

LA GENÈVE DES MUSÉES

**concept & stratégie
2015 – 2020**

Table des matières

Préface du Magistrat	3
Introduction	4
<i>Des États généraux des musées</i>	4
<i>Pourquoi une politique muséale</i>	5
<i>L'ambition</i>	5
Actions stratégiques	6
1. <i>Affirmer le rôle des musées dans la cité</i>	6
2. <i>Créer une plateforme de concertation entre musées</i>	7
3. <i>Favoriser le rayonnement de la Genève des musées</i>	8
4. <i>Penser publics</i>	9
5. <i>Repenser les politiques d'acquisition et les concepts de collections</i>	10
6. <i>Organiser la recherche</i>	11
7. <i>Améliorer les infrastructures et l'accueil des visiteurs et visiteuses</i>	12
Conclusion	13
Annexe : tableau non exhaustif des musées genevois	14

Dans un souci de clarté et de confort de lecture, « les musées publics, subventionnés et privés du canton de Genève » sont regroupés dans ce texte sous la dénomination générale de « musées genevois ».

Préface du Magistrat

Depuis ma prise de fonction, il y a trois ans, mon ambition est de voir nos musées s'affirmer comme des lieux incontournables de démocratisation culturelle, comme de véritables acteurs au service de la société et de son développement.

Un tiers du budget de mon département est dévolu aux musées municipaux. Cette somme conséquente doit pouvoir être justifiée en offrant à nos contribuables des institutions ouvertes et accueillantes qui les éclairent, les inspirent et les aident à apprivoiser les mutations profondes que vivent Genève et sa région.

C'est pourquoi j'ai lancé un large processus de réflexion et de discussion autour de nos musées. Ce processus, que nous avons appelé États généraux des musées genevois, est passé par différentes phases : la constitution d'un groupe de travail, sa participation à des ateliers traitant des principaux enjeux des musées contemporains, un colloque public et l'élaboration d'une politique muséale concertée et commune, le document que vous tenez entre vos mains aujourd'hui.

Il me semblait nécessaire de poser les bases d'une politique muséale dynamique et fédératrice, qui mette en relief la richesse de notre paysage muséal, au-delà des seuls musées de la Ville de Genève. Je suis convaincu que les atouts et les potentiels de notre place muséale dépassent largement la simple addition de chacune des institutions genevoise. Convaincu aussi qu'une mise en réseau des musées genevois et des collaborations accrues entre eux contribueront à mieux asseoir le rayonnement de Genève comme place culturelle, patrimoniale et scientifique.

Tout en respectant bien sûr l'identité et l'autonomie des uns et des autres, ma responsabilité d'élu est de valoriser cette place muséale et d'inscrire les musées au cœur de la société genevoise comme institutions ouvertes à toutes et à tous.

Sami Kanaan, Maire de la Ville de Genève

Introduction

La région genevoise compte une quarantaine de musées et centres d'arts pour un bassin de population estimé à environ 1 million de personnes. Ensemble, les musées genevois accueillent chaque année environ 1'200'000 visiteuses et visiteurs¹ 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 (cf. tableau non exhaustif des musées genevois – annexe 1). Cette diversité thématique fait de Genève un bastion muséal riche qu'il s'agit aujourd'hui de faire rayonner.

DES ÉTATS GÉNÉRAUX DES MUSÉES

En septembre 2012, le magistrat en charge du Département de la culture et du sport (DCS) convoquait des États généraux des musées de la place genevoise afin de construire une politique muséale ambitieuse, qui d'une part valorise le potentiel collectif des musées genevois et d'autre part affirme leur rôle dans la société contemporaine. Le processus de réflexion et de construction de ces États généraux, conduit par la direction du DCS, a été mené et nourri dans le cadre d'un groupe de travail réunissant onze responsables de musées genevois, publics, subventionnés et privés.²

