



## Impressum

*Edition* : Muséum d'histoire naturelle de la Ville de Genève, décembre 2014



*Auteur* : Jacques Ayer (directeur du Muséum et du Musée d'histoire des sciences),  
avec la collaboration de Pierre-Henri Heizmann, Jean Mariaux, Pascal Moeschler et Béatrice Pellegrini

*Soutien à la rédaction* : Catherine De-Jong

*Accompagnement technique et méthodologique* : Thematix SA, Vevey

*Relectures* : Corinne Charvet et Natalie Gressot (Dpt de la culture et du sport)

*Photos et photomontages* : Philippe Wagneur

*Remerciements* : À tous les collaborateurs et toutes les collaboratrices du Muséum et du Musée d'histoire des sciences pour leur contribution et leur participation ainsi qu'à la direction du Département de la culture et du sport pour son soutien et sa confiance.

*Photo de couverture* : Le Muséum lors de la Nuit des musées genevois en 2013 (P. Wagneur)

## Le mot du Maire

À mon arrivée à la tête du Département de la culture et du sport de la Ville de Genève, j'ai tenu à faire travailler ensemble les musées genevois, leur donner une cohérence et valoriser les synergies. Le processus des Etats généraux et la politique muséale de la Ville de Genève qui en découlent, sont des éléments forts de cette volonté.

Une volonté basée sur la conviction que les musées ont un rôle indispensable et central à jouer dans une société qui vit des mutations profondes et rapides. Points de repère entre passé et avenir, nos musées accompagnent les changements qui secouent notre société. Ils offrent la matière nécessaire pour appréhender les grandes problématiques de notre temps, les situer dans une chronologie, une histoire, une géographie, un contexte social, politique et culturel.

La mission des musées s'est beaucoup complexifiée ces 30 dernières années. Sans pour autant devenir des parcs d'attraction, ils doivent maintenant répondre de manière constamment renouvelée aux attentes des publics, leur offrir une expérience, faciliter l'accès à une matière complexe de manière attrayante.

Le Muséum d'histoire naturelle est ainsi à la fois un centre de référence scientifique en matière de biodiversité animale, de développement durable et d'écologie, tout en assumant des tâches purement patrimoniales de conservation et en investissant avec créativité et succès une médiation et des animations à destination de publics variés. Le Muséum est une institution de renommée internationale qui contribue au rayonnement de Genève, d'une part, et en même temps un lieu particulièrement apprécié par un public genevois fidèle ; cette double vocation représente un équilibre précieux à entretenir et développer.

Je tenais également à clarifier la position des musées de la Ville de Genève quant à leur vocation, l'évolution de leurs collections et de leurs publics, leur rôle dans la vie de la Cité, leur place sur la scène locale, nationale ou internationale. Etablir un Projet scientifique et culturel (PSC) revient ainsi à penser le musée de manière formalisée et à communiquer sa vision.

Le PSC est un processus long et exigeant.. Je suis heureux que le Muséum d'histoire naturelle de la Ville de Genève ait pu le mener à bien, remercie l'ensemble des collaboratrices et collaborateurs qui y ont œuvré et me réjouis de la poursuite de la concrétisation de ce processus dans les futures actions du Muséum.

**Sami Kanaan**

Maire de Genève

en charge du Département de la culture et du sport



## Le mot du directeur

Issu d'une activité scientifique et culturelle de près de 200 ans et lieu culturel repère pour de très nombreuses générations de Genevois et de Genevoises, le Muséum d'histoire naturelle de la Ville de Genève, ou Muséum de Genève, veut poursuivre et dynamiser ses missions au service de la société, de la science et de la culture. Il entend se développer, en intégrant dans ses activités et ses discours, les problématiques et défis scientifiques, culturels et environnementaux qui marquent notre époque et nos sociétés caractérisées par de profonds bouleversements en matière d'environnement.

À l'échelon mondial, de nouvelles attentes vis-à-vis d'institutions muséales comme la nôtre se font toujours plus pressantes. Celles-ci concernent notamment la gestion de la crise d'origine humaine de la biodiversité, la maîtrise des changements climatiques ou l'importance de la culture dans la connaissance et la gestion de la biodiversité dans les pays émergents comme dans nos régions. Plus près de nous, on attend d'un muséum :

- qu'il fournisse des prestations en matière de gestion ouverte mais sécurisée de ses collections, patrimoine scientifique genevois au service de l'humanité;
- qu'il joue un rôle dans le domaine de l'éducation et de la formation;
- qu'il soit un acteur touristique majeur à Genève, tout en s'affirmant comme centre de recherche spécialisée d'excellence, notamment dans le domaine de la biologie systématique et des sciences de la Terre, contribuant ainsi au rayonnement national et international de Genève;
- qu'il soit un lieu de découverte et de référence scientifique et culturelle incontournable pour les publics locaux et régionaux.

Le Muséum de Genève, la plus grande institution de son genre en Suisse et l'une des dix plus importantes en Europe, entend faire face de manière lucide et engagée à ces attentes à la fois multiples et complexes.

Pour ce faire, l'institution a décidé de se doter pour la première fois de son histoire d'un document stratégique proactif — un projet scientifique et culturel — permettant de fixer de manière synthétique et explicite ses intentions et choix à l'horizon de chaque décennie.

Puisse cet outil, conçu pour mieux définir notre vision, notre gouvernance et notre cohérence, nous permettre d'appréhender avec sérénité et enthousiasme les situations et missions complexes qui nous attendent.

De plus, ce document stratégique va permettre d'associer encore plus étroitement nos publics et partenaires à l'évolution de l'institution et doter nos autorités de tutelle d'un instrument permettant de nous accompagner efficacement dans notre gouvernance.

**Jacques Ayer**

Directeur du Muséum et du  
Musée d'histoire des sciences de la Ville de Genève



*Façade ouest du bâtiment public du Muséum*



## Table des matières

**Le mot du Maire** (Sami Kanaan, conseiller administratif de la Ville de Genève, en charge du Département de la culture et du sport)

**Le mot du directeur** (Jacques Ayer, directeur du Muséum et du Musée d'histoire des sciences de la Ville de Genève)

Résumé ..... 11



**Partie A : Le Muséum d'hier et de demain ..... 13**

**A1. Repères historiques ..... 14**

Du premier cabinet de curiosité à l'ouverture du Muséum à Malagnou (1725-1965)

Le Muséum à Malagnou, l'un des plus modernes d'Europe

*Le Muséum aujourd'hui, en quelques chiffres*

Le Muséum à l'ère des changements

*Enjeux et défis urgents pour le Muséum*

**A2. Le projet scientifique et culturel : un outil stratégique pour construire l'avenir ..... 16**

Une démarche participative et rassembleuse

De l'évaluation de l'existant à l'élaboration d'un projet muséal

*Qu'est-ce qu'un projet scientifique et culturel ?*

La recherche de bonnes pratiques : un outil de réflexion précieux



**Partie B : Le projet du Muséum de Genève ..... 19**

### VISION ET CONCEPT

**B1. Une vision novatrice pour l'avenir ..... 22**

B1.1. Une approche globale avec des missions fortes et complémentaires au service de la société

*Rappel de la définition d'un musée selon l'ICOM*

B1.2. De nouveaux regards sur la nature, les savoirs scientifiques et les collections

*Un enjeu de société pour tous et toutes : la préservation de la biodiversité*

*Genève, ville de sciences*

B1.3. Une structure innovante et ouverte à des concepts originaux

*Un projet spécifique d'excellence autour des chauves-souris*

### LES EXPOSITIONS

**B2. Vivre les expositions du Muséum ..... 28**

B2.1. Vers un renouvellement progressif des galeries permanentes et du parcours de visite inédit

*Organisation actuelle des galeries : rappel*

B2.2. Une gamme originale d'expositions temporaires invitant à l'émerveillement mais aussi au questionnement et au débat

*L'exposition Oiseaux: un premier pas du Muséum vers une muséologie de point de vue*

B2.3. Des formes d'expositions inédites

« Faites comme chez nous » : une autre approche muséographique  
L'actualité scientifique décryptée par le Muséum

B2.4. Une signature muséographique à affirmer et à exporter

#### L'ACCUEIL DES PUBLICS

**B3. Un accueil des publics renforcé et diversifié,  
à l'écoute des attentes de chacun-e ..... 34**

B3.1. Une politique générale des publics et de la médiation forte et innovante

B3.2. Des ressources complémentaires pour assurer les demandes de visites et d'animations

*Les coulisses du Muséum à visiter !*

B3.3. Des supports d'aide à la visite modernes adaptés à la diversité de ses publics comme à ses thématiques en développement

B3.4. De nouveaux espaces de dialogues avec le public

B3.5. Un observatoire des publics en déploiement

*Enquête sur les publics du Muséum : quelques informations et résultats*

#### LES COLLECTIONS

**B4. Une collection scientifique d'importance mondiale ..... 38**

B4.1. La plus grande collection d'histoire naturelle de Suisse

*Les collections des muséums : rappel synthétique de leurs rôles*

B4.2. Un patrimoine unique à protéger pour les générations futures

B4.3. Une politique générale des collections

B4.4. L'importance du développement des collections

*Des collections à faire vivre*

B4.5. L'enjeu des nouvelles collections scientifiques (ADN)

*Le projet Swiss-BOL : un engagement national du Muséum*

B4.6. Des collections partagées et dynamiques

B4.7. Bibliothèque et information documentaire

#### LA RECHERCHE

**B5. Un centre à la fois régional et international pour la  
recherche en sciences naturelles ..... 44**

*La systématique au service de tous et toutes : rappel de son rôle*

B5.1. Le Muséum leader suisse de la recherche en systématique

*Une première mesure concrète : une organisation des  
départements scientifiques repensée*

B5.2. Une politique de recherche de qualité, affirmée, ouverte,  
réactive et rassembleuse

B5.3. Un engagement sur le partage des connaissances

*Engagement des scientifiques du Muséum dans la conservation  
de la biodiversité en ville de Genève*

*La « bible » des coléoptères !*

*Une convention cadre pour mettre en lumière les collaborations  
entre les musées de la Ville et l'Université de Genève*

*Tout insecte ayant posé une patte dans le Canton de Genève...  
devant témoin*

#### COMMUNICATION ET MARKETING

**B6. Promouvoir le Muséum et son engagement en faveur de la  
protection de l'environnement, de la culture pour tous et toutes, et  
de Genève ville de sciences ..... 50**

B6.1. Une stratégie de communication et de marketing forte et  
innovante orientée vers les enjeux du 21<sup>e</sup> siècle

B6.2. Des ressources accrues pour développer la communication  
culturelle et environnementale du Muséum

B6.3. Une communication visuelle forte et intégrée pour promouvoir  
la marque et le projet « Muséum Genève 2020 »

B6.4. En phase avec les nouvelles communications multimédias

B6.5. Communications partenaires



## ORGANISATION ET FINANCES

### **B7. Vers une optimisation des ressources ..... 54**

B7.1. Une organisation et une gouvernance repensées

B7.2. Muséum Genève : une institution, deux sites

*Le projet d'exposition sur les exoplanètes : Une première préfiguration pour cette nouvelle organisation*

B7.3. Un accompagnement au changement et une communication interne directe et efficace

*Une première mesure concrète : la mise sur pied d'une commission du personnel interne*

B7.4. Une gestion du budget modernisée et la recherche de ressources complémentaires

## INFRASTRUCTURES

### **B8. Des infrastructures rinnovées pour plus de sécurité et de confort .... 60**

B8.1. Vers une répartition des espaces harmonisée, plus rationnelle et fonctionnelle

B8.2. Des espaces publics plus accueillants et fonctionnels

B8.3. Des installations scientifiques plus sûres et adaptées aux nouvelles normes

*Étude de risque lié à l'entreposage d'alcool et rapport succinct de l'OPAM (Ordonnance sur la prévention des accidents majeurs) : premières conclusions (état mai 2014)*

*Un nouveau dépôt patrimonial dans le quartier de la Jonction à Genève «Carré-Vert»*

B8.4. Une signalétique interne et externe pleinement intégrée et adaptée au projet muséal

B8.5. Le parc de Malagnou : un nouvel espace d'expression pour le Muséum



### **Partie C : Muséum Genève 2020 : mise en œuvre ..... 63**

#### **C1. De la vision à la mise en œuvre ..... 64**

C1.1. Plan d'actions du Muséum de Genève d'ici à 2020

C1.2. Développement et évaluation du projet scientifique et culturel

C1.3. Plan de mise en œuvre

#### **Annexe 1 : Stratégies et plan d'actions, horizon 2020 ..... 65**

#### **Annexe 2 : Muséum Genève 2020 : Synthèse ..... 75**



## Résumé

Avec « l'accélération du monde » et l'augmentation de sa complexité, les musées d'histoire naturelle sont appelés à jouer un rôle inédit dans des domaines multiples: protection de l'environnement, culture, développement des technologies de l'information, découvertes scientifiques, bouleversements socio-économiques etc., au plus près de nous, à Genève, comme dans le monde entier. Ils ne peuvent donc pas simplement « suivre le mouvement ». On ne souhaite plus qu'ils s'en tiennent à un rôle unique de conservation, d'étude ou d'éducation. On attend de ces institutions qu'elles nous aident tous et toutes à mieux réfléchir, choisir et préparer notre avenir. Les muséums deviennent des lieux d'anticipation et de mouvement qui nous permettent d'identifier et poser de bonnes questions. Ils deviennent des espaces de dialogue autour des grands changements de demain, tout en demeurant des lieux de plaisir et de loisirs.

