

Document réalisé conjointement avec :

evalure: Centre d'évaluation culturelle
Zentrum für kulturelle Evaluation
Anne-Catherine de Perrot

ÉTATS GÉNÉRAUX DES MUSÉES GENEVOIS

SYNTHÈSE DES RÉFLEXIONS MENÉES PAR
LE GROUPE DE TRAVAIL
(SEPTEMBRE 2012 – AVRIL 2013)

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	2
Comité de pilotage et groupe de travail	2
L'ambition : accroître la visibilité des musées genevois	3
L'ambition c'est ...	3
Quel potentiel ?	3
Difficultés rencontrées par la place muséale genevoise	4
Mesures de valorisation de la place muséale genevoise	5
<i>Prendre en compte les spécificités genevoises et construire une vraie politique des collections</i>	5
<i>Faciliter la recherche de fonds externes et analyser le ratio entre budget et fonctionnement et budget des expositions</i>	6
<i>Généraliser les enquêtes menées auprès du public dans les musées genevois</i>	7
<i>Promouvoir la place muséale genevoise</i>	8
L'ambition : des musées proches de la population – une population proche de ses musées	10
L'ambition c'est ...	10
Quel potentiel ?	10
Difficultés rencontrées	10
Mesures de valorisation pour rapprocher musées et publics	11
<i>Parfaire l'offre de médiation</i>	11
<i>Faire mieux connaître l'offre de médiation</i>	13
Mise en place d'une structure de concertation, d'évaluation et de suivi	14

INTRODUCTION

De septembre 2012 à avril 2013, un Groupe de travail composé des directeurs et directrices de dix musées genevois, publics et privés, s'est retrouvé pour répondre à la demande du magistrat, M. Sami Kanaan, de « définir une politique muséale ambitieuse pour valoriser le potentiel collectif de la place muséale genevoise d'une part et affirmer le rôle des musées genevois dans la société contemporaine d'autre part ». Le document qui suit est la synthèse des réflexions menées par ce Groupe de travail. Il se base sur une analyse SWOT de la place muséale genevoise et reflète les conclusions de six ateliers de réflexion consacrés aux publics, aux partenariats public-privé, à l'identité muséale genevoise, à la médiation et l'accessibilité, à la communication et la promotion, ainsi qu'aux synergies entre institutions.

Ce document servira de base aux « recommandations » adressées à l'autorité politique au terme de la démarche. Une démarche placée sous le signe de l'ambition, qui se poursuivra du 3 au 5 octobre 2013 avec la tenue d'une conférence publique intitulée « Quels enjeux pour les musées au 21^e siècle ? », qui permettra de mettre en perspective et de vérifier les axes de travail répertoriés dans la présente synthèse. Enfin, suite à la conférence publique, le Groupe de travail se réunira à nouveau pour finaliser les recommandations et élaborer, ensemble, un plan d'action pour leur mise en œuvre.

COMITÉ DE PILOTAGE ET GROUPE DE TRAVAIL

La démarche est dirigée par un Comité de pilotage constitué des personnes suivantes : Mme Carine Bachmann, directrice du Département de la culture et du sport, M. Pierre-André Loizeau, directeur des Conservatoire et Jardin botaniques et M. Roger Mayou, directeur du Musée international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge.

Le Groupe de travail est constitué de M. Jacques Ayer, directeur du Muséum d'histoire naturelle et du Musée d'histoire des sciences, M. Christian Bernard, directeur du MAMCO, Mme Monique Crick, directrice de la Fondation Baur, Mme Isabelle Graesslé, directrice du Musée international de la Réforme, M. Jean-Yves Marin, directeur des Musées d'art et d'histoire, Mme Isabelle Naef-Galuba, directrice du Musée Ariana, Mme Laurence-Isaline Stahl-Gretsch, médiatrice responsable du Musée d'histoire des sciences, M. Alexandre Vanautgaerden, directeur de la Bibliothèque de Genève, ainsi que de M. Boris Wastiau, directeur du Musée d'ethnographie.

La démarche est accompagnée par une consultante externe, Mme Anne-Catherine de Perrot, directrice d'Evalure : centre d'évaluation culturelle, ainsi que par Mme Natalie Gressot, chargée de projets à la Direction du Département de la culture et du sport.

L'AMBITION : ACCROÎTRE LA VISIBILITÉ DES MUSÉES GENEVOIS

L'ambition c'est...

Le premier pas, pour le Groupe de travail, fut de s'entendre sur la notion d'ambition. Définir ce que l'on considère comme ambitieux, c'est aussi définir ce à quoi l'on veut aboutir grâce à une nouvelle politique, et c'est se donner un objectif final. De cette réflexion sont ressortis les éléments suivants :

L'ambition pour la place muséale genevoise est de passer de l'ombre à la lumière autant à l'échelle nationale qu'internationale (lorsque des visiteurs viennent à Genève, ils doivent avoir envie d'aller voir les musées, ils doivent « penser musées »). À l'échelle locale et régionale, il s'agit de renforcer l'attachement de la population à « ses » musées.

