, ainsi que du matériel pédagogique sur : Les collections et l'éducation ; Développer et gérer l'éducation au musée ; Éducation par le musée et communauté ; conception de programmes pédagogiques : principes élémentaires ; Choix de méthodes pédagogiques dans l'éducation par le musée ; Publications ; matériels didactiques d'usage courant au musée ; Activités en dehors du musée ; Enseignement non formel. Les informations et les conseils de ce chapitre peuvent aussi aider les musées qui souhaitent créer un service pédagogique, dispenser un enseignement et mener une action d'information.

Le chapitre étudie plus largement le rôle de l'éducation au musée et le type d'enseignement pouvant être dispensé au public, ainsi que la manière dont le musée peut offrir un cadre d'apprentissage positif au visiteur. Il est important que tous les employés concernés, à savoir le directeur, les responsables, les conservateurs et le personnel chargé des expositions, assimilent ces principes et ces valeurs : le musée fait beaucoup plus que collecter, restaurer et étudier des objets exposés au public. Son ambition est de faire connaître des collections à des individus, quel que soit leur âge et leur origine, et de leur donner l'occasion de contribuer au savoir et à la culture. Par conséquent, il est important que l'ensemble des effectifs comprenne la fonction et les responsabilités éducatives du musée.



## Comment ?

La meilleure méthode consiste probablement à allier les cours de formation et de développement professionnel, tels les ateliers et les sessions de longue durée, avec des travaux pratiques. Certains de ces programmes destinés au personnel du service pédagogique doivent être spécialisés et donner des orientations, par exemple, sur la manière de concevoir et de présenter les activités éducatives. Il convient aussi de prendre en compte la part d'éducation dans les expositions et les programmes d'interprétation au titre de la formation et du développement professionnel. Cela suppose l'intervention de spécialistes d'autres secteurs du musée, comme les concepteurs, pour permettre aux groupes de créer le matériel interprétatif placé dans les salles d'exposition.

Il faut aussi inviter les conservateurs et les chercheurs à dialoguer avec les responsables de l'éducation et de l'interprétation sur la valeur scientifique et culturelle des collections, et sur les travaux et les progrès de la recherche. Cela a d'autant plus d'importance que les éducateurs du musée et, à travers eux, les programmes pédagogiques, doivent non seulement être à jour mais aussi transmettre ces connaissances aux enseignants et au public.

Il faut également prévoir des sessions et des programmes de formation sur le rôle pédagogique du musée à l'intention des divers spécialistes et services du musée en permettant à ces groupes mixtes de discuter et de tirer les conclusions de la planification et des priorités des programmes et de l'équipe pédagogiques.

Par ailleurs, il est important de donner la possibilité aux éducateurs et au personnel associé de se tenir au courant de l'actualité et des tendances de l'éducation, de l'enseignement et de l'apprentissage en prenant contact avec des experts en la matière et en se rendant régulièrement dans des écoles et des universités pour y observer les cours et étudier de manière plus générale les méthodes pédagogiques et didactiques.

## Fiches de travail à photocopier en rapport avec ce chapitre :

16. *Principes et priorités d'une politique et d'un programme d'éducation par le musée*

17. *Libeller cartels et panneaux*

Les fiches de travail conçues à l'origine pour accompagner d'autres chapitres de *Comment gérer un musée* peuvent être utiles dans les programmes de formation basés sur ce chapitre.

## 2.8. Formation sur la gestion des musées

### Qui ?

Tous les personnels de musée sont associés d'une manière ou d'une autre aux politiques et aux systèmes de gestion de leur institution, et nombreux sont ceux qui assument d'importantes responsabilités managériales. Selon une analyse du gouvernement britannique, près de 24 % des employés ont au moins un rôle de management ou de supervision parmi leurs attributions. Ce pourcentage est encore plus élevé chez les professionnels, même si leur description de poste porte rarement la mention « management ». Toujours d'après les statistiques du *Chartered Management Institute*, plus des deux tiers des membres de cet organisme ne sont pas gestionnaires à plein temps, mais sont essentiellement employés pour leurs compétences professionnelles ou techniques au sein de leur entreprise.

Dans le cadre du musée, c'est probablement à un conservateur ou un restaurateur qualifié, par exemple, que sera confiée la gestion des biens matériels de l'institution, en particulier des collections et de l'équipement, des projets et de leurs budgets, du personnel auxiliaire permanent ou temporaire employé dans leur service et des informations toujours plus complexes sur leur collection ou d'autres fonctions, sans parler d'une bonne gestion de leur temps de travail.

Les programmes de formation et de développement professionnel doivent donc comporter au moins une présentation générale du management pour toutes les catégories de personnel. Le directeur, les responsables, le personnel de l'administration et des finances, ainsi que les chefs de département du musée devront suivre un enseignement et une formation plus approfondis en gestion.

### Quoi ?

Le chapitre Gestion des musées de *Comment gérer un musée : Manuel pratique* aborde les thèmes suivants : Structure organisationnelle ; Travail d'équipe ; Styles de leadership des dirigeants et autres cadres supérieurs ; Rédiger une déclaration de mission ; Gestion financière ; Six règles pour planifier un budget ; Gestion et déontologie des musées ; Processus de planification ; Aspects à prendre en compte ; Évaluation ; Analyse SWOT. La partie correspondante de ce chapitre du manuel peut servir de base à un atelier ou un séminaire unique, ou à un cours de longue durée qui traite tout ou partie de ces questions.

Ce chapitre aborde un choix de sujets importants qui peuvent facilement constituer la base d'un programme ou d'un enseignement de longue durée en gestion des musées, qui pourrait s'étaler sur un an à raison d'un ou deux jours par semaine, surtout s'il est combiné avec des chapitres étroitement liés à cette discipline, en particulier « Le rôle des musées », « La gestion des effectifs » et le « Marketing ».

Parallèlement à cela, si l'on dispose d'un temps très limité, on pourra se baser sur les sous-thèmes du chapitre « Gestion des musées » précité pour proposer des stages ou des ateliers d'une demi-journée à trois jours.

Le thème majeur à traiter en priorité est celui des lois et réglementations nationales et locales concernant les activités et la gestion des musées (p. 139 de *Comment gérer un musée*), ainsi que la compréhension des structures et des modes d'organisation des musées nationaux ou régionaux. Les questions d'organisation interne, de hiérarchie et de « culture » du management (en particulier, la nécessité de s'orienter vers un style de leadership et de management fondé sur la coopération et le travail d'équipe) sont d'autres priorités.

Si la plupart des musées comprennent désormais la nécessité de procéder à la documentation complète de leurs collections, bien plus rares sont ceux qui savent étayer leur politique et leur méthode de travail, ne serait-ce qu'en commençant par établir une déclaration de mission, un manuel d'instruction, des procédures et des politiques de planification, sans parler de faire une autoévaluation, par exemple à partir de l'analyse « SWOT » (Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces).

## Comment ?

Comme dans la majorité des autres secteurs, la somme de connaissances et de compétences que recèlent les musées est loin d'être négligeable, mais c'est un domaine qui compte aussi de nombreux spécialistes dans l'industrie, le commerce et d'autres services publics, dont l'expérience et les études de cas sont souvent intéressantes et pertinentes pour les musées. Force est de constater que beaucoup de dirigeants et de responsables politiques de tous horizons s'intéressent de près aux musées, à leurs collections et à leurs services, ce qui les rend d'autant plus désireux de contribuer à la gestion des musées et à la formation de leur personnel et des services culturels dans ce domaine.

Quoi qu'il en soit, la meilleure approche consiste à réduire au minimum les cours et les entretiens en essayant de privilégier l'examen et le commentaire d'études de cas – si possible par petits groupes de cinq ou six – au moins sur la situation du musée des stagiaires et sur leur expérience dans ce domaine. Plusieurs fiches de travail ont été préparées à cet égard pour faciliter et guider ce travail collectif (voir ci-dessous).

### Fiches de travail à photocopier en rapport avec ce chapitre :

- 18. *Législation nationale et locale*
- 19. *Différents types de musées dans le pays*
- 20. *Liste de points à vérifier*

Les fiches de travail conçues à l'origine pour accompagner d'autres chapitres de *Comment gérer un musée* peuvent être utiles dans les programmes de formation basés sur ce chapitre.

## 2.9. Formation sur la gestion des effectifs

### Qui ?

Une réunion d'information sommaire sur les politiques et les pratiques générales qui s'appliquent au personnel des musées, et sur les conditions de travail, doit être organisée pour les nouvelles recrues. D'autre part, il est important que des documents écrits contenant les détails des politiques et des pratiques sur des sujets comme la révision des salaires et les demandes ou les négociations de promotion, les doléances et les procédures disciplinaires, ainsi que les conditions de santé et de sécurité soient disponibles sur tous les lieux de travail – idéalement sous la forme d'un Manuel du personnel facile à comprendre. En cas de changements dans ces conditions et ces dispositions, l'équipe de direction doit pouvoir communiquer efficacement avec tous les employés. Dans ce cas, il convient de prévoir des réunions d'information formelles et un programme de formation.

La gestion du personnel et la formation à ce sujet sont d'une importance capitale pour deux catégories d'effectifs. La première est composée du personnel chargé de responsabilités particulières dans le domaine des ressources humaines du musée, généralement au sein de l'administration centrale. Ces employés incluent les responsables du recrutement du personnel, des conditions d'emploi et de la rémunération et des autres aspects importants de la gestion du personnel, ainsi que des spécialistes comme les formateurs et les responsables de la sécurité.

Toutefois, les musées comptent presque toujours une seconde catégorie d'employés, beaucoup plus nombreux, qui sont chargés de responsabilités très importantes en matière de gestion des effectifs, même s'ils considèrent parfois que cela ne fait pas partie de leur mission. Les directeurs de musée et le personnel d'encadrement reconnaissent naturellement leurs responsabilités en matière de gestion du personnel, mais ceux qui occupent des postes d'expertise, comme les conservateurs en chef, oublient parfois qu'ils sont aussi des dirigeants et sont à ce titre responsables de la supervision quotidienne et de la direction des conservateurs et des techniciens dans leurs départements ou sections. Ils ont également des responsabilités en ce qui concerne le recrutement, la promotion, et le cas échéant, la discipline de ces effectifs.

### Quoi ?

Ce chapitre de *Comment gérer un musée : manuel pratique* couvre : Comprendre la gestion du personnel; Principales catégories de postes et d'employés de musée ; Équité, participation et information du personnel ; Recruter et fidéliser un personnel de qualité ; Approches et méthodes de sélection, recrutement et promotion ; Informations requises pour un certificat ou un contrat de travail ; Gestion du personnel, formation et développement professionnel ; Doléances et procédures disciplinaires ; Conditions de santé et de sécurité ; Comment évaluer les risques sur le lieu de travail : cinq phases d'évaluation. La partie correspondante de ce chapitre du guide peut servir de base pour un atelier ou un séminaire uniques, ou dans le cadre d'un cours de longue durée qui traite tout ou partie de ces questions.

Les besoins en formation sur la gestion des effectifs relèvent principalement de trois catégories, qui correspondent aux trois grandes catégories résumées ci-dessus. Premièrement, les programmes de formation doivent couvrir les informations de base et les besoins de formation de tous les employés, à la fois lors de leur première affectation et en cas de changements majeurs dans les conditions d'emploi, par exemple lors de l'adoption de nouvelles politiques et procédures. Deuxièmement, alors qu'une partie du personnel spécialisé qui travaille dans le département du personnel ou les secteurs annexes aura probablement déjà des compétences spécialisées ou de l'expérience, il se peut que, en raison d'une formation initiale en management plus générale et de la nature de leur emploi précédent, de nouvelles recrues dans le personnel du musée ne disposent pas de cette formation préalable. Par conséquent, il faudra parfois prévoir une formation et une mise à jour spécialisés dans un large éventail d'activités des

ressources humaines. Troisièmement, la formation devra s'adresser en priorité à ceux qui supervisent le personnel, en particulier les hauts responsables et les cadres intermédiaires, comme les conservateurs en chef, en particulier relativement à leurs responsabilités en matière de gestion du personnel.

Le programme de formation devra couvrir – probablement sur une longue période de temps – toutes les principales questions évoquées dans le chapitre Gestion des effectifs de *Comment gérer un musée*, y compris l'information du personnel, le recrutement et la promotion des effectifs, les conditions et les contrats de travail, la formation et le développement professionnel, les doléances et les procédures disciplinaires, et la santé et la sécurité au travail.

### **Comment ?**

Comme nous l'avons vu ci-dessus, toutes les institutions ont besoin d'une documentation claire et facile à comprendre sur les conditions d'emploi et les responsabilités du personnel, de préférence sous la forme d'un Manuel du personnel. Des séances de formation et d'information, formelles et informelles, peuvent être organisées autour de ce sujet. Par la suite, il faut prévoir des cours spécialisés et de perfectionnement, et des ateliers pratiques à partir d'études de cas et de jeux de rôle, en particulier pour les cadres supérieurs chargés de responsabilités en matière de gestion et de supervision du personnel. Il est par ailleurs souhaitable de coordonner et d'intégrer les questions traitées dans les chapitres Gestion des musées et Sécurité du musée et préparation aux catastrophes de *Comment gérer un musée* dans la formation à ce sujet.

Une bonne gestion des ressources humaines au sein d'une organisation, qui englobe des questions connexes comme la santé et la sécurité au travail, doit être pertinente dans tous les secteurs de l'emploi, public ou privé. Alors que les principaux aspects des activités du musée, et par conséquent, de la formation sur les musées, sont spécialisés, voire uniques, l'expertise en matière de politiques et de techniques de gestion du personnel demeure universelle. Les responsables de la planification et de la formation du personnel des musées opérant dans ce domaine ne manqueront pas de trouver dans leur ville ou leur région un grand nombre de hauts responsables du personnel expérimentés, ainsi que des spécialistes de la formation sur les ressources humaines. La plupart des programmes réussis de formation pour les musées sur la gestion en général et la gestion des effectifs en particulier ont su intégrer une perspective plus large ainsi que des compétences « extérieures ».

### **Fiches de travail à photocopier en rapport avec ce chapitre :**

21. *Facteurs clefs relatifs aux conditions de travail*
22. *Santé et efficacité de l'entreprise*
23. *Rédiger la description d'un poste et la spécification du personnel correspondante*
24. *Rédiger un certificat de travail*
25. *Les cinq phases d'évaluation des risques*

Des fiches de travail conçues à l'origine pour accompagner d'autres chapitres de *Comment gérer un musée* peuvent être utiles dans les programmes de formation basés sur ce chapitre.