Sur la base d'une analyse préalable des forces et faiblesses du paysage muséal genevois, le groupe de réflexion a choisi de porter son attention sur les thèmes suivants : *l'identité muséale genevoise, la médiation culturelle, la communication et la promotion, le recours aux partenariats public-privé* ainsi que *la concertation entre musées*. Chacun de ces thèmes a fait l'objet d'un atelier de réflexion spécifique entre octobre 2012 et mars 2013. Cette démarche a permis de dégager de nombreuses recommandations concrètes, de même que des propositions d'actions partagées.³

Ces travaux se sont accompagnés, en octobre 2013, d'un colloque questionnant les enjeux des musées au XXI^e siècle. Ouvert aux professionnels locaux et internationaux, aux publics, au monde académique, aux milieux de l'économie et du tourisme, et aux acteurs sociaux, ce colloque a contribué à alimenter le présent document, qui constitue une synthèse des réflexions menées sur les musées tout au long de l'année 2013.⁴

¹ Chiffre établi par l'Association des musées suisses – AMS, à partir des données communiquées par les institutions genevoises. Tous les musées n'ont pas communiqué leurs chiffres ou estimé leur taux de fréquentation. De plus, certains musées comme le Musée du Service d'incendie et de secours ne font pas partie de la liste de l'AMS. C'est pourquoi ce chiffre est approximatif.

² Les Musées d'art et d'histoire, le Muséum d'histoire naturelle et le Musée d'histoire des sciences, le Musée Ariana, le Musée d'ethnographie, les Conservatoire et Jardin botaniques, la Bibliothèque de Genève, le Musée international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, le Musée international de la Réforme, la Fondation Baur et le Musée d'art moderne et contemporain (MAMCO).

³ La synthèse des réflexions menées par le groupe de travail est en ligne à l'adresse : http://www.ville-geneve.ch/fileadmin/public/Departement_3/Autres_fichiers/synthese-reflexion-groupe-travail-culture-ville-geneve.pdf

⁴ Les actes du colloque sont en ligne à l'adresse : http://www.ville-geneve.ch/fileadmin/public/Departement_3/Autres_fichiers/actes-colloque-culture-ville-geneve.pdf

POURQUOI UNE POLITIQUE MUSÉALE

Les musées jouent un rôle essentiel dans l'accessibilité et la diffusion de la culture, des savoirs et du patrimoine. Repères indispensables dans un monde en mouvement, ils permettent de situer les débats contemporains dans une chronologie, une histoire, une géographie, un contexte social et culturel.

Élaborer une politique muséale c'est affirmer ce rôle phare des musées dans la cité. C'est également tracer le contour général d'un paysage composé d'entités multiples, dessiner un cadre de référence commun et dynamiser les échanges entre institutions pour accroître leur rayonnement. Cette démarche s'inscrit aussi dans un réseau plus large de partenaires existants ou à mobiliser, qu'il s'agisse des institutions d'enseignement, tous degrés confondus, des organismes liés à la promotion de Genève et au tourisme ou encore des autres acteurs culturels.

LES OBJECTIFS D'UNE POLITIQUE MUSEALE GENEVOISE

- Affirmer le rôle des musées dans les réflexions sur la société contemporaine
Au-delà de leur rôle de témoins de valeurs, de traditions, d'histoires et de savoirs conservés, les musées ont la mission, mais aussi la responsabilité, de démocratiser la connaissance, de donner envie au plus grand nombre de partir à la découverte des richesses et des secrets de l'univers, et donc d'enrichir les débats sur les enjeux de société, d'alimenter l'évolution de la citoyenneté, et ainsi de contribuer à donner du sens à notre collectivité.
- Rapprocher la population locale et régionale de ses musées
La diversité des institutions genevoises, reflet de l'identité de la ville et de sa région, est une richesse que chacun et chacune doit pouvoir s'approprier, autour de laquelle chacun et chacune doit pouvoir se situer et trouver des repères.
- Faire rayonner Genève comme ville de musées
Les institutions muséales du territoire genevois couvrent l'ensemble du savoir encyclopédique. La proximité entre ces institutions, la variété et la richesse de leurs collections ainsi que les ressources importantes dont elles disposent pour la plupart sont autant d'atouts qui, valorisés collectivement, contribueront à renforcer l'identité de Genève comme ville de musées.