Après une période de consolidation de ses activités dans le domaine des sciences naturelles, depuis son installation dans le grand bâtiment de Malagnou dans les années 1960, le Muséum de Genève entend évoluer ces prochaines années pour répondre à ces attentes, en dynamisant ses activités traditionnelles tout en ajoutant et en intégrant orientations et projets novateurs. Pour ce faire, la direction du Muséum a décidé de se doter d'un projet scientifique et culturel (PSC), un outil de gouvernance et de dialogue nouveau dans le paysage muséal genevois.

Ce projet définit une vision globale de l'institution et de ses ambitions. Il se décline en sept axes stratégiques assortis d'objectifs. Il a été élaboré en lien étroit avec la direction du Département de la culture et du sport de la Ville de Genève et ses stratégies, selon une démarche participative.

Voici les axes, présentés dans l'ordre usuel d'un PSC de musée, et les principales propositions qui en découlent :

### **AXE 1 : Expositions**

Les expositions permanentes et temporaires du Muséum, par leur importance, sont un vecteur essentiel de diffusion des savoirs et d'invitation à l'émerveillement. Conscient de l'importance de ce média, le Muséum repense son exposition permanente et développe avec ambition des formes d'expositions originales ainsi qu'une programmation forte et diversifiée. Il entend ainsi offrir à ses publics non seulement du rêve et de la connaissance, mais aussi une plateforme d'échanges et de débat sur les questions sociétales et environnementales actuelles et sur la complexité du monde, afin d'ancrer encore plus fortement l'institution dans le 21<sup>e</sup> siècle.

### **AXE 2 : Accueil des publics**

Le Muséum, très apprécié de la population genevoise et le musée le plus fréquenté de la place avec plus de 250'000 visiteurs et visiteuses par an, est non seulement un lieu d'accueil privilégié pour les scolaires et les familles, mais il attire aussi un public adulte très diversifié. Afin que chacun-e trouve au Muséum une vraie réponse à ses attentes, l'institution se doit de régulièrement redéfinir son offre avec des pratiques et des outils novateurs. Elle vise notamment à orienter sa communication vers des questions environnementales clés où le comportement de l'espèce humaine est appelé à jouer un rôle déterminant.

### **AXE 3 : Collections**

Le plus grand musée d'histoire naturelle de Suisse, qui gère près de 50 % des collections du pays et un patrimoine d'intérêt mondial, entre résolument dans le 21<sup>e</sup> siècle avec ses stimulants enjeux.

Pour garantir l'intégrité et le développement d'un patrimoine genevois d'importance mondiale, le Muséum entend développer des pratiques modernes

dans la gestion des collections, prenant en compte des contraintes actuelles et futures en matière de sécurité et de dispositions légales. Il s'appuie aussi sur les plus récentes approches informatiques en matière de flux et d'échanges d'informations.

Au cours de la décennie, le Muséum projette de mettre sur pied la banque de données nationale ADN de toutes les espèces animales en lien avec le projet « Stratégie Biodiversité Suisse ».

#### **AXE 4 : Recherche scientifique**

Le Muséum se doit de rester le leader suisse de la recherche en systématique en tant que garante notamment de la protection de la biodiversité de demain.

Pour soutenir cet engagement fort, une réorganisation plus fonctionnelle et plus efficace des départements scientifiques est instaurée. Elle supporte une politique et des axes de recherche clairement définis.

Parallèlement, l'engagement des scientifiques en matière de partage des connaissances, notamment dans l'expertise et l'action environnementale, est renforcé dans son excellence.

#### **AXE 5 : Communication et promotion culturelle**

Le Muséum s'affirme à la fois en tant que voix privilégiée dans le domaine de la communication scientifique, à Genève comme en Suisse, et en tant qu'acteur majeur de la culture pour tous et toutes dans la région. Il étend sa notoriété et promeut largement ses valeurs et son engagement en faveur de la recherche en sciences naturelles, de la protection de l'environnement, de l'accès à la culture et de Genève ville internationale de sciences.

Le développement d'une communication englobant tout à la fois Genève et des territoires plus étendus à échelon régional (Suisse et France) étend la notoriété de l'institution tout en sensibilisant les publics aux enjeux environnementaux du futur et à ses valeurs.

#### **AXE 6 : Organisation: ressources humaines et financières**

Le Muséum accompagne son projet en adaptant sa gouvernance et son organigramme. Avec l'introduction d'une nouvelle unité des publics, l'institution tend vers un nouvel équilibre de ses missions tout en favorisant les échanges et la complémentarité des savoirs et des savoir-faire.

Afin de renforcer leur rattachement, le Muséum et sa filiale le Musée d'histoire des sciences sont réunis désormais sous la même entité scientifique et culturelle. L'institution « Muséum Genève » dispose ainsi de deux sites géographiques complémentaires, à Malagnou et à la Perle du Lac. Ce rapprochement tend vers une meilleure maîtrise des dépenses et vers une communication et une planification des programmes culturels centralisées.

Le fonctionnement basé jusqu'ici sur une logique « métiers » laisse place à un management de gestion de projets.

La gestion du budget est repensée pour répondre au mieux à la nouvelle organisation et à son fonctionnement. Pour garantir le succès de son projet scientifique et culturel, le Muséum développe une stratégie de recherche de fonds et de valorisation de ses prestations.

#### **AXE 7 : Infrastructures**

Pour répondre aux orientations du projet et optimiser l'efficacité de ses installations, qui n'ont pas connu de transformation structurelle majeure depuis sa construction à Malagnou en 1965, le Muséum repense et soigne ses infrastructures notamment au niveau de l'accueil et des services. L'institution veut également tout mettre en œuvre pour assurer à long terme la sécurité et le développement de ses collections. De plus, le Muséum s'inscrit dans le projet de réaménagement du parc de Malagnou en prônant un axe biodiversité et nature en ville, favorisant un message cohérent avec les valeurs transmises par l'institution, tout en s'engageant pour un espace d'expression et de loisirs novateur.

**Une synthèse du rapport est présentée à la page 75.**

*Illustration en page 13 : Aile de l'Université aux Bastions où le Musée d'histoire naturelle de Genève fut installé de 1872 à 1965.*



# LE MUSÉUM D'HIER ET DE **DEMAIN**

## A1. Repères historiques

### Du premier cabinet de curiosité à l'ouverture du Muséum à Malagnou (1725-1965)

Le Muséum, son envergure et ses collections d'importance mondiale doivent leur existence aux savants et naturalistes genevois qui, depuis des siècles, ont tissé de profonds liens, sinon une passion, pour la pratique des sciences en général et des sciences naturelles en particulier. Cette longue tradition fait aujourd'hui de Genève une ville à forte vocation scientifique et culturelle.

Le premier musée d'histoire naturelle à Genève, appelé alors Musée académique, est le fruit d'une longue et complexe gestation. Issu d'une collection d'objets naturels et d'instruments scientifiques regroupés vers 1725 dans un cabinet de curiosité, l'institution est officiellement inaugurée le 9 mars 1820. On doit son implantation et son développement notamment aux savants et naturalistes de l'époque qui ont mis leur savoir et leur enthousiasme dans ce projet.

Par la suite, les collections de ce premier musée ne cessant de croître, les responsables sont obligés de trouver un emplacement adapté à ce développement. Le 10 octobre 1872, un Musée d'histoire naturelle, d'une surface totale de 5000 m<sup>2</sup>, est inauguré dans une des ailes de l'actuelle Université aux Bastions.

Le développement du Muséum va se poursuivre. Deux initiatives pour un projet de construction à la place Sturm sont lancées entre 1912 et 1914, sans succès, dans un contexte politique et économique troublé et, de ce fait, très défavorable.

### Le Muséum à Malagnou, un des plus modernes d'Europe

Le Muséum à Malagnou ouvre ses portes au public le 15 décembre 1966 après un déménagement des collections pharaonique. Plus de 350 transports par camion et 280 transports par chariot ont été nécessaires pour acheminer des Bastions à Malagnou près de 500 tonnes de matériel réparties dans 3200 caisses, 16'300 tiroirs et 9300 cadres d'insectes.

Les galeries du rez-de-chaussée consacrées à la faune régionale sont les premières ouvertes aux visiteurs et visiteuses. Au cours des années suivantes, les autres étages sont achevés. Le public, de plus en plus nombreux, vient contempler les dioramas avec leurs verres inclinés empêchant tout reflet, une particularité unique pour l'époque. Les mises en scène spectaculaires d'animaux naturalisés, de fossiles et de minéraux, couplées à ces nouvelles techniques de présentation originales, amènent le Muséum à s'affirmer dans les années 1980 comme étant un des musées les plus modernes d'Europe.

Depuis, mise à part la rénovation de plusieurs vitrines, l'organisation globale des galeries permanentes n'a que très peu changé. De nombreuses expositions temporaires sont réalisées ou accueillies tandis que la fréquentation ne cesse d'augmenter pour atteindre aujourd'hui plus de 250'000 personnes par an.

Enfin, en 2006, le Conseil administratif de la Ville de Genève décide de rattacher au Muséum le Musée d'histoire des sciences situé dans le Parc de la Perle du Lac.

### Le Muséum aujourd'hui, en quelques chiffres

- **15 millions** : le nombre de spécimens conservés dans les collections (soit près de la moitié de l'ensemble des collections zoologiques conservées en Suisse) ;
- **50'000** : le nombre estimé de types (spécimens étalons) présents dans les collections ;
- **3000** : le nombre de mètres linéaires occupés par la bibliothèque ;
- **50** : le nombre de nouvelles espèces décrites en moyenne chaque année par les scientifiques du Muséum ;
- **100** : le nombre annuel de scientifiques suisses et internationaux qui viennent étudier les collections de l'institution ;
- **2000** : le nombre de m<sup>2</sup> dédiés au stockage des collections, soit 13 km linéaires ;
- **96** : le nombre de postes équivalent plein temps (état en 2014) ;
- **250'000** : la fréquentation moyenne annuelle du Muséum, à laquelle s'ajoutent près de 50'000 personnes pour le Musée d'histoire des sciences et 30'000 pour la Nuit de la science biennale ;
- **8500 m<sup>2</sup>** : la surface totale occupée par les galeries permanentes ;
- **20'000** : le nombre de personnes en moyenne, dont de nombreux enfants, qui bénéficient chaque année au Muséum des animations, ateliers et projections organisés dans le domaine des sciences naturelles.

### Le Muséum à l'ère des changements

Tout musée connaît des périodes plutôt fastes mais aussi des phases de « crises » durant lesquelles il doit se reposer des questions fondamentales sur son identité, sa vocation ou son fonctionnement dans un paysage économique, culturel et social en perpétuel mouvement. Force est de constater que, depuis quelques années, de profondes mutations, notamment économiques, posent désormais de nouveaux défis. Voici quelques tendances majeures :

- Le paysage muséal vit, en Suisse comme ailleurs dans le monde, une importante densification géographique. Selon certaines prévisions, 9000 musées devraient encore être inaugurés ces cinq prochaines années dans le monde. Si cet accroissement de l'offre muséale est certes réjouissant, il engendre un problème de répartition des ressources dans un contexte économique toujours plus concurrentiel ;
- on constate une évolution des discours muséaux. D'une part, la vocation purement patrimoniale des musées s'élargit avec une approche plus multidisciplinaire et, d'autre part, des thématiques émergentes en phase avec l'évolution de nos sociétés sont traitées au sein de ces institutions. Les muséums, par exemple, développent des contenus originaux alliant science et société en lien avec les grands défis environnementaux de demain ;
- les attentes des publics sont en pleine évolution. Les visiteurs et visiteuses ne se contentent plus uniquement d'un statut de spectateurs et spectatrices. Ils-elles attendent des musées qu'ils soient des lieux de partage, de participation, voire de débats ;

- les musées intègrent les évolutions numériques tout en trouvant des approches spécifiques permettant par exemple de confronter mondes réels et virtuels.

Conscient de ces profondes mutations, le Muséum va intégrer ces défis dans son développement futur, dans la définition de ses objectifs et dans ses moyens pour y parvenir.

## A2. Le projet scientifique et culturel : un outil stratégique pour construire l'avenir

Un musée aujourd'hui ne se contente plus de gérer l'existant. Dans un monde culturel et technologique en constante mutation, il se doit de s'interroger sur ses missions, l'évolution des attentes de ses publics, son rôle dans la cité, son positionnement sur la scène locale, nationale ou internationale. Le projet scientifique et culturel apporte des réponses à ces questions ; il propose tant une dynamique d'ensemble que des actions concrètes à mettre en œuvre.