## 2.10. Formation en marketing

### Qui ?

Dans la plupart des pays, le marketing est encore un secteur relativement récent au sein des activités du musée. De fait, peu de musées ou d'institutions et établissements apparentés dans le monde ont recruté du personnel spécialisé dans ce domaine ou dans des secteurs connexes de la gestion du musée (telles les relations avec le public et avec la presse, la stratégie de recrutement de nouveaux amis du musée ou la collecte de fonds).

Dans la plupart des administrations muséales et des systèmes de financement traditionnels, une grande partie, si ce n'est toutes les activités du musée étaient financées par les autorités locales ou régionales par le biais de la taxation. Les musées n'avaient cependant aucune contrainte face à leur public réel ou potentiel, et n'étaient pas tenus de rechercher une assistance financière ou autre plus importante, comme des subventions extérieures, du mécénat et des partenariats avec d'autres organismes (qu'il s'agisse de fondations à but lucratif ou non lucratif ou d'aides, de subventions et de prêts internationaux pour le développement), ni une assistance pratique par le biais des bénévoles. Au vu de la généralisation de ces changements dans de nombreux pays et systèmes de musée, il est important que tout le personnel de direction et d'administration ayant des responsabilités politiques et financières soit conscient des évolutions récentes et des tendances actuelles en ce qui concerne le marketing des musées.

Cependant, certains musées et institutions annexes qui utilisent *Comment gérer un musée* pour la formation et le développement professionnel emploient peut-être déjà des spécialistes du marketing. Si tel est le cas, leur formation professionnelle et leur expérience concernent certainement le marketing général, probablement orienté vers le secteur commercial, puisqu'il n'existe que très peu de programmes spécialisés dans les musées ou les directions culturelles au sens large qui proposent une formation spécialisée en marketing pour les musées.

Le plus souvent, quelles que soient les activités de marketing entreprises par le musée, elles relèveront de la responsabilité d'un personnel non spécialisé, dont les tâches quotidiennes principales concerneront d'autres domaines, comme la gestion et l'administration générales ou encore les services aux visiteurs et les services pédagogiques. Ce chapitre s'adresse particulièrement à ceux qui jouent un rôle dans le marketing du musée sans disposer de compétences formelles, ni même d'expérience, dans ce domaine.

### Quoi ?

Le chapitre Marketing de *Comment gérer un musée : manuel pratique* contient des informations et des conseils sur un large éventail de thèmes, qui peuvent être étudiés en solo ou former la base de cours plus formels et d'exercices d'application pratiques. Il comprend : Introduction au marketing ; Orientation actuelle des musées concernant la théorie et la pratique du marketing ; Produit, prix, promotion, position ; Planification stratégique du marché ; Mission et vision ; Facteurs internes et externes ; Destinataires ; Promotion ; Publicité ; Relations publiques ; Créer une « marque » de musée. La partie correspondante de ce chapitre du manuel peut servir de base pour un atelier ou un séminaire uniques, ou dans le cadre d'un cours de longue durée qui traite tout ou partie de ces questions.

Au vu de l'évolution des musées et des institutions apparentées vers une approche davantage tournée vers le marché, et de la généralisation des services dans de nombreux pays et systèmes de musées, il est important que tous les programmes de formation et de développement professionnel visent à familiariser le personnel de tous les départements et à tous les niveaux avec ces tendances d'orientation et de gestion, et avec les principes et les pratiques du marketing. Ces programmes seront également une base pour la formation supérieure, les discussions sur les politiques et la planification des cadres supérieurs. Le chapitre Marketing est aussi particulièrement intéressant pour les spécialistes du marketing qui se sont tournés vers le musée après avoir travaillé dans un secteur ou type d'organisation très différents, car il

passé en revue les approches et l'expérience actuelles dans le marketing des musées et des aménagements et services associés.

### **Comment ?**

Même si tout programme de formation sur la nature du marketing et les disciplines associées, ainsi que leur impact sur le secteur muséal, doit comporter des séances d'information et de discussion entre les employés, c'est un domaine dans lequel les possibilités d'appliquer une large gamme de principes de marketing et techniques associées sont presque illimitées. Au-delà de leur intérêt dans le cadre de la formation, ces exercices présentent un intérêt à long terme pour le musée et son évolution future.

Par exemple, même dans un atelier très court d'une journée seulement, il est possible d'aménager du temps pour que les participants réalisent une petite étude de marché, par exemple en interrogeant les visiteurs du musée, en préparant l'évaluation d'une exposition, ou en rédigeant du matériel publicitaire sur le musée ou sur une exposition ou une manifestation spéciale prochaine en vue d'une publicité ou d'un communiqué de presse. Dans le cadre d'un programme de formation plus long, peut-être de un ou deux jours par mois pendant plusieurs mois, les participants peuvent contribuer véritablement à l'élaboration de stratégies à long terme, comme la conception de la « marque » du musée, ou les relations avec le public et les membres des sociétés d'encouragement à long terme, ou une campagne de recrutement d'« Amis du musée ».

Le marketing fait partie des nombreux domaines pour lesquels le musée trouvera beaucoup de compétences dans la communauté économique locale, à l'université et dans les écoles de commerce, et peut-être dans d'autres secteurs du service public ou bénévole. L'expérience dans de nombreuses régions du monde montre que beaucoup d'organisations de ce genre et de professionnels du marketing, y compris dans les domaines des études de marché, de la publicité ou des relations publiques, sont très intéressés par les musées et leur travail, et seraient très heureux d'aider en offrant leurs compétences.

Il est très souhaitable que la propre section marketing du musée et ceux qui sont responsables des programmes de formation et de développement professionnel établissent de bonnes relations avec les spécialistes locaux. Ces derniers peuvent adapter des études de cas pratiques tirées de leur expérience en séances et en ateliers de formation plus formels. De même, comme le marketing pour les musées se trouve à un stade précoce de développement dans une grande partie du monde, les programmes de formation doivent offrir la possibilité de faire des visites d'étude pour observer la manière dont le marketing et la promotion sont abordés dans un large éventail d'organisations tournées vers le grand public, comme par exemple un grand hôtel, un parc d'attractions ou un site patrimonial (par ex., un parc national), ainsi que d'autres musées du pays ou de la région.

### **Fiches de travail à photocopier en rapport avec ce chapitre :**

#### *26. Analyse de la planification du marketing stratégique*

Des fiches de travail conçues à l'origine pour accompagner d'autres chapitres de *Comment gérer un musée* peuvent être utiles dans les programmes de formation basés sur ce chapitre.

## 2.11. Formation sur la sécurité des musées et la préparation aux catastrophes

### Qui ?

Les aspects sécuritaires doivent être considérés comme la responsabilité de tous ceux qui sont en rapport avec le musée ou l'institution annexe. Protéger des collections souvent uniques est la responsabilité professionnelle et déontologique de chacun. Dans la plupart des pays, si ce n'est tous, les employeurs et les propriétaires ou occupants de bâtiments et de sols sont contraints par des moyens légaux d'assurer autant que possible la santé et la sécurité de tous ceux qui pénètrent dans le musée, qu'ils s'agisse de visiteurs ou d'employés. La sécurité n'est pas un sujet réservé aux responsables ou aux agents de la sécurité et à leurs superviseurs. Les autorités publiques (par ex. le ministère, le conseil d'administration) doivent également comprendre que la sécurité de l'environnement qu'ils proposent est capitale. Quant au directeur et au personnel d'encadrement, ils ont chargés en particulier de garantir que les systèmes de gestion, y compris l'organisation, la supervision et la formation des effectifs répondent aux normes requises.

Par conséquent, des séances de formation et d'information sur la sécurité doivent être proposées à tous ceux qui ont un lien direct avec le musée. Les nouvelles recrues comme les bénévoles, quel que soit leur niveau de responsabilité ou leur expérience antérieurs, doivent être informés sur la sécurité avant de commencer à travailler. Des dispositions similaires doivent être prises pour former les employés des entrepreneurs qui travaillent de manière régulière dans le musée (par ex., les entreprises d'entretien) ou sur des projets ponctuels (par ex., réfection du bâtiment, installation d'une nouvelle exposition). Cette formation et cette réunion d'information initiales sur les procédures de sécurité doivent être suivies d'une formation de longue durée plus spécialisée, en rapport avec le poste particulier ou le rang occupé dans l'institution.

Il convient également d'instaurer une formation continue et un recyclage adapté pour tous les employés spécialisés, selon leurs responsabilités : conservation, préservation, éducation et communication, administration, etc. Par ailleurs, une formation plus intensive et spécialisée sur les questions de sécurité, y compris le bon fonctionnement et l'utilisation de l'électronique et des autres systèmes de sécurité, est indispensable pour le personnel de sécurité, qui regroupe les responsables ou les agents de la sécurité dans le musée. Il peut y avoir de grands avantages à rassembler différentes catégories de personnel dans le même groupe de formation et à encourager un dialogue ouvert entre les membres. Un conservateur spécialisé peut discuter par exemple de la signification et de l'importance d'un objet ou d'une collection avec un agent de la sécurité ou un concepteur d'exposition, tandis qu'un conservateur-restaurateur spécialisé peut expliquer les raisons des contraintes de faibles niveaux d'intensité lumineuse ou des règles « ne pas toucher » pour des objets ou des collections particuliers.

### Quoi ?

Ce chapitre de *Comment gérer un musée : manuel pratique* couvre les thèmes et les sous-questions suivantes :

Mise en œuvre du plan stratégique de protection du musée ; Mesures de sécurité dans les salles d'exposition ; Système de détection d'intrus ; Dispositif de contrôle d'accès ; Télévision en circuit fermé ; Détection et alarme automatiques en cas d'incendie ; Plan d'urgence. Il comporte également des Appendices qui incluent un modèle de plan d'urgence, un formulaire d'analyse des risques simples, une procédure à suivre en cas d'incendie et un modèle de formulaire de rapport d'accident. La partie correspondante de ce chapitre du manuel peut servir de base pour un atelier ou un séminaire uniques, ou dans le cadre d'un cours de longue durée qui traite tout ou partie de ces questions. Contenant des informations locales complémentaires et des travaux pratiques, ce chapitre du livre contient à lui seul assez d'informations pour organiser un cours de plusieurs semaines à temps plein, ou éventuellement un programme de séances pratiques d'une journée ou d'une demi-journée pendant plusieurs mois, pour ceux qui ont des responsabilités particulières dans ce domaine.

La sécurité doit commencer par une politique efficace et un système pour la mettre en application, comme le souligne l'encadré : « Qui est chargé de prendre les mesures de sécurité et de les faire appliquer ? » (page 179). Il convient de développer ce thème dans une déclaration de principe pratique qui s'applique à chaque institution, à partir d'une analyse des risques pour chaque bâtiment ou site. Tout le personnel doit posséder des



connaissances sommaires sur l'ensemble des principaux systèmes de sécurité et d'assistance qui sont utilisés dans le musée. De plus, les responsables de la politique et de la gestion doivent avoir une compréhension plus large de ce qui est actuellement possible en termes de systèmes de sécurité physiques et électroniques, de manière à pouvoir réviser régulièrement les dispositifs actuels, et à pouvoir envisager leur remplacement si besoin est.

Lorsque des politiques d'urgence et de sécurité existent déjà dans le musée, des photocopies doivent être distribuées aux participants (ou des extraits provenant de différents musées participants si les membres du programme de formation proviennent de plusieurs institutions). Si elles existent, ces politiques doivent être examinées, peut-être par le biais d'une discussion de groupe. Si elles sont inexistantes, le travail des stagiaires peut consister à participer à de nouvelles déclarations de principe sur les urgences et la sécurité : photocopier la Fiche de travail 27 *Préparation d'un plan d'urgence*.

### **Comment ?**

La meilleure source de compétences de formation se trouve très souvent au sein du musée ou de l'instance annexe, et les organisateurs des programmes de formation doivent dresser une liste des musées locaux et des spécialistes susceptibles d'apporter leur aide à la formation. Également, les personnels de musée qui participent à la formation ont souvent une expérience personnelle une opinion, positive ou négative, qu'ils doivent être fortement encouragés à partager et à discuter avec le reste du groupe de formation.

De nombreux musées ont également développé d'étroites relations avec les organismes de sécurité nationaux ou locaux, qui regroupent la police, les sapeurs-pompiers, la protection civile et les services ou organismes de sécurité publique. Ces organes apprécient généralement de pouvoir participer à des programmes de formation et à des exercices d'application dans les musées, comme par ex. la démonstration du fonctionnement du matériel de sécurité (extincteurs, etc.).

Par ailleurs, essayez de prévoir des visites d'études dans les locaux des services et des organismes de sécurité partenaires, comme les casernes de pompier, les postes de commandement des opérations de sécurité ou d'urgence, ainsi que les musées et autres institutions culturelles (par ex., grandes bibliothèques ou archives) dotées de systèmes de sécurité évolués.

Une formation en analyse des risques doit inciter le groupe de formation à discuter des risques possibles et à inspecter les bâtiments et étudier la fréquence et la force potentielle des catastrophes naturelles, par ex. les inondations ou les séismes. Un formulaire d'analyse de risque, basé sur l'Appendice 2 (page 194) du chapitre Sécurité des musées et préparation aux catastrophes de *Comment gérer un musée* est inclus dans ce *Manuel du formateur* et doit être photocopié et distribué pendant le cours.

En relation avec les aides à la sécurité physiques et électroniques, la technologie est constamment améliorée : ceci est particulièrement important en ce qui concerne la prévention des délits, dans la mesure où les malfaiteurs cherchent en permanence de nouvelles méthodes pour vaincre chaque nouveau système de sécurité. Également, la stratégie concernant la sécurité et les incendies évolue sans cesse. Il est donc capital que ceux qui sont concernés à la fois par la gestion de la sécurité et par la formation restent en contact étroit avec des sources d'information et de conseil spécialisées dans la technologie, tels que les collègues internationaux (par ex. à travers le Comité international de l'ICOM pour la sécurité dans les musées (ICMS) <http://icms.icom.museum/>). Dans beaucoup de pays, il existe également des sources nationales et locales de sécurité, comme les services de prévention des délits de la police nationale ou locale ou le département détection des incendies du service incendie local. Les fabricants et les fournisseurs de matériel de sécurité spécialisés sont également des partenaires très utiles pour la formation.

### **Fiches de travail à photocopier en rapport avec ce chapitre :**

27. *Préparation d'un plan d'urgence*

28. *Analyse des risques*

Des fiches de travail conçues à l'origine pour accompagner d'autres chapitres de *Comment gérer un musée* peuvent être utiles dans les programmes de formation basés sur ce chapitre.