Pour réaliser cette ambition, la politique muséale genevoise s'appuie sur sept actions stratégiques

- *Affirmer le rôle des musées dans la cité*
- *Créer une plateforme de concertation entre musées*
- *Favoriser le rayonnement de la Genève des musées*
- *Penser publics*
- *Repenser les politiques d'acquisition et les concepts de collections*
- *Organiser la recherche*
- *Améliorer les infrastructures et l'accueil des visiteurs et visiteuses*

Pour chaque action sont définis la vision, les enjeux et la stratégie de mise en œuvre.

Actions stratégiques

1. AFFIRMER LE RÔLE DES MUSÉES DANS LA CITÉ

La vision



Les enjeux

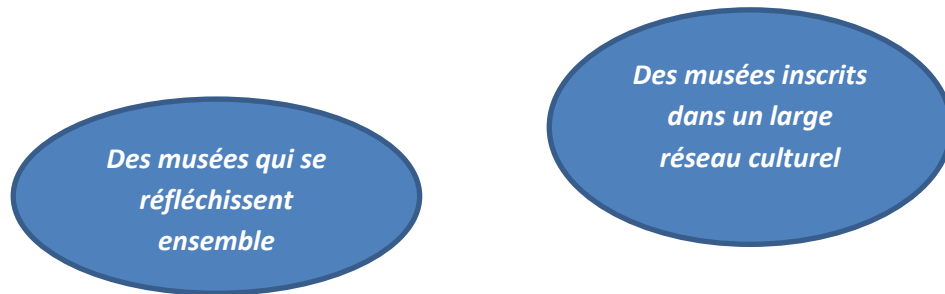
Les musées sont un extraordinaire instrument pour tisser des liens entre le passé et le présent, l'ici et l'ailleurs, notre environnement et nous. À ce titre, ils ont incontestablement un rôle à jouer dans la société contemporaine, un éclairage à porter sur les préoccupations qui animent la cité.

La stratégie

- 1.1 S'engager dans les débats de société
Les musées se font l'écho de la société contemporaine. Au moyen d'approches pluridisciplinaires et de muséographies plurielles, faisant appel aux technologies contemporaines, ils s'appliquent à susciter l'émotion, la remise en question, le débat. En créant une relation d'échange dynamique avec leurs visiteurs et visiteuses, ils éveillent leur conscience, développent leur esprit critique et contribuent à dissiper leurs préjugés.
- 1.2 Aborder des thématiques et des enjeux contemporains
Les musées donnent à voir la complexité et le dynamisme du monde. Ils s'attachent à traiter et à porter un regard neuf sur tous les sujets, mêmes difficiles.
- 1.3 Refléter l'identité genevoise
Les musées encouragent les projets qui mettent en lumière la diversité et la pluralité de leurs collections ou qui rappellent l'ouverture de Genève sur le monde.
- 1.4 Interpréter le patrimoine
Les musées portent sur les collections un éclairage contemporain en résonance avec l'actualité. Ils contextualisent le patrimoine et le commentent de façon à ce que le public s'y reconnaisse.

2. CRÉER UNE PLATEFORME DE CONCERTATION ENTRE MUSÉES

La vision



Les enjeux

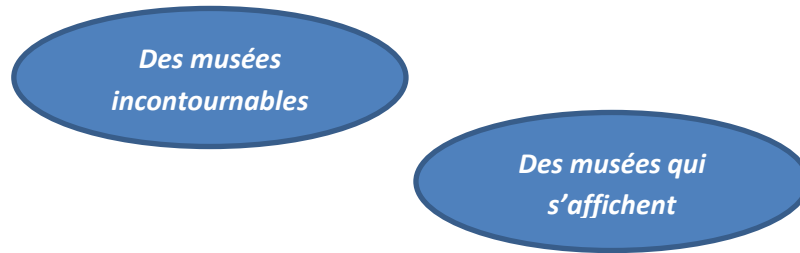
Si les musées genevois s'inscrivent dans un maillage géographique, ils s'inscrivent aussi dans un réseau culturel, et leur avenir consiste à travailler avec ce réseau. Pour s'affirmer, gagner en cohérence, en efficacité et en visibilité, ils doivent agir ensemble et en partenariat avec d'autres institutions dont les objectifs sont similaires. Pour se renouveler, ils doivent s'ouvrir à l'échange.

