

Département de la culture et du sport



# **PLAN DIRECTEUR DES MUSÉES MUNICIPAUX :**

## **PRINCIPES ET OBJECTIFS 2020**

**GENÈVE, LE 21 DÉCEMBRE 2016**

## TABLE DES MATIÈRES

1. Avant-propos du magistrat	P.3
2. Contexte – “La Genève des musées”	P. 4
3. Le Plan directeur des musées municipaux : principes et objectifs principaux	P. 6
3.1 Le projet scientifique et culturel	P. 7
4. Méthodologie de travail	P. 9
4.1 Analyse par domaines et thématiques	P. 9
4.1.1 Recherche	P. 9
4.1.2 Financement et tarification	P. 10
4.1.3 Optimisation des ressources en regard des missions	P. 10
4.1.4 Evaluation et reporting	P. 11
4.2 Mise en œuvre	P. 12

## **1. AVANT-PROPOS DU MAGISTRAT**

Lors de mon arrivée à la tête du Département de la culture et du sport en 2011, j'ai immédiatement souhaité mettre en place une politique muséale ambitieuse pour notre ville. Genève a en effet la chance d'avoir une quarantaine de musées et de centres d'art abritant des collections remarquables dans les domaines des arts, des arts appliqués, de l'ethnographie, des sciences dures ou humaines, mais elle n'avait jamais élaboré une telle politique de manière formalisée. C'est pourtant un patrimoine dont nous devons être fier et qui mérite d'être réellement mis à la portée des Genevois et des Genevoises tout autant que de rayonner à l'étranger.

Etats généraux des musées en 2012, constitution de la Conférence des musées genevois dans la foulée, élaboration d'un concept et d'une stratégie commune pour les musées genevois publics et privés pour les années 2015-2020 : ce sont quelques-unes des actions porteuses des réflexions qui ont été menées en commun. Tous se sont rassemblés et ont choisi de converger pour offrir à notre ville l'opportunité d'être reconnue ailleurs comme une ville de musées et de nous apporter, à nous citoyens et citoyennes, la fierté et le plaisir d'y habiter.

Dans ce cadre, les musées municipaux, au nombre de cinq, ont également dû réfléchir à leur positionnement et à leur rôle spécifiques dans cette Genève des musées qui se dessine. S'ils doivent, comme les institutions privées, conserver, préserver et transmettre le patrimoine dont ils ont la responsabilité, en tant que structures financées par les contributions d'une collectivité publique, ils ont pour mission d'être particulièrement attentifs à se trouver en adéquation avec la société, à lui offrir un miroir, à lui permettre de s'appuyer sur le passé pour comprendre le présent. Ils doivent donc réfléchir à ce qu'ils sont pour nous offrir des repères entre passé et avenir, participer à la construction de notre avenir au sein d'une ville en pleine mutation.

Ce plan directeur, réfléchi entre tous, va donc permettre à chacune des institutions de s'inscrire dans la politique muséale définie pour notre ville et renforcer sa place dans la Genève des musées.

Sami Kanaan

Conseiller administratif en charge de la culture et du sport

## 2. CONTEXTE – « LA GENÈVE DES MUSÉES »

Ensemble, les musées genevois – publics, subventionnés et privés – accueillent chaque année environ 1'200'000 visiteuses et visiteurs (chiffre approximatif établi par l'Association des musées suisses – AMS) et couvrent l'ensemble du savoir encyclopédique ; les beaux-arts, la science et l'histoire y sont traités autant que la technique, la communication, les arts appliqués, l'archéologie ou l'ethnographie. Cette diversité thématique fait de Genève l'une des plus importantes places muséales de Suisse.

Professionnels de musée, observateurs des pratiques culturelles et sociales, responsables politiques, tous s'accordent désormais à voir les musées comme des lieux dynamiques de production du social, d'exposition des idées et d'élaboration de la pensée collective au moins autant que comme des lieux de conservation du patrimoine.

Les conclusions des États généraux conduits entre octobre 2012 et avril 2014 par le Département de la culture et du sport de la Ville de Genève (DCS) avec les musées genevois sur le thème « Quels enjeux pour les musées au XXI<sup>e</sup> siècle ? » confirment cette évolution des missions muséales.