## 2.12. Formation sur les problèmes de trafic illicite

### Qui ?

Tous ceux qui sont concernés d'une manière quelconque par les acquisitions, les fouilles et la collecte, y compris les conservateurs, les spécialistes de la documentation ou de l'enregistrement et le personnel de recherche sur le terrain, doivent avoir des connaissances approfondies sur les obligations juridiques et déontologiques, nationales et internationales, concernant l'entrée d'objets dans les collections du musée. De plus, la conformité totale entre les détails et l'esprit de ces obligations d'une part, et les normes politiques et déontologiques publiées par le musée d'autre part est une obligation majeure qui incombe au directeur, à l'équipe de direction, et de fait à l'organe dirigeant ou à l'administration du musée. Le reste du personnel à tous les niveaux doit également bien connaître en général les obligations juridiques et déontologiques du musée, dans le cadre de leur formation générale et de l'information et du recyclage du personnel.

### Quoi ?

Les thèmes traités dans le chapitre Trafic illicite de *Comment gérer un musée* incluent :

Prévention des pillages et du trafic illicite ; Importance des inventaires, qui inclut une présentation de la Liste Object-ID conçue en coopération avec les autorités de police et des douanes ; Législation nationale ; Risques posés par les touristes et les visiteurs ; Formation ; Détection de trafic illicite ; Restitution d'objets, incluant l'importance de la coopération internationale ; présentation des principales conventions internationales ; Restitution en cas de non-application des Conventions ; Litiges. Tout ou partie de ces thèmes peuvent être utilisés dans des programmes de formation et de développement professionnel basés sur le manuel.

Ce chapitre est étroitement lié à ceux qui concernent la Sécurité des musées, Inventaires et documentation, et Gestion des collections. La formation qui concerne les risques de vol, de fouilles illégales, de pillage et de trafic international que le patrimoine national et international encourt peut également être intégrée à la formation sur ces domaines. Quoiqu'il en soit, une formation spécialisée destinée aux membres du personnel qui seront probablement confrontés au trafic illicite est souhaitable, en particulier relativement au droit national et international qui s'applique dans le pays concerné.

### Comment ?

Ceux qui participent à un programme de formation dans ce domaine peuvent effectuer des exercices pratiques qui seront bénéfiques à long terme pour le musée, en participant par exemple à la réalisation d'une étude d'évaluation des risques et de préparation aux catastrophes concernant les risques encourus par les collections. Ils peuvent également étudier les réglementations nationales et internationales en vigueur dans le pays. Lorsque, comme c'est souvent le cas, un musée national ou régional a également la responsabilité d'un service national des antiquités et de la protection de sites archéologiques et des monuments anciens, les projets des étudiants et les visites d'étude doivent également les traiter. Deux autres instances publiques, la police et les services de douane, jouent un rôle déterminant dans la prévention des délits concernant les biens culturels et la mise en application des mesures contre le trafic illicite. Il est par conséquent très souhaitable d'instaurer d'étroites relations avec ces entités, et d'impliquer des représentants de chacune d'entre elles dans les programmes de formation du musée.

### Fiches de travail à photocopier en rapport avec ce chapitre :

#### 29. Conventions internationales et coopération

Des fiches de travail conçues à l'origine pour accompagner d'autres chapitres de *Comment gérer un musée* peuvent être utiles dans les programmes de formation basés sur ce chapitre.

# Exemple de programme de cours et notes à l'usage du formateur

## 3.1. Programme de cours récapitulatif : Former une équipe de services aux visiteurs efficace

### Note préliminaire à l'usage du formateur

Il incombe aux responsables politiques et aux personnels de musée de placer le visiteur au cœur des activités, des services et des ressources du musée. Pour cela, les programmes de formation doivent inclure une sensibilisation à la qualité des services aux visiteurs, pour le personnel à tous les niveaux et dans toutes les spécialités. Tous les aspects du musée influencent le visiteur et la majorité des employés se trouvent en contact avec le public à un moment donné, que ce soit par téléphone, sur le Web ou *de visu*. L'équipe de direction doit en être consciente dans l'élaboration de la politique et la planification stratégique, de même que les spécialistes en conservation, restauration et autres experts, ainsi que les personnels administratifs, d'entretien et de sécurité doivent être informés de l'évolution et de l'amélioration des services aux visiteurs.

Le chapitre Accueil des visiteurs de *Comment gérer un musée* contient à cet égard une somme d'informations qui peut servir de support à des études générales sur le musée et des programmes de formation analogues, ainsi qu'à des ateliers et des stages de courte durée destinés aux responsables de l'accueil et de l'aide aux visiteurs. Cependant, les membres du personnel chargés des services aux visiteurs devront recevoir un complément de formation (recyclage et formation continue) selon leurs fonctions et leurs vœux de carrière au sein du musée et dans ce secteur.

Le programme de formation d'une équipe de services aux visiteurs efficace résumé dans cet Appendice aborde la formation et le développement professionnel par l'action, à travers la discussion, la planification et la formation sur l'accueil des visiteurs. Il a pour but d'aider le musée et son personnel à développer et fournir des services de haute qualité aux visiteurs dans les musées de toute taille. Ce programme devrait s'étaler, dans l'idéal, sur une période allant de plusieurs mois à un an, où le personnel des services aux visiteurs suivrait ponctuellement une série de modules ou de sessions de formation et de travaux pratiques d'une demi-journée à la fois.

Le personnel spécialisé continuera d'assumer ses fonctions entre les sessions en s'efforçant d'appliquer ses connaissances sur le terrain. Les organisateurs de cours doivent faire en sorte d'impliquer le personnel des divers secteurs et activités muséographiques, du moins dans les sessions de formation consacrées aux services aux visiteurs, afin de promouvoir la compréhension et la coopération indispensables entre le personnel des services aux visiteurs et le reste des employés et des activités du musée.

Mais, lorsque ce n'est pas possible, par exemple lorsque les stagiaires viennent de différentes institutions et de villes ou de pays différents, on pourra adapter tout ou partie du programme en donnant des cours de brève durée à plein temps, sur une ou deux semaines. Certains éléments du programme et des thèmes associés de *Comment gérer un musée* pourraient prendre la forme d'ateliers autonomes pour les spécialistes des services aux visiteurs et l'ensemble du personnel.

### Organisation du cours

Que représentent les services aux visiteurs ? Ce sont les dispositions que prend le musée sur le plan social, intellectuel et matériel, pour permettre au public de faire une visite instructive, agréable et confortable. La qualité des services réduit le degré de frustration, d'inconfort et de fatigue du visiteur, ce qui lui permet de mieux apprécier les objets exposés et les événements, faute de quoi, le plaisir de découvrir et d'apprendre s'émousse et la fréquentation du musée diminue. Les services aux visiteurs sont l'élément moteur de la coordination de l'accès du public au musée. Ils donnent au visiteur la possibilité d'utiliser les ressources du musée, de voir des expositions, d'assister à des conférences, d'examiner et d'étudier les collections et de rencontrer le personnel. L'accès ne se limite pas seulement à l'aspect matériel, mais apporte aussi une satisfaction intellectuelle au-delà de tout préjugé social et culturel.

Le but est d'initier le lecteur aux principes fondamentaux de la conception et de la gestion des services aux visiteurs dans un musée, petit ou grand. Pour cela, une série d'ateliers et de sessions aideront les participants à établir une politique de services aux visiteurs, à réfléchir aux tâches et aux responsabilités de l'équipe des services aux visiteurs, à prévoir les services et les aménagements à proposer aux différents groupes de visiteurs, à étudier le mode de collecte d'informations sur les visiteurs, leurs opinions et leurs expériences, à discuter des besoins des visiteurs réels et potentiels. Enfin, plusieurs petits ateliers concernent l'établissement d'une liste de contrôle que le personnel doit utiliser pour surveiller et évaluer les prestations, afin de contribuer à affiner et à améliorer les normes.

La mise en place d'une équipe de services aux visiteurs peut prendre un an selon les ressources, le personnel et le temps dont dispose le musée. Les sessions doivent être espacées de manière à développer les compétences et regrouper les informations qui permettront d'élaborer la politique et la stratégie. Certaines sessions pourront durer trois heures, d'autres moins longtemps.

## **Programme de formation Thème 1 – Session d'introduction - Exemples de bons et de mauvais services**

### **Note à l'usage du formateur :**

Commencez par une séance d'échauffement afin que les participants se mettent immédiatement à parler et à travailler ensemble, sans se contenter d'écouter le formateur. Faites un tour de salle en demandant à chacun d'eux (y compris aux professeurs particuliers) de se présenter en quelques mots. Le formateur devra présenter succinctement l'exercice de la manière suivante :

« Asseyez-vous et réfléchissez un instant. Où avez-vous bénéficié récemment d'un service de qualité : dans un restaurant, un café, une boutique, un train, un avion, une banque ou peut-être une administration ? En quoi consistait ce service ? D'après quels critères l'avez-vous jugé ? Vous a-t-on accueilli avec le sourire, donné des renseignements clairs et précis ou avez-vous manqué de renseignements ? L'endroit était-il propre et bien entretenu ou était-il négligé ? Quelqu'un a-t-il été désagréable avec vous ? Vous a-t-on demandé d'attendre longtemps sans explication ? La qualité du service répondait-elle ou non à votre attente ? »

Distribuez ensuite à chaque participant un exemplaire de la Fiche 12 *Reconnaître la qualité du service*. Par groupes de deux (ou trois), les participants vont discuter les questions de la Fiche de travail et rédiger ce qui fonde, à leur avis, une expérience positive ou négative. Commencez par demander à chaque groupe de noter sur la Fiche 12 des phrases ou des mots-clés, comme « sourire », « négligé ».

Au bout de 10 à 15 minutes, demandez à chaque binôme de présenter ses conclusions à l'ensemble du groupe et d'écrire un commentaire positif et un commentaire négatif sur un tableau de conférence, un tableau noir ou un rétroprojecteur.

Profitez de la discussion pour vous mettre d'accord sur les dix premiers critères positifs d'un service aux visiteurs de qualité, puis demandez-leur si leur musée répond à ces critères. Comment le savent-ils ?

Le groupe discute ensuite des moyens d'établir une norme satisfaisante de services aux visiteurs, et de ce qui doit être mis en place pour en garantir le respect et le maintien.

*Le moment sera probablement venu de faire une petite pause de 10 minutes environ.*

Les formateurs, éventuellement aidés par des spécialistes du musée ou de l'extérieur, peuvent ensuite décrire la nature de services aux visiteurs de qualité et présenter le programme de formation sur les Services aux visiteurs, ainsi que les thèmes abordés dans le chapitre Accueil des visiteurs de *Comment gérer un musée*, etc. Enfin, les participants doivent réfléchir à ce qu'ils peuvent faire dans leurs activités quotidiennes pour contribuer à la qualité et à l'agrément de l'expérience globale du visiteur et accepter de mettre ces idées en pratique.

## **Programme de formation Thème 2. Adopter une politique et une stratégie de services aux visiteurs.**

Après une brève présentation des objectifs de cette session, distribuez la Fiche 30 *Intérêt d'une politique et d'une stratégie de services aux visiteurs*. Par groupes de trois, discutez des quatre questions que pose la Fiche de travail en prenant des notes sur les points principaux évoqués :

Pourquoi doit-on offrir un service de qualité aux visiteurs ?

Quels avantages en tire le musée ?

Quels sont les principes qui garantissent la qualité des services aux visiteurs ?

Y a-t-il des sujets de discorde entre les membres de votre groupe et pourquoi ?

Après réflexion, chaque groupe exposera ses réponses aux questions qui seront résumées au tableau.

### **Note à l'usage du formateur :**

Au travers de la discussion, identifiez les questions clés posées par le groupe. Comment en tirer parti pour établir une politique et une stratégie de services aux visiteurs ? Avec un peu de chance, les participants proposeront les sujets suivants, abordés dans le chapitre Accueil des visiteurs de *Comment gérer un musée*.

Encourager le personnel

Potentiel marketing

Sociétés d'encouragement (« Amis du musées »)

Sensibilisation

Professionnalisme

Quels sont les principes fondamentaux qui garantissent la qualité des services aux visiteurs ?

Article 27 de la Déclaration universelle des Droits de l'homme

Libre consultation de tous les acteurs

Politique et stratégie intégrée des services aux visiteurs.

L'accueil du public (réel ou virtuel), responsabilité de tous les membres du personnel.

La partie correspondante du chapitre Accueil des visiteurs contient des notes détaillées sur ces rubriques que peut utiliser le formateur. Si des questions importantes semblent avoir été oubliées, le formateur peut alors les énumérer et demander aux participants de les examiner de manière plus approfondie.

Essayez d'en dresser la liste au tableau en classant les rubriques par ordre de priorité avant la fin de la session. Ensuite, faites dactylographier la liste et photocopiez-la pour la distribuer au groupe à titre de référence et pour de futures discussions.

## **Thème 3 : Comprendre les installations et les services aux visiteurs**

Distribuez à chaque participant un exemplaire de la Fiche 15 *Installations et services aux visiteurs*. À titre individuel, demandez-leur de répondre par écrit aux questions de la Fiche de travail. Puis demandez à chacun de donner une ou deux de ses réponses.

Le formateur doit ensuite animer un débat sur ces quatre questions :

Quelles installations propose actuellement le musée ?

Quelles sont les catégories de visiteurs qui en profitent le plus ? Et inversement.

Quels aménagements souhaiterait proposer le musée à l'avenir ?

Quels services propose actuellement le musée ?

### **Note au formateur concernant ces quatre questions :**

Les installations et les services comprennent :

**Les installations** : lieux d'aisance, lavabos, fontaines à eau, sièges, accès et autres services aux handicapés, espaces verts, parking, cafétéria, aire de pique-nique pour les groupes, vestiaire, salle d'étude.

**Les services** : librairie, bibliothèque publique d'information, services scolaires, bureau d'information, service de renseignements sur les collections, service d'identification des objets apportés au musée, service de prêt de photographies, accès aux collections en ligne.

*Le moment sera probablement venu de faire une courte pause*

### **Poursuivez :**

Quel type de visiteur en profite le plus ? Et inversement ?

Quels aménagements souhaiterait proposer le musée à l'avenir ?

Recueillez les différents points de vue et utilisez-les pour faire un résumé des installations et des services proposés aux visiteurs et des améliorations possibles. Ce résumé servira à la planification et aux sessions de formation ultérieures.

## **Thème 4 : Connaître et comprendre les visiteurs**

### **Note à l'usage du formateur :**

Il est intéressant d'envisager un partenariat avec un département universitaire ou un cabinet d'études de marché. Cela peut favoriser l'acquisition des compétences et des connaissances élémentaires pour obtenir des informations de qualité. Ce thème peut facilement être réparti sur deux, trois ou même plusieurs sessions d'une demi-journée si des experts en études de marché et des visiteurs (ou autres spécialistes de la psychologie du consommateur ou des loisirs) font part de leur expérience à travers des études de cas et des conseils.