La stratégie

- 2.1 Mettre en place une structure de concertation
Les directrices et directeurs des musées genevois sont invité-e-s à prendre part à une Conférence bisannuelle pilotée par le Département de la culture et du sport.
- 2.2 S'impliquer dans des projets transversaux
Les musées développent des moyens combinés et collectifs afin de captiver un public local et étranger, et de contribuer à l'attrait de Genève comme place muséale de premier plan.
- 2.3 Adopter une communication coordonnée
À travers des synergies et des partenariats réfléchis, les musées hiérarchisent leur offre culturelle globale pour dégager des temps forts qu'ils mettent en lumière à travers une promotion commune.
- 2.4 Viser l'unité vis-à-vis des partenaires
Les musées genevois doivent parvenir à s'inscrire ensemble dans la politique de développement culturel et touristique de la région.

3. FAVORISER LE RAYONNEMENT DE LA GENÈVE DES MUSÉES

La vision



Les enjeux

Genève est dotée d'institutions muséales remarquables tant par leur histoire que par leurs collections ou leur singularité. Promouvoir la Genève des musées au niveau local, régional, national et international est une manière de capitaliser cette richesse en même temps que de défendre politiquement les moyens alloués à la culture.

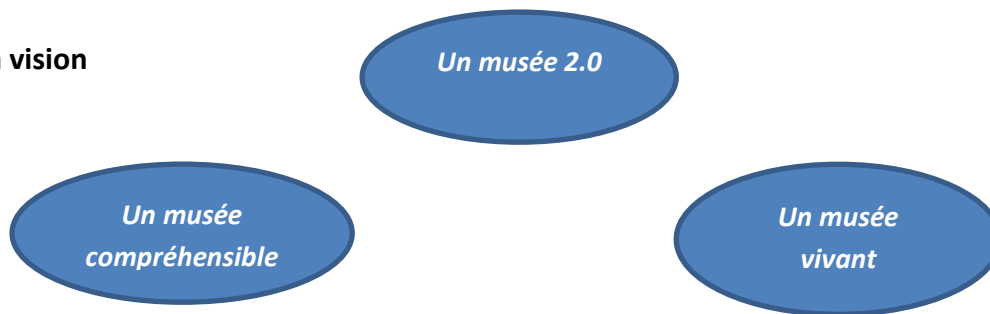
Au-delà de l'identité spécifique de chaque musée, qui doit s'affirmer sous forme d'un profil intelligible et accessible, il est indispensable de rendre explicite et de valoriser l'identité de la place muséale genevoise, dont nous pouvons être fiers.

La stratégie

- 3.1 Mettre en place un marketing commun des musées genevois
Les musées s'attachent à épurer leurs supports pour s'assurer une meilleure visibilité d'ensemble. Ils utilisent un agenda et un site internet communs. Ils coordonnent leurs événements phares et leurs actions de communication.
- 3.2 Coordonner et promouvoir collectivement l'offre de médiation culturelle
Les musées analysent l'ensemble de leurs prestations de médiation pour prioriser, valoriser, voire renoncer à certaines d'entre elles. Ils harmonisent les intitulés de leurs activités. Ils s'appliquent à faire mieux connaître leurs actions et à en faire la promotion collective en mettant l'accent sur certaines périodes ou certains publics.
- 3.3 Développer le tourisme culturel, en partenariat avec Genève Tourisme
Les musées travaillent activement avec Genève Tourisme afin de développer des politiques favorisant leur accessibilité à des publics de passage, en tenant compte de la diversité linguistique.

4. PENSER PUBLICS

La vision



Les enjeux

Ce qui fait le musée, ce sont des collections et un public.

