



# Plan directeur des musées 2016–2020

## Synthèse des réalisations



Dès mon arrivée à la tête du Département, en 2011, j'ai souhaité mettre en place une politique muséale ambitieuse. Notre ville a en effet la chance de compter un grand nombre de musées et de centres d'art abritant des collections remarquables et extrêmement diversifiées, qui font d'elle l'une des places muséales les plus importantes de Suisse.

C'est peu de dire que le rôle des musées est capital aujourd'hui; notre société en mutation a plus que jamais besoin de repères tangibles pour appréhender la complexité du quotidien et préparer l'avenir. C'est dans ce sens que nous avons travaillé, avec la volonté de faire des musées des lieux dynamiques de production et d'exposition des idées, d'élaboration participative et démocratique de la pensée collective, d'échanges élargis et de renforcement du lien social avec toutes les composantes de la population, tout en préservant la mission fondamentale de conservation du patrimoine.

Etats généraux des musées en 2012, constitution d'une Conférence des musées genevois dans la foulée, élaboration d'une politique muséale concertée avec les musées subventionnés et privés en 2014 et adoption, en 2017, d'un plan directeur des musées municipaux: telles sont les démarches menées à ce jour afin de renforcer le rôle et la place des institutions patrimoniales dans notre Cité.

Je suis heureux, aujourd'hui, de voir que ce travail collectif porte ses fruits et qu'il profite à des publics de plus en plus nombreux et diversifiés. L'enjeu dans un monde en pleine mutation et faisant face à des défis complexes et urgents consiste à ne pas se reposer sur des lauriers réels ou supposés, et à maintenir une dynamique de réflexion, de remise en question, d'ouverture et d'évolution.

**Sami Kanaan**

Conseiller administratif en charge du Département de la culture et de la transition numérique

## Enjeux et cadre stratégique

La Ville de Genève est propriétaire et juridiquement responsable de cinq institutions muséales:

**les Conservatoire et Jardin botaniques**

**le Musée Ariana**

**le Musée d'art et d'histoire**

**le Musée d'ethnographie**

**Muséum Genève**

Si les musées ont pour mission initiale de préserver et exposer le patrimoine qu'ils conservent, ils doivent aussi, en tant que structures financées par des contributions publiques, pouvoir fournir à la population toute une série de prestations contribuant à sa stabilité et son épanouissement.

Le plan directeur des musées municipaux fixe le cadre de référence permettant d'atteindre cet objectif à travers une approche départementale, tout en respectant les enjeux propres à chaque institution, et en s'intégrant au cadre plus large de l'action de la Ville de Genève. Issu d'une démarche concertée entre le magistrat, la direction du département et les directions des musées, il fournit des orientations sur quatre domaines prioritaires, qui recouvrent directement ou indirectement l'ensemble des champs d'activité et des missions muséales:

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

# Mise en œuvre, suivi et évaluation

## 1 ► Recherche

D'ici 2020, les musées de la Ville de Genève auront évalué leurs activités de recherche. Sur cette base, ils auront fixé des priorités et des objectifs pour la recherche et la médiation scientifique et culturelle.