C'est également un outil de cadrage et de référence pour l'ensemble des équipes, quels que soient leurs domaines d'activité. Le projet scientifique et culturel s'affirme aussi comme document de dialogue et de négociation avec les autorités tutélaires, les partenaires ou toute autre entité scientifique et culturelle proche de l'institution.

Cet outil de pilotage pour la direction permet de mieux conserver le cap dans un quotidien où l'opérationnel et le décisionnel ne laissent parfois que très peu de place à la réflexion stratégique.

### Enjeux et défis urgents pour le Muséum

- Maintenir la position de leader du Muséum en Suisse et renforcer son rôle d'agent culturel clé à Genève et dans la région ;
- combattre l'affaiblissement en Suisse de la recherche en systématique et en sciences naturelles, et assurer le développement de nos connaissances sur la diversité naturelle ;
- consolider, en dépit d'une conjoncture de plus en plus difficile, l'assise internationale de la recherche et des collections du Muséum ;
- oeuvrer contre la diminution des connaissances et des liens avec la nature, en particulier chez les jeunes ;
- moderniser discours et présentation pour redynamiser les expositions permanentes du Muséum ;
- remédier au manque de sécurité et au vieillissement des infrastructures scientifiques et publiques du Muséum ;
- consolider la position stratégique, la notoriété et l'intégration active de l'institution dans la politique environnementale à Genève, en Suisse et dans le reste du monde ;
- contribuer à redéployer les valeurs d'une « Genève ville de sciences depuis 500 ans » ;
- multiplier des partenariats pour des actions d'ouverture et des synergies dynamiques.



Le projet scientifique et culturel a une utilité immédiate et peut être rapidement mis en œuvre. Ce n'est cependant pas un document définitif. Il propose, pour une période d'au moins 5 ans, une vision et des stratégies de développement qui sont réévaluées et, le cas échéant, adaptées aux circonstances.

### Une démarche participative et rassembleuse

L'établissement d'un projet scientifique et culturel fait appel à tous les acteurs et toutes les actrices de l'institution pour un partage des expériences, des idées et des propositions. Les discussions sont menées par petits groupes et pilotées par des responsables de secteurs comme la recherche et les collections, les expositions et la gestion des ressources humaines par exemple. La direction dirige le projet. Elle peut faire appel à une entité externe pour l'accompagnement méthodologique. Dans le cas présent, le bureau d'ingénierie culturelle Thematis à Vevey a été mandaté.

Un projet scientifique et culturel a d'autant plus de chance d'être mis en œuvre avec succès qu'il repose sur une large consultation des équipes, garantissant l'adhésion générale. Son objectif est de fournir un document à la fois global et complet qui constitue la référence de tous et toutes.

Une journée d'échanges inédite a été organisée en octobre 2013 à l'intention d'une bonne partie du personnel du Muséum et du Musée d'histoire des sciences. Divers ateliers ont permis à chacun-e d'exprimer ses idées et propositions pour l'avenir de l'institution.

### De l'évaluation de l'existant à l'élaboration d'un projet muséal

L'établissement d'un projet scientifique et culturel est une démarche itérative complexe qui requiert de l'écoute, une grande faculté de remise en question et une bonne connaissance du monde muséal actuel et de ses bonnes pratiques.

#### Qu'est-ce qu'un projet scientifique et culturel ?

Ce n'est pas une étude de programmation architecturale ou muséographique, encore moins une simple liste des surfaces et équipements nécessaires. Ce n'est pas une programmation culturelle, ni un simple catalogue d'actions à mener. Ce n'est pas non plus un projet de service ou d'établissement.

C'est une démarche visant à définir la vocation du musée et son développement : c'est un document qui définit les grandes orientations et les stratégies du musée pour les cinq ans à venir, en prenant en compte et en mettant en cohérence toutes les missions du musée :

- Collections : conservation, restauration, acquisition, gestion, étude, recherche.
- Publics : connaissance et politique des publics, accueil, activités culturelles et pédagogiques, muséographie. Il s'applique à tous les types de collections.

Le PSC s'appuie sur une analyse de la vocation et de l'environnement du musée, ainsi que sur l'identification des attentes et demandes des destinataires du musée (tutelles, publics, partenaires) pour y répondre au mieux. C'est avant tout une réflexion qui doit dégager une dynamique d'ensemble et déboucher sur des propositions concrètes d'action. Aucune mission du musée ne doit être négligée, mais le PSC est sélectif dans ses propositions et doit dégager des priorités, en fonction de besoins et de destinataires précisément identifiés.

L'analyse se déroule en deux étapes distinctes :

- *Bilan et diagnostic* : Un bilan de l'existant prend en compte tous les domaines d'activité de l'institution, de la recherche aux activités de diffusion en passant par les questions touchant par exemple à l'organisation interne ou aux infrastructures. Cet état des lieux est ensuite évalué avec la plus grande objectivité afin d'identifier tant les points forts que les points d'effort ou de développement.
- *Projet* : Sur la base de cette évaluation interne et de la prise en compte de l'évolution du contexte scientifique, culturel et économique à la fois régional, national et international, l'institution élabore son projet. Ses missions, son implantation et son rôle dans la société actuelle ainsi que son potentiel de développement sont repensés, discutés, débattus et mis en perspective.

De cette large réflexion découle un **projet scientifique et culturel** qui fait l'objet du présent rapport.

### **La recherche de bonnes pratiques : un outil de réflexion précieux**

Le travail d'analyse et d'évaluation interne dans le cadre de l'élaboration d'un projet scientifique et culturel s'accompagne aussi d'une recherche de bonnes pratiques afin de comparer une situation donnée avec le fonctionnement et l'offre culturelle d'autres musées.

Ainsi, les directions générales de plusieurs muséums européens, dont ceux de Paris, Londres, Berlin, Toulouse, Monaco, ont été rencontrées et consultées. Ces échanges ont conduit non seulement à un partage d'expériences et à des discussions très enrichissantes, mais ont permis également d'ébaucher de premières pistes de collaboration.

Cette démarche comparative permet de positionner l'institution dans le paysage muséal suisse et européen pour définir des objectifs et des ambitions correspondant à son importance.



LE  
**PROJET**  
DU MUSÉUM  
DE GENÈVE



# VISION ET CONCEPT



## B1. Une vision novatrice pour l'avenir

Ce premier projet scientifique et culturel du Muséum s'articule autour d'une vision affirmée qui, tout en préservant les missions de l'institution, tend vers une meilleure définition de l'ensemble des activités muséales, dans une trajectoire commune et cohérente. Voici la nouvelle définition du Muséum de Genève:

**Le Muséum est une institution scientifique et culturelle innovante, d'envergure internationale, au cœur de la société et de son développement. Par l'acquisition de nouvelles connaissances scientifiques sur le monde naturel et sa diversité ainsi que par le renouvellement et l'évolution de son discours, il s'affirme comme un acteur scientifique et culturel clé à tous les niveaux, du local au mondial. Pour cela, il propose, tant à ses publics qu'aux chercheurs et chercheuses, de nouvelles offres et expériences dans le domaine de la science, de son histoire, de l'information ainsi que des échanges et des débats. Le Muséum place les liens entre nature, science et sociétés au cœur des enjeux autour de la biodiversité et des grands défis environnementaux de demain.**

### B1.1. Une approche globale avec des missions fortes et complémentaires au service de la société

Le Muséum, avec ses collections prestigieuses valorisées par une équipe scientifique multidisciplinaire de renommée internationale, avec ses expositions et animations fréquentées par des centaines de milliers de personnes chaque année, entre de plain-pied dans le 21<sup>e</sup> siècle et ses nombreux défis et enjeux environnementaux, scientifiques et culturels. Tout en visant l'excel-

#### Rappel de la définition d'un musée et de ses missions selon l'ICOM (Conseil international des musées)

« Un musée est une institution permanente sans but lucratif au service de la société et de son développement ouverte au public, qui acquiert, conserve, étudie, expose et transmet le patrimoine matériel et immatériel de l'humanité et de son environnement à des fins d'études, d'éducation et de délectation. Cette définition fait référence dans la communauté internationale. »

*Tiré des statuts de l'ICOM, adoptés lors de la 21<sup>e</sup> Conférence générale à Vienne (Autriche) en 2007*

lence, il développe et diversifie de manière globale et transversale ses activités de diffusion, de conservation des collections et de recherche afin de répondre au mieux aux attentes et besoins actuels et futurs de notre société.

Le maintien et le développement au Muséum d'une **recherche** multidisciplinaire de qualité participent activement, et depuis près de deux siècles, à l'acquisition de connaissances sur la diversité et l'évolution du vivant, ainsi que sur la compréhension du monde naturel qui nous entoure. Le partage de ces compétences en matière d'étude et de conservation de la biodiversité par la diffusion des savoirs auprès des scientifiques du monde entier comme du public, la formation et l'encadrement de jeunes chercheurs et chercheuses, ou encore la mission d'expertise est primordial. Elles jouent un rôle important dans l'établissement de législations ou de projets de protection spécifiques dans le cadre de la conservation de la nature, mais aussi dans les choix culturels ou économiques que notre société sera amenée à faire.

Les **collections** du Muséum, les plus importantes et parmi les plus anciennes de Suisse, constituent une référence nationale, voire mondiale pour certains groupes zoologiques, avec plus de 15 millions de spécimens dont près de

50'000 originaux ou types. Leur conservation à long terme, leur enrichissement et le développement de moyens d'échange pour renforcer leur accessibilité garantissent, pour les générations futures, l'intégrité et la valorisation de ce patrimoine genevois d'importance mondiale, témoin d'une diversité du vivant en pleine mutation.

Le Muséum, avec ses galeries permanentes, les plus vastes de Suisse, ses **expositions**, ses **animations** et ses actions éducatives, offre aux nombreux visiteurs et visiteuses une expérience axée sur la sensibilisation, l'échange, la participation et l'émerveillement pour transmettre connaissances, valeurs et enthousiasme. Avec une programmation riche et innovante, le Muséum explore et teste des pistes de communication et d'éducation environnementale mettant en œuvre, tout à la fois, action scientifique, communication, pédagogie et réflexions plus philosophiques.

### **B1.2. De nouveaux regards sur la nature, les savoirs scientifiques et les collections**

Avec le Musée d'histoire des sciences, dont le statut est repensé dans le cadre du projet scientifique et culturel, le Muséum développe une approche diachronique des sciences et des sciences naturelles, en étudiant l'évolution des connaissances sur notre monde naturel, son origine, sa diversité et son fonctionnement. Cette dimension historique permet de placer le discours scientifique et culturel de l'institution dans une dimension sociétale pour mieux comprendre les mécanismes et l'évolution de nos rapports au vivant et au monde qui nous entoure.

Le Muséum travaille également à faire évoluer nos représentations collectives en matière d'environnement en développant des projets inédits de sensibilisation sur des animaux populaires ou impopulaires, qui portent l'empreinte du processus par lequel s'établissent nos systèmes de valeurs et nos comportements.

#### **Un enjeu de société pour tous et toutes : la préservation de la biodiversité**

Conscient que nous traversons non seulement une crise de la biodiversité, mais que nous sommes aussi en train de changer le monde dans lequel nous vivons, le Muséum s'engage en développant la notion de bio-indicateur culturel. Autrement dit, ce concept original désigne tout animal ou autre organisme vivant sur lequel se focalise une attention sociale générale, et qui porte l'empreinte du processus par lequel s'établissent nos systèmes de valeur et nos comportements tant individuels que collectifs.

Le changement de monde annoncé ne concerne pas uniquement celui de l'être humain. Par conséquent, et avec un effet miroir, c'est l'ensemble du vivant qui est en train de changer de monde avec nous. Alors que les contraintes écologiques d'origine naturelle ont prévalu depuis l'origine comme quasi seuls éléments de conditions-cadres dans la marche du vivant, nous assistons, depuis le 20<sup>e</sup> siècle, à l'apparition d'un facteur clé tout à fait nouveau. Plus que la température, les conditions physico-chimiques ou encore les rapports proies-prédateurs, ce sont de plus en plus des effets d'origine anthropique conditionnés non plus par des besoins immédiats mais par des choix culturels, économiques et sociaux, qui vont modifier la dynamique de la faune et de la flore de demain et, de ce fait, le visage de notre planète.

Conscient de cet enjeu, le Muséum entend développer des projets ambitieux, inédits et émergents en travaillant sur les bio-indicateurs culturels.

*Rappel: depuis des années, le « Centre de coordination ouest pour l'étude et la protection des chauves-souris », qui a son siège au Muséum, travaille à faire évoluer les représentations collectives sur un ordre animal menacé et vivant près de nous, les chauves-souris. L'objectif est d'engager des débats sur la protection de cet animal sur lequel est portée une attention sociale généralement négative. Ce projet d'envergure nationale concerne l'étude et la protection des trente espèces vivant en Suisse en lien avec la société, en particulier en milieu urbain.*

### Genève, ville de sciences

Depuis des siècles, Genève nourrit une passion pour la pratique des sciences en général et leur diffusion auprès du public et des écoles. Ville de sciences et de culture, elle est reconnue par la communauté scientifique comme un centre de réputation mondiale dans des domaines aussi variés que la biologie, la biotechnologie, la médecine, la physique ou l'astronomie.