L'ambition, c'est également de développer une politique concertée et dynamique, qui soit plus que la somme des politiques institutionnelles de chaque musée, qui englobe tous les musées genevois – municipaux, subventionnés et privés - et dans laquelle les professionnels et le public se retrouvent. Cette politique doit être portée par tous les acteurs locaux, y compris les autorités politiques

Il faut oser parler de qualité et d'excellence, en accepter les conséquences. Une politique ambitieuse ose aussi définir ce qu'est l'excellence, et comment l'atteindre. Ceci implique des choix, des priorités, une hiérarchisation de l'offre. Une politique ambitieuse se fixe des missions claires, à court, moyen et long termes. Ses objectifs qualitatifs et quantitatifs sont clairement définis. Elle évalue ses résultats pour repenser ses objectifs. Une politique ambitieuse dépasse les modes et tend à l'excellence.

Enfin, l'ambition, c'est oser mettre des accents. Dans le contexte genevois, l'ambition consiste à mettre des accents et faire des choix. Une ambition lisible doit pouvoir se traduire en quelques phrases fortes.

Quel potentiel ?

Le deuxième pas fut de se demander quel était le potentiel de la place muséale genevoise; ce qui pouvait et devait être valorisé. Il est ressorti de cette réflexion que plusieurs éléments déjà existants formaient un magnifique potentiel pour la place muséale genevoise. Ainsi, le potentiel se trouve dans les collections d'exception, couvrant une très longue période, uniques et d'importance internationale pour certaines, mais également dans le nombre, la diversité des institutions et la richesse de leur offre.

L'ancrage fort dans l'histoire de Genève, caractérisée par son ouverture sur le monde et son engagement humaniste, ainsi que l'excellente image de Genève, sont également des points forts dont les musées peuvent tirer parti.

Le potentiel, c'est aussi le lien des musées avec la recherche menée sur les collections, la haute qualité des prestations et de l'expertise métier. La proximité géographique entre institutions et la volonté des directions de travailler ensemble représentent également un atout, tout comme la volonté de la Ville d'adapter ses structures au monde actuel et aux questionnements contemporains. Ainsi, ce sont plusieurs musées neufs, transformés, agrandis (CJB, MAH, MEG, MICR) qui accueilleront le public.

Le potentiel, ce sont aussi des équipements de qualité et un contexte économique propice aux partenariats public-privé, ainsi qu'une grande variété de publics à conquérir. Le développement de la médiation représente en ce sens un formidable outil.

Difficultés rencontrées par la place muséale genevoise

Le Groupe de travail s'est aussi penché sur les difficultés objectives d'une valorisation de la place muséale genevoise. Les principales difficultés identifiées sont les suivantes :

Difficultés intrinsèques aux musées :

- Les collections : un patrimoine énorme mais parfois inégal, parce que constitué au gré des opportunités.
- Les installations : certains musées encore mal équipés et peu conviviaux: absence de points de restauration attractifs, de boutiques, de librairies, dispositifs interactifs insuffisants, pas de recours systématique aux nouvelles technologies.
- Une connaissance encore partielle des publics et de leurs pratiques.
- Une programmation très riche, mais des expositions phare ou d'envergure peu mises en évidence.
- Le personnel : certain-e-s collaboratrices et collaborateurs qui montrent une résistance au changement et des contraintes statutaires qui rendent difficile la gestion du changement.
- Des budgets de fonctionnement permettant d'assurer la conservation du patrimoine (pour les musées municipaux), mais des moyens limités voire insuffisants pour faire face aux attentes du public en matière de muséographies modernes (nouvelles technologies, interactivité, médiation).

Difficultés propres à la place muséale dans son ensemble :

- Un manque de concertation entre les musées : beaucoup d'échanges intellectuels et scientifiques entre directeurs et directrices d'institutions, mais pas de lieu de concertation formelle, hormis dans le cadre de l'AMCAG.
- Une absence de communication concertée susceptible de favoriser un véritable rayonnement hors Genève.
- Une certaine retenue à faire valoir ses atouts, au niveau institutionnel et collectif.
- Une classe politique qui méconnaît le patrimoine muséal et le fonctionnement des institutions.
- Un trop-plein d'offres : trop de superpositions de calendrier, trop de petits événements, trop d'anniversaires, qui rendent le choix difficile.
- Une tarification hybride : la gratuité et les différences de tarification entre musées privés et/ou publics rendent difficile la formulation d'une offre globale. La gratuité pose également des problèmes de valorisation.
- L'influence de la conjoncture économique sur les budgets : avec les difficultés budgétaires qui s'annoncent, les négociations avec l'État autour du financement des institutions culturelles risquent de se faire au détriment du positionnement de la place muséale genevoise. Cela pourrait être un facteur de déstabilisation et risque d'instaurer des rapports de concurrence entre musées.
- L'offre en matière de formation pour les professions muséales, peu développée dans les universités suisses.