**1. Présentez le thème en soulignant la nécessité de comprendre et d'étudier les visiteurs de musée,**

*(Comment gérer un musée, p. 108-109, Encadré 3)*

**2. Expliquez quelques-unes des techniques d'étude des visiteurs utilisées par les musées, y compris les méthodes qualitative et quantitative (engagez, si possible, pour cette session un spécialiste de l'étude des visiteurs de musée ou quelqu'un ayant l'expérience des études de marché).**

1. Questionnaires destinés aux visiteurs
2. Groupes de discussion
3. Enquêtes postales et par Internet
4. Livre d'or et expression libre

*(Comment gérer un musée, p. 109-110, en particulier l'Encadré 5)*

*(Le moment est probablement venu de faire une courte pause)*

**3. Animez un débat avec le groupe pour identifier les types ou les catégories de visiteurs (Comment gérer un musée, p. 111-113) en notant au tableau les catégories qui s'appliquent en particulier dans ce musée.**

1. Individuels
2. Groupes d'adultes indépendants
3. Familles
4. Scolaires
5. Visiteurs réclamant une attention supplémentaire (handicapés et déficients mentaux)

## Thème 5 : Connaître vos visiteurs réels

(Voici un autre sujet important qu'il convient de traiter en deux ou trois fois plutôt qu'en une seule session)

Distribuez à chaque participant un exemplaire de la Fiche 13 : *Identifiez vos visiteurs réels* et demandez-leur de travailler en petits groupes de trois ou quatre.

**Note à l'usage du formateur :**

Rappelez aux stagiaires que les visiteurs réels sont ceux qui viennent au musée de manière régulière ou occasionnelle. Pour développer et améliorer les services aux visiteurs, il est important de comprendre qui sont les visiteurs réels (voir *Comment gérer un musée*, p. 109-113). (Si le musée vient de faire étude des visiteurs ou si le formateur a un exemplaire d'une étude de cas concernant un autre établissement, il peut le distribuer et l'intégrer à l'exercice, ce qui nécessitera de prolonger la session ou de prévoir une double session sur ce thème.) Demandez ensuite à chaque groupe de réfléchir aux six questions de la Fiche, puis de noter ses réponses dans les encadrés prévus à cet effet.

Après avoir travaillé sur la Fiche (pendant environ une demi-heure), chaque groupe fera un compte-rendu devant l'ensemble des participants et les réponses les plus pertinentes sont notées au tableau.

*(Le moment est probablement venu de faire une courte pause)*

Le formateur (et l'expert invité s'il y a lieu) devra alors animer un débat avec le groupe sur la manière pour le musée de mieux connaître ses visiteurs. Les questions posées peuvent être les suivantes :

1. De quelles informations dispose le musée ? Sont-elles précises ? Mises à jour ? Accessibles ?
2. Quelles informations complémentaires sont nécessaires ? Les différents services souhaitent-ils différentes informations ? De quel type d'information ont-ils besoin et pourquoi ? Quelle en est la nature ? S'agit-il de données chiffrées ou sur le comportement et l'opinion des visiteurs ?
3. Comment recueillir les informations ? Avec quelle fréquence ?
4. Comment s'assurer que ces informations seront utiles ?
5. Qui doit s'occuper de recueillir les informations ?
6. Quelles sont les étapes à suivre pour rassembler les informations suffisantes qui nous permettront d'améliorer nos installations et nos services ?
7. Quelle est la date limite à laquelle toutes les informations doivent être collectées et interprétées pour être ensuite utilisées par différentes personnes au musée ?

**Note à l'usage du formateur :**

Les statistiques et autres informations disponibles incluent le taux de fréquentation dans chaque catégorie (ex. billets adultes et enfants, entrée libre), le nombre d'individus par catégorie, comme les scolaires, le nombre d'enfants dans chaque groupe et le nombre de personnes qui reçoivent une invitation du musée lors de l'inauguration d'expositions. Ces données seront à nouveau résumées, puis dactylographiées après la session et distribuées aux participants qui les utiliseront lors de sessions ultérieures.

**Discutez enfin de la manière d'améliorer la présentation et la collecte des informations pour les rendre faciles à exploiter et accessibles.**

Pour préparer l'étape suivante, chaque participant doit chercher à comprendre son rôle ou sa contribution à la collecte ou à l'interprétation des informations. Le message essentiel consiste à s'assurer que les informations recueillies sont réellement souhaitées par la personne qui saura les exploiter en vue d'améliorer les installations et les services. Sinon, l'effort souvent considérable que représente la collecte d'informations sera une perte de temps et d'énergie pour tous.

**Terminez le cours en désignant les personnes qui seront chargées de collecter, coordonner et communiquer les statistiques sur les catégories de visiteurs et réfléchissez à un moyen de recueillir de nouvelles données.**

## Thème 6 : Comprendre vos visiteurs potentiels et virtuels

Distribuez à chaque participant un exemplaire de la Fiche 14 *Apprenez à connaître votre public virtuel et potentiel* et répartissez comme précédemment les participants en petits groupes.

### Note à l'usage du formateur :

Il est très important de souligner que même en cas de fréquentation importante et régulière, la frange de population (ex. critère géographique, social, éducatif) susceptible de visiter le musée est souvent limitée.

Les **visiteurs potentiels** sont ceux qui pourraient venir au musée et que ce dernier souhaite attirer, mais qui ne le fréquentent pas de façon régulière. L'Internet ou d'autres moyens de communication à distance sont de plus en plus utilisés pour « visiter » des musées lointains (parfois sur un autre continent), et même la nuit, quand le « vrai » musée est fermé.

Les **visiteurs virtuels** sont ceux qui ont accès à des programmes pédagogiques ou des informations sur les collections et les recherches du musée qu'ils trouvent sur son site Internet ou par d'autres moyens virtuels.

La « visite » virtuelle connaît un essor remarquable et les plus grands et célèbres musées du monde dénombrent déjà plus de visiteurs virtuels que réels. Si le formateur dispose d'un ordinateur avec la connexion Internet et d'un projecteur numérique, il peut faire la démonstration des contenus proposés au visiteur virtuel sur les sites de plusieurs musées de diverses catégories, tailles et régions géographiques. Sinon, il écrira l'adresse électronique de ces sites au tableau ou bien en distribuera la liste aux participants pour qu'ils puissent les « visiter » eux-mêmes à un autre moment.

Après avoir laissé un temps de discussion suffisant (environ une demi-heure), chaque groupe exposera ses conclusions à l'ensemble des participants. Les réponses les plus pertinentes seront notées au tableau. À la fin de la session, elles seront dactylographiées dans le cadre de la recherche d'une politique et d'une stratégie de services aux visiteurs.

## Thème 7 : Adapter le musée au public familial

Distribuez à chaque participant un exemplaire de la Fiche 31 *Adapter le musée au public familial*. Demandez-leur d'étudier ce sujet en petits groupes, puis d'exposer leurs conclusions devant l'ensemble de la classe, comme pour les Fiches précédentes.

### Note à l'usage du formateur :

Les enfants et les adolescents sont d'autant plus importants pour les musées qu'ils sont les électeurs, les politiciens, les hauts fonctionnaires et, souhaitons-le, les visiteurs de demain. La majorité d'entre eux viennent pour la première fois au musée dans le cadre d'une visite scolaire ou universitaire, ou en famille. En encourageant les visites en famille, le musée entend éveiller l'intérêt des petits et espère créer un modèle de comportement social pour la vie. La famille qui s'étend souvent aux cousins et aux proches, peut être un élément majeur du tourisme national.

Après l'exposé, discutez avec le groupe des idées d'installations qui seraient utiles et attrayantes pour le public familial, par exemple :

Des équipements répondant aux besoins d'un large éventail de classes d'âge et de centres d'intérêt.

Des espaces de repos et de restauration

Une aire de jeu à l'extérieur

Des installations accessibles et bien conçues : toilettes, tables et sièges

Des expositions et activités spéciales, des dépliants et des jeux de questions-réponses. Les familles comptent des adultes susceptibles de revenir seuls une autre fois. Un musée coté



accueillera le public familial au lieu de se contenter de le tolérer.

Des activités pour toutes les classes d'âge et pas simplement pour enfants ou adultes.

Des estrades pour que les enfants voient mieux les objets exposés dans les vitrines.

Une scène où se produiront des conteurs, des danseurs, etc.

**Concluez la session en convenant des manières d'améliorer les services proposés au public familial (en suggérant peut-être des petites modifications rapidement mises en place et de plus amples projets d'aménagement à long terme).**

## **Thème 8 : Touristes nationaux et internationaux**

Étudiez les services réels et potentiels qu'offre le musée aux touristes locaux, nationaux et internationaux. Incluez, si possible, dans le cours des débats fondés sur une ou plusieurs interventions de spécialistes du tourisme qui renseigneront les participants sur le tourisme dans le pays ou la région, avec des statistiques sur le tourisme et la contribution économique des différents types de touristes. Le formateur animera ensuite une discussion sur la valeur actuelle et future du musée pour le tourisme local et inversement. Il pourra également présenter aux participants le chapitre Marketing de *Comment gérer un musée*.

### **Note à l'usage du formateur :**

Les touristes, en particulier ceux qui voyagent en groupes organisés, disposent souvent d'un temps de visite limité, d'où l'intérêt de leur proposer un guide ou un dépliant sur les « œuvres majeures » du musée. L'autre priorité concerne la traduction du guide, l'organisation de visites guidées en plusieurs langues ou le prêt d'audioguides.

Les autres impératifs, surtout pour les touristes en groupes organisés, sont :

1. un système de pré-réservation dans un créneau horaire pour le musée et la cafétéria, de manière à planifier les visites guidées et autres modalités ;
2. un bref discours de bienvenue et une présentation générale du musée, suivis de la visite guidée des œuvres majeures ; les groupes disposant de plages horaires variables, il convient de leur proposer des visites à durée variable ;
3. des aires de stationnement pour les cars ;
4. des toilettes en nombre suffisant près du parc de stationnement ou de l'entrée du musée : après un certain temps de transport, les visiteurs désireront probablement aller aux toilettes avant de commencer la visite du musée ;
5. des lieux où les groupes peuvent se rassembler autour des œuvres majeures ;
6. des espaces en plein air où les groupes peuvent se retrouver et se détendre.

**Concluez la session en identifiant les changements et les ajouts à opérer dans les services aux visiteurs du musée pour améliorer la prise en charge des touristes nationaux et internationaux.**

## **Thème 9 : Adopter une politique et une stratégie de services aux visiteurs**

### **Note à l'usage du formateur :**

Demandez aux participants d'apporter un exemplaire des documents de travail antérieurs, en particulier les conclusions du Thème 2 (Mise en place d'une politique et d'une stratégie de services aux visiteurs), la Fiche 30 du Thème 1 et la liste des caractéristiques sur l'expérience de visite positive extraite du Thème 1 (Fiche 12).

Après avoir brièvement présenté les objectifs de cette session, distribuez la Fiche 32 *Adopter une*

*politique et une stratégie de services aux visiteurs pour en discuter par groupes de trois en prenant des notes sur les principaux points évoqués dans les encadrés numérotés prévus à cet effet.*

#### **Note à l'usage du formateur :**

Chaque petit groupe exposera ses conclusions aux autres participants. Après la discussion, il s'agira de dégager les idées principales et de les résumer par écrit. Le texte sera éventuellement reformulé au cours des semaines suivantes par un petit groupe de travail, sous forme de notes préliminaires sur les recommandations pour un document de politique et de stratégie de services aux visiteurs, afin d'élargir la réflexion à l'ensemble du musée par le biais de consultations avec le directeur, les chefs de service et les principales divisions.

### **Thème 10 : Assurer les services aux visiteurs**

#### **Note à l'usage du formateur :**

L'objectif de cette session est de définir les responsabilités de l'équipe de services aux visiteurs et la manière d'assurer ces services et d'après quelles normes. Outre les participants au cours, on pourra aussi demander la présence d'autres employés de l'équipe des services aux visiteurs potentiels et d'au moins un membre de l'équipe pédagogique. (Ces effectifs supplémentaires seront répartis entre plusieurs groupes de travail pour les exercices pratiques.)

**Après avoir brièvement exposé les objectifs de cette session, distribuez la Fiche 33 *Assurer les services aux visiteurs* et discutez par groupes de trois aux questions posées en prenant des notes sur les principaux points évoqués dans les encadrés numérotés prévus à cet effet.**

Après les exposés et les débats, à l'instar des précédentes sessions, essayez de définir les prochaines étapes de création ou d'amélioration de l'équipe des services aux visiteurs. Ces étapes incluent la planification et l'attribution des responsabilités pour les prochaines étapes à travers la définition d'une stratégie et l'examen des fonctions de chaque participant dans son domaine, puis de manière plus générale l'établissement ou l'amendement des procédures concernant les services aux visiteurs. (Vu l'importance et la complexité de ces questions, il faudra peut-être prévoir deux sessions ou plus avec un temps intermédiaire de réflexion et de consultation.)

#### **Notes à l'usage du formateur :**

##### **Éléments à prendre en compte pour former l'équipe de services aux visiteurs :**

L'équipe peut être composée de réceptionnistes (à l'accueil et au standard), de gardiens de salles et de responsables des événements spéciaux et des programmes éducatifs. Autrement dit, elle doit regrouper le personnel qui est en contact régulier, voire quotidien avec le public.

Il faut nommer un responsable à chaque poste, décider de la manière dont les activités doivent être coordonnées et dans quel but (pédagogique, ludique, sécuritaire).

Faut-il prévoir un uniforme, un badge ou un accessoire, par exemple une cravate ou un foulard, pour repérer facilement les membres de l'équipe des services aux visiteurs ? Des décisions importantes sont à prendre au niveau de l'organisation du travail pour que le personnel soit à son poste dans tous les espaces publics aux heures ouvrables (qui dépassent en général les heures de travail hebdomadaires des salariés).

Une autre décision importante concerne le traitement des réclamations. Faut-il systématiquement appeler un haut responsable pour rencontrer le visiteur mécontent ? Existe-t-il un mécanisme qui permet au personnel de s'excuser (s'il y a lieu) en offrant un billet d'entrée ou un article de la boutique ou de la cafétéria ? Quel degré de responsabilité peut-on confier à chaque employé ?

De manière plus informelle, la plupart des musées ont un livre d'or et/ou une boîte où les visiteurs peuvent « poster » leurs commentaires. Même si certaines observations sont inutiles

ou irréalistes, elles permettent néanmoins de faire ressortir des aspects qui seraient sinon passés inaperçus, négligés ou ignorés. Il faut aussi prévoir un mécanisme de réponse rapide aux doléances par courrier. Nombre d'administrations et d'entreprises fixent un délai (habituellement 7 jours ouvrables) pour répondre aux requêtes ou aux commentaires.