 Atteint
  Partiellement atteint
  Abandonné

Action/objectif	Livrables/indicateurs	Statut	Remarques
Evaluation de la recherche	Rapports, plans stratégiques		<p>La Ville de Genève dispose de deux musées de sciences naturelles (Muséum Genève et CJBG), d'un musée d'art et d'histoire (MAH), d'un musée d'arts appliqués (Musée Ariana) et d'un musée de sciences de la société (MEG).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>L'évaluation<sup>1</sup> des activités de recherche menées par le MHN et les CJBG a permis de mettre en évidence l'apport essentiel des équipes scientifiques à la compréhension des enjeux et des menaces qui pèsent aujourd'hui sur notre environnement. Cette expertise est l'un des socles du Programme d'action climat et environnement (PACE) du DCTN et elle est largement mise à contribution dans le cadre de la Stratégie climat municipale, notamment pour les enjeux liés à la biodiversité.</li> </ul> <p>Par ailleurs, suite à cette évaluation, la constitution d'un Pôle scientifique muséal est à l'étude.</p> <p><sup>1</sup> Evaluation conduite par l'Académie suisse des sciences naturelles (SCNAT) en 2018 – rapport 2018</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>L'évaluation de la recherche au MAH se déploiera au début 2023 et accompagnera la rédaction du nouveau Plan stratégique du musée.</li> <li>Une auto-évaluation a été menée par le MEG dans le cadre de la rédaction de son Plan stratégique 2020-2024.</li> </ul>
Formalisation des priorités et objectifs de la recherche	Plans stratégiques, rapports d'évaluation, politique de gestion des collections		<p>Chaque musée définit indépendamment ses priorités et objectifs de recherche en tenant compte des orientations générales fixées par le magistrat en charge du département. Ces priorités et objectifs sont liés aux collections et aux domaines d'expertise spécifiques des institutions.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Plus que jamais les musées de sciences naturelles, CJBG et MHN, ont pour responsabilité d'apporter leur expertise aux projets menés par les collectivités publiques pour protéger la biodiversité. Leurs priorités et objectifs de recherche sont en grande partie liés à cette mission. Les deux nouvelles directions (recrutement MHN 2021 et CJBG 2022) vont s'employer à formaliser ces priorités de recherche.</li> <li>Au MAH et au Musée Ariana la recherche accompagne la conservation et porte essentiellement sur la gestion et la valorisation des collections. En substance, les objectifs de recherche et les priorités sont fixés de cas en cas, en fonction des opportunités et des collaborations, avec l'université et les hautes écoles notamment.</li> <li>Les activités de recherche du MEG sont directement corrélées au Plan stratégique 2020-2024, qui en détermine les priorités et les objectifs, à savoir: étudier et interpréter les collections sous l'angle d'enjeux contemporains majeurs dans une perspective décoloniale.</li> </ul>

Etude des collections	Publications Inventaires Expositions Recherches de provenance		<p>Exemples de réalisations:</p> <p><b>Musée Ariana</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Exposition «Gustave Revilliod, un homme ouvert au monde»</li> <li>«L'héritage de Gustave Revilliod» (ouvrage publié en collaboration avec l'UNIGE)</li> </ul> <p><b>MAH</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Projet d'étude de 260 peintures françaises du XIX<sup>e</sup> siècle (collaboration avec l'UNIGE)</li> <li>Mise en place d'un centre de documentation des collections</li> <li>Mise à jour des inventaires des collections du Cabinet de numismatique (engagement de 2 collaborateurs fixes et mandat externe) et finalisation des inventaires en suspens (budget annuel de CHF 200'000 consacré à la mise à niveau des inventaires)</li> <li>3 projets de recherches de provenance financés par l'OFC             <ol style="list-style-type: none"> <li>recherche de provenance de 74 tableaux de la collection des beaux-arts,</li> <li>clarification de la provenance des collections de beaux-arts en lien avec la période 1933-1945,</li> <li>recherche de provenance d'objets d'archéologie classique.</li> </ol> </li> </ul> <p><b>MEG</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Recherches de provenance dans le cadre du projet national «Initiative Bénin» (avec le soutien financier de l'OFC).</li> </ul> <p><b>MHN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>25% du budget hors salaires est dédié à l'étude des collections et à la recherche. Le nombre de publications liées à l'étude des collections est en hausse continue depuis 2015.</li> </ul> <p><b>CJBG</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Développement du progiciel Botalista, qui couvre l'ensemble des processus métiers d'un institut de botanique (collections vivantes, Index seminum, banque de semences, projets de conservation ex et in situ, herbiers, Flores, etc.). Membre fondateur d'Info-Flora, fondation privée d'utilité publique active dans le domaine de l'information et la promotion des plantes sauvages en Suisse.</li> </ul>
Analyse des activités de médiation culturelle et scientifique	Programmes et offres		<p>Les activités de médiation culturelle et scientifique ont été considérablement développées au cours des deux derniers quinquennats. De nombreux événements et actions en attestent. Quelques exemples:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Accueil du congrès Ecsite 2018 au MHN</li> <li>Création de l'espace Aglr au MHN</li> <li>Nuit des musées</li> <li>Participation aux JEMA</li> <li>Création du site Culture accessible Genève</li> <li>Afterworks</li> <li>«Les vacances qui donnent la patate»</li> <li>Mercredis family</li> <li>Obtention du label «Culture inclusive»</li> <li>Éveil musical pour les tout-petits</li> <li>Cycle de «Rendez-vous pour réfléchir et agir»,</li> <li>Ateliers verts des CJBG, etc.</li> </ul> <p>En 2020 et 2021, la suspension des activités dans le cadre de la pandémie de Covid 19 a amené les musées à innover, diversifier et multiplier les propositions de médiation en ligne.</p>

## Mise en œuvre, suivi et évaluation

### 2 ► Financement et tarification

D'ici 2020, le DCTN disposera d'un modèle et d'objectifs de financement des expositions temporaires. La tarification sera revue et harmonisée, un pass musée sera introduit pour l'ensemble des musées genevois.