Mesures de valorisation de la place muséale genevoise

Lors de la journée SWOT et des ateliers de réflexion, le Groupe de travail a répertorié différentes mesures permettant de mieux valoriser la place muséale genevoise. Les voici.

Prendre en compte les spécificités genevoises et construire une vraie politique des collections

Constats

Le Groupe de travail a examiné l'historique de chaque musée dès sa création. Il relève que les musées genevois sont une accumulation d'intelligences liées par une grande communauté d'esprit; c'est là que réside essentiellement leur identité.

L'engagement citoyen de personnalités de la région et de grandes familles genevoises, ainsi que l'ouverture de Genève sur le monde ont permis, au cours des siècles, d'accumuler des collections de grande qualité sur des thématiques très diverses.

Enfin, Genève a la particularité d'abriter deux musées d'idée : la Réforme au MIR, l'humanitaire au MICR.

De cet examen du passé, il ressort que Genève souffre d'une opposition entre envergure du regard et exigüité du territoire. Il est indispensable aujourd'hui de recadrer et repositionner certaines collections; d'affirmer les points forts et l'identité de chaque musée. A cela s'ajoute le besoin de compléter les collections car valoriser le potentiel existant signifie aussi d'acquérir pour compléter le passé et documenter le présent.

Propositions

1. Travailler les identités et les faire rayonner

Le thème des « identités » doit devenir un objet d'étude des musées : les musées doivent étudier leur histoire, sans céder toutefois à la tentation du particularisme. Ils doivent faire revivre l'ouverture universelle qui caractérise l'histoire genevoise.

2. Construire une véritable politique des collections

Le Groupe de travail propose différentes pistes de mesures à prendre :

- * *Faire circuler les objets – et les connaissances qui vont avec : faciliter l'accès et le prêt des collections entre musées publics et privés (ex. la mise en valeur du pôle Réforme de la BGE ne peut se faire sans collaboration avec le MIR).*
- * *Mener une réflexion de fond sur ce qu'on choisit ou pas de conserver, notamment en regard du dépôt légal ou de l'inaliénabilité des collections.*
- * *Mener une réflexion de fond sur les nouveaux dons ; s'autoriser à refuser les dons qui ne servent pas la politique muséale des institutions et, plus largement, de la Ville de Genève.*
- * *« Mettre les objets au bon endroit » : affirmer les pôles d'excellence et l'offre spécifique. La démarche actuelle est l'occasion de tenter un repositionnement des collections au niveau des musées genevois en fonction des domaines d'excellence des uns et des autres. L'intérêt du public à voir les objets où ils sont le mieux mis en valeur devrait primer sur l'appartenance « historique » de ces derniers à telle ou telle autre collection.*
- * *Mener une réflexion de fond sur la politique d'acquisition, sur les moyens qu'elle requiert et sur les objets à acquérir, notamment pour documenter les époques récentes de l'histoire (l'industrialisation par exemple). Trouver des réponses au fait que le (nouveau) patrimoine (industriel) à acquérir prend de la place.*
- * *Revoir le principe de filiation (maisons mères et filiales) et passer à une logique de sites (au sein d'une institution) et de réseau, en affirmant l'identité de chaque institution.*

Faciliter la recherche de fonds externes et analyser le ratio entre budget de fonctionnement, et budget des expositions

Constats

À l'heure actuelle, la situation financière des musées genevois est stable et plutôt favorable. Les musées profitent de l'excellente image de la ville et de sa situation économique. Ils sont assez bien dotés en ressources financières pour remplir leurs missions de base. Au niveau des musées privés, la situation est plus différenciée. Tandis que certains musées voient leur pérennité assurée par des donateurs privés, d'autres sont à la recherche de subventions des collectivités publiques afin d'assurer leur fonctionnement. Tous doivent faire appel à des moyens supplémentaires pour pouvoir présenter des expositions d'envergure ou pour développer une recherche dans un domaine spécifique. Le budget de fonctionnement constitue un socle solide qui assure le fonctionnement courant « minimal ». La richesse des collections et l'excellence en termes d'expositions demandent de trouver des moyens supplémentaires.