L'équipe des services aux visiteurs et le responsable principal doivent prévoir des dispositifs de contrôle et d'évaluation des services proposés. Après avoir décidé du niveau et des critères applicables, le personnel pourra vérifier régulièrement si tout est en place et aux normes requises. Quel type d'inspection faut-il faire et avec quelle fréquence ? Qui en sera chargé ? Y a-t-il des problèmes de comportement, de timing, d'exactitude ? Comment les résoudre sans entamer le moral ni la motivation du personnel ?

Il est également important d'établir un calendrier raisonnable des améliorations prioritaires en fonction des besoins, des ressources et de la faisabilité.

## **Thème 11 : Groupe de communication/information : recueillir l'information**

### **Notes à l'usage du formateur :**

Le rôle principal du Groupe de communication/information consiste à créer des mécanismes permettant de collecter l'information, d'en vérifier l'exactitude et de la relayer sous diverses formes à divers publics. La priorité de cette session consistera à travailler avec les personnes susceptibles de former le groupe de communication/information du musée, composé d'employés des services aux visiteurs, d'un membre de l'équipe de direction et du chef ou d'un représentant de chaque division. Le but est de réfléchir à l'information nécessaire pour aider les visiteurs à employer au mieux leur temps au musée et sur son site Internet.

**Distribuez à chaque participant un exemplaire de la Fiche 34 : *Groupe Communication/Information : recueillir l'information*. Demandez à chaque groupe de deux ou trois participants de répondre à deux ou trois questions de la Fiche de travail et d'exposer ses conclusions à la fin de cette partie de la session. Les opinions exprimées lors de l'exposé seront enregistrées et formulées pour une distribution ultérieure.**

*(Le moment est probablement venu de faire une courte pause.)*

**Le formateur devra ensuite animer un débat à partir des questions suivantes :**

1. D'après vous, quelles sont les choses que fait bien le musée ?
2. En termes de priorité, quelles sont les actions à mener dans les trois ans à venir pour améliorer les services aux visiteurs ?

## **Thème 12 : Constituer le groupe de communication/information du musée**

### **Note à l'usage du formateur :**

En concertation avec le directeur et les responsables des services aux visiteurs, sélectionnez et mettez en place le groupe de communication/information du musée à partir des questions et des conseils qui suivent.

**L'examen et la réponse aux trois questions ci-dessous peuvent s'étaler sur plusieurs sessions et réunions de travail et nécessiter de nombreuses consultations au musée.**

1. Comment sélectionner les membres du groupe de communication/information ?

### **Note à l'usage du formateur :**

Ce groupe peut être composé de représentants de plusieurs domaines muséographiques. Son rôle principal consiste à créer des mécanismes permettant de recueillir les informations, d'en vérifier l'exactitude et de les relayer sous diverses formes à diverses audiences pour s'assurer qu'elles sont à jour,

exactes et accessibles, non seulement dans l'intérêt du public, mais aussi du personnel. Le groupe pourra être composé d'un graphiste pour la communication visuelle, d'un bon rédacteur, d'un défenseur de l'audience, de membres de l'équipe des services aux visiteurs et du webmestre ou de l'administrateur du site du musée.

2. Quelles sont ses fonctions et ses responsabilités ?

### **Note à l'usage du formateur :**

Ces aspects feront l'objet de discussions et de négociations au sein de chaque musée, selon sa situation.

### **3. Quelles doivent être les priorités du groupe pour l'année à venir ?**

Cela dépendra à nouveau des besoins du musée à cet instant précis, mais à titre d'exemple, le groupe et la direction du musée peuvent convenir d'une liste de priorités conçue sur le modèle suivant :

Généralités :

- > Information
- > Signalétique pour les visiteurs qui cherchent le musée
- > Orientation et signalétique dans le musée

Aménagements particuliers

- > Bureau d'accueil/réception à l'entrée du musée
- > Vestiaire conçu pour le dépôt des parapluies, manteaux, sacs et poussettes/landaus
- > Entretien des toilettes
- > Cafétéria ou restaurant
- > Services et stock de la boutique du musée
- > Espace en plein air

**Après avoir approuvé sa composition, ses tâches et objectifs à moyen terme et son programme, des réunions régulières du groupe et des sous-groupes chargés de projets seront nécessaires pour assurer le suivi.**

## **Thème 13 : Comparaison : analyse du musée du point de vue du visiteur**

Distribuez au personnel un exemplaire de la Fiche 35 *Comparaison : analyse du point de vue du visiteur* et demandez-lui d'aller une ou plusieurs fois par groupes de deux ou trois dans un musée qu'il ne connaît pas (ou un autre lieu d'attractions ouvert aux clients ou aux visiteurs, qu'il s'agisse d'un établissement public ou commercial).

Les visites seront suivies de séances de compte-rendu au cours desquelles chaque groupe pourra faire part de ses observations après avoir relevé les pratiques et les normes exemplaires en matière d'accueil de la clientèle, les points satisfaisants susceptibles d'être améliorés, et les normes et dispositifs insuffisants.

### **Notes à l'usage du formateur :**

Il est très important que l'équipe des services aux visiteurs apprenne à observer et à porter un œil critique sur les installations et les services du musée. Mais, les employés connaissent parfois trop bien leur établissement pour en discerner les faiblesses et les problèmes. C'est pourquoi il leur faut acquérir un esprit critique en visitant et en analysant d'autres établissements ouverts au public qu'ils ne connaissent pas (du moins sous cet angle). Ils seront ensuite amenés à établir ensemble les normes concernant l'accueil et les services aux visiteurs auxquelles le musée doit aspirer. Les membres de l'équipe sont incités à placer les besoins des visiteurs au premier plan de leurs activités et de leurs projets.

## Thème 14 : Le point de vue du visiteur

Après avoir appris à porter un regard critique sur les services aux clients ou aux visiteurs d'autres institutions, l'équipe doit alors mettre à profit cette expérience et le résultat de sa discussion autour de ses conclusions pour analyser son propre musée. En travaillant en binômes, les participants utiliseront la Fiche 36 *Le point de vue du visiteur* pour faire des observations analogues pendant deux heures environ aux heures ouvrables du musée, puis noteront leurs remarques sur leur Fiche de travail.

Peu après, ils se réuniront à nouveau pour recevoir les conclusions de ces études et en discuter. Ils devront noter les idées sur la manière d'améliorer les normes et les services, notes qui seront ensuite dactylographiées et distribuées pour référence et discussions ultérieures.

### Note à l'usage du formateur :

Faites participer toutes les catégories de personnel, y compris les nouvelles recrues (qu'il s'agisse d'agents de nettoyage, de surveillants de salles ou de conservateurs). Au-delà de la liste suggérée sur la Fiche 36, il va de soi que chacun est encouragé à enrichir la liste avec ses propres observations.

Cet exercice d'application devrait se faire au moins une fois par an pour voir si la situation a évolué. L'analyse des critères de satisfaction est à l'évidence un signe d'encouragement pour le personnel.

## Thème 15: Étude des visiteurs et étude de marché élargie

### Notes à l'usage du formateur :

Le musée a besoin d'être informé sur ses visiteurs, sur l'opinion qu'ils ont de lui et sur le regard des membres de la communauté locale qui ne le fréquentent pas, autrement dit il doit faire une étude de marché qui recouvre l'ensemble de la population (voir le chapitre Marketing de *Comment gérer un musée*). L'équipe des services aux visiteurs (et le personnel qui intervient dans les programmes de formation sur les services aux visiteurs) peut aider à recueillir des données utiles. Elle pourrait, par exemple, rédiger un questionnaire pour un sondage (en reprenant peut-être certains thèmes de la Fiche 36 tout en les adaptant aux conditions particulières de la galerie ou du bâtiment concerné).

L'équipe des services aux visiteurs devra probablement apporter son concours à la réalisation d'enquêtes plus approfondies en coopération avec les spécialistes en marketing du musée, d'un organisme public ou d'un cabinet d'étude de marché. De même, elle pourra se montrer utile dans les études de marché de plus grande envergure, telles les enquêtes par sondage auprès de la population locale (incluant les non-visiteurs) qui cherchent à savoir combien d'individus savent que le musée existe et dans quelle mesure ils en connaissent le contenu et les services.

**L'équipe des services aux visiteurs peut ensuite demander au public soit de remplir le questionnaire tout en circulant dans les salles, soit d'accepter la présence d'un employé du service qui prendra des notes au cours de la visite sur les réactions et le ressenti du visiteur face aux œuvres.**

### Notes à l'usage du formateur :

Les enquêtes sur le public qui fréquente le musée doivent être menées avec beaucoup de précaution. Les visiteurs ne doivent pas avoir l'impression qu'ils sont obligés ou forcés de participer, ni se sentir contraints de donner des réponses positives simplement pour contenter le personnel. La plupart d'entre eux acceptent volontiers de passer une minute ou deux à répondre à un petit questionnaire ou à rédiger un commentaire dans un Livre d'or, mais si on leur demande une participation de plus longue durée, que ce soit pour une enquête plus fouillée ou une visite accompagnée, il est judicieux de leur offrir une boisson ou un petit cadeau de la boutique à titre de remerciement pour le temps passé et la coopération.

Ces sondages et ces études de marché sont des méthodes importantes qui permettent au musée de

contrôler et d'évaluer les normes et les mesures mises en place. Les témoignages recueillis aident à établir l'ordre de priorité des actions futures. L'évaluation est le mécanisme qui permet de suivre et d'affiner les processus et les résultats, après avoir rassemblé des témoignages. Elle peut s'inscrire dans le cadre d'un train de mesures spécifiques :

1. Au début, l'évaluation « frontale » consiste à tester les idées ou les prototypes durant le projet.
2. L'évaluation formative permet d'apporter un changement ou une amélioration.
3. L'évaluation sommative donne la possibilité de recueillir une série de témoignages qui résument les forces et les faiblesses du projet de manière à guider les prises de décision.

### **Remarques de conclusion**

L'idée essentielle à retenir en fin de compte dans ce cours de formation est de veiller à ce que toutes les informations et les éléments importants pour l'amélioration constante du musée et de ses services soient collectés et interprétés avec précision et clarté. Ces données doivent être ensuite communiquées à tous les personnels du musée susceptibles d'être intéressés par les résultats, à savoir les services aux visiteurs, le groupe de communication/information, la direction générale et les départements du musée dont relève la galerie ou l'exposition faisant l'objet d'une enquête ou d'une évaluation.

### **Références**

*Comment gérer un musée : Manuel pratique* comprend un glossaire des mots-clés employés dans la formation au patrimoine et à la muséologie, ainsi qu'une bibliographie complète avec les sites Web.

Les citations de cet ouvrage sont extraites des publications suivantes :

Boylan, P.J. (rédacteur), *Comment gérer un musée : Manuel pratique* (Paris, ICOM – Conseil international des musées)

Durbin, G., *Developing Museum Exhibitions for Lifelong Learning* (London, Museums and Galleries Commission.)

ICTOP, 1983, Symposium du Conseil international des musées sur la formation du personnel, août 1981 (Paris, ICOM-ICTOP)

Kolb, D., 1984, *Experiential Learning* (London & Eaglewood Cliffs : Prentice-Hall).



*Comment  
gérer  
un musée*

## Manuel pratique

# Code professionnel de déontologie Études de cas 1, 2 & 3

Le rôle des musées et  
le Code professionnel de déontologie

Éthique – Études de cas 1, 2 & 3 (*Comment gérer un musée*, pages 7 et 10)

À partir des informations et des conseils de *Comment gérer un musée* (p. 5-16), ainsi que du *Code professionnel de déontologie* de l'ICOM (p. 220-231), discutez dans votre groupe de réflexion des problèmes déontologiques que posent ces trois études de cas, puis résumez vos conclusions.

### Éthique – Étude de cas 1

Vous voulez organiser depuis des années une exposition majeure dans votre domaine mais, faute de moyens, vous en avez toujours été empêché. Les médias ont fait savoir qu'il vous fallait un sponsor. A votre grand étonnement, une firme vous écrit et vous propose de financer en totalité l'exposition à condition d'avoir son nom sur toutes les publicités. Vous annoncez cette bonne nouvelle à un collègue qui vous dit que la population locale fait campagne contre cette firme car elle envisage de créer un site d'intérêt scientifique qui est aussi un lieu sacré pour les peuples premiers de la région. Comment faites-vous ?

### Éthique – Étude de cas 2

Vous essayez de monter une collection représentative de votre domaine d'étude. Quelques lacunes restent encore à combler. Vous avez aussi plusieurs spécimens du même type qui ont été donnés au musée, bien que leur association avec des gens, des lieux et d'autres éléments soit différente. Un collectionneur local a deux objets qui vous permettraient de compléter votre collection ; il vous propose de les échanger contre ceux que vous avez du même type. Que faites-vous?

### Éthique – Étude de cas 3

Vous avez entrepris des recherches sur un thème en rapport avec vos collections, qui sera à la base d'une exposition majeure. Certaines de vos conclusions avancent de nouvelles preuves qui pourraient avoir un formidable retentissement sur l'exposition. Avant de pouvoir publier vos travaux ou préparer l'exposition, une étudiante en doctorat vous appelle pour étudier les mêmes collections. Quelles informations allez-vous lui communiquer ?



*Comment  
gérer  
un musée*

## Manuel pratique

# Code professionnel de déontologie

## Études de cas 4 & 5

Le rôle des musées et  
le Code professionnel de déontologie

Éthique - Études de cas 4 & 5 (*Comment gérer un musée*, pages 11 et 15)

À l'appui des informations et des conseils de *Comment gérer un musée* (p. 5-16), ainsi que du *Code professionnel de déontologie* de l'ICOM (p. 220-231), discutez dans votre groupe de réflexion des problèmes déontologiques que posent ces deux études de cas, puis résumez vos conclusions.

### Éthique – Étude de cas 4

Un collectionneur local a l'une des plus belles collections privées dans votre domaine, bien que son avis sur la question soit peu orthodoxe. Vous entretenez de bonnes relations avec lui en espérant que votre musée puisse en bénéficier. Un jour, il propose de prêter sa collection pour une exposition temporaire aux frais du musée, à une double condition : que l'exposition présente uniquement les pièces de sa collection et qu'il soit responsable du contenu des publications et de l'étiquetage. Acceptez-vous son offre ?

### Éthique - Étude de cas 5

Vous êtes un spécialiste dans votre discipline et votre musée encourage son personnel à publier des études. Une galerie marchande à qui votre musée achète de temps en temps des objets bien documentés pour les collections, organise une exposition prestigieuse dans votre domaine. Le directeur de la galerie vous a invité à rédiger l'introduction du catalogue de l'exposition. En regardant la liste des pièces exposées, vous constatez que certaines sont sans provenance et vous soupçonnez qu'elles ont été acquises illégalement. Acceptez-vous l'invitation ?