Elle peut compter aujourd'hui sur des centres de recherche uniques au monde comme le CERN et très prochainement le Human Brain Project, des institutions scientifiques comme le Muséum, les Conservatoire et Jardin botaniques ou encore ses nombreuses bibliothèques spécialisées qui étudient et conservent des patrimoines scientifiques et culturels d'envergure mondiale, tout en participant activement au développement et à la valorisation de la culture scientifique. De plus, l'Université de Genève contribue à la promotion des sciences auprès des jeunes par toutes sortes de démarches innovantes.

Enfin, Genève est le siège de grandes organisations scientifiques internationales comme la CITES (Convention sur le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacées d'extinction), et l'OMM (Organisation Météorologique Mondiale), ainsi que de nombreuses ONG.

Le Muséum, en collaboration notamment avec le CERN, l'Université de Genève et Genève Tourisme, va poser sa candidature pour l'organisation en 2018 de la conférence annuelle d'ECSITE, réseau européen des muséums et des centres scientifiques qui comprend plus de 300 membres.



*Affiche promotionnelle pour soutenir la candidature de la ville de Genève à l'organisation de la conférence annuelle ECSITE en 2018.*

Si cette proposition est retenue, cette manifestation d'envergure qui attire plus de 1500 participant-e-s permettra de mettre en valeur et de rappeler aux institutions européennes les nombreux atouts et pôles d'excellence de la Genève scientifique et culturelle.



### B1.3. Une structure innovante et ouverte à des concepts originaux

Grâce à une organisation repensée, le Muséum se profile comme une structure permettant de porter et développer, de manière ouverte, efficace et transversale, des projets d'envergure alliant science et société. Il y joue un rôle clé en qualité de concepteur/créateur puis de leader, tout en adoptant une posture d'ouverture à des synergies et partenariats nouveaux et insolites.

Avec cette nouvelle gamme de produits scientifiques et culturels, le Muséum se veut innovant, visionnaire et créatif, tout en s'inscrivant dans l'action concrète, surprenante, pertinente, visible et mobilisatrice vis-à-vis des autorités, des médias et des publics. Avec une identité forte et clairement labellisable, ces projets sont aussi capables de mobiliser des soutiens financiers extérieurs.

De tels projets pilotes sont des ambassadeurs de l'image et des valeurs de l'institution qui s'engage dans ce sens à travers des actions concrètes importantes et de longue durée. S'inscrivant dans le prolongement des missions de l'institution, ils complètent ainsi ses autres produits d'excellence comme les expositions temporaires phares ou les activités scientifiques. Ces projets sont pilotés scientifiquement et administrativement avec un management souple et moderne, pour proposer en tout temps les réponses appropriées aux circonstances et aux objectifs.

#### Un projet spécifique d'excellence autour des chauves-souris

Le Muséum de Genève a initié et développé, en étroite collaboration avec la Confédération, les cantons et des organismes privés, un projet novateur « science culture et société » consacré à la protection et la valorisation de la biodiversité des chauves-souris en Suisse. Lancé en 1984, ce projet intitulé « **Centre de coordination pour l'étude et la protection des chauves-souris** » a su se développer de manière régulière et est parvenu à inscrire et à coordonner ses actions riches et variées sur le long terme à l'échelon de toutes les régions du pays, faisant tout à la fois progresser les liens culturels vis-à-vis de ces animaux menacés et à enrayer leur déclin dans la plupart des régions du territoire national. Ce projet original et novateur a favorisé à son tour l'émergence d'autres projets similaires consacrés à d'autres groupes fauniques, tout en contribuant au développement de projets chauves-souris spécialisés dans d'autres pays européens et à une meilleure connaissance des chiroptères dans le monde. Tout en poursuivant les tâches habituelles et répétées dans les domaines de la recherche, de la protection active ou de la communication/éducation, le projet spécial « chauves-souris » au Muséum entend conserver son caractère expérimental, en développant notamment des concepts, démarches ou actions novateurs dans des domaines aussi variés que l'architecture, la transition énergétique, le tourisme vert, l'action sociale, les arts vivants ou la thématique émergente « culture, société et biodiversité ». Ce projet, reconnu d'importance nationale, bénéficie, en plus de son moteur institutionnel au Muséum, d'un soutien financier fort de la Confédération, des cantons et de divers organismes privés.



# LES EXPOSITIONS



## B2. Vivre les expositions du Muséum

Partout dans le monde, l'acte de visite des expositions est en progression permanente — les derniers chiffres de l'ICOM (International Council of Museums) l'attestent — faisant des musées des lieux culturels leaders en terme de fréquentation, les plaçant même devant les cinémas en Suisse !

Les expositions permanentes et temporaires du Muséum, par leur importance, sont un vecteur essentiel de diffusion des savoirs et d'invitation à l'émerveillement. Conscient de l'importance de ce média, le Muséum veut repenser et dynamiser son exposition permanente, et développer avec ambition des formes d'expositions novatrices et une programmation forte et diversifiée. Il entend ainsi offrir à ses publics non seulement du rêve et de la connaissance, mais aussi une plateforme d'échanges et de débat sur les questions sociétales et environnementales actuelles et sur la complexité du monde afin d'ancrer encore plus l'institution dans le 21<sup>e</sup> siècle.

En proposant des orientations muséographiques originales, le Muséum s'affirme dès lors comme lieu laboratoire et pionnier pour explorer et tester des pistes originales de diffusion des connaissances, d'éducation environnementale et de mise en relation du public nécessitant tout à la fois action scientifique, communication, pédagogie et réflexions plus philosophiques.

### B2.1. Vers un renouvellement progressif des galeries permanentes et un parcours de visite inédit

Avec la présentation de milliers de spécimens issus des collections et couvrant une surface totale de plus de 8500 m<sup>2</sup>, les galeries permanentes du Muséum constituent la plus grande exposition d'histoire naturelle de Suisse.

#### Organisation actuelle des galeries : rappel

faune régionale (rez-de-chaussée)

faune mondiale (1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> étages)

histoire de la Terre, histoire de l'homme, minéralogie, géologie de la Suisse (3<sup>e</sup> et 4<sup>e</sup> étages)

Conçues et réalisées entre 1966 (faune régionale) et 1987 (histoire de la Terre), les galeries n'ont pas connu, depuis, de rénovations majeures mises à part des réactualisations de vitrines. Le secteur consacré à la faune des invertébrés connaît depuis quelques années une refonte plus importante.

Afin de mettre les importantes collections présentées en résonance avec les enjeux sociétaux actuels, tout en les intégrant dans une scénographie et un discours muséal plus contemporains, les expositions permanentes sont inscrites dans un projet global de rénovation pour être progressivement recomposées d'ici à l'horizon 2020.

Ce projet ambitieux et passionnant s'appuie sur l'analyse et les conclusions suivantes :

- Le découpage actuel des galeries selon une logique systématique, géographique ou thématique est repensé vers une organisation plus transdisciplinaire mettant en scène des problématiques scientifiques traitées par la recherche du Muséum, à savoir :
  - la diversité du vivant, son étude, ses relations et sa classification
  - l'évolution du vivant et ses relations avec l'histoire et la structure de notre planète
  - la diversité et l'histoire des relations et des représentations collectives dans sa dimension scientifique que l'être humain entretient avec la nature depuis les origines ;
- la configuration des galeries — hormis celle du rez-de-chaussée — permet de proposer une organisation muséographique mixte avec une présentation centrale monumentale et un discours thématique en péri-

phérie traitant de sujets scientifiques et de problématiques environnementales actuelles ;

- les galeries permanentes sont conçues pour permettre une actualisation en tout temps du discours en phase avec l'évolution des connaissances et l'actualité des découvertes ;
- les galeries offrent une visibilité plus directe avec le travail de recherche mené au Muséum, en particulier dans sa perspective de préservation de la biodiversité ;
- l'approche participative avec le public autour du projet muséal est pleinement intégrée ;
- le programme de rénovation et son échelonnement sont planifiés de manière à limiter au mieux la fermeture de galeries sur de longues durées. Ceci permettra de garantir une offre muséale toujours attractive au public toujours plus nombreux du Muséum.

La rénovation de l'exposition permanente fait bien entendu partie de la réflexion globale sur l'organisation et la répartition des espaces publics du Muséum. Cette réflexion vise, à terme, une distribution spatiale à la fois optimale et mieux identifiable des expositions permanentes, des expositions temporaires et des espaces dédiés à la médiation comme à l'accueil des publics. En particulier, le ratio entre ces différents types d'espaces est repensé pour répondre au mieux aux besoins du projet scientifique et culturel en matière de diffusion des connaissances et d'accueil des visiteurs et visiteuses.

Pour mener à bien cet ambitieux projet et garantir la maîtrise du calendrier, le Muséum devra faire appel à des ressources externes en renfort des équipes internes et trouver de nouvelles sources de financement.

Une opération de communication soutenue, afin de consolider sa visibilité et l'interaction avec les partenaires comme avec le public, accompagne la démarche.

## **B2.2. Une gamme originale d'expositions temporaires invitant à l'émerveillement, mais aussi au questionnement et au débat**

L'exposition temporaire est un excellent outil de diffusion des savoirs, d'échanges et de dialogue avec les publics. De par son caractère éphémère, elle constitue un véritable laboratoire muséologique où l'on peut tester des pistes muséographiques novatrices et développer des discours transdisciplinaires et polyphoniques sur des thématiques variées.

Le Muséum développe une politique en matière d'exposition temporaire, visant :

- Une programmation pluriannuelle, avec une présentation phare accompagnée de plus petites expositions invitées ;
- des thématiques d'expositions ciblées pour affirmer le Muséum dans sa fonction d'explorateur des grandes problématiques de demain situées à l'articulation entre le monde culturel proprement humain et l'environnement qui nous entoure ;
- des approches et un style muséographique variés oscillant entre engagement ou neutralité du discours, enchantement ou réflexion autour des mises en scènes proposées. Selon le thème retenu, le choix est fait entre une muséologie de point de vue invitant à l'échange et au débat et des présentations laissant plus de place à l'émerveillement et à la découverte ;
- l'utilisation de techniques muséographiques de pointe permet d'explorer les pratiques émergentes émanant d'autres secteurs culturels et technologiques (théâtre, multimédia, etc.) ;
- un processus de création d'expositions optimisé, en particulier grâce à la mise en place d'un secteur des expositions et, selon les besoins, une ouverture accrue à des collaborations externes et multidisciplinaires ;

### L'exposition Oiseaux : un premier pas du Muséum vers une muséologie de point de vue

Ces descendants de dinosaures ont joué un rôle déterminant dans le développement des écosystèmes de notre planète. Ils ont également aidé les êtres humains tout au long de leur histoire dans leur développement sociologique, culturel et économique : inspirateurs de la musique mélodique, nourriture, groupe clé dans l'avancement des sciences, histoire de l'écriture, conquête de l'espace aérien.



À gauche: Affiche de l'exposition « Oiseaux ».

*La corneille est un oiseau mal-aimé. Déguisée, elle nous fait réfléchir sur nos a priori et sur la construction de nos représentations collectives.*

A droite: Le « Mur des œufs ». Une installation photographique monumentale de 24 m de long sur 3 m de haut pour présenter une des collections d'œufs d'oiseaux les plus complètes au monde acquise par le Muséum en 2011.

Et demain ? Plus que jamais nous aurons besoin de la gent ailée pour nous aider, cette fois, à relever l'un des plus importants défis de la planète : éteindre la crise de la biodiversité. Les oiseaux, c'est certain, sauront nous épauler une fois encore par leur rôle d'ambassadeurs auprès des autorités politiques et des publics, et comme groupe phare dans la gestion de l'environnement. Conçue et réalisée par les équipes scientifiques et muséologiques du Muséum de Genève, l'exposition « Oiseaux » marque le centenaire de l'association pionnière en matière d'étude et de protection de notre faune sauvage, « Nos oiseaux », mais elle nous invite aussi à nous projeter dans l'avenir. Puisse cette exposition-événement contribuer à rendre les oiseaux encore plus incontournables et merveilleux, non seulement dans nos rêves et nos enthousiasmes, mais aussi dans une gestion plus raisonnable de notre planète de demain. Bienvenue à tous et à toutes !

Texte d'introduction du programme de l'exposition Oiseaux (21.09.2013-21.09.2014)



- une mise en complémentarité des deux sites d'expositions du Muséum à Malagnou pour l'histoire naturelle et à la Perle du Lac pour l'axe histoire des sciences, permettant d'ajouter, selon les thèmes, une enrichissante perspective diachronique au discours sur la nature. Cette complémentarité renforce l'impact comme la visibilité de ces prestations culturelles.