En outre, différentes sources d'autofinancement sont accessibles. Cependant, pour financer des projets spécifiques (expositions temporaires, publications, événements, etc.), pour valoriser le potentiel existant de la place muséale genevoise, pour attirer un public plus large encore, pour renforcer les interactions avec la cité, pour marquer un réel changement et répondre aux exigences nouvelles liées à la démarche des États généraux, une augmentation des ressources financières à disposition est nécessaire. Par ailleurs, de grands projets d'agrandissement et de développement sont en route du côté des musées municipaux, qui nécessiteront des compléments de financement publics et privés. Ce besoin de financement accru des musées publics et le besoin de financement public de certains musées privés constituent un enjeu essentiel et critique pour la valorisation de la place muséale genevoise.

Propositions

1. Développer l'image de « marque » individuelle des musées et institutions
Considérant que chaque institution est une « marque » propre, Genève doit « vendre un panier de marques ». Deux points sont importants ici :

- * *La « marque » : motiver des sponsors à financer des projets implique de pouvoir leur assurer une visibilité, un public nombreux. En termes de recherche de fonds, il est indispensable que le projet à soutenir émane d'une « marque » qui confère visibilité et importance à celui qui la soutient. Il faut une contrepartie, une compensation en image pour les sponsors.*
- * *Le « projet » : sponsors et mécènes soutiennent des projets particuliers et non une place muséale abstraite. Ils veulent s'identifier à un projet précis.*

Dans la mesure où chaque musée est une marque, chacun a quelque chose de différent à offrir; en ce sens, on ne peut pas parler de concurrence.

2. Professionnaliser les connaissances des mécènes et sponsors et personnaliser les demandes de fonds :
 - * *Professionnaliser : regrouper les savoirs et le savoir-faire, se donner les moyens de mieux connaître les mécènes et sponsors potentiels (y compris au sein des entreprises ou sociétés nouvellement installées à Genève et dans la région), élaborer un catalogue fixant les contre-prestations que les musées peuvent offrir au regard des montants apportés par les partenaires privés.*
 - * *Personnaliser : chaque musée doit porter individuellement les démarches auprès des sponsors, mécènes ou fondations qui lui correspondent. C'est à chacun aussi de fidéliser les personnes ou entreprises ayant répondu à sa demande. Faire des demandes communes nuit à la relation privilégiée recherchée par le mécène ou le sponsor.*

Dans le cadre des partenariats public-privés, il est difficile de dégager des propositions d'ensemble pour tous les musées puisque les contextes financiers, et par conséquent les pratiques, sont très dissemblables.

3. Réserver un pourcentage de poste dans chaque musée pour la recherche de fonds externes et assurer une continuité dans la relation avec sponsors et mécènes
La façon de fidéliser des sponsors, des mécènes ou des amis du musée peut varier mais la continuité dans la relation est importante si l'on veut maintenir des soutiens actifs.
4. Réfléchir à une stratégie de marque pour la place muséale genevoise
Les musées municipaux développent des marques « endossées » par la Ville de Genève, tandis que les musées privées développent leurs propres marques. La question se pose aujourd'hui de la nécessité de créer un logo pour les musées genevois.
5. Analyser les ratios en vigueur aujourd'hui
Sensibiliser les politiques aux enjeux des institutions en rappelant leurs missions, mais aussi sensibiliser les professionnels de musée à la nécessité de revoir éventuellement le ratio des moyens financiers et humains affectés aux différentes missions des musées, en réallouant des moyens pour les expositions et la médiation.

Généraliser les enquêtes menées auprès du public dans les musées genevois

Constats

Le Département de la culture et du sport a mis en place un instrument d'enquête systématique auprès du public. Les données récoltées décrivent en détail le profil des visiteurs et renseignent sur les thèmes suivants : les lieux de visite dans le musée, le moyen d'information qui a précédé la visite, le degré de satisfaction face à différentes prestations, la fréquence de visite (nouveau visiteur et habitué), le moyen de transport pour venir au musée, les personnes accompagnant le visiteur. Les musées ont par ailleurs la possibilité de poser des questions supplémentaires s'ils veulent approfondir un point spécifique à leur musée.