Ainsi, la responsabilité patrimoniale et scientifique du musée se double d'une forte responsabilité de diffusion des savoirs. La médiation culturelle permet aux musées de remplir cette mission en ajustant leur discours à chaque visiteur et visiteuse. Elle leur permet aussi d'alimenter leur relation avec la population autour d'une histoire et d'enjeux communs. Mais au-delà de la médiation culturelle, ce sont tous les métiers du musée qui doivent contribuer à ce projet collectif. Il est vital de favoriser la notion d'expérience et d'échange, avec des objectifs qualitatifs et non quantitatifs.

La stratégie

4.1 Construire une médiation pertinente

Les musées définissent clairement ce qu'ils veulent atteindre par leurs activités de médiation et en font une priorité clairement affirmée et un projet collectif partagé par tous les métiers de l'institution.

4.2 Travailler la qualité de l'expérience

Les musées exploitent les outils, notamment numériques, afin de dynamiser leur discours et d'établir un contact participatif avec le public. Ils promeuvent les activités susceptibles d'enrichir la visite et de créer une proximité avec la population. Les citoyennes et citoyens ne visitent plus les institutions, ils les fréquentent.

4.3 Sortir des murs

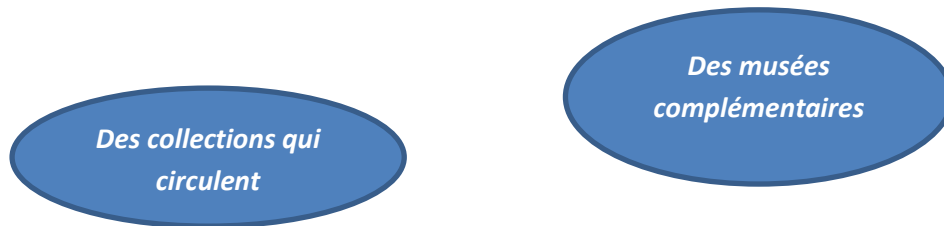
Les musées vont à la rencontre de celles et ceux qui ne parviennent pas jusqu'à eux. Ils développent une interactivité extra-muros avec d'autres acteurs culturels pour interpeller de nouveaux publics.

4.4 Travailler en réseau

Les musées s'inscrivent dans un réseau plus large de partenaires, institutions d'enseignement tous degrés confondus, arts vivants, acteurs socioculturels, organismes de promotion économique et touristique, secteur privé, etc. pour diversifier et renforcer leur action vers les publics.

5. REPENSER LES POLITIQUES D'ACQUISITION ET LES CONCEPTS DE COLLECTIONS

La vision



Les enjeux

En tant que conservateurs et conservatrices du patrimoine, les professionnel-le-s de musée ont la responsabilité de définir ce qui sera transmis aux générations futures. Ils-elles ont également celle d'exploiter l'objet, de le mettre en valeur, de le faire parler ; le patrimoine doit servir de pont entre les générations.

Une fois dans les collections publiques l'objet – affirmé comme bien commun – devient inaliénable. Par conséquent, les acquisitions doivent être réfléchies et respecter une politique globale de collections. Une parfaite transparence doit être observée et le code de déontologie appliqué.

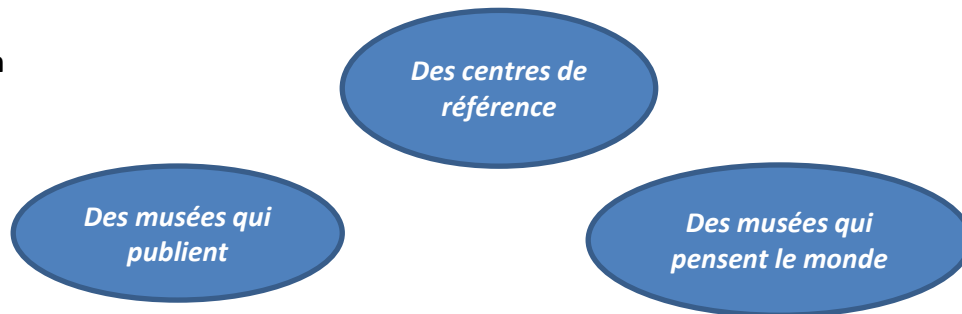
Au-delà de la nécessaire coordination sur le plan local, une approche similaire sera encouragée sur le plan national.