*Comment  
gérer  
un musée*

## Établir une politique de gestion des collections

Gestion des collections

### Manuel pratique

Examinez la liste des rubriques proposées pour une table des matières de la gestion des collections (*Comment gérer un musée : Gestion des collections*). Discutez-en dans votre groupe et cochez les cases correspondant aux rubriques à inclure dans la politique de gestion des collections de votre musée. Y a-t-il d'autres rubriques à inscrire au cas où votre musée ou vos collections présentent une particularité ? Si oui, notez-les au bas de la Fiche.

#### Rubriques proposées pour établir une politique de gestion des collections

Mission et objectifs du musée	<input type="checkbox"/>	Préparation aux catastrophes	<input type="checkbox"/>
Code de déontologie	<input type="checkbox"/>	Assurances	<input type="checkbox"/>
Enregistrement	<input type="checkbox"/>	Accès aux collections	<input type="checkbox"/>
Acquisition et cession	<input type="checkbox"/>	Sécurité	<input type="checkbox"/>
Titre valide, provenance et obligation de diligence	<input type="checkbox"/>	Expositions	<input type="checkbox"/>
Objets sensibles et protégés	<input type="checkbox"/>	Contrôle de l'environnement	<input type="checkbox"/>
Estimation et authentification	<input type="checkbox"/>	Suivi des collections exposées	<input type="checkbox"/>
Enregistrement et retrait	<input type="checkbox"/>	Matériaux d'exposition appropriés	<input type="checkbox"/>
Retour et restitution	<input type="checkbox"/>	Emballage et expédition	<input type="checkbox"/>
Catalogage, numérotation et marquage	<input type="checkbox"/>	Recherche	<input type="checkbox"/>
Inventaire	<input type="checkbox"/>	Collecte sur le terrain	<input type="checkbox"/>
Prêt	<input type="checkbox"/>	Recherche dans le musée	<input type="checkbox"/>
Constat d'état et glossaire/normes	<input type="checkbox"/>	Accueil des chercheurs et étudiants de passage	<input type="checkbox"/>
Documentation	<input type="checkbox"/>	Analyse destructive	<input type="checkbox"/>
Préservation des collections	<input type="checkbox"/>	Collecte à titre privé et usage personnel des collections	<input type="checkbox"/>
Stockage des collections	<input type="checkbox"/>	Conservation préventive	<input type="checkbox"/>
Manipulation et déplacement des collections	<input type="checkbox"/>	Conservation	<input type="checkbox"/>
Photographie	<input type="checkbox"/>		

**Exercice 1** : Examinez la table des matières proposée ci-dessus pour établir une politique de gestion des collections. Quelles sont les rubriques qui intéressent votre musée ? Y en a-t-il qui ne vous semblent pas pertinentes ? Quelle particularité de votre musée vous obligerait à en ajouter d'autres ? Lesquelles ?

Résumez vos conclusions et partez de ces données pour planifier la politique de gestion des collections de votre musée.



# Comment gérer un musée

## Méthode de catalogage

Gestion des collections

### Manuel pratique

Examinez les modalités ou les méthodes de catalogage de votre musée et comparez les pratiques en cours avec les pratiques exemplaires et les principes énoncés au chapitre Gestion des collections de *Comment gérer un musée* et, en particulier, dans l'Encadré 4 du chapitre.

#### Principes généraux concernant la méthode de catalogage

- 1 Principe général : Le catalogage permet de rendre compte des attributs et de la provenance des objets selon des normes ou des classifications définies pour chaque type de collection.
- 2 Un numéro d'identification est attribué et appliqué à tous les objets.
- 3 Si un musée dirige ou participe à des fouilles archéologiques et autres travaux analogues, il doit s'efforcer d'intégrer les données recueillies sur place dans un registre permanent, à l'aide de systèmes de catalogage et de cotation.
- 4 Les objets prêtés doivent être répertoriés avant d'être autorisés à sortir du musée.
- 5 Le catalogage doit s'effectuer dès que possible pour ne pas accumuler de retard.
- 6 Si le musée tarde à exécuter les opérations d'enregistrement et de catalogage, il doit néanmoins mettre en place au plus vite un système d'identification d'un niveau acceptable.

1

2

3

4

5

6



*Comment  
gérer  
un musée*

## Mesures de sécurité des collections

Gestion des collections

### Manuel pratique

Examinez la liste suivante de mesures de sécurité à prendre dans le cadre d'une politique de gestion des collections (*Comment gérer un musée* : Gestion des collections). Voyez si chacun de ces points figure déjà parmi les mesures ou les pratiques courantes de votre musée et faites-en la synthèse. S'ils n'y figurent pas, comment améliorer les procédures pour chaque point ?

#### Mesures de sécurité à intégrer dans la politique de collections

- 1 L'accès aux collections est limité, même pour le personnel ; un contrôle sera fait à l'entrée des salles fermées à clef.
- 2 Les responsables d'un domaine, d'une collection ou d'une aire de stockage contrôleront l'entrée du public et des autres employés.
- 3 Le nom des employés ayant une clef d'accès sera consigné.
- 4 Tous les visiteurs autorisés à pénétrer dans les réserves et autres espaces protégés, seront enregistrés.
- 5 L'accès à des fins de recherche dépend du plan approuvé ; toutes les visites seront dûment consignées à la fin de la période de prêt.

1

2

3

4

5



*Comment  
gérer  
un musée*

## Examen du catalogage et de la documentation du musée

Inventaires et documentation

### Manuel pratique

(Exercice individuel) : Examinez la pratique de votre musée concernant les normes recommandées au chapitre Inventaires et documentation de *Comment gérer un musée*. Rédigez sur papier libre un compte-rendu de la situation actuelle ou des possibilités concernant l'ensemble du musée ou une collection en particulier, de manière à apporter des améliorations dans chacun des domaines suivants :

Prenez exemple sur d'autres règles catalographiques pour dresser un bordereau d'entrée, une fiche de dépôt ou de transfert et un livre d'inventaire.

Utilisez les lignes directrices en matière d'inventaire et de catalogage pour concevoir votre propre manuel de contrôle en définissant les champs et les règles syntaxiques et terminologiques à adopter pour le musée.

Faites un rapport retraçant l'histoire de la collection et la mise à disposition d'informations sur la collection.

Dressez un plan de catalogage pour une collection spécifique.

1

2

3

4





# Comment gérer un musée

## Manuel pratique

### Neuf agents de détérioration

Préservation des collections

Faites l'inspection du musée et évaluez les risques (notamment les dommages ou les pertes possibles et les collections particulièrement vulnérables) à l'aide des Tableaux 1 et 3 et de l'Annexe 1: 'Les données visibles' du chapitre Préservation des collections de *Comment gérer un musée*.

#### Les neuf agents de détérioration

Agent de détérioration	
<b>Forces physiques directes</b> (chocs, vibrations, abrasion et gravité)	
<b>Vol, vandalisme, perte involontaire</b> (accès non autorisé et déplacement) 1 Intentionnel 2 Involontaire	
<b>Feu</b>	
<b>Eau</b>	
<b>Ravageurs</b> 1 Insectes 2 Rongeurs, oiseaux et autres petits animaux 3 Moisissures, microbes (voir Humidité relative, excessive)	

#### Les neuf agents de détérioration – suite

Agent de détérioration	
<b>Polluants</b> 1 Gaz intérieurs et extérieurs (ex. : pollution, oxygène) / 2 Liquides (ex. : plastifiant, graisse) / 3 Solides (ex.: poussière, sel):	
<b>Rayonnement</b> 1 Ultraviolets 2 Lumière visible	
<b>Température contre-indiquée</b> 1 Trop élevée 2 Trop basse 3 Fluctuations	
<b>Taux d'humidité relative contre-indiqués</b> 1 Humidité excessive (HR supérieure à 75%) 2 HR supérieure ou inférieure à un seuil déterminé 3 HR supérieure à 0% 4 Fluctuations	



*Comment  
gérer  
un musée*

## Manuel pratique

### Exemple de travail d'équipe au musée : Lumière et gardiens (agents de sécurité) Préservation des collections

Discutez dans votre groupe de l'étude de cas suivante et livrez-vous à l'exercice en faisant part de votre expérience ou des possibilités de coopération entre les diverses catégories de personnel s'agissant du traitement des collections.

#### **Exemple de travail d'équipe au musée : la question de la lumière du jour et des gardiens**

Une conservatrice acquiert un textile ancien auprès d'une famille locale. Pendant des années, elle a cherché à l'obtenir pour le musée. Le textile était conservé dans le coffre de dot des arrière-grand-mères. La famille a accepté de le céder au musée à condition qu'il soit exposé très en vue. La conservatrice examine le mur où elle souhaite monter le textile et remarque qu'à ce moment de la journée, un rayon de soleil éclatant vient éclairer la paroi. Les volets de la fenêtre ont été ouverts par les techniciens chargés de l'entretien et ont été laissés ouverts par les gardiens pour assurer un peu d'aération. La conservatrice demande que les volets soient fermés mais les gardiens craignent que l'atmosphère ne devienne insupportable. Elle a lu quelque part que la lumière peut détériorer les textiles mais elle n'est pas sûre.

Son musée est trop petit pour avoir un spécialiste. Elle contacte donc un expert à l'institut national de conservation. Cet expert l'informe qu'en effet, certaines des couleurs qu'elle décrit se décolorent probablement de manière significative au bout de deux ans si elles reçoivent deux heures de lumière directe chaque jour ; quant à la lumière indirecte dans la pièce, elle causera probablement une décoloration dans dix ans. Elle décide de se concentrer d'abord sur les plus grands risques, c'est-à-dire la lumière directe. Elle organise une réunion avec le technicien chargé de l'entretien et le gardien. Elle les invite à examiner le magnifique textile et leur explique les liens historiques avec la communauté et son dilemme. Après la discussion, le gardien déclare qu'il a maintenant compris et qu'il pourrait fermer les volets lorsque le soleil pose un problème. Il pourrait déplacer sa chaise près d'une autre fenêtre ouverte pendant cette partie de la journée.

Pendant la discussion, le technicien chargé de l'entretien remarque que l'an dernier, lorsqu'il a plu (pendant les vacances de la conservatrice), il avait relevé sur cette paroi une infiltration d'eau provenant du toit mais il l'avait nettoyée. Il ne savait pas qui informer. Cela pourrait-il poser un problème ? La conservatrice se rend compte qu'elle doit maintenant parler avec la personne chargée de fabriquer les vitrines et avec la personne responsable de l'entretien du toit afin de résoudre ce problème d'infiltration. Le technicien chargé de l'entretien et le gardien se sentent désormais plus attachés aux collections du musée et comprennent qu'ils ont également un rôle à jouer. Ils sont, après tout, ceux qui examinent la salle chaque jour et leurs observations constituent une part importante du monitoring des collections.

Exercice: souvenez-vous d'expériences positives ou négatives de travail en équipe ou, si cela ne s'est jamais produit, imaginez où et quand dans votre musée, vous pourriez être amené à partager vos connaissances. Dessinez sur une feuille de papier des cercles représentant au moins trois individus de votre musée et montrez à l'aide de flèches les connaissances ou les activités partagées. S'il y a des obstacles institutionnels entre les individus, barrez les flèches. Est-ce que les activités de votre musée semblent liées ?

#### RÉPONSE



*Comment  
gérer  
un musée*

## Étude de faisabilité d'une exposition

Présentations, œuvres exposées et expositions

### Manuel pratique

Critères d'évaluation à prendre en compte dans l'étude de faisabilité d'une exposition : (*Comment gérer un musée* - Présentations, œuvres exposées et expositions – p. 95 de l'édition française)

1 Objets à présenter : disponibilité, conditions de conservation et de sécurité.

1

2 Choix du lieu d'exposition : superficie, accessibilité au cours de l'installation et aux personnes handicapées qui souhaitent visiter l'exposition.

2

3 Ressources humaines : les personnels du musée, un cabinet ou un consultant extérieur ou les deux.

3

4 Échéancier : programmation des expositions, événements et autres activités du musée, délais de préparation et d'installation à respecter.

4

5 Coût : projet de budget à établir, incluant les frais de construction, transport, publicité, entretien et démontage.

5

6 Composition et organisation de l'équipe permanente chargée de l'exposition.

6





*Comment  
gérer  
un musée*

## L'équipe d'exposition

Présentations, œuvres exposées et expositions

### Manuel pratique

---

Discutez dans votre groupe de travail des personnels de votre musée pouvant faire partie de l'équipe chargée d'un projet de nouvelle exposition majeure.

**Administratifs**

**Professionnels**

**Techniciens**

**Artisans**



*Comment  
gérer  
un musée*

## Reconnaître la qualité du service

Accueil des visiteurs

### Manuel pratique

*Réfléchissez un instant. Où avez-vous bénéficié récemment d'un service de qualité : dans un hôtel, un magasin, un train, un avion, une banque ou peut-être une administration ? En quoi consistait ce service ? D'après quels critères l'avez-vous jugé ? Vous a-t-on accueilli avec le sourire, donné des renseignements clairs et précis ? L'endroit était-il propre et bien entretenu ? Avez-vous eu l'impression qu'on a pris le temps de vous écouter ? La qualité du service était-elle supérieure à ce que vous attendiez ?*

*De quel type de service et d'expérience bénéficient les visiteurs de votre musée ? Cela répond-il à leur attente ?*

**Exercice:** Pour l'ensemble du personnel : contribution de chaque employé à l'établissement de deux listes de caractéristiques qui font la qualité du service ou sa médiocrité. Profitez de la discussion pour vous mettre d'accord sur les dix premiers critères positifs sur la base desquels vous fixerez une norme approuvée par tous.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10



*Comment  
gérer  
un musée*

## Manuel pratique

### Identifiez vos visiteurs

Accueil des visiteurs

#### Identifiez vos visiteurs réels

Les visiteurs réels (ceux qui viennent dans votre musée) : mieux vous les connaissez, mieux vous saurez vous préparer à les accueillir.

1. Savez-vous qui sont vos visiteurs ?
  
2. Lesquels et combien parmi eux reviennent au musée ?
  
3. En quoi leur profil reflète-t-il celui de la communauté locale ? Est-ce le même profil ou non ? Pensez-vous qu'il doit refléter celui de la communauté locale ? Combien de personnes viennent seules plutôt qu'en famille ou en groupe ?
  
4. Combien sont de la région et combien sont des touristes venus d'ailleurs ?
  
5. Avez-vous noté des tendances saisonnières dans les visites ?
  
6. Y a-t-il des différences dans le nombre et le type de visiteurs selon le moment de la semaine/mois/année ?

1

2

3

4

5

6



*Comment  
gérer  
un musée*

## Apprenez à connaître votre public virtuel et potentiel

Accueil des visiteurs

### Manuel pratique

#### Faites connaissance avec votre public virtuel et potentiel

D'après les observations suivantes, réfléchissez à titre individuel ou collectif aux possibilités de convertir les visiteurs potentiels en visiteurs réels et de développer la catégorie des visiteurs « virtuels ».