Propositions

1. Donner aux musées les moyens de s'approprier les résultats permettant la valorisation de leur musée et, plus largement, de la place muséale genevoise
Le Service de la promotion culturelle, responsable de l'enquête, analysera les points importants pour la valorisation de chaque musée, notamment la satisfaction, les lieux visités dans le musée, la communication et les moyens de transport. Les résultats ainsi dégagés permettront de mettre en lumière les faiblesses et le potentiel d'amélioration de chaque institution. Il s'agira, dans le futur, d'étendre la méthode de la Ville ou au moins d'harmoniser la récolte des données avec les musées privés intéressés.
2. Définir les publics et non publics de chaque musée - décider quels nouveaux publics chaque musée veut approcher
Grâce aux données récoltées, il est possible de définir la frange de population « non public », à transformer en « nouveau public » (par exemple, Suisses alémaniques, anglophones, public moins « diplômé », etc.). Les résultats varieront probablement d'un musée à l'autre et chacun devra se demander à quel non-public il veut s'ouvrir et quels outils il doit développer pour l'attirer.
3. Former les musées, leur donner envie d'utiliser l'instrument de l'enquête pour améliorer certains aspects spécifiques et planifier de nouvelles thématiques d'exposition
Demander l'avis des visiteurs et visiteuses sur les thématiques à approfondir dans les expositions futures, savoir ce qu'ils pensent du contenu et de la forme de l'information écrite dans les expositions, connaître leur satisfaction suite à la réouverture d'un musée, etc., autant de questions auxquelles une évaluation ciblée pourrait apporter des réponses, avec pour corollaire des propositions de modifications ou, au contraire, pour conforter une direction sur le bien-fondé de ses décisions.

Promouvoir la place muséale genevoise

Constats

L'objectif principal d'une bonne promotion de la place muséale genevoise est à la fois d'augmenter le nombre de visiteurs et de visiteuses en général et de cibler le « non-public » visé par chaque musée. Cependant, pour qu'une promotion porte des fruits, il faut que le produit à vendre soit attractif. Les efforts de communication vont donc de pair avec la valorisation de la place muséale genevoise. Il s'agit, dans un premier temps, de renforcer la notoriété du paysage muséal genevois. Il s'agira, ensuite, de bien préparer la communication et l'information pour soutenir le processus de valorisation. C'est ce que visent les mesures suivantes.

Rappelons que le taux de notoriété spontanée de la ville de Genève est aussi élevé que celui de Londres ou Rome. Cependant cette notoriété est liée avant tout aux enjeux globaux discutés à Genève, la ville n'ayant pas de musée icône (tel le Guggenheim à Bilbao, Pompidou à Metz ou le Louvre à Lens). Les mesures suivantes devraient permettre à la place muséale genevoise de bénéficier de la notoriété de Genève et, parallèlement, d'ajouter à la notoriété de Genève grâce à des musées valorisés et bien promus.

Propositions

1. Développer une véritable stratégie de marketing sur l'ensemble de la place muséale
Penser « promotion », c'est accepter les implications suivantes : donner une orientation plus marketing aux offres des musées; communiquer en plusieurs langues, et notamment en anglais, utiliser le rôle locomotive des grandes institutions et des grandes expositions; parler de marques en parlant des musées; faire valoir les pôles d'excellence de chaque institution en les inscrivant dans le paysage muséal d'ensemble; hiérarchiser l'offre; annoncer très en amont les événements à venir.
Dans le tourisme de loisirs d'aujourd'hui, les éléments liés à « l'émotionnalité », au désir de surprise et d'expérience « hors-quotidien » l'emportent largement sur le désir d'apprendre. Ainsi toute stratégie de marketing devra s'en inspirer. C'est l'attractivité et l'accessibilité de la culture muséale qui sera promue.
2. Se concerter pour mieux coordonner et hiérarchiser l'offre
Il s'agira pour les musées genevois de s'entendre sur une communication globale, à travers des synergies et des partenariats réfléchis, de hiérarchiser l'offre globale et de dégager des temps forts qui permettent de bien identifier les événements à promouvoir. À cet effet, il est indispensable que les musées se concertent afin de promouvoir les événements phares dans le cadre des « top ten events » de l'année (sélectionner et décliner annuellement les 10 événements les plus pertinents).
Toutes les institutions de la place muséale genevoise n'ont cependant pas les mêmes moyens ni les mêmes priorités, soit pour monter des expositions phares, soit pour annoncer leur programme d'expositions et d'activités deux ou trois ans à l'avance.
3. Organiser une collecte de données sur l'offre de façon rationnelle, exhaustive et en amont
Il apparaît indispensable aujourd'hui de mettre en place un système commun de récolte des données sur l'offre des musées genevois. Ce système permettra de travailler de façon plus rationnelle, de disposer d'une base de données « extranet » commune et exhaustive pour alimenter les agendas de Genève Tourisme et des principaux sites tels que « sortir.ch », « go out », « Ville de Genève », « musées », etc. Enfin, il permettra à chaque institution, publique ou privée, de n'avoir à saisir qu'une fois les données relatives à son programme et à son offre.