La stratégie

- 5.1 Coordonner
Pour ne pas doubler les acquisitions.
- 5.2 Échanger
Pour positionner les objets dans la collection la plus adéquate.
- 5.3 Faire circuler
Pour donner à voir les objets dans différents contextes.
- 5.4 S'entendre
Pour adopter une politique d'acquisition commune lorsque c'est possible.

6. ORGANISER LA RECHERCHE

La vision



Les enjeux

Complémentaires aux universités qui traitent essentiellement des concepts, les musées acquièrent, conservent et étudient les témoins matériels et immatériels du patrimoine culturel, naturel, scientifique et artistique de la société. L'étude de ces témoins permet de les rendre accessibles, compréhensibles et de leur donner un sens.

Les musées collaborent avec d'autres institutions du savoir afin de s'intégrer dans un concept global de recherche et de faire rayonner les collections et les compétences genevoises. En outre, les institutions mettent un accent particulier dans le cadre de recherches traitant d'enjeux qui touchent directement Genève, son histoire, sa culture, son patrimoine et son environnement.

Lieux de connaissance, de réflexion et d'esprit critique, les musées font découvrir aux visiteurs et visiteuses la richesse du monde, sa complexité, ainsi que le sens de la condition terrienne.

La stratégie

6.1 Collaborer

Les musées renforcent et réaffirment leur collaboration avec un réseau de recherche régional, national et international.

6.2 Définir des priorités de recherche

Les musées déterminent des axes de recherche en fonction de leurs pôles d'excellence, en complémentarité avec leurs partenaires. Ils font évaluer leurs programmes de recherche par des pairs afin de s'assurer d'une recherche de qualité.

6.3 Communiquer

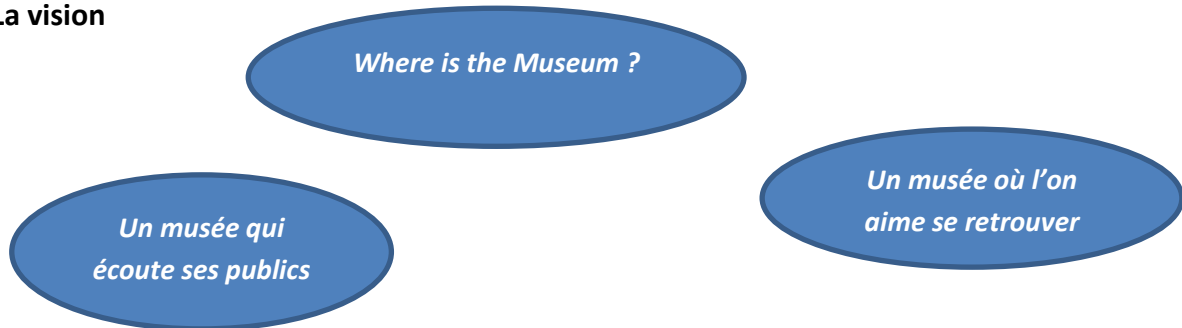
Les musées s'appliquent à rendre visible leurs recherches et à en valoriser les résultats le plus largement possible.

6.4 Diffuser

Les musées participent à l'effort commun de compréhension du monde et apportent les connaissances nécessaires aux prises de décision de la société.

7. AMÉLIORER LES INFRASTRUCTURES ET L'ACCUEIL DES VISITEURS ET VISITEUSES

La vision



Les enjeux

L'expérience de visite commence par le contact avec le lieu et l'architecture, et le premier enchantement se fait souvent dès l'accueil. Ainsi, en plus d'être des lieux de savoirs et d'émotions, les musées doivent être des lieux de vie accueillants, ouverts et accessibles à toutes et tous.