Les visiteurs potentiels (ces non-visiteurs que vous cherchez à attirer) : Ils correspondent bien au profil de vos visiteurs réels (à l'exemple des chercheurs), mais vous reconnaissez que leur taux de fréquentation pourrait être bien supérieur.

1. Que devez-vous faire pour attirer un nouveau public ou plusieurs types de visiteurs (universitaires et chercheurs, parents et enfants, écoliers et étudiants) ?
2. Vos heures d'ouverture conviennent-elles au grand public ou aux étudiants et aux chercheurs qui veulent examiner les collections en réserve ?
3. Peut-on obtenir facilement des renseignements sur les horaires du musée et les modalités d'accès aux collections ?

Les visiteurs virtuels (ceux qui ont accès aux informations pratiques du musée ou à ses services sur le Web ou par correspondance)

- 4 Si vous avez déjà un site, répondez aux questions suivantes pour voir s'il convient aux usagers et aux visiteurs.
- 5 Combien de fois cliquer pour avoir les informations pratiques ?
- 6 L'image et le style d'écriture donnent-ils clairement au visiteur l'impression d'être le bienvenu ?
- 7 Le musée sait-il reconnaître les besoins de ses visiteurs ?
- 8 Le site Internet suggère-t-il que le musée a consciemment ou inconsciemment hiérarchisé son public, en classant les chercheurs en premier et les familles en dernier ?
- 9 Si vous n'avez pas encore créé votre site, visitez plusieurs sites analogues dans d'autres régions et pays et faites-en l'évaluation à l'aide des questions (5) à (8) ci-dessus.
- 10 Appuyez-vous sur ces analyses pour améliorer votre site Internet et préparez les spécifications de votre prochain site.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10



*Comment  
gérer  
un musée*

## Services aux visiteurs

Accueil des visiteurs

### Manuel pratique

#### Installations et services aux visiteurs

Discutez en groupe des questions suivantes :

1 Quels équipements offre actuellement le musée ? Quel type de visiteur peut en bénéficier le plus et quel type de visiteur est susceptible d'en bénéficier le moins ?

2 Quels équipements le musée souhaiterait-il offrir à l'avenir ?

3 Quels services le musée offre-t-il actuellement ? Quel type de visiteur peut en bénéficier le plus et quel type de visiteur est susceptible d'en bénéficier le moins ?

4 Quels services le musée souhaiterait-il offrir à l'avenir ?

1

2

3

4



*Comment  
gérer  
un musée*

## Principes et priorités d'une politique et d'un programme d'éducation par le musée

L'éducation par le musée dans  
le cadre des fonctions muséales

### Manuel pratique

#### Définir les principes et les priorités d'une politique et d'un programme d'éducation par le musée

Répartissez-vous en petits groupes pour débattre des questions de fond sur l'analyse et la planification du service pédagogique. Ces questions renvoient aux domaines suivants :

#### Concernant la situation géographique :

1. Le musée dessert-il une grande ou une petite communauté ?
2. La zone alentour est-elle urbaine/industrielle ou rurale ?
3. Le musée a-t-il une bonne position géographique ?

#### Concernant la structure sociale et culturelle de la population :

4. Comment définir les visiteurs potentiels ?
5. Quels visiteurs et autres usagers veut-on accueillir au musée et pourquoi ?
6. Quelles sont les traditions culturelles de la communauté : ont-elles un lien avec les objectifs et la politique du musée ?
7. Quels sont les problèmes qui se posent à la communauté ?

#### Concernant la muséologie :

8. Quelles sont les particularités des collections ?
9. Quelle en est l'origine ?
10. Quelles sont les obligations du musée envers les partenaires extérieurs –État, municipalité, autres sources de financement ou bailleurs de fonds ?

#### Concernant les finances :

11. Quelles sont les sources de financement consacrées aux activités pédagogiques ?
12. Quel est le meilleur usage du budget d'éducation pour le musée ?

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12



*Comment  
gérer  
un musée*

## Libeller cartels et panneaux

L'éducation par le musée dans  
le cadre des fonctions muséales

### Manuel pratique

#### Libeller cartels et panneaux

Choisissez une vitrine d'exposition et rédigez à deux un panneau en 100 mots pour aider le visiteur à situer l'objet dans son contexte.

À votre avis, quelle information particulière devez-vous lui donner ?

Pourquoi ?

Comment l'amener à regarder de près et à s'étonner ?

Comment créer des liens avec les autres vitrines de la galerie ?

Discutez en groupe des cartels : quels sont leurs points forts et leurs points faibles ?

Si vous pouviez ajouter un dessin ou une photo sur le panneau, de quoi s'agirait-il ?

Pourquoi ?

#### Discussion en groupe

#### Panneau de 100 mots



*Comment  
gérer  
un musée*

## Législation nationale et locale

Gestion des musées

### Manuel pratique

---

Recherchez et résumez les principales lois et réglementations nationales et locales auxquelles doivent se plier les activités et la gestion de votre musée





Comment  
gérer  
un musée

## Différents types de musées dans le pays

Gestion des musées

### Manuel pratique

Listez, avec des exemples, les différents types de musées selon leur mode d'organisation, de gestion et de financement :

#### Différents types de musées classés selon leur mode d'organisation, de gestion et de financement :

1. Publics - musées créés et administrés par des agences gouvernementales nationales, régionales ou locales.
2. Privés - musées financés et gérés par des particuliers ou des organismes privés, éventuellement dans un but lucratif.
3. Musées de fondations et d'associations à but non lucratif (« *independent museums* » en Grande-Bretagne).
4. Musées universitaires rattachés à une école supérieure ou une université qui les utilise à des fins pédagogiques, bien que nombre d'entre eux jouent aussi un rôle public important.

1

2

3

4



*Comment  
gérer  
un musée*

## Liste de points à vérifier

Gestion des musées

### Manuel pratique

1. S'agissant de votre musée, quels sont les domaines de la liste suivante pour lesquels il n'existe aucun document ni déclaration de principe ?

2. Tous les documents existants qui recouvrent ces domaines sont-ils à jour ou doivent-ils être révisés ?

3. Y a-t-il des aspects particuliers des activités ou des responsabilités de votre musée ne figurant pas sur la liste, qui devraient faire l'objet d'une déclaration de principe ?

#### Liste de points à vérifier

1. Acquisition
2. Enregistrement
3. Retrait d'objets
4. Préservation et utilisation des collections
5. Prêts
6. Objets exposés
7. Programmes récréatifs et pédagogiques
8. Ressources humaines
9. Ressources financières
10. Évaluation du personnel
11. Santé et sécurité du personnel et des visiteurs
12. Entretien (des locaux)
13. Exploitation (des locaux)
14. Risques et catastrophes naturelles
15. Y a-t-il des dispositions particulières qui s'appliquent au musée ?

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

14

15



*Comment  
gérer  
un musée*

## Manuel pratique

# Facteurs clés relatifs aux conditions et aux termes de l'emploi

Gestion des effectifs

Travail en petits groupes ou individuel :

### EXERCICE PRATIQUE POUR IDENTIFIER LES FACTEURS CLEFS RELATIFS AUX CONDITIONS DE TRAVAIL

1. Listez les principaux textes de lois et règlements nationaux régissant les conditions d'emploi dans le pays.
2. Si vous travaillez dans un musée national, résumez les modalités ou accords gouvernementaux régissant les conditions d'emploi dans votre institution.
3. Avez-vous aussi à votre disposition un Manuel ou une Convention collective du travail pour régler les conditions d'emploi ?

1

2

3



*Comment  
gérer  
un musée*

## Santé et efficacité de l'entreprise

Gestion des effectifs

### Manuel pratique

Travaillez en petits groupes, discutez franchement de l'état actuel de votre musée ou d'une autre instance (ex. ministère) à l'aide de cette liste et identifiez au moins cinq points à améliorer en priorité.

Brian O'Neill, chercheur en management (Professional Manager, janvier 1993), constate que pour être performante et efficace, l'organisation doit répondre aux critères suivants :

1. Sens de la direction et de la raison d'être du musée
2. Postes de travail bien conçus
3. Le personnel a le sentiment d'être traité de manière équitable, apprécié et reconnu pour sa valeur
4. Style de management participatif
5. Chacun doit être tenu informé des projets et des événements
6. Chaque employé doit se sentir apprécié au sein de l'équipe de travail
7. Bonne conception des installations et des lieux de travail
8. Compréhension réciproque des rôles
9. Chaque employé doit recevoir une formation pour le poste qu'il occupe
10. Égalité des chances de promotion
11. Leaders et superviseurs visiblement attentifs au personnel et solidaires
12. Le personnel est impliqué dès le départ dans les changements de plan
13. Opportunités pour le personnel de mettre à profit ses compétences
14. Opportunités pour le personnel de contribuer à la réflexion.

**PRIORITÉ A**

**PRIORITÉ B**

**PRIORITÉ C**

**PRIORITÉ D**

**PRIORITÉ E**



*Comment  
gérer  
un musée*

## Rédiger une description de poste et une spécification de personnel

Gestion des effectifs

### Manuel pratique

À l'aide des exemples (encadrés 5 et 6) du chapitre Gestion des effectifs de *Comment gérer un musée*, analysez un poste de travail existant dans votre musée (le vôtre ou celui d'un de vos subordonnés) et préparez une brève description de poste et une spécification de personnel.

DESCRIPTION DE POSTE

SPÉCIFICATION DE PERSONNEL



# Comment gérer un musée

## Manuel pratique

### Rédiger une déclaration sur les termes de l'emploi

Gestion des effectifs

À l'aide du modèle de contrat présenté dans l'Encadré 9 du chapitre Gestion des effectifs de *Comment gérer un musée*, préparez un bref exposé des termes de l'emploi pour un poste au musée. (Continuez sur une autre feuille, si nécessaire).

#### INFORMATIONS REQUISES POUR ÉTABLIR UN CERTIFICAT OU UN CONTRAT DE TRAVAIL

1. Nom et adresse de l'employeur
2. Nom de l'employé
3. Titre du poste (ou brève description)
4. Date de début d'embauche
5. Date de fin du contrat (s'il est à durée déterminée)
6. Rémunération: montant initial, période et méthode de versement, mode de calcul ou de révision (selon l'échelle officielle ou nationale des salaires ou la convention collective négociée par un syndicat)
7. Détail de l'horaire et des conditions de travail (en référence à la convention collective sur l'horaire à la carte)
8. Modalités afférentes aux vacances et congés payés
9. Dispositions en cas d'incapacité au travail pour cause de maladie ou d'accident incluant le droit aux indemnités de maladie, etc.
10. Conditions relatives au régime de retraite
11. Délai de préavis à observer pour l'employeur et l'employé
12. Information sur les procédures disciplinaires et les doléances
13. Droits et conditions de reconnaissance des syndicats (selon le cas)
14. Renseignements détaillés sur les possibilités de consultation de textes officiels sur l'emploi (convention collective sur les salaires, code du travail, pénalités, réclamations, etc.).

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

14



*Comment  
gérer  
un musée*

## Cinq phases d'évaluation des risques

Gestion des effectifs

### Manuel pratique

À l'aide des recommandations de l'Encadré 14 du chapitre Gestion des effectifs de *Comment gérer un musée*, faites l'évaluation des risques sur votre lieu de travail au musée ou préparez avec un groupe de collègues une évaluation des risques pour tout ou partie du bâtiment (selon ce que vous aurez convenu).

#### COMMENT ÉVALUER LES RISQUES SUR LE LIEU DE TRAVAIL: CINQ PHASES D'ÉVALUATION

**DANGER** : tout ce qui constitue une menace, un risque (produits chimiques, électricité, échelles, etc.)

**RISQUE**: danger plus ou moins probable auquel on est exposé

PHASE 1: Cherchez où est le danger

PHASE 2: Imaginez qui pourrait être touché et de quelle manière

PHASE 3: Évaluez les risques et voyez si les précautions actuelles suffisent ou s'il faut les renforcer

PHASE 4: Notez vos conclusions

PHASE 5: Passez en revue votre évaluation et corrigez-la si nécessaire

STEP 1

STEP 2

STEP 3

STEP 4

STEP 5



*Comment  
gérer  
un musée*

## Analyse du plan stratégique de marketing

Marketing

### Manuel pratique

Répartissez-vous en petits groupes, de préférence de différents services et niveaux de responsabilité, et préparez une 'Analyse SWOT' (Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces) d'autoévaluation pour aider le musée et son personnel à :

#### Liste :

- Identifier les besoins au sein de la société
- Définir sa relation par rapport à la mission du musée
- Évaluer ses capacités en tant que musée
- Évaluer son environnement extérieur
- Fixer des objectifs pour le musée
- Choisir des stratégies pour le musée
- Concevoir des programmes de conservation, exposition, éducation et autres pour le musée
- Établir un projet de budget pour le musée
- Évaluer la performance globale du musée

#### Analyse SWOT

- Forces
- Faiblesses
- Opportunités
- Menaces

#### Forces

#### Opportunités

#### Faiblesses

#### Menaces





Comment  
gérer  
un musée

## Préparer un plan d'urgence

Sécurité des musée et préparation aux catastrophes

### Manuel pratique

Réfléchissez en groupe à la préparation des informations élémentaires à intégrer dans le Plan d'urgence tel qu'il est décrit dans *Comment gérer un musée* :

#### Liste des rubriques

- a) nom et adresse du musée ;
- b) nombre d'effectifs permanents ;
- c) nom (et téléphone) du responsable de la sécurité des locaux à contacter, liste des responsables de la protection de chaque bâtiment, des collections ou sous-collections qu'abrite le musée, avec les numéros de téléphone (mobile et fixe) et adresses électroniques, s'il y a lieu (les appels téléphoniques et les courriels peuvent être transmis au service de garde permanent de l'organisation qui établira les contacts nécessaires) ;
- d) information sur les zones sensibles (emplacement de bonbonnes de gaz, de produits chimiques, etc.) ;
- e) emplacement des principaux robinets d'arrêt de gaz, d'eau et des compteurs d'électricité avec instructions ;
- f) emplacement du panneau de contrôle principal du système de détection d'intrus, de l'alarme incendie et autres éléments du système de sécurité du musée ;
- g) nature du matériel entreposé concernant sa manipulation (volume, conditions de transport), priorités en cas d'évacuation, etc. ;
- h) description de l'accès approprié aux locaux incluant l'information sur la qualité et la capacité de charge des voies de passage et des étages des bâtiments ;
- i) plan des locaux avec itinéraires d'évacuation en cas d'alerte.

a

b

c

d

e

f

g

h

i



Comment  
gérer  
un musée

## Manuel pratique

# Analyse de risque

Sécurité des musées et préparation aux catastrophes

Discutez au sein de votre groupe de travail du risque à prendre en compte pour votre sécurité parmi ceux qui sont répertoriés ci-dessous.