4. Moins communiquer en ordre dispersé pour mieux communiquer
Bien communiquer et informer signifie prévenir la sur communication en évitant de multiplier les supports. Il s'agit bien plutôt de :
 - * *renforcer les agendas culturels et les pages culture déjà proposés par des professionnels (Léman Bleu, le Temps, la Tribune de Genève, Go out, la RSR, etc.). Plusieurs enquêtes montrent que les publics consommateurs de culture prennent leurs informations essentiellement en cherchant sur Internet à l'aide de mots clés et dans les agendas des journaux*
 - * *développer des partenariats sur des supports déjà existants plutôt que de multiplier les publications propres à chaque institution. Les brochures des musées sont très nombreuses actuellement à Genève. Outre la brochure consacrée aux expositions temporaires, qui est très largement distribuée et appréciée, les musées auraient intérêt à utiliser les supports existants*
 - * *travailler à une meilleure diffusion des supports déjà existants. La diffusion des brochures extramuros est à élargir, en particulier dans les lieux fréquentés par les touristes, par la Genève internationale ou encore dans les infrastructures de proximité telles que les maisons de quartiers, les installations sportives ou les bibliothèques municipales*
 - * *profiter des événements qui fédèrent (JIM, Nuit des musées, ouverture de la saison culturelle, etc.) pour communiquer largement dans ces médias*
 - * *confier les campagnes d'affichage à l'étranger à Genève Tourisme et Congrès, puisque la Fondation a aussi pour rôle de rappeler que la culture peut faire partie du « mix touristique ».*
5. Collaborer plus étroitement avec les organismes du tourisme suisse et notamment avec Genève Tourisme et Congrès (GTC)
La collaboration entre les musées et GTC doit impérativement être renforcée. Des bénéfiques sont à trouver des deux côtés : accroissement du public dans les musées et accroissement de l'attractivité touristique de Genève en valorisant ses atouts culturels.
6. Orienter la communication sur les « nouveaux » publics identifiés à conquérir (voir le point Généraliser les enquêtes menées auprès du public dans les musées genevois)
7. Multiplier les offres « packages » et autres actions publicitaires
Les offres touristiques (« package » = prestations hôtelières liées à une prestation touristique et/ou culturelle; Geneva Pass) sont très porteuses en termes de notoriété puisqu'elles participent à la visibilité de Genève en matière d'offre culturelle. D'autres offres sont à imaginer et promouvoir. Par exemple : la mise à disposition d'espaces dans les musées pour les organisateurs de congrès.
8. Repenser la signalétique dans la ville, notamment celle des bus et des trams
Arriver à la gare en train ou parquer sa voiture à la gare, puis vouloir se rendre dans un musée en tram ou en bus est bien difficile pour une personne étrangère à la ville. Les panneaux TPG ne permettent pas de s'orienter et de trouver le « bon » moyen de transport et le « bon » arrêt proche du musée. Des villes bien plus grandes que Genève ont des panneaux lisibles.

L'AMBITION : DES MUSEES PROCHES DE LA POPULATION – UNE POPULATION PROCHE DE SES MUSÉES

La demande du magistrat :

- * Affirmer le rôle des musées dans la société contemporaine.
- * Développer des expositions en lien avec les enjeux contemporains.
- * Faire des musées des lieux de vie et de convivialité, d'échange et de débat.
- * Renforcer les interactions avec la cité.

L'ambition c'est ...

L'ambition, c'est de renforcer les liens entre les individus en valorisant et commentant le patrimoine dans lequel ils se reconnaissent. Il faut savoir communiquer et raconter, rendre lisibles les collections

Conserver des témoignages matériels et immatériels d'une société, être la vitrine des compétences intellectuelles, artistiques, scientifiques et techniques qui la caractérisent, ainsi que prendre part au débat science et société, notamment pour permettre au citoyen de mieux appréhender son environnement et les grands enjeux contemporains sont également des missions que les musées doivent poursuivre pour se rapprocher de la population.

Il faut faire du musée un lieu d'éducation et de délectation, de rencontre et de débat, et bien sûr, faciliter l'accès aux institutions à tous les visiteurs et visiteuses.

Quel potentiel ?

Le potentiel de la place muséale genevoise permettant de rapprocher le public des musées et les musées du public est décliné comme suit par le Groupe de travail : le potentiel, c'est la diversité thématique des musées genevois (qui leur permet d'aborder des sujets de manière transversale), les collections, témoins de l'enracinement historique des musées genevois (qui leur permettent de faire le relais entre passé, présent et avenir), ainsi que la place croissante donnée à la médiation.

Les compétences des équipes et l'indépendance scientifique offrent la possibilité d'anticiper plutôt que de réagir.

Enfin, le potentiel, c'est aussi un large éventail de partenariats, des médias en demande d'informations spécialisées, et bien sûr la gratuité d'accès aux musées publics comme gage d'ouverture sur la cité.