### **B2.3. Des formes d'expositions inédites**

Pour renforcer sa dimension de laboratoire muséologique, le Muséum repense et développe ses formes d'expositions avec une approche évolutive, en lien direct avec l'actualité, de nature à susciter enthousiasme et vocations.

Les prestations muséographiques de l'institution présentent de cette façon une temporalité large, du permanent à l'éphémère, permettant ainsi d'adapter ses contenus en fonction de la pérennité des informations.

### **B2.4. Une signature muséographique à affirmer et à exporter**

Chaque institution muséale est unique et chaque projet d'exposition a son identité propre. Le Muséum affirme dorénavant clairement son style d'écriture comme sa scénographie, ce qui accroît sa notoriété en matière d'expositions et participe à la satisfaction de ses publics.

Le Muséum exporte aussi sa signature muséographique par un programme d'itinérance des expositions selon deux modalités :

- La mise en circulation d'une production « maison » en intégrant, dès la conception, les principes de modularité et d'adaptabilité des présentations ;
- la mise en place de coproductions d'expositions avec d'autres institutions muséales, en Suisse comme en Europe, pour renforcer les collaborations et le rayonnement du Muséum tout en permettant la création d'expositions à budget plus important.

L'itinérance des expositions temporaires du Muséum permet en outre à ce dernier de démultiplier son action en matière de sensibilisation et de diffusion des savoirs ainsi que d'inciter des publics venant d'horizons plus lointains à découvrir aussi bien l'institution que Genève et ses remarquables musées.

#### **« Faites comme chez nous » : une autre approche muséographique**

Grâce à l'espace baptisé « Faites comme chez nous » dédié au travail des chercheurs et chercheuses du Muséum, le public s'immerge dans le monde des scientifiques et ainsi appréhende mieux les enjeux et les objectifs de la recherche en sciences naturelles.

La reconstitution d'un laboratoire invite à découvrir le déroulement d'un projet scientifique, des activités de terrain à la publication des résultats, en passant par le complexe travail de recherche. Cet espace, conçu pour être évolutif, présente successivement différentes disciplines scientifiques. C'est d'abord le travail des paléontologues du Muséum qui est mis en lumière à l'ouverture en 2015.

Ce projet fait appel également à la conception de nouveaux dispositifs numériques développés avec la Direction des systèmes d'information et de communication (DSIC) de la Ville de Genève. Ces outils innovants ont notamment pour objectif de capter l'attention du public adolescent auquel s'adresse spécialement cette exposition.

#### **L'actualité scientifique décryptée par le Muséum**

Le Muséum prépare un éclairage sur l'actualité des sciences et de la nature, sur les découvertes scientifiques récentes, y compris celles réalisées en son sein, ou sur des événements naturels défrayant la chronique. L'institution devient ainsi un lieu réactif et perméable aux événements quotidiens.





# L'ACCUEIL DES PUBLICS



### **B3. Un accueil des publics renforcé et diversifié, à l'écoute des attentes de chacun-e**

L'accroissement de la fréquentation des musées en Suisse comme dans le monde ainsi que l'évolution des attentes du public incitent les institutions culturelles à diversifier et renforcer l'accueil des publics et les activités de médiation.

Le Muséum, fort apprécié de la population genevoise et le musée le plus fréquenté de la place avec plus de 250'000 visiteurs et visiteuses par an, est non seulement un lieu d'accueil privilégié pour les scolaires et les familles, mais il attire aussi un public adulte très diversifié. Afin que chaque visiteur et visiteuse trouve au Muséum une vraie réponse à ses attentes, l'institution se doit de régulièrement réfléchir et redéfinir son offre et de l'orienter vers des questions environnementales et citoyennes clés où le comportement des êtres humains est appelé à jouer un rôle déterminant.

#### **B3.1. Une politique générale des publics et de la médiation forte et innovante**

Le Muséum se dote d'une politique des publics et de la médiation pour répondre au plus près aux attentes des visiteurs et visiteuses, comme aux objectifs définis par le projet scientifique et culturel. Celle-ci propose :

- Le maintien, voire le renforcement, d'une médiation directe pour poursuivre et développer une relation privilégiée entre le public et son Muséum ;
- l'accroissement de l'offre destinée aux enfants venant en groupes, tout en diversifiant et en augmentant celle destinée aux autres catégories de destinataires qui pourraient être davantage représentés comme les adolescent-e-s ou les personnes venant seules ;

- le renforcement du travail avec le Département cantonal de l'instruction publique, de la culture et du sport (DIP) pour que les élèves bénéficient au mieux de ce lieu privilégié de connaissances et d'échanges sur les sciences naturelles, tout en proposant aux enseignant-e-s des formations continues dans ces domaines ;
- la mise en place d'outils nomades high-tech d'aide à la visite pour répondre notamment à la diversité linguistique des visiteurs-euses ;
- une plus forte interaction des publics, notamment par des activités de médiation véritablement ouvertes sur l'échange, en complément des visites guidées plus traditionnelles ;
- la définition d'une politique hors-murs en concertation avec les autres musées de la Ville de Genève afin d'aller à la rencontre des habitant-e-s et de renforcer la visibilité du Muséum dans les secteurs où son rayonnement pourrait encore être développé ;
- la participation à la mise en place progressive d'une « école de la médiation » pour garantir la formation et l'encadrement d'externes — des étudiant-e-s par exemple — en matière d'accueil des publics et d'animation, en collaboration avec les homologues des autres musées.

#### **B3.2. Des ressources complémentaires pour assurer les demandes de visites et d'animations**

Comme dans beaucoup d'autres musées, les activités de médiation culturelle occupent une place de plus en plus importante au sein de l'institution. Depuis la consolidation de la médiation, commencée en 2001 en vue d'un élargissement de son offre à l'intention non seulement des écoles mais aussi d'autres publics, les demandes d'accueils, de visites et d'animations ont augmenté au point de dépasser dorénavant les capacités. Pour y répondre, le Muséum renforce son équipe de médiation directe en mettant sur pied un groupe d'animateur-trice-s et guides conférenciers-ières, tout en diversifiant son offre. Parmi les pistes envisagées: la création d'un groupe de médiateurs

et de médiatrices externes au Muséum dont les membres seraient des étudiant-e-s, des enseignant-e-s, des naturalistes. Afin de garantir un niveau de connaissance homogène sur l'institution, ses collections et ses disciplines scientifiques, un programme de formation et d'encadrement accompagne le projet.

#### Les coulisses du Muséum à visiter !

Le Muséum organise chaque année de nombreuses visites des laboratoires, des collections scientifiques et des ateliers de muséographie. Animées par les professionnel-le-s de l'institution et très souvent vécues comme un moment fort par les participant-e-s, elles permettent une véritable prise de conscience de nombreux enjeux du Muséum comme, par exemple, la protection de la biodiversité et du patrimoine.



*Depuis deux ans, le Muséum participe avec succès aux Journées européennes des métiers d'art (JEMA) qui invitent le public à découvrir au sein des institutions des métiers rares et spécifiques.*

#### B3.3. Des supports d'aide à la visite modernes et adaptés à la diversité de ses publics comme à ses thématiques en développement

Le Muséum développe une politique plus active en matière de supports d'aides à la visite avec :

- La réalisation de guides, catalogues ou dossiers pédagogiques renforcée et harmonisée pour offrir à chacun-e des compléments d'information et des angles de visite originaux. Dans cette optique, les solutions numériques devront limiter au mieux l'utilisation du papier ;
- la création de dispositifs interactifs et multimédia (smartphones, audio-guides, etc.), ce qui constitue l'un des axes forts de la politique des publics à venir. Elle vise notamment une remise en lumière des galeries permanentes, en offrant à la fois des visites « à la carte » et le moyen d'aborder des problématiques actuelles en lien avec les collections présentées.

Cette évolution se fait en intégrant le virtuel comme complément aux expositions et non comme une alternative moderne de visite.

#### B3.4. De nouveaux espaces de dialogue avec les publics

Dans le cadre d'une réorganisation progressive de ses espaces publics et de leur affectation, le Muséum crée un secteur important, fonctionnel, accueillant et confortable, développant une médiation scientifique consacrée aux échanges, à l'expérimentation et à la documentation. Cela afin de garantir une offre de qualité à la fois vivante, diversifiée et participative, en particulier à l'égard des groupes souvent constitués de nombreux enfants de tous âges. Le premier volet de cette plateforme d'échanges ouvre fin 2014.

#### B3.5. Un observatoire des publics en déploiement

Depuis plusieurs années, le Muséum réalise des enquêtes quantitatives et qualitatives auprès de ses publics, en collaboration avec le projet « Connais-

sance des publics » du Service de la promotion culturelle du Département de la culture et du sport. L'objectif principal est de mieux connaître les visiteurs et visiteuses du Muséum, leurs motivations ainsi que le rapport qu'ils entretiennent avec les musées.

Une connaissance approfondie des visiteurs et des visiteuses, de leurs attentes et de leurs expériences de visite permet d'étayer certaines orientations futures des activités du Muséum comme des expositions, des activités de médiation, de communication ou en matière d'infrastructures.

L'action de l'observatoire des publics du Muséum est amenée à se développer dans le cadre du projet scientifique et culturel.

#### Enquête sur les publics du Muséum: quelques informations et résultats

Voici quelques résultats des enquêtes menées récemment :

- Les flux de fréquentation sont très inégaux. Ils dépendent du jour de la semaine, de la période de l'année et des conditions météorologiques. Si, durant la semaine, l'institution enregistre une fréquentation moyenne oscillant entre 500 et 2000 personnes par jour, il arrive que, certains dimanches de pluie, près de 6000 visiteurs-euses affluent au Muséum ;
- c'est principalement un public provenant de Genève et ses alentours qui visite l'institution ;
- une part importante du public se compose d'« habitué-e-s » ;
- les familles et les groupes scolaires forment la majeure partie du public. Les visiteurs et visiteuses, pour la plupart, viennent à plusieurs, et seulement une personne sur dix se rend individuellement au Muséum ;
- les adolescent-e-s représentent seulement env. 5 % du public.

# LES COLLECTIONS



#### B4. Une collection scientifique d'importance mondiale

Les collections sont le cœur des musées. Au Muséum, elles constituent la matière première de la recherche en systématique des organismes comme en sciences de la Terre. Le développement de connaissances, dont l'inventaire du monde naturel, la compréhension de son évolution et de l'importance de sa diversification, permet d'apporter des réponses concrètes aux grands défis environnementaux, mais aussi à des problématiques de conservation de la nature régionale ou locale.

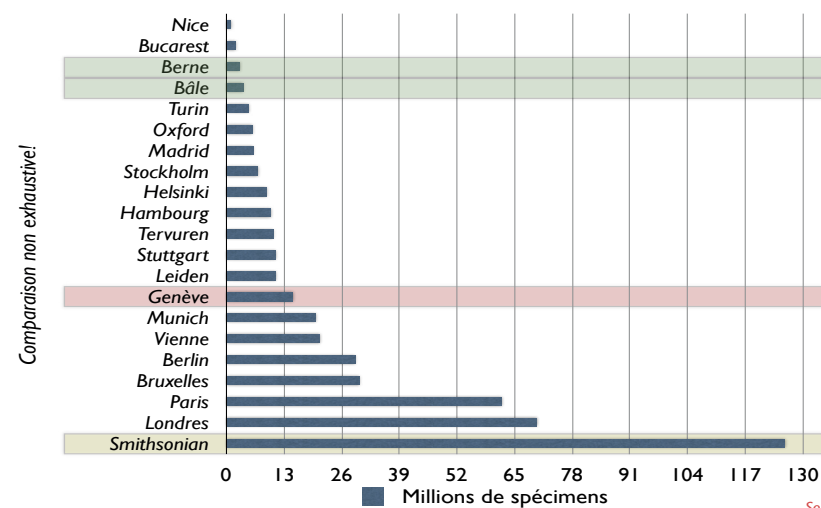
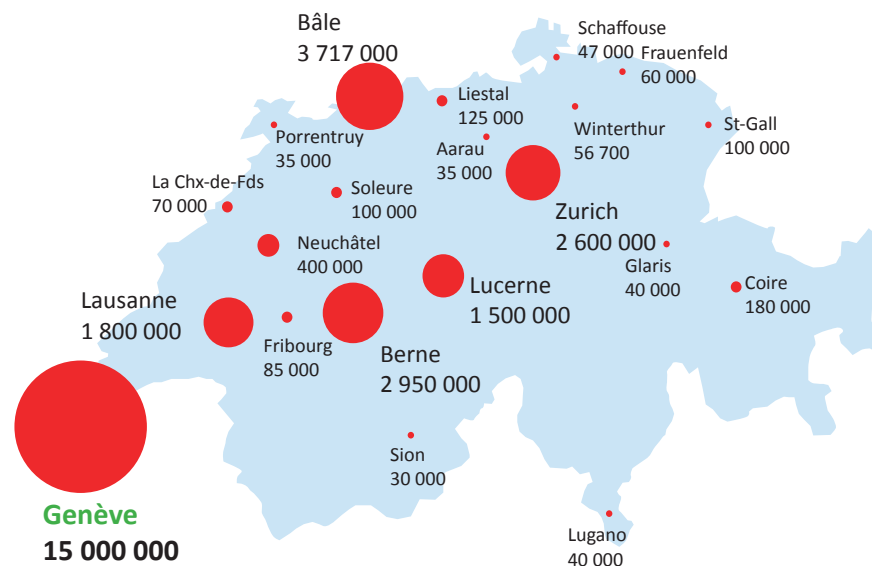
Avec ses collections, le Muséum est en charge d'un bien culturel, historique et scientifique d'envergure mondiale. Tout porte à croire que l'importance scientifique des collections de sciences naturelles va continuer d'augmenter au cours des prochaines décennies, en lien notamment avec les nombreuses problématiques environnementales, comme la crise de la biodiversité. Ceci nécessite le développement d'équipements et d'infrastructures adaptés ainsi que de pratiques et compétences spécialisées en gestion des collections.