 Atteint
  Partiellement atteint
  Abandonné

<b>Financement des expositions temporaires</b>	Grille de référence: ratio budget de fonctionnement, contributions de tiers, recettes propres		Compte tenu de la diversité des institutions, la création d'un modèle unique ne constitue pas une piste d'action efficiente; en revanche, le financement par des tiers est en place et en croissance. Il conviendra, à l'avenir, de mettre en place un monitoring spécifique au sein de chaque institution.
<b>Co-production et/ou location d'expositions</b>	Expositions réalisées ou vendues		Principales réalisations: <ul style="list-style-type: none"> <li>«Parallélisme», co-production MAH-Kunstmuseum Bern</li> <li>«Jean Dubuffet, un barbare en Europe», co-production MEG-MUCEM-IMAV</li> <li>«Amazonie», production MEG, location au Musée d'histoire de Nantes et au Musée dauphinois</li> <li>«Still Green Lemon Screen», co-production Musée Ariana-Fondation Bruckner</li> <li>«Soucoupes volantes», co-production Musée Ariana-HEAD</li> </ul>
<b>Location d'espaces à des tiers</b>	Règlement d'application + annexe tarifaire		LC 21 375: le règlement vise à proposer une tarification qui garantit la transparence des coûts et permet de positionner les institutions sur le marché de la location de salle, voire de la location de prestige. Il s'agit de promouvoir nos espaces et, par le biais de recettes additionnelles, améliorer nos prestations publiques, sans augmenter nos charges.
<b>Planification financière prévisionnelle</b>			Effectuée par les institutions sur un mode pluriannuel.
<b>Financement de tiers</b>	Nombre de projets/montants		Résultats variables selon les institutions; on constate que les financements de tiers sont corrélés <ol style="list-style-type: none"> <li>à la nature des collections</li> <li>aux ressources dédiées à la recherche de fonds</li> </ol> En ce qui concerne les fonds fédéraux, il est à noter que le Musée Ariana bénéficie depuis 2018 d'une subvention quadriennale de la Confédération et que les CJBG et le MHN reçoivent régulièrement des soutiens du FNS.
<b>Harmonisation de la tarification des expositions temporaires</b>	Règlement, grille tarifaire et conditions d'octroi de réductions ou gratuités		Entrée en vigueur du règlement au 1 <sup>er</sup> septembre 2021, après plusieurs reports liés au covid19.
<b>Pass musées</b>	Mise en service		Le pass musées est disponible dans les 14 principaux musées genevois (municipaux et privés) depuis 2017. Vendu au prix de 40 CHF, il donne accès gratuitement aux expositions temporaires des musées municipaux et confère des avantages tarifaires dans les musées privés.

### 3 ► Optimisation des ressources en regard des missions

D'ici 2020, le DCTN disposera d'une analyse complète des ressources financières et humaines des musées. Sur cette base, une stratégie à moyen terme de réallocation des ressources sera élaborée au sein de chaque musée ou entre musées au fur et à mesure des opportunités offertes.

<b>Allocations des ressources en regard des missions retenues par l'ICOM et fixées dans le PSC</b>	–		Des rééquilibrages internes, par institution, ont lieu régulièrement pour répondre aux objectifs de politique culturelle du magistrat.
<b>Répartition des ressources humaines et financières entre les musées municipaux</b>	–		Pas de révision organisationnelle à l'échelle départementale mais des collaborations renforcées et une mutualisation accrue des expertises, par exemple en matière de médiation, de promotion, de conservation des collections ou de protection des biens culturels. Le DCTN évalue d'autres modalités de gouvernance et d'autres modes de financement. Une étude exploratoire a été lancée concernant le MAH.
<b>Etablissement de plans financiers prévisionnels, pluriannuels, intégrant des possibilités de diminution des charges et augmentation des recettes</b>	–		Réflexion en cours dans le cadre du projet «Equilibre» de l'Administration municipale. Le contexte économique ne permet pas d'augmenter les charges des institutions, voire nécessitera des économies substantielles dans les années à venir (crise Covid et des finances publiques). Ainsi, pour garantir une offre de qualité, les institutions se tournent davantage vers des financements externes. Cette démarche doit s'inscrire dans des partenariats à moyen terme. A l'échelle de la Ville, la formalisation d'un plan financier pluriannuel est à l'étude et devrait se concrétiser sur la prochaine législature (2025-2030).