Difficultés rencontrées dans la relation musées et publics - publics et musées

Au sein de la place muséale genevoise, le Groupe de travail a identifié les difficultés suivantes :

Difficultés intrinsèques aux musées :

- Une contextualisation insuffisante des collections faute de moyens.
- La difficulté de traiter les enjeux contemporains de manière attrayante ; ces derniers étant perçus comme difficiles ou trop intellectuels.
- Des infrastructures désuètes ou incomplètes et peu adaptées à l'évolution des attentes du public (ateliers, cafétérias, salles de réunion, ...).

Difficultés liées à l'ensemble de la place muséale :

- Des mécènes et sponsors qui ne se reconnaissent pas nécessairement dans la thématisation des grands enjeux contemporains.
- Des centres d'intérêt qui changent : le public ne va plus vers l'inconnu ; il privilégie les « valeurs sûres » et suit les effets de mode.
- Genève : ville de congrès avant d'être une ville de culture.
- Des contraintes administratives qui empêchent de réagir rapidement à l'actualité.

Mesures de valorisation pour rapprocher musées et public

Il s'agit maintenant de réfléchir aux accents à mettre pour tenter de remédier aux difficultés recensées, réaliser les ambitions visées et ainsi répondre aux demandes du magistrat.

Parfaire l'offre de médiation

Constat

Les activités de médiation proposées par les musées genevois rencontrent beaucoup de succès, elles sont très variées et nombreuses. Depuis quelques années, le secteur médiation et les activités proposées gagnent en reconnaissance auprès des publics et des partenaires, ainsi qu'au sein des musées eux-mêmes. Le Groupe de travail a néanmoins identifié plusieurs domaines dans lesquels une réflexion - commune ou individuelle - contribuerait à positionner et améliorer encore l'offre de médiation.

Propositions

1. Prioriser les offres de médiation en fonction du ou des objectif-s visé-s
La liste des offres de médiation par musée est longue, elle reflète la vitalité du secteur et la multiplicité des directions prises. La question est de savoir si l'on ne propose pas trop, dans tous les sens, et si l'on ne devrait pas prioriser les offres. Il s'agit donc de proposer une réflexion qui conduise à préciser très concrètement ce qui est visé avec la médiation, puis, selon l'accent porté, d'abandonner ou de renforcer certaines activités. Il s'agit de positionner la médiation dans un contexte global cohérent, qui alimente la relation musée - population autour d'une histoire et d'enjeux communs.
Il s'agit aussi d'analyser les prestations qui ont du succès et celles qui en ont moins en fonction de ce qui est visé par l'activité de médiation, et d'en tirer les conséquences. Une collaboration entre les musées et un échange d'expériences seraient certainement utiles et contribueraient à développer la qualité de l'offre en général. Les expériences menées par les uns - l'expérimentation étant incontournable dans la médiation puisque les pratiques des publics évoluent - pourraient ainsi profiter aux autres.
Mettre des priorités est nécessaire sachant que les ressources financières ne sont pas extensibles et sans limites.
2. Aller chercher de nouveaux publics « hors murs »
L'expérience montre que les activités « hors murs » ont beaucoup d'impact, notamment parce qu'elles donnent une image positive du musée. Il s'agit donc de développer l'interactivité avec d'autres acteurs culturels que ceux et celles qui fréquentent les musées pour fidéliser de nouveaux publics en croisant activités extramuséales - en lien avec les collections - et visites commentées.
Différentes activités « hors murs » sont envisagées par le Groupe de travail :
 - * *Les partenariats culturels avec les maisons de quartier, qui permettent en outre d'élargir le champ du public.*
 - * *Un accent collectif mis sur les clubs d'aînés, qui ont du temps et remplissent en semaine des moments différents de ceux d'autres publics. Ces clubs profiteraient beaucoup d'une offre commune centralisée.*

* *Les partenariats artistiques avec d'autres acteurs culturels : Mapping festival, Bâtie, etc. Des expériences de ce type sont menées actuellement par plusieurs musées municipaux. Il serait sans doute possible d'y accrocher plus d'institutions et de mutualiser les compétences sur le terrain pour promouvoir l'offre globale des musées genevois.*