##### B4.1. La plus grande collection d'histoire naturelle de Suisse

La collection actuelle, avec près de 15 millions de spécimens, est la plus grande de Suisse. Elle est le résultat de plusieurs siècles d'investissements de la Ville de Genève et des multiples partenaires qui ont légué leurs collections personnelles ou financé les programmes de recherche et de collecte du Muséum. Le résultat de ces efforts est une collection, ou plutôt un ensemble de collections remarquables qui figurent parmi les dix plus importantes d'Eu-

*A droite, en haut: Représentation graphique de l'importance relative entre les principales collections d'histoire naturelle conservées dans les muséums de Suisse. Avec près de 15 millions de spécimens, le Muséum de Genève abrite près de la moitié de toutes les collections suisses réunies.*

*A droite, en bas: Position de la collection du Muséum de Genève sur le plan européen.*



Source: WWW, Forum Biodiversité

Sour

#### Les collections des muséums : rappel synthétique de leurs rôles

- **Rôle patrimonial et historique** : elles constituent la mémoire collective d'une société dans son fonctionnement scientifique et sont parfois les derniers témoins d'espèces aujourd'hui éteintes.
- **Rôle scientifique** : cette immense banque de données référentielle permet une meilleure connaissance de la biodiversité passée et actuelle, base de toute recherche fondamentale ou appliquée, en particulier dans le domaine des sciences environnementales sans oublier tous les enjeux liés aux connaissances sur l'origine et le fonctionnement de notre planète.
- **Rôle culturel et social** : source d'émerveillement, parfois dès le plus jeune âge, elles étayent la diffusion des connaissances en sciences naturelles et encouragent dialogues et réflexions.

rope, tant sur le plan quantitatif que qualitatif. Des dizaines de milliers de spécimens types, c'est-à-dire des étalons de référence à partir desquels une espèce animale ou minérale a été décrite pour la première fois, attirent les scientifiques de Suisse comme du monde entier. L'étude de ce patrimoine remarquable génère chaque année l'identification de plusieurs dizaines de nouvelles espèces et un grand nombre de publications scientifiques.

Contrairement à d'autres institutions ayant des intérêts spécialisés ou régionaux en matière de collections, le Muséum a eu, dès son origine il y a deux siècles, l'ambition de rassembler des collections globales et généralistes. Aujourd'hui, cette diversité permet à l'institution d'être un centre de référence d'envergure internationale sur l'étude de la diversité animale, fossile et minérale. Et de cette couverture généraliste émergent quelques collections phares dans des groupes comme les coléoptères, les hyménoptères et les parasites. La collection historique de fourmis d'Auguste Forel est, par exemple, numéro un mondial.

#### B4.2. Un patrimoine unique à protéger pour les générations futures

Le Muséum est confronté, depuis sa création en 1820, à un problème récurrent de manque de place pour la gestion et le stockage de collections toujours croissantes. Aujourd'hui, en plus d'espaces de stockage saturés à près de 95 % de leur capacité, de nouveaux risques en matière de conditions de conservation sont identifiés et viennent s'ajouter (voir encadré p. 59).

L'augmentation globale des surfaces de stockage est donc urgente, même si elle implique des conséquences plus lourdes en matière d'infrastructure. L'ouverture en 2017 du site « Carré Vert », en Ville de Genève, soulagera passablement la situation actuelle.

La priorité absolue de l'institution doit évidemment être la conservation optimale de son patrimoine. Dans ce sens, une protection efficace contre les insectes ravageurs qui dévorent les spécimens des collections et un meilleur contrôle des conditions environnementales de stockage sont aujourd'hui plus que jamais de véritables nécessités.

#### B4.3. Une politique générale des collections

La politique favorisant l'augmentation, la gestion optimale, la consultation et la diffusion des collections est dorénavant pleinement coordonnée avec le projet scientifique et culturel et l'évolution du monde qui nous entoure. Tout en maintenant la vocation généraliste, des démarches de concertation avec des institutions voisines sont développées ou approfondies pour optimiser la gestion efficiente des collections.

Les axes de cette politique sont essentiellement :

- Définir clairement et à long terme une pratique d'acquisition, en spécifiant des critères permettant d'évaluer, en fonction de la politique définie, la valeur de lots dont l'acquisition est étudiée ;

- coordonner et harmoniser pleinement la politique de gestion des collections avec celle de la recherche ;
- formaliser et homogénéiser la gestion, en fonction des meilleures pratiques en vigueur (adaptation aux législations et méthodes de conservation nouvelles, etc.) ;
- formaliser les principes de la poursuite de la numérisation des collections (voir B2.6).

Pour augmenter l'efficacité et faire face à ces défis dans la gestion de collections d'histoire naturelle, une entité spécialisée et transversale pour toutes les collections du Muséum est développée à moyen terme, que ce soit par le biais des renouvellements et/ou par des réorientations de fonctions.

#### **B4.4. L'importance du développement des collections**

Les collections d'un muséum se constituent ou se développent par une récolte sur le terrain lors de missions scientifiques. Rappelons que, parmi les autres sources potentielles d'accroissement des collections, on trouve les dons et legs d'une part, qui sont de natures très variées et dont la réception est imprévisible et, d'autre part, les achats, avec les contraintes financières qui en découlent.

Les missions scientifiques constituent un moyen fiable de développement pertinent des collections. Outre le fait que de telles missions permettent de collecter spécifiquement en fonction des projets de recherche ou d'exposition, elles garantissent également la qualité de préservation des spécimens, leur origine exacte, ainsi que le respect des conditions juridiques et éthiques de collecte. De plus, ces missions permettent d'établir des collaborations externes utiles qui contribuent à la préservation de la biodiversité tout en se révélant souvent fructueuses pour l'institution à long terme. La destruction continue des milieux naturels dans le monde rend de telles expéditions tou-

jours plus urgentes afin de collecter et préserver certains spécimens pendant que cela est encore possible.

Concernant l'achat de nouvelles collections, dans le cadre d'une future enveloppe budgétaire pour les musées de la Ville actuellement à l'étude, le Muséum pourrait enfin disposer de moyens pour saisir les opportunités d'acquisitions extraordinaires.

#### **Des collections à faire vivre**

« Les collections, pour avoir une valeur intrinsèque ou éducative, ont besoin d'être documentées... Les objets qui ne sont pas accompagnés d'une information accessible sont sans valeur ; des collections bien documentées servent de matériaux de référence valables. La recherche est le processus fondamental impliqué dans l'acquisition d'une information pertinente pour documenter les collections avec précision. »

Mairesse, F. & Desvallées A. (Eds). 2007.  
Vers une redéfinition du musée? L'Harmattan

#### **B4.5. L'enjeu des nouvelles collections scientifiques (ADN)**

Au niveau du type de matériel conservé dans les collections scientifiques, il est actuellement nécessaire de compléter les spécimens par des échantillons de tissus et/ou d'ADN. En effet, l'étude de la diversité du vivant et des relations de parenté entre les organismes par leur description morphologique est affinée désormais par une analyse de leur « carte d'identité » moléculaire préservée dans l'ADN.

Cette approche permet aussi, lorsque les prélèvements sont encore possibles, d'obtenir des informations sur des spécimens anciens, parfois les derniers



### Le projet Swiss-BOL : un engagement national du Muséum

L'objectif principal du projet Swiss-BOL est de créer un réseau d'institutions et de chercheurs et chercheuses impliqué-e-s dans l'étude de la diversité génétique et désirant contribuer à l'étude et à l'inventaire de la biodiversité génétique suisse par la mise en place de la base de données de référence ADN pour les espèces vivant dans notre pays. Le Muséum et les Conservatoire et Jardin botaniques de Genève, en collaboration avec l'Université de Genève, se proposent de constituer, d'héberger et de gérer la première collection de référence de tissus ADN pour l'ensemble de la biodiversité suisse, avec les institutions partenaires. Ce projet représente une excellente opportunité pour le Muséum de renforcer encore son rôle leader en matière de gestion de grandes collections zoologiques. En guise de première étape et de projet pilote, la constitution d'une collection d'ADN concernant toutes les espèces présentes dans le bassin genevois est envisagée et son financement est à l'étude.

De tels types de collections sont aujourd'hui indispensables et complémentaires aux études traditionnelles de systématique, en zoologie comme en botanique.



*Extraction d'ADN  
en laboratoire*

témoins d'une espèce disparue. Ces pratiques sont aujourd'hui généralisées et fondamentales dans le cadre d'une conservation et d'une exploitation moderne des collections. Elles impliquent toutefois une adaptation au niveau des ressources nécessaires pour négocier efficacement ce tournant important. Ces développements requièrent aussi des aménagements pour le stockage physique des échantillons d'ADN ainsi que de nouvelles compétences de gestion.

Dans cette optique, le Muséum a lancé, en 2011, un projet de « chambre froide » pour stocker et développer les collections actuelles de tissus et d'ADN dans les meilleures conditions de conservation.

De plus, cette chambre froide permettra de mettre en œuvre un projet ambitieux et important pour la Ville de Genève : constituer une collection de référence de tissus et d'ADN pour l'ensemble des espèces animales et végétales vivant sur le territoire helvétique. Ce projet sera géré conjointement par le Muséum et les Conservatoire et Jardin botaniques de la Ville de Genève.

### B4.6. Des collections partagées et dynamiques

S'il faut conserver les collections de manière adéquate et les développer, il est aussi essentiel de les rendre plus aisément accessibles et consultables au plus grand nombre, dans un enjeu de partage des connaissances en vue de contribuer à la protection de la biodiversité et de la géodiversité mondiales. L'objectif est clairement que toutes les collections de l'institution, entièrement informatisées, soient d'un accès aisé et que les spécimens soient documentés selon les normes actuelles, de manière à augmenter leur traçabilité et l'efficacité de leur gestion.

Pour développer la mise à disposition et l'accès aux données liées aux collections du Muséum, il convient:

- De définir une stratégie de numérisation globale associée à des échéances et des priorités ;
- d'intégrer les données des collections dans une base performante et compatible avec tous les types de collections ;
- de renforcer la participation aux projets nationaux et internationaux de numérisation et de partage de données, comme le projet GBIF (Global Biodiversity Information Facility) afin de mieux faire connaître les collections du Muséum.

#### **B4.7. Bibliothèque et information documentaire**

La bibliothèque garantit l'accès et la conservation à long terme de l'important patrimoine de littérature scientifique du Muséum, tout en mettant à disposition des informations de pointe.

L'accroissement de l'information numérique, le développement de technologies nomades et les questions de propriété intellectuelle ou toute autre innovation dans ce domaine font partie des paramètres à intégrer dans la politique à mener dans ce monde en évolution.

Pour faire face à ces changements et compte tenu d'un budget d'acquisition limité, des pôles d'excellence sont pleinement définis en concertation avec d'autres centres de documentation œuvrant dans le même domaine.

Comme pour les collections scientifiques, le problème de stockage se pose, rendant la mise à disposition de locaux adéquats indispensable à moyen terme.

De plus, sa mission de service documentaire pour les scientifiques comme les publics sera renforcée et développée pour garantir un accès aisé et efficace aux savoirs scientifiques. A ce titre, un projet de centre de documentation pour le public et les étudiant-e-s est à l'étude.



*Le Muséum conserve sur près de 3 km de rayonnage un très riche patrimoine en littérature scientifique composé de livres précieux, d'archives et de travaux scientifiques anciens et actuels.*

# LA RECHERCHE



## B5. Un centre à la fois régional et international pour la recherche en sciences naturelles

La recherche sous-tend les activités d'un muséum, institution scientifique à part entière ; elle est de ce fait indispensable et transversale tant sur le plan patrimonial que didactique.

Elle fournit les fondements d'une gestion et d'une conservation intelligentes des collections scientifiques et permet en outre d'assurer un développement adéquat du patrimoine.

Elle alimente l'acquisition de savoirs dans le domaine des sciences de l'environnement et propose des informations de qualité pour l'orientation des expositions comme des animations.