### Appendice 2 en référence à la méthodologie: Formulaire d'analyse de risque simplifié

TYPE D'ALERTE	FREQUENCE DU PHÉNOMÈNE	TAUX DE PROBABILITÉ (1 à 5 /P/)	GRAVITÉ DES CONSÉQUENCES	DEGRÉ DE GRAVITÉ (1 à 5 /C/)	RISQUE R = P x C	DEGRÉ DE RISQUE (1 - 5/)	CLASSEMENT par priorité
<b>Catastrophes à une distance significative du bâtiment</b>							
Inondation							
Tempête et vents violents							
Vaste incendie							
Importante pollution de l'air							
Tremblement de terre							
Infestation d'insectes, rongeurs, etc.							
Survolage causé par des forces atmosphériques							
<b>Actes contraires à la loi</b>							
Vol simple commis par des visiteurs ou des employés							
Cambriolage							
Vandalisme							
Attitude incorrecte des visiteurs, y compris violence physique							
Incendie volontaire							
Entrée non enregistrée							
Présence d'individus armés							
<b>Accidents et pannes</b>							
Blessure d'un membre du personnel ou d'un visiteur							
Accident dû au déversement de produits chimiques							
Panne du système de conditionnement d'air							
Coupures d'alimentation: électricité, gaz, mazout, chauffage urbain							
Coupure d'eau							
Panne des systèmes d'alerte sécurité							
Panne des systèmes de communication sécurité							
<b>Autres alertes à l'intérieur du bâtiment</b>							
Incendie							
Dégâts des eaux provenant des canalisations du chauffage							
Température excessive							
Excès d'humidité							
Surintensité lumineuse							

Nombre d'objets des collections qui risquent fortement d'être volés  
(nombre de pièces et pourcentage), i.e. T1 =< T2 + T3

nombre de pièces

%



*Comment  
gérer  
un musée*

## Coopération et conventions internationales

Trafic illicite

### Manuel pratique

Trouvez les réponses aux questions dans la liste dressée à l'intention des personnels de musée et des fonctionnaires (Encadré page 205, chapitre Trafic illicite, *Comment gérer un musée*) et indiquez la date convenue.

#### Liste de points à vérifier

Pour les personnels de musée et les fonctionnaires qui traitent les conventions internationales et assurent la liaison avec la police et les douanes

1. Votre pays a-t-il ratifié l'une des quatre Conventions suivantes : Convention de La Haye pour la protection des biens culturels en cas de conflit armé, 1954, Convention de l'UNESCO concernant les mesures à prendre pour interdire et empêcher l'importation, l'exportation et le transfert de propriété illicites des biens culturels, 1970, Convention d'UNIDROIT sur les biens culturels volés ou illicitement exportés, 1995, et Convention sur la protection du patrimoine culturel subaquatique, 2001 ?
2. S'il ne l'a pas fait, dites pourquoi et essayez de poser le problème dans l'espoir d'une prochaine ratification.
3. Votre pays a-t-il participé aux travaux du Comité intergouvernemental ?
4. Si ce n'est pas le cas, dites pourquoi et proposez la mise en place d'un programme actif de participation et/ou de proposition d'adhésion.
5. Les douaniers ont-ils connaissance des types d'objets culturels les plus importants de votre pays pour pouvoir les saisir s'ils sont identifiés aux postes de contrôle des douanes ?
6. Votre Service des douanes a-t-il déjà fait des démarches pour collaborer avec des services des douanes étrangers pour contribuer au retour d'objets culturels ?
7. Les douaniers concernés ont-ils une bonne connaissance des quatre Conventions et savent-ils qui contacter dans les services de douanes étrangers des principaux pays susceptibles de recevoir des objets culturels de votre pays échangés illégalement ?
8. La police sait-elle qui contacter au Siège d'Interpol à Lyon ? Est-elle familiarisée avec les procédures spéciales concernant les objets culturels ?
9. A-t-elle jamais avisé Interpol de la perte d'un objet important du patrimoine ?
10. Comment améliorer la coopération entre la police, les douanes et les musées ?

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10



Comment  
gérer  
un musée

## Intérêt d'une politique et d'une stratégie de services aux visiteurs

Former une équipe de services aux visiteurs efficace  
(Section 3.1 de ce *Manuel*)

### Manuel pratique

Par groupes de trois, discutez des thèmes suivants et prenez des notes sur les points importants qui ont été soulevés. Sélectionnez un membre du groupe comme rapporteur de vos réponses aux questions devant l'ensemble de la classe.

1 Pourquoi doit-on offrir un service de qualité aux visiteurs ?

2 Quels avantages en tire le musée ?

3 À votre avis, quels sont les principes qui garantissent la qualité des services aux visiteurs ?

4 Y a-t-il des sujets de discorde entre les membres de votre groupe et pourquoi ?

1

2

3

4



Comment  
gérer  
un musée

## Adapter le musée au public familial

Former une équipe de services aux visiteurs efficace  
(Section 3.1 de ce *Manuel*)

### Manuel pratique

D'après la liste suivante, voyez si votre musée répond aujourd'hui ou non à l'attente du public familial. Trouvez des moyens simples et pratiques d'améliorer la situation.

1. Avez-vous prévu des activités 'jeune public' – jeux ou expositions – surtout en période de vacances ? L'entretien de bonnes relations avec le personnel chargé de l'éducation en facilitera la programmation. Les boissons fraîches seront vendues à bas prix et une aire de pique-nique pourra être réservée aux familles et aux groupes.
2. Des toilettes et des lavabos doivent être aménagés pour les jeunes enfants, ainsi qu'un coin nursery. (Ces lieux d'aisance se trouvent souvent près des toilettes pour les handicapés qui ont besoin, entre autres, de plus d'espace lorsqu'ils réclament l'aide d'un accompagnateur ou de la personne qui s'occupe d'eux.)
3. Les familles qui promènent des enfants en poussette sont-elles admises dans les salles ?
4. Ou le musée peut-il leur prêter une nacelle ou un porte-bébé ?
5. Des tabourets hauts peuvent être installés au bar, ainsi que des estrades devant les vitrines pour que les enfants voient mieux les objets exposés.

1

2

3

4

5



Comment  
gérer  
un musée

## Adopter une politique et une stratégie de services aux visiteurs

Former une équipe de services aux visiteurs efficace  
(Section 3.1 de ce *Manuel*)

### Manuel pratique

Par groupes de trois, discutez des phrases suivantes à compléter d'un commun accord.

#### Liste de phrases

1. L'objet de la politique est de guider le personnel pour...
2. Les objectifs du musée concernant les services aux visiteurs dans les 3 ans à venir sont...
3. Les différents groupes de visiteurs que sert actuellement le musée sont...
4. Les groupes de visiteurs que le musée souhaite attirer dans les 3 ans à venir sont...
5. Nous devons avoir les informations suivantes sur nos visiteurs...
6. Pour mieux les connaître, nous allons faire ce qui suit...
7. Le musée offre les services aux visiteurs suivants...
8. Les services suivants pourraient être ajoutés dans les 3 ans à venir...
9. Chaque division/département du musée peut ajouter les services suivants...
10. Les postes suivants sont essentiels pour garantir aux visiteurs une expérience positive...
11. Les postes suivants sont ceux des directeurs de...
12. Nous saurons que nous avons réussi parce que...
13. Nous avons besoin d'une formation supplémentaire dans les domaines suivants pour répondre à nos critères...
14. L'équipe de services aux visiteurs doit rencontrer régulièrement quelles autres équipes... pour discuter de quel...
15. Par quoi devons-nous commencer...

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

14

15



Comment  
gérer  
un musée

## Manuel pratique

### Assurer les services aux visiteurs

Former une équipe de services aux visiteurs efficace  
(Section 3.1 de ce *Manuel*)

Discutez en groupe des questions suivantes concernant la prestation de services aux visiteurs et notez vos commentaires pour en faire part.

#### Liste des questions

1. Qui fait partie de l'équipe et avec quelle responsabilité ? Identifiez chaque type selon les fonctions (ex. standardiste, personnel de la boutique, etc.)
2. Quels sont les principaux attributs d'un bon employé du service des visiteurs ?
3. Que souhaiterait avoir l'équipe comme critère de qualité de service ?
4. Comment pourrait-elle atteindre cet objectif ?
5. De quels espaces du musée devrait-elle être responsable ?
6. Les visiteurs peuvent-ils identifier les membres de l'équipe des services ? Où devraient-ils les trouver ?
7. Quelles sont les tâches quotidiennes de chaque membre de l'équipe ?
8. Avec quels autres personnels du musée doivent-ils être en contact quotidien et pourquoi ?
9. Comment traiter les réclamations des visiteurs ? Établissez des directives pour les visiteurs et le personnel.
10. Dans quelle mesure chaque membre du personnel est-il responsable de traiter les problèmes et de chercher à les résoudre ?
11. Dans quels cas doit-il en référer à un autre membre de l'équipe ou à un de ses supérieurs ?
12. De quelle formation le personnel a-t-il besoin, selon vous ?

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12



Comment  
gérer  
un musée

## Groupe Communication/Information : recueillir l'information

Former une équipe de services aux visiteurs efficace  
(Section 3.1 de ce *Manuel*)

### Manuel pratique

Le rôle principal du groupe Communication/Information du musée consiste à créer des mécanismes permettant de collecter l'information, d'en vérifier l'exactitude et de la relayer sous diverses formes à divers publics. Réfléchissez en groupe à tout ou partie des questions suivantes (selon la répartition du leader de la session). Notez vos réponses ci-dessous pour en faire part à l'ensemble du groupe.

#### Liste de questions

1. Selon vous, quelles informations veulent avoir les visiteurs qui utilisent le musée et celles dont ils ont besoin ?
2. Où doit être située l'information à l'usage des visiteurs ?
3. Sous quelle forme doit se présenter l'information ? (guide, dépliant ou autre publication ? Électronique ? Orale ? Audioguide ?)
4. Quel volume d'information est nécessaire ?
5. D'où doivent provenir les informations – aussi bien de l'intérieur que de l'extérieur du musée ?
6. Que faudrait-il faire pour vérifier la pertinence de l'information et son utilité pour le visiteur ?

1

2

3

4

5

6





Comment  
gérer  
un musée

## Comparaison : analyse du musée du point de vue du visiteur

Former une équipe de services aux visiteurs efficace  
(Section 3.1 de ce *Manuel*)

### Manuel pratique

Répartissez le personnel du musée en petits groupes de deux ou trois et faites-leur visiter un musée qu'ils ne connaissent pas (site du patrimoine, parc d'attractions, centre commercial : peu importe s'il s'agit d'un établissement public ou commercial) en leur demandant de noter ce qui leur a semblé bien marché ou pas du point de vue du visiteur.

Résumez les conclusions dans l'une des catégories suivantes, en ajoutant de brefs commentaires sur les bonnes pratiques qui pourraient être adoptées dans votre musée, ainsi que les suggestions permettant d'améliorer les attractions proposées aux visiteurs là où des problèmes ont été identifiés.

Bon niveau

Adéquat mais peut être amélioré

Faible



Comment  
gérer  
un musée

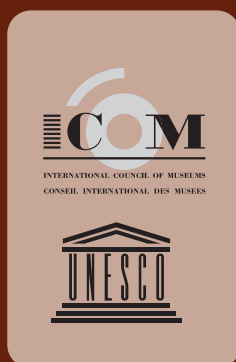
## Manuel pratique

### Liste de contrôle Le point de vue du visiteur

Former une équipe de services aux visiteurs efficace  
(Section 3.1 de ce *Manuel*)

Travaillez en petits groupes de deux ou trois et passez environ deux heures dans votre musée durant les heures ouvrables à analyser les points mentionnés sur la liste qui suit en notant chaque point dans l'une des trois colonnes correspondantes.

	Bon niveau	Adéquat mais peut être amélioré	Faible
<b>Indicateurs généraux :</b>			
Quels indicateurs montrent aux visiteurs que votre musée les prend au sérieux et qu'il se préoccupe de la qualité de leur visite ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Y a-t-il un petit paragraphe sur votre site Web/documentation sur un panneau à l'entrée du musée qui déclare vos intentions ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Arrivée :</b>			
La route qui mène au musée est-elle facile à trouver ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les panneaux de signalisation du musée sont-ils bien faits pour les automobilistes et les piétons ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Où garer la voiture ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quelle distance y a-t-il à parcourir à pied jusqu'à l'entrée ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Y a-t-il un espace près de l'entrée pour les personnes handicapées ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Accueil et orientation :</b>			
Qui accueille les visiteurs ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quel accueil reçoivent-ils ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les employés sont-ils polis et donnent-ils des informations exactes ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Voit-on clairement quoi faire en arrivant et où sont les toilettes, le vestiaire, le bureau d'information, les salles d'étude, les galeries ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comment trouver le programme du jour ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quelles activités sont proposées aux familles, aux enfants, aux handicapés, aux personnes qui veulent faire des recherches ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Combien de temps me reste-t-il avant la fermeture ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Y a-t-il un droit d'entrée, de combien, et y a-t-il une réduction pour les enfants, les personnes âgées ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ai-je le droit de prendre des photos ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De transporter mon enfant dans une poussette (landau) ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Les salles d'exposition :</b>			
Mon regard est-il attiré vers les objets exposés ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suis-je intégré dans l'espace ou la salle est-elle sombre et lugubre ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Est-ce que je peux lire les cartels ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'éclairage est-il bien orienté ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les galeries sont-elles bruyantes ou vides ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Est-ce que je comprends le contexte intellectuel et le contenu de l'exposition ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Puis-je avoir plus d'informations sur les objets exposés que ce qui est écrit sur le cartel ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Où dois-je aller pour trouver ces informations ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Puis-je m'asseoir n'importe où ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mon enfant peut-il s'instruire et se divertir ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Est-ce que tout le monde peut voir les présentations à bonne hauteur ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comment vais-je d'un lieu à un autre ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
À qui puis-je m'adresser si j'ai quelque chose à demander ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comment reconnaître les agents ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Puis-je avoir une boisson ou quelque chose à manger ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les boissons fraîches sont-elles bon marché ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Puis-je m'asseoir dehors ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Y a-t-il des toilettes ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



ICOM - Conseil international des musées  
Maison de l'UNESCO  
1, rue Miollis  
75732 Paris Cedex 15  
France

UNESCO - Organisation des Nations Unies  
pour l'éducation, la science et la culture  
7, place de Fontenoy  
75352 Paris 07 SP  
France