### 4 ► Evaluation et reporting

D'ici 2020, les musées 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.

<b>Publics: profils, fréquentation, besoins</b>	Statistiques quantitatives et qualitatives		Des outils de pilotage permettant de réorienter les prestations ont été mis en place: étude des publics, rapport annuel «connaissance des publics», enquêtes qualitatives ponctuelles, etc. dans tous les musées municipaux. L'évaluation de la fréquentation montre une progression constante entre 2015 et 2019 (+11%).
<b>Expositions: coûts directs et indirects, communication, promotion, fréquentation, publics cibles, processus internes, etc.</b>	–		Ces coûts sont évalués en interne des institutions, ils seront monitorés par la suite au niveau départemental.
<b>Médiation culturelle et scientifique: objectifs, contenus, impact, etc.</b>	Inscriptions		Voir point 1 / Les offres de médiation humaine, comme de médiation en ligne, sont en constante augmentation, avec des propositions adaptées à toutes les catégories de public, en journée et en soirée.

CJBG Conservatoire et Jardin botaniques de Genève  
 DCTN Département de la culture et de la transition numérique  
 ICOM International council of museums

MAH Musée d'art et d'histoire  
 MEG Musée d'ethnographie de Genève  
 MHN Muséum d'histoire naturelle

# Faits marquants et chiffres clés



## Infrastructures

- 2016 ▶ Fin des travaux de rénovation des bâtiments des CJBG
- 2016 ▶ Refus en votation populaire du projet MAH+
- 2018 ▶ Début du déménagement des collections patrimoniales au dépôt du Carré Vert
- 2019 ▶ Dépôt du crédit de pré-étude pour l'agrandissement et la restauration du MAH
- 2020 ▶ Dépôt du crédit de construction du projet Ambre du MHN
- 2020 ▶ Dépôt du crédit de réaménagement du Musée Ariana

## Reconnaissance et rayonnement

- 2015 ▶ Le jardin des CJBG obtient le label 100% bio
- 2017 ▶ Le MEG obtient le prix EMYA du musée européen de l'année
- 2017 ▶ 6<sup>e</sup> congrès mondial des jardins botaniques au CJBG
- 2017 ▶ Le Musée Ariana est l'un des 13 musées suisses soutenus par la Confédération entre 2018 et 2022, sur la base d'un appel à projets très compétitif
- 2018 ▶ Congrès ECSITE des musées et centres scientifiques au MHN



### Muséum Genève

3<sup>e</sup> institution la plus visitée en Suisse romande



### MAH

23.6% d'augmentation de la fréquentation entre 2017 et 2018 sur le site de Charles-Galland

### CJBG

620'000 visiteurs et visiteuses du 1<sup>er</sup> juin 2018 au 31 mai 2019



### MEG

4 écolier-e-s genevois-e-s sur 5 ont visité le MEG en 2018



### ARIANA

1 proposition de médiation culturelle par jour en moyenne

## Perspectives

Pour assurer leurs missions au service de la population et répondre aux enjeux d'une société qui évolue toujours plus vite, les musées de la Ville de Genève sont amenés, à tour de rôle, à rénover, agrandir, repenser leurs infrastructures. Plusieurs chantiers importants sont prévus ces prochaines années. Ainsi

- le Muséum d'histoire naturelle, dont le projet Ambre – un tout nouveau bâtiment consacré aux collections – verra le jour bientôt,
- le Musée d'art et d'histoire, pour la restauration et l'agrandissement duquel un crédit d'étude va être prochainement déposé,
- ou encore le Bâtiment d'art contemporain – mieux connu sous son acronyme de BAC, qui inclut notamment le MAMCO, un musée autonome mais subventionné par la Ville, dont la rénovation démarrera en 2026.

Enfin, les synergies entre institutions municipales – et avec les musées privés – se sont beaucoup intensifiées ces dernières années, avec des campagnes de promotion et de communication couvrant l'ensemble des musées genevois et l'organisation à venir d'un colloque professionnel impliquant tous les musées de la place.



Musée Ariana

Conservatoire et Jardin botaniques

Musée d'histoire des sciences

Musée d'art et d'histoire (MAH)

Musée d'ethnographie (MEG)

Muséum d'histoire naturelle

Pour plus d'information  
**Département de la culture  
et de la transition numérique**  
Route de Malagnou 19  
1208 Geneve

Natalie Gressot  
Chargée de projets  
022 418 65 11