La recherche permet enfin l'ancrage des muséums dans la communauté scientifique internationale à laquelle ils appartiennent par nature, et leur ouvre ainsi un accès privilégié aux partenariats et aux connaissances liées au monde académique.

Le développement de nouvelles connaissances sur la diversité du vivant et son évolution, ainsi que sur la nature en général, constitue plus que jamais un outil indispensable pour apporter des réponses aux questions touchant à la dégradation de notre environnement. La crise de la biodiversité et le réchauffement climatique figurent en effet parmi les défis planétaires lancés désormais à nos sociétés.

Pour garantir sa position de muséum leader en Suisse en matière de recherche en systématique animale, et remplir au mieux sa mission scientifique, le Muséum se dote d'un document stratégique définissant les priorités et les objectifs de sa recherche à court et à moyen terme en adéquation avec l'évolution de l'institution dans son environnement immédiat comme global.

Genève est une ville de sciences dans laquelle le Muséum joue depuis des siècles un rôle déterminant. L'institution entend continuer d'affirmer cette place dans la cité pour contribuer à son rayonnement, notamment grâce aux recherches d'un tout nouveau département d'histoire des sciences.

### La systématique au service de tous et toutes : rappel de son rôle

« Les chercheurs doivent classer les objets de leur étude (...) Dans les sciences naturelles (...) la taxinomie a conduit à l'élaboration progressive d'une systématique des espèces vivantes dont la nomenclature en latin reflète le caractère universel (...) Les musées ont joué dans cette affaire un rôle de premier plan: il suffit de rappeler que Linné était conservateur du Jardin botanique du roi de Suède, que Buffon et Daubenton ont été intendants du (...) Jardin des Plantes à Paris. Ce sont des collections, vivantes ou naturalisées, des muséums qui constituent la base documentaire des observations et des études des spécialistes de la systématique. Il se constitue ainsi des collections de référence auxquelles les chercheurs des différentes disciplines ont recours pour l'identification et la définition des nouvelles espèces. La systématique détermine aussi la structure de l'exposition. »

André Gob & Noémie Drouguet.  
La muséologie, histoire, développements, enjeux actuels. 2010.

### B5.1. Le Muséum leader suisse de la recherche en systématique

En Suisse, le Muséum de Genève est l'institution qui a la plus grande production scientifique dans le domaine de la systématique. Référence dans ce domaine au niveau national et international, le maintien de cette position figure parmi ses objectifs stratégiques et nécessite, dans la mesure du possible, le développement d'une équipe scientifique sélectionnée sur des cri-

Web of Science 2008-2013 Adresse contenant:	(chiffres approximatifs*)
Museum de Genève	178
Museum de Berne	76
Museum de Bâle	69
Museum de Lausanne	31
Musée de Neuchâtel	5
Autres	0-2

\* En raison des variations de syntaxe dans les adresses

Source: ISI WoS

Nombre d'articles scientifiques signés par des scientifiques du Muséum de Genève entre 2008 et 2013 et comparaison avec les autres muséums en Suisse.

tères d'excellence. La recherche menée au Muséum est fortement liée à ses collections.

La description de nouvelles espèces ou la révision d'anciennes déterminations, l'établissement de phylogénies (relations de parentés entre les espèces), les analyses biogéographiques et certains aspects de biologie de la conservation constituent les principaux domaines de recherche des biologistes du Muséum. En ce qui concerne les sciences de la Terre, la description de minéraux et l'analyse de leur structure ainsi que les études systématiques, paléo-biogéographiques et stratigraphiques de divers types de fossiles sont prépondérantes.

### Une première mesure concrète : une organisation des départements scientifiques repensée

Pour accroître l'efficacité en matière d'activités scientifiques, de gestion de collections et de diffusion des connaissances, les huit départements actuels sont regroupés en trois unités plus importantes, consacrées respectivement à la zoologie des invertébrés, à la zoologie des vertébrés et aux sciences de la Terre. Un pôle « histoire des sciences » s'ajoute à cette organisation qui permet de définir de nouveaux axes de recherche. Cette entité reflète l'intégration de l'histoire des sciences aux thématiques du Muséum, ce qui constitue l'un des axes novateurs de ce projet scientifique et culturel.

### B5.2. Une politique de recherche de qualité, affirmée, ouverte, réactive et rassembleuse

Bien que son cœur d'activité soit clairement défini, la recherche au Muséum est amenée à évoluer en tout temps en fonction de différents paramètres comme les progrès techniques ou les nouvelles méthodes d'analyse par exemple. Elle doit aussi être capable de s'adapter en fonction du contexte économique ou politique. Le Muséum doit donc mettre en œuvre une politique de la recherche à la fois souple, réactive, cohérente et intégrée.

Dans ce cadre, les collaborations entre départements scientifiques sont encouragées dans un souci d'efficacité. Elles permettent ainsi une plus grande réactivité des projets, un renforcement de l'esprit d'équipe et l'inscription des démarches scientifiques dans le projet global de recherche au Muséum. Les relations avec l'Université de Genève et le monde académique en général sont plus clairement formalisées. Ces changements entraînent des pratiques renouvelées dans la gestion et l'encadrement de projets et permettent à l'institution de piloter en toutes circonstances sa ligne et sa politique de projets tant sur le plan local qu'international.

### B5.3. Un engagement sur le partage des connaissances

Comme le partage et la diffusion des connaissances constituent l'une des raisons d'être d'un muséum, ses activités scientifiques sont évidemment concernées par ces aspects. Cet engagement, qui fait partie de la mission scientifique de l'institution, est encouragé et renforcé à l'avenir dans les domaines suivants:

- Le Muséum offre déjà, grâce à ses savoirs couvrant un large territoire scientifique, un service d'expertise que les collectivités comme les particuliers n'hésitent pas à solliciter. Cette prestation importante rend service au public tout en mettant en lumière les compétences zoologiques et géologiques du Muséum. Pour évoluer et répondre aux attentes actuelles et futures, elle gagne à être plus structurée, formalisée et modernisée ;
- avec son activité de recherche, le Muséum apporte sa contribution aux efforts, aujourd'hui mondialisés, d'acquisition de connaissances sur notre planète et sa biogéodiversité. Cet engagement solidaire du Muséum et de la Ville de Genève dans le domaine de l'environnement se traduit dans des actions de conservation d'espèces et de milieux naturels et de sensibilisation à leur protection, à la fois sur le plan local (Genève et sa région) et sur le plan mondial. Par exemple, dans des régions appartenant à des pays émergents, le manque de connaissances constitue souvent un frein important à la mise en place de mesures de conservation adéquates. De telles actions sont non seulement encouragées, mais développées afin que le Muséum s'affirme pleinement comme acteur majeur dans les questions de protection de l'environnement ;
- l'engagement des scientifiques du Muséum, dans les comités de sociétés savantes, les commissions, ou encore les comités d'évaluation, etc. dans le domaine des sciences naturelles, continue d'être encouragé. En plus des aspects scientifiques, c'est un autre pan du rôle d'un Muséum dans la vie sociale d'une cité ou d'une région ;

#### Engagement des scientifiques du Muséum dans la conservation de la biodiversité en ville de Genève.

À la faveur des objectifs pour une ville durable que le Conseil administratif s'est fixés en 2010 dans le cadre européen des engagements d'Aalborg, le département d'entomologie du Muséum a mis en œuvre depuis 2011 un important projet de recensement et de consolidation des populations de grands coléoptères du bois à Genève intra-muros.

Le premier objectif est l'échantillonnage des coléoptères du bois dans un maximum d'espaces verts boisés de la ville. Certains de ces insectes ont un cycle de vie comportant 3 à 4 années à l'état larvaire passée à l'abri des regards dans des souches jusqu'à l'apparition éphémère, en été, d'adultes reproducteurs ailés plus aisément observables.

En étroite synergie avec les équipes municipales du Service des Espaces Verts, des Conservatoire et Jardin botaniques, du Service d'Urbanisme, de l'Agenda 21 et de la Direction Générale de la Nature et du Paysage de l'Etat de Genève, le Muséum met en œuvre des mesures simples et efficaces pour tenter de pérenniser au mieux les habitats favorables à un maximum d'espèces, dont les plus sensibles trouvent souvent refuge dans les nombreux parcs historiques et les vieilles allées arborées de la cité. Par-delà la promotion d'une nature indigène plus présente et variée en milieu urbain, l'objectif commun est la sensibilisation des citoyens aux enjeux bénéfiques d'un tel projet pour la durabilité de leur bien-être.



*Pose d'un « hôtel » à insectes dans un parc arborisé de la ville pour favoriser la présence de certaines espèces menacées.*

*Ce projet de création de gîtes destinés aux grands coléoptères du bois a reçu en juin 2014 la « Distinction cantonale du développement durable ».*

- l'activité éditoriale du Muséum, sous la forme de revues scientifiques, offre aux chercheurs et chercheuses du monde entier une plateforme d'échanges tout en permettant la valorisation des travaux de recherche — principalement en systématique — menés sur les collections, dont essentiellement celles conservées dans l'institution. Grâce à une politique intégrée entre les différents titres, le rayonnement éditorial du Muséum et l'efficacité sont augmentés ;
- les collaborations avec le monde académique, en particulier l'Université de Genève, notamment par l'enseignement et l'encadrement de jeunes scientifiques, constituent une autre forme d'engagement dans les questions de promotion des sciences naturelles, de préservation de l'environnement ou d'histoire des sciences, qui met en lumière les spécificités et la complémentarité de ces institutions. Les collaborations, qui sont appelées à se développer, sont clairement consolidées et encadrées avec la signature d'une convention définissant des objectifs communs et valorisant cette synergie.

#### Une convention cadre pour mettre en lumière les collaborations entre les musées de la Ville et l'Université de Genève

Les musées de la Ville de Genève et la Bibliothèque de Genève, vecteurs de mémoires sociaux, scientifiques et artistiques, constituent de véritables « laboratoires de connaissances » dont les missions s'étendent au-delà des enjeux de conservation du patrimoine humain. Stimulateurs d'intérêts, de curiosité et de connaissances, ceux-ci déploient de vastes activités de recherche, de médiation culturelle, d'animations et de mise en valeur de leurs collections. Les universités rejoignent ces objectifs relatifs à la transmission du savoir culturel et scientifique, en y joignant leurs missions de formation. La présente convention entre les institutions scientifiques et culturelles de la Ville de Genève et du Canton de Genève a pour objectif de construire et d'organiser une coopération solide entre ces partenaires et de formaliser un cadre propice à son développement.

*Tiré de « Convention cadre concernant la collaboration entre les institutions genevoises exerçant leurs activités dans les domaines des Sciences de la culture et de la société et des Sciences de la nature, 2014 »*

#### La « bible » des coléoptères !

En 1998, Ivan Löbl du Muséum et son collègue Ales Smetana se sont attelés à une tâche monumentale concernant l'inventaire de l'ensemble des coléoptères de la vaste zone paléarctique, qui va de l'Europe jusqu'à la Chine. Un catalogue de près de 6000 pages précise dorénavant de manière sûre et non ambiguë les noms scientifiques et appellations de 220'000 taxons et noms d'espèces, soit le double du nombre des mots traités dans le dictionnaire Le Grand Robert. Grâce à l'implication de 175 scientifiques du monde entier, la plupart attachés à des musées ou des universités, ce projet, d'une envergure apparemment démesurée, a vu le jour grâce à un engagement et une ténacité extraordinaire.

### **Tout insecte ayant posé une patte dans le Canton de Genève... devant témoin**

11'193 ! C'est le nombre d'espèces répertoriées dans la « Liste annotée des insectes (Insecta) du Canton de Genève », dont un grand nombre pour la première fois pour le canton ou même pour la Suisse. Ce projet, initié il y a huit ans par Bernhard Merz, conservateur du Département d'entomologie 1, a pu être réalisé grâce à l'aide de plus de 40 scientifiques (actifs-ves, retraité-e-s, bénévoles, visiteurs-euses) de Genève et d'ailleurs, qui ont fourni les listes pour les groupes d'insectes qu'ils étudient. Les scientifiques du Muséum ont rédigé pas moins de 137 des 145 listes annotées de cet ouvrage.

Les listes de chaque groupe traité sont commentées et accompagnées des références disponibles. Certaines observations remontent à deux cents ans. Aucun autre canton de Suisse ne dispose d'une liste aussi exhaustive. Ce projet intervient dans le cadre de différentes actions menées à Genève dans les domaines de la protection de la nature, du recensement de la biodiversité locale, de l'évolution du territoire à long terme (projet Franco-Valdo-Genevois) et du développement durable. Cette liste contribue aux objectifs de l'entente d'Aalborg, dont la Ville de Genève est signataire. Car Genève héberge bien une diversité étonnante! On aurait tort de croire que le travail des entomologistes s'achève avec cette liste: ces mêmes chercheurs et chercheuses pensent que plus de 6000 espèces pourraient encore être ajoutées à la Liste annotée des insectes du Canton de Genève.