Fort de ce constat, le DCS a adopté, en mai 2014, une politique muséale qui fixe les orientations majeures du domaine pour le quinquennat 2015-2020. Ce document, intitulé « La Genève des musées – concept & stratégie 2015-2020 », s'articule autour de trois objectifs principaux :

- Affirmer le rôle des musées dans les réflexions sur la société contemporaine
- Rapprocher la population locale et régionale de ses musées
- Faire rayonner Genève comme ville de musées

Ces objectifs se déclinent par ailleurs en 7 actions stratégiques spécifiques :

- Affirmer le rôle des musées dans la cité
  - S'engager dans des débats de société
  - Aborder des thématiques et des enjeux contemporains
  - Refléter l'identité genevoise
  - Interpréter le patrimoine
- Créer une plateforme de concertation entre musées
  - Mettre en place une structure de concertation
  - S'impliquer dans des projets transversaux
  - Adopter une communication coordonnée
  - Viser l'unité vis-à-vis des partenaires
- Favoriser le rayonnement de la Genève des musées
  - Mettre en place un marketing commun des musées genevois
  - Coordonner et promouvoir collectivement l'offre de médiation culturelle
  - Développer le tourisme culturel, en partenariat avec Genève Tourisme

- Penser publics
  - Construire une médiation pertinente
  - Travailler la qualité de l'expérience
  - Sortir des murs
  - Travailler en réseau
- Repenser les politiques de collections, d'acquisition et les concepts de collections
  - Coordonner
  - Echanger
  - Faire circuler
  - S'entendre
- Organiser la recherche
  - Collaborer
  - Définir des priorités de recherche
  - Evaluer
  - Communiquer
  - Diffuser
- Améliorer les infrastructures et l'accueil des visiteurs et visiteuses
  - Soigner la qualité de l'accueil des publics
  - Devenir polyglotte
  - Evaluer
  - Proposer des infrastructures attrayantes
  - Se rendre visible

Dynamique et fédératrice, « La Genève des musées, concept & stratégie 2015-2020 » offre un cadre de référence commun aux musées genevois et permet de valoriser leur potentiel collectif. Afin d'accompagner cette politique muséale, le DCS a mis en place une plateforme de concertation, ou Conférence des musées genevois, qui réunit au minimum deux fois l'an les directeurs et directrices des musées publics, subventionnés et privés, qui décident ensemble des actions concrètes à entreprendre pour répondre aux objectifs fixés dans politique muséale genevoise.

### 3. LE PLAN DIRECTEUR DES MUSÉES MUNICIPAUX : PRINCIPES ET OBJECTIFS PRINCIPAUX

Dans la droite ligne des Etats généraux, Sami Kanaan a souhaité que les musées municipaux travaillent à la formalisation d'un plan directeur spécifique couvrant les différentes missions des musées, afin de mettre en œuvre concrètement les stratégies exposées dans « La Genève des musées ».

Outil de pilotage issu d'une démarche concertée entre le magistrat, la direction du département et les directions des musées de la Ville de Genève, le présent plan directeur définit les conditions permettant d'atteindre ces objectifs en conciliant les intérêts spécifiques de chaque institution muséale municipale avec l'intérêt général de la place muséale genevoise. Sont ainsi concernés :

- Les Conservatoire et Jardin botaniques
- Le Musée d'ethnographie
- Le Musée Ariana
- Le Musée d'art et d'histoire
- Le Muséum d'histoire naturelle
- La Bibliothèque de Genève.

Ce plan directeur constitue la feuille de route des musées municipaux. Il fixe ainsi le cadre de travail et de référence qui permettra d'analyser à la fois les enjeux propres aux institutions mais aussi les enjeux transversaux et communs. Le présent plan directeur vise à orienter les directions d'institutions et leurs équipes dans les analyses et les domaines prioritaires sur lesquels il est nécessaire aujourd'hui de porter une attention renouvelée. Il vise en outre à assurer la cohérence des choix stratégiques respectifs et communs, pour une approche départementale transversale et de qualité.

Ce plan directeur constitue par ailleurs un outil de communication stratégique à plusieurs échelles : d'une part au niveau départemental au sein des différentes institutions et services, mais aussi auprès des instances politiques genevoises, municipales et cantonales, et enfin auprès des nombreux partenaires publics et privés de la culture.

Enfin, le processus initié et les décisions qui en découleront devront aboutir à la réalisation, par chaque musée, d'un Projet scientifique et culturel en 2020.