3. Impliquer les conservateurs et conservatrices dans les contacts directs avec le public
La médiation fait le lien entre les objets et le public mais aussi entre les gens qui travaillent dans le musée. Elle permet de fédérer tous les collaborateurs et collaboratrices autour d'un projet.
4. Impliquer les médiateurs et les médiatrices dans le développement des expositions
L'ambition, c'est que conservation, médiation, muséographie et communication travaillent ensemble dès l'origine des expositions. La collaboration entre conservateurs-trices et médiateurs-trices est un processus lent à mettre en place et d'autant plus difficile que la médiation n'a souvent pas la masse critique pour assister les conservateurs-trices au moment de l'élaboration de l'exposition. De plus, les compétences restent très distinctes. Il faut donc trouver le moyen de créer des équipes comprenant à la fois des conservateurs-trices et des professionnels-elles de la médiation, et déterminer à quel moment les un-e-s et les autres doivent entrer en interaction.
5. Donner plus d'espace à la médiation : le musée doit devenir un véritable lieu d'accueil
Il s'agit d'ouvrir un espace permanent pour l'accueil des publics et de créer des infrastructures et des lieux dédiés à la médiation partout où c'est possible.
6. Étudier la pertinence des activités de médiation et d'animation déjà en œuvre ou à mettre en place
Le Groupe de travail constate que certaines animations et/ou activités de médiation n'ont pas toujours l'effet escompté : les concerts d'été, même bien fréquentés, n'amènent pas nécessairement plus de public au musée; la mise à disposition de dossiers pédagogiques n'empêche pas les enseignants de demander des visites commentées; dans certains cas, la médiation indirecte (parc, terrain de jeux, etc.) contribue autant à la notoriété d'un lieu que les activités ciblées, etc.
7. Mener une réflexion sur les métiers de la médiation et leur statut
La médiation regroupant plusieurs métiers, le statut des personnels de médiation devrait être plus précisément défini.
8. Mener une étude de marketing sur la tarification : les activités doivent-elles être proposées sur une base payante, gratuite ou mixte ?
Visites commentées payantes, activités parfois gratuites pour les familles, prix d'entrée variables : une réflexion de fond s'impose sur les tarifs, leur augmentation et leur harmonisation éventuelles.

Faire mieux connaître l'offre de médiation

Constat

La communication joue un rôle très important dans la fréquentation des activités de médiation. L'offre genevoise est riche, variée et de qualité. Il s'agit moins de l'augmenter que de s'attacher à mieux la promouvoir collectivement, en mettant l'accent sur certaines périodes ou certains publics, notamment le public scolaire, ce qui suppose de renforcer et mieux formaliser la collaboration avec le DIP.

Propositions

1. Mener une action de communication commune sur les métiers de la médiation pour rendre plus compréhensible et visible cette fonction spécifique du musée.
2. Mener une action de communication commune sur les musées et leur rôle dans la société contemporaine.
Cette double action pourrait, par exemple, prendre la forme d'un cahier spécial du Temps ou d'un autre quotidien. Les questions de coordination et de diffusion restent à préciser.
3. Développer une communication commune et épurer les supports.
Une communication commune permettrait de croiser les publics. Par ailleurs, plutôt que de multiplier les agendas, il s'agirait d'en sélectionner un parmi ceux qui existent déjà. De même, les musées genevois pourraient utiliser une presse générale, comme cela se fait à Lausanne, ainsi qu'un site internet commun.
4. Harmoniser les intitulés des animations et des prestations offertes.
Il est difficile de mener une communication commune efficace sans harmonisation préalable des intitulés des activités : les offres se complétant, se renvoyant les unes aux autres, il faut que les animations et les prestations offertes soient désignées de façon harmonisée.
5. Mettre en place une communication ciblée pour le public anglophone.
Pour interpeller la Genève internationale et s'assurer un rayonnement au-delà des frontières, les musées doivent mettre en place une communication systématique en anglais.
6. Clarifier la relation avec le DIP
Renforcer la collaboration et valoriser les prestations fournies par les musées au public scolaire, notamment en les facturant.

MISE EN PLACE D'UNE STRUCTURE DE CONCERTATION, D'ÉVALUATION ET DE SUIVI

Constat

Les différentes mesures énumérées ci-dessus supposent l'existence de structures de concertation entre les directions des musées genevois d'une part, et entre les directions de musées et les divers acteurs locaux concernés par les mesures de valorisation (offices de tourisme suisses, Genève Tourisme et Congrès, DIP pour le suivi du Plan d'étude romand, etc.) d'autre part. Cette concertation organisée a pour objectif de porter la suite de la réflexion commencée ici, de s'assurer de la mise en œuvre et de l'avancement du plan de valorisation de la place muséale genevoise, de s'entraider, de traiter les questions de qualité, hiérarchisation, priorités et communication commune, de rappeler les ambitions et, enfin, de vérifier la bonne marche du processus et d'en évaluer les résultats pour optimiser les démarches.

Proposition

1. Mettre en place une structure de concertation

Mise en place d'une Conférence bi-annuelle des directeurs et directrices des musées genevois, à laquelle participera le-la directeur-trice du DCS, et dont l'objectif principal sera de piloter la valorisation de la place muséale genevoise en assurant la coordination du processus, le suivi du plan d'action, l'évaluation des résultats et le réajustement de la stratégie si nécessaire. Il est proposé que la présidence de cette structure de concertation alterne chaque année et que la Ville prenne en charge la préparation et le suivi technique des séances.