*Tiré du Rapport d'activités 2012 du Muséum et du Musée d'histoire des sciences*



# COMMUNICATION ET MARKETING



## **B6. Promouvoir le Muséum et son engagement en faveur de la protection de l'environnement, de la culture pour tous et toutes et de Genève ville de sciences**

Avec plus d'une intervention média par jour, le Muséum s'affirme en tant que voix privilégiée dans le domaine de la communication scientifique à Genève comme en Suisse. Le déploiement des nouveaux axes stratégiques de l'institution amène la communication à jouer un rôle de plus en plus déterminant et large.

La communication du Muséum ne se limite pas à relater les activités de l'institution ou à en faire la promotion. Elle consolide, dynamise et participe aux stratégies pour les engagements et valeurs de l'institution et de la Ville de Genève en matière d'éducation et de sensibilisation aux enjeux environnementaux. La communication du Muséum constitue ainsi le prolongement des messages émanant des expositions, animations ou projets de recherches scientifiques et plus globalement des réflexions, activités ou engagements culturels et sociaux de l'institution et de la Ville. Cette communication entend dorénavant intégrer la notion originale de « bio-indicateurs culturels » promue par l'institution, ainsi que ses ambitions de mieux faire connaître et de promouvoir Genève et sa région comme pôle d'excellence en matière de sciences et de culture.

### **B6.1. Une stratégie de communication et de marketing forte et innovante orientée vers les enjeux du 21<sup>e</sup> siècle**

Le Muséum développe une stratégie de communication et de marketing qui accompagne, consolide et dynamise les axes et orientations résultant de la vision de l'institution. Elle s'oriente vers :

- Une stratégie pour affirmer et diffuser la signature « Muséum Genève ». L'institution affirme son style d'écriture de scénographie, ses choix culturels, ses valeurs et ses engagements dans une ligne claire ;
- la poursuite du développement de sa communication directe et vivante auprès de tous les types de médias, dans une approche volontairement globale ;
- un accroissement significatif des efforts et ressources pour des campagnes de notoriété avec une présence renforcée du Muséum, dont ses événements, dans les supports publicitaires ;
- l'augmentation immédiate de la visibilité et de la notoriété de l'institution en Suisse et dans les régions françaises limitrophes (Rhône-Alpes, Franche-Comté) ;
- le déploiement progressif de campagnes de communications spécifiques en collaboration avec le Canton, la Confédération ou des organisations internationales ;
- la présence sur les réseaux sociaux pour diffuser des messages principalement environnementaux, toujours en phase avec la nouvelle communication visuelle, et étendre sa notoriété à d'autres publics ;
- la promotion du concept « Muséum pour tous et toutes » avec une extension de la communication de proximité clairement orientée vers tous les publics
- le maintien et le développement du lien de sympathie et de confiance du Muséum auprès de ses publics par des opérations de communication adéquates ;
- la création de produits de communication au sein de partenariats ;
- la participation au développement de la stratégie de promotion de « Genève, ville de sciences », par exemple en accueillant avec d'autres partenaires de grandes conférences internationales ;
- le positionnement clair du Muséum comme voix de la défense et de la promotion de la recherche dans le domaine de la systématique et du rôle unique des musées dans la préservation de la biodiversité.

### **B6.2. Des ressources accrues pour développer la communication culturelle et environnementale du Muséum**

Pour mener sa stratégie de communication en accord avec son envergure, affirmer sa place et accompagner le développement de l'offre dans le domaine de la médiation (entamé dès 2001), le Muséum renforce ses actions de communication par plusieurs biais et augmente fortement ses engagements financiers pour les actions publicitaires compte tenu d'un paysage médiatique riche, en plein essor et à la complexité croissante. Cette remise à niveau est nécessaire dans ce monde de plus en plus concurrentiel. Le secteur de la communication intervient et participe à la programmation événementielle en fonction de besoins de communications spécifiques.

### **B6.3. Une communication visuelle forte et intégrée pour promouvoir la marque et le projet « Muséum Genève 2020 »**

Une communication visuelle forte permet un développement efficace de la promotion de l'institution et de ses produits tel que voulu par le projet scientifique et culturel. Le secteur de la communication déploie sa stratégie et en fixe la ligne. Il en assure la cohérence, la pertinence et l'efficacité par une approche visuelle globale. Pour ce faire, il est maître d'ouvrage de l'ensemble des campagnes et prestations dans les domaines promotionnel et publicitaire. Il est garant de la teneur institutionnelle et de la cohérence de la communication de l'institution.

### **B6.4. En phase avec les nouvelles communications multimédias**

Pour diffuser ses messages à tous ses publics, le Muséum met en place une stratégie multimédia originale en adéquation avec ses objectifs communicationnels. En plus du site Internet en cours de refonte, le secteur de la communication identifie puis propose des prestations numériques (multimédia, réseaux sociaux) en lien avec les nouvelles orientations du Muséum.

### **B6.5. Communications partenaires**

Le Muséum s'affirme comme partenaire naturel, comme expert, comme lieu ouvert et privilégié pour consolider les liens d'actions environnementales auprès des acteurs et actrices de la science, de la Genève internationale, des instances de la Confédération, etc. Il devient l'un des leaders suisse en matière de défense et de communication concernant le rôle de la recherche dans le domaine de la promotion de la systématique et des collections de sciences naturelles.



# ORGANISATION ET FINANCES



## B7. Vers une optimisation des ressources

Le Muséum optimise son organisation et son fonctionnement pour atteindre les objectifs qu'il se fixe dans le cadre de son projet. Ces changements permettent en outre de développer pleinement l'efficacité de ses équipes et de stimuler l'enthousiasme de chacun-e.

Il développe également de nouvelles stratégies en matière de recherche de fonds et de valorisation des ressources pour assurer son développement et renforcer son offre scientifique et culturelle.

### B7.1. Une organisation et une gouvernance repensées

L'organigramme, qui découle naturellement du projet scientifique et culturel, met notamment en lumière une organisation par domaine de prestation qui introduit trois unités principales :

- recherche et gestion des collections ;
- publics et programmation culturelle ;
- administration et services partagés.

Cette organisation promeut un management par projets et permet ainsi de lutter activement contre le cloisonnement des corps de métier et une certaine inertie des processus de réalisation. L'adéquation entre l'organisation du Muséum et ses missions telles que définies dans le projet scientifique et culturel est ainsi renforcée tandis qu'un équilibre efficace des missions est établi. Voici quelques axes importants de cette nouvelle organisation :

- Les différentes entités, dont certaines étaient précédemment isolées, sont regroupées en structures plus importantes, ce qui présente les avantages suivants :

- favoriser l'échange des compétences et leur polyvalence ;
  - renforcer l'esprit d'équipe ;
  - fluidifier les chaînes de travail ;
  - contrôler les flux de demandes par une efficace planification anticipée des besoins ;
  - améliorer la ligne hiérarchique en la simplifiant.
- Un conseil de direction formé par le directeur-la directrice, l'administrateur-l'administratrice ainsi que les responsables des unités principales est constitué dans le but de :
    - fournir une aide et un soutien décisionnels à la direction ;
    - favoriser échanges et débats entre les différents secteurs d'activités du Muséum pour en augmenter l'efficacité ;
    - relayer les flux d'information.
  - Les missions du Musée d'histoire des sciences, qui n'apparaît plus comme une unité indépendante, font désormais partie intégrante des missions du Muséum. Un département scientifique d'histoire des sciences est introduit. Les atouts de ce développement sont :
    - renforcer les complémentarités au sein de la recherche scientifique du Muséum en instaurant une dimension diachronique par l'introduction d'un nouveau département scientifique ;
    - définir une programmation des expositions et des animations commune et cohérente entre les deux sites ;
    - instaurer une programmation et une gestion budgétaire centralisées.
  - Un secteur des expositions à part entière présente les avantages suivants :
    - disposer d'une équipe pluridisciplinaire et polyvalente répondant aux besoins multiples et variés liés à la mise en exposition dans les deux sites ou pour des activités hors-murs ;

- dynamiser le partage des compétences et l'esprit d'équipe ;
  - renforcer la cohésion créatrice permettant de dégager des lignes claires pour appliquer la signature muséographique et, par là, contribuer à la notoriété du Muséum.
- Le développement d'une cellule « projets spéciaux » au sein du secteur de la communication favorise l'émergence de projets innovants et expérimentaux, tout en assurant les missions fondamentales de l'institution dont ils deviennent un prolongement, ce qui permet de :
    - porter et dynamiser de manière à la fois ouverte et transversale quelques grands projets mêlant science et société en adoptant une posture d'ouverture à des synergies et partenariats novateurs et originaux ;
    - développer des projets ayant une identité forte, et parfois décalée, susceptible de mobiliser des soutiens financiers extérieurs.
  - La gestion des collections fait appel à des compétences de plus en plus spécialisées. Organisé autour des métiers de la taxidermie et de la restauration préventive, le secteur est appelé à moyen terme à constituer un domaine d'activité à part entière distinct des activités de recherche. L'objectif est de :
    - garantir une gestion globale efficiente des collections sur le plan de leur conservation ;
    - répondre efficacement à des problématiques nouvelles, notamment en matière de prélèvement, utilisation et gestion des spécimens en fonction de l'évolution des pratiques et des législations internationales.

**Le nouvel organigramme fonctionnel est présenté à la page 57.**

### **B7.2. Muséum Genève : une institution, deux sites**

La filiation administrative du Musée d'histoire des sciences au Muséum est renforcée et optimisée par un rapprochement organisationnel qui répond à un des axes de la vision du projet scientifique et culturel, à savoir le développement d'un nouveau regard sur les collections et les sciences naturelles avec un angle diachronique. Le Muséum et le Musée d'histoire des sciences sont désormais réunis sous une même entité scientifique et culturelle disposant de deux sites géographiques complémentaires.

Ce rapprochement engendre aussi une meilleure planification des besoins ainsi qu'une organisation du travail plus efficiente au sein des différents ateliers. Une stratégie de communication et de promotion centralisée et unifiée, en adéquation avec la nouvelle organisation, permet d'optimiser les dépenses de publicité et assure une promotion plus performante de l'institution.

#### **Le projet d'exposition sur les exoplanètes : Une première préfiguration de cette organisation**

Le Muséum prépare, en collaboration avec l'Université de Genève, une importante exposition temporaire sur les exoplanètes qui ouvre en mars 2015. Cette réalisation marque le 20<sup>e</sup> anniversaire de la première planète extrasolaire découverte par Michel Mayor et Didier Queloz de l'Observatoire astronomique de Genève.

À cette occasion, une deuxième exposition sur la même thématique est conçue par le Muséum sur son site du Musée d'histoire des sciences qui aborde l'histoire de nos représentations de l'univers et des systèmes planétaires qui nous entourent, en évoquant, par exemple, les travaux de l'astronome danois Tycho Brahe au 16<sup>e</sup> siècle.

Cette double production muséographique, qui est une première dans l'histoire du Muséum, traduit le rapprochement et la mise en complémentarité des deux sites visés par le projet scientifique et culturel.

Dès la mise en œuvre du projet scientifique et culturel, les activités actuelles du Musée d'histoire des sciences, ses expositions comme ses collections, ses publics sont analysés à la lumière des nouvelles orientations du Muséum. Cela a pour but de définir des axes d'évolution en lien avec les enjeux du projet permettant ainsi à terme une intégration encore plus aboutie du Musée d'histoire des sciences dans le fonctionnement général du Muséum.

### **B7.3. Un accompagnement au changement et une communication interne directe et efficace**

La mise en œuvre des orientations issues du projet scientifique et culturel nécessite le développement d'une stratégie de communication interne et de mesures d'accompagnement au changement. Des réunions de travail et d'informations sont organisées pour expliquer et rappeler les enjeux et objectifs du projet scientifique et culturel et communiquer régulièrement sur l'état d'avancement des projets. Sur le plan individuel, chaque collaborateur et collaboratrice est accompagné-e dans les réorientations et les adaptations de son cahier des charges par des programmes de formation et d'encadrement professionnel. Sur le plan fonctionnel, un management participatif plutôt que de contrôle et le principe de subsidiarité sont encouragés. Enfin, une politique d'évaluation régulière des projets avec l'introduction d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs permet un suivi efficace de la mise en œuvre du projet scientifique et culturel et de son évolution.

#### **Une première mesure concrète : la mise sur pied d'une commission du personnel interne**

En mai 2014, la demande de création d'une Commission du personnel interne au Muséum et sa filiale le Musée d'histoire des sciences est adressée à la direction par une délégation du personnel. La direction approuve cette initiative qui est ensuite acceptée par une large majorité des collaborateurs et collaboratrices, puis validée par le Conseil administratif de la Ville de Genève. L'élection des membres de cette commission est planifiée pour septembre 2014. Opérationnelle au début de l'automne, cette entité favorise le projet scientifique et culturel dans sa mise en œuvre.

### **B7.4. Une gestion du budget modernisée et la recherche de ressources complémentaires**