### **3.1 Le projet scientifique et culturel**

Pierre angulaire du dialogue entre le musée, la collectivité dont il dépend et les publics, le projet scientifique et culturel (PSC) est un outil indispensable à la fois pour le musée et pour ses autorités de tutelle.

À l'institution, il permet de préciser son positionnement et ses orientations, et de fixer ses priorités à 5 ou 10 ans, en prenant en compte toutes les missions relatives aux collections et aux publics et en analysant toutes les activités liées à ces missions. Au magistrat en charge de la culture, il permet de s'assurer de la cohérence entre les enjeux de sa politique culturelle et les intérêts institutionnels.

À la direction du département, il fournit des outils d'analyse et de pilotage qui lui permettent d'accompagner les musées dans la gestion de leurs budgets, de leurs infrastructures et de leurs ressources humaines, ainsi que dans les changements organisationnels et structurels conduits.

- D'ici 2020, chaque musée municipal aura ainsi formalisé et/ou mis à jour son propre PSC qui reposera les principes de la politique muséale à la lumière des défis et des priorités qui leur sont propres, et qui intégrera les décisions et orientations prises dans le cadre du processus d'analyse mené au préalable et fixé dans le présent plan directeur
- Dans cette perspective, il est attendu que les directions des musées municipaux soumettent à la direction du DCS ainsi qu'au magistrat une planification de leurs travaux respectifs et qu'ils définissent librement la forme du document qu'ils souhaitent réaliser à cette échéance.

Les PSC, soumis à validation du magistrat, devront notamment répondre aux points principaux suivants :

- Vision stratégique

Vision et concept pour l'institution pour les prochaines années (*objectifs stratégiques, priorités générales, état de développement visé*)

- Politique des collections

Politique d'acquisition (*pertinence, coordination, complémentarité*)

Conservation (*conservation préventive, conservation et recherche, accès aux collections*)

Inventaire et mise en ligne des collections (*appui aux activités du musée, valorisation des collections, élargissement de l'accès aux collections*)

- Recherche

Principaux axes de recherche (*pôles d'excellence fondés sur les collections de l'institution et complémentaires à ceux des institutions partenaires*)

Objectifs de la recherche (*appuyer la médiation culturelle et scientifique, contribuer au bien public, faire rayonner l'institution, etc.*)

Coopération avec l'UniGe et d'autres institutions scientifiques (*s'inscrire dans un réseau de recherche régional, national et international*)

- Expositions

Ratio expositions permanentes – expositions temporaires (*mettre en lumière la pluralité et la diversité des collections, proposer des perspectives nouvelles sur les collections, engager une relation dynamique avec les publics*)

Thématiques d'expositions

Propositions muséographiques

Collaborations (*accueil d'expositions, expositions itinérantes, expositions conjointes, etc.*)

- Politique des publics

Activités de médiation culturelle et scientifique (in situ et extra muros) (*objectifs et publics visés, outils, poids financier et humain de la médiation dans l'organisation générale, ressources externes, etc.*)

Programmation culturelle

Etude des publics

Evaluation des expositions et des activités de médiation

- Infrastructures

Entretien et mise à niveau

Évolution des aménagements

- Organisation et ressources humaines

*Plan directeur des RH : allocation des ressources, départs à la retraite, évolution des compétences, etc*

- Finances

*Plan d'évolution des budgets*

## **4. MÉTHODOLOGIE DE TRAVAIL**

### **4.1 ANALYSE PAR DOMAINES ET THÉMATIQUES**

Dans la perspective de la réalisation des PSC de leurs institutions en 2020, les directeurs/directrices des musées de la Ville de Genève mènent ensemble en amont un travail d'analyse spécifique sur les thématiques prioritaires suivantes :

- Recherche
- Financement et tarification
- Optimisation des ressources
- Evaluation et reporting

#### **4.1.1 Recherche**

- D'ici 2020, les musées de la Ville de Genève auront évalué l'activité de recherche menée en leur sein. Sur cette base, ils auront fixé des priorités et des objectifs pour la recherche et la médiation scientifique. Ces priorités et objectifs seront formalisés dans le cadre des PSC

Ce travail doit amener à un nouvel équilibre entre recherche et transmission des connaissances et permettre de réallouer les ressources en interne en fonction des objectifs fixés par le musée.