La stratégie

- 7.1 Soigner la qualité de l'accueil des publics
Les musées offrent des prestations d'accueil conviviales qui donnent envie de revenir.
- 7.2 Devenir polyglotte
Les musées prévoient des textes d'information et des cartels dans plusieurs langues.
- 7.3 Évaluer
Les musées développent et utilisent des outils permettant « d'entendre » le public, ses remarques sur son expérience dans le musée. Ces avis leur permettent d'optimiser leurs infrastructures et leur accueil.
- 7.4 Proposer des infrastructures attrayantes
Les musées se dotent d'infrastructures adaptées à l'évolution des attentes du public et favorisant la convivialité.
- 7.5 Se rendre visible
Avec le soutien des instances compétentes, les musées améliorent leur signalétique en ville et leur présence sur le réseau TPG afin de s'assurer une meilleure visibilité.

Conclusion

« La Genève des musées. Concept & stratégie 2015-2020 » est le fruit des États généraux des musées genevois, qui se sont déroulés entre septembre 2012 et avril 2014. Les objectifs et la méthode présentés dans ce document sont donc issus des ateliers de réflexions, des analyses SWOT des institutions membres du groupe de travail, et des discussions et présentations faites lors du colloque d'octobre 2013 « Quels enjeux pour les musées au XXI^e siècle ? ».

Ainsi, ce document de référence général s'adresse à l'ensemble des institutions qui composent le paysage muséal genevois, d'où sa forme générique et succincte. Il ressort du processus des États généraux que les enjeux décrits dans ce document sont partagés par l'ensemble des musées genevois. De nombreuses actions ont déjà été entreprises de façon individuelle par les institutions. Toutefois, il s'agit aujourd'hui de travailler ensemble, de manière concertée et coordonnée, pour mieux promouvoir les musées genevois dans leur globalité – ce qui aura forcément des retombées favorables pour chacun d'entre eux –, de réfléchir ensemble aux problèmes partagés et de mutualiser les solutions et les expériences positives.

La cadre institutionnel choisi pour la mise en œuvre de cette politique prend la forme d'une Conférence des directeurs et directrices des musées genevois. Lancée en mai 2014, cette réunion semestrielle rassemble les directeurs et directrices d'institutions publiques et privées, à l'exception des centres d'art. Ce groupe de pairs, à même d'adopter et de valider rapidement des décisions, aura entre autres objectifs de travailler à un plan d'action et à des propositions concrètes, en se basant sur « La Genève des musées. Concept & stratégie 2015-2020 ».

En parallèle, le Département de la culture et du sport de la Ville de Genève travaillera avec les musées municipaux à un plan directeur spécifique couvrant les différentes missions du musée, afin de mettre en œuvre les stratégies exposées dans ce document.

Annexe

ANNEXE 1 : tableau non exhaustif des musées genevois

Musées	Typologie	Statut
Bibliothèque de Genève	Bibliothèque patrimoniale et encyclopédique	Institution publique
Musée Ariana	Beaux-Arts et arts appliqués	Institution publique
Musée d'ethnographie	Ethnographie	Institution publique
Conservatoire et Jardin botaniques	Sciences naturelles	Institution publique
Musée d'art et d'histoire	Beaux-Arts, archéologie et arts appliqués	Institution publique
Muséum d'histoire naturelle	Sciences naturelles	Institution publique
Musée de Carouge	Beaux-Arts	Institution publique
Musée international de la Croix-Rouge et du Croissant Rouge	Musée à thème	Fondation de droit privé
Fondation Martin Bodmer	Bibliothèque muséale	Fondation de droit privé
MAMCO	Beaux-Arts	Fondation de droit public
Fondation Baur	Beaux-Arts et arts appliqués	Institution privée
Musée international de la Réforme	Musée à thème	Institution privée
Musée des Suisses dans le monde	Histoire	Institution privée
Patek Philippe Museum	Technique	Institution privée
Musée Barbier-Müller	Ethnographie	Institution privée
Musée militaire genevois	Histoire	Institution privée
Vivarium de Meyrin	Sciences naturelles	Institution privée
Musée de la société des Nations	Musée à thème	Institution privée
Musée Fondation Zoubov	Arts décoratifs	Institution publique
Globe de la science et de l'innovation	Science	Institution privée
ICT Discovery	Science	Institution privée