Ainsi, les réflexions clés qui doivent être conduites et qui doivent mener à des décisions départementales sont :

- Définition d'une politique de la recherche, soit :
  - Formalisation des priorités et objectifs de la recherche
  - Etude des collections
  - Outils muséographiques
  - Evaluation de la recherche (par rapport à la politique propre de l'institution, et par rapport à la communauté scientifique)
  - Analyse des activités de médiation scientifique et perspectives de développement

#### **4.1.2 Financement et tarification**

- D'ici 2020, le DCS disposera d'un modèle et d'objectifs de financement des expositions temporaires (budget de fonctionnement, contribution de tiers, partenariats publics et privés, recettes propres). La tarification au sein des musées sera revue et harmonisée, puis ancrée dans un ou plusieurs documents de référence (règlement). Un *pass musée* sera introduit pour l'ensemble des musées genevois.

Ainsi, les réflexions clés qui doivent être conduites – en prenant notamment en compte les coûts complets - et qui doivent mener à des décisions départementales sont :

- Financement des expositions temporaires
- Co-productions des expositions entre musées
- Location d'expositions (itinérance)
- Locations des espaces par des tiers
- Planification financière prévisionnelle
- Financement par des tiers
- Harmonisation de la tarification
- Pass musées

#### **4.1.3 Optimisation des ressources en regard des missions**

- D'ici 2020, le DCS disposera d'une analyse financière complète des ressources financières et des ressources humaines des musées. Sur cette base - et en tenant compte des axes fixés dans le cadre de la Politique muséale genevoise, des priorités fixées dans le cadre des PSC des institutions muséales municipales, et des missions définies par l'ICOM - une stratégie à moyen terme de réorientation et/ou de réallocation des ressources sera élaborée au sein de chaque musée et/ou entre musées

Ainsi, les réflexions clés qui doivent être conduites et qui doivent mener à des décisions départementales sont :

- Allocation des ressources en regard des missions retenues par l'ICOM et des priorités fixées dans les PSC des institutions
- Répartition des ressources humaines et financières entre les musées municipaux
- Etablissement de plans financiers prévisionnels pluriannuels, intégrant les possibilités de diminution des charges et l'augmentation des recettes

#### **4.1.4 Evaluation et reporting**

- D'ici 2020, les institutions muséales de la Ville de Genève auront mis en place des systèmes d'évaluation et de reporting en matière de publics, d'expositions et d'activités de médiation culturelle et scientifique, afin de permettre une consolidation ainsi qu'une diffusion harmonisée et systématique des données, de façon annuelle

Ainsi, les réflexions clés qui doivent être conduites et qui doivent mener à des décisions départementales sont :

- Expositions (coûts directs et indirects, processus internes, communication, promotion, fréquentation, publics cibles, etc.)
- Publics (profils, fréquentation, besoins)
- Médiation culturelle et scientifique (objectifs, contenus, méthodologie, impacts, fréquentation, publics cibles, etc.)

## 4.2 MISE EN ŒUVRE

- La direction du DCS, sous mandat de Monsieur Sami Kanaan, Conseiller administratif, met sur pied, de 2016 à 2019, un Comité de pilotage composé des directeurs-trices des musées municipaux
- Le Comité de pilotage s'engage à traiter, de façon successive, les 4 thématiques prioritaires fixées par le présent Plan directeur :
  - Recherche
  - Financement et tarification
  - Optimisation des ressources
  - Evaluation et reporting
- Le Comité de pilotage s'engage à transmettre des propositions de décisions d'étapes au mandant à intervalles réguliers entre 2016 et 2019
- Le Comité de pilotage peut, de cas de cas:
  - Nommer des chef-fe-s de projet
  - Créer des groupes de travail selon ses besoins
  - Avoir recours à des mandats externes selon ses besoins
- La direction du DCS s'engage à organiser des journées de réflexion à intervalles réguliers et à fournir toutes les conditions de travail propices pour ce faire
- La direction du DCS apporte son appui dans la formalisation des étapes décisionnelles ainsi que dans la rédaction des documents de travail
- Chaque musée municipal s'engage à élaborer et/ou mettre à jour son PSC en regard des axes fixés dans le présent Plan directeur et des décisions prises lors du travail de réflexion préliminaire, et à le diffuser.

Le calendrier général de travail est fixé en interne et prévoit pour chaque domaine traité un rythme de travail pondéré par des ateliers, des étapes de formalisation et des étapes décisionnelles en présence du magistrat (Conseil stratégique) dans des délais d'environ 6 mois pour le traitement de chaque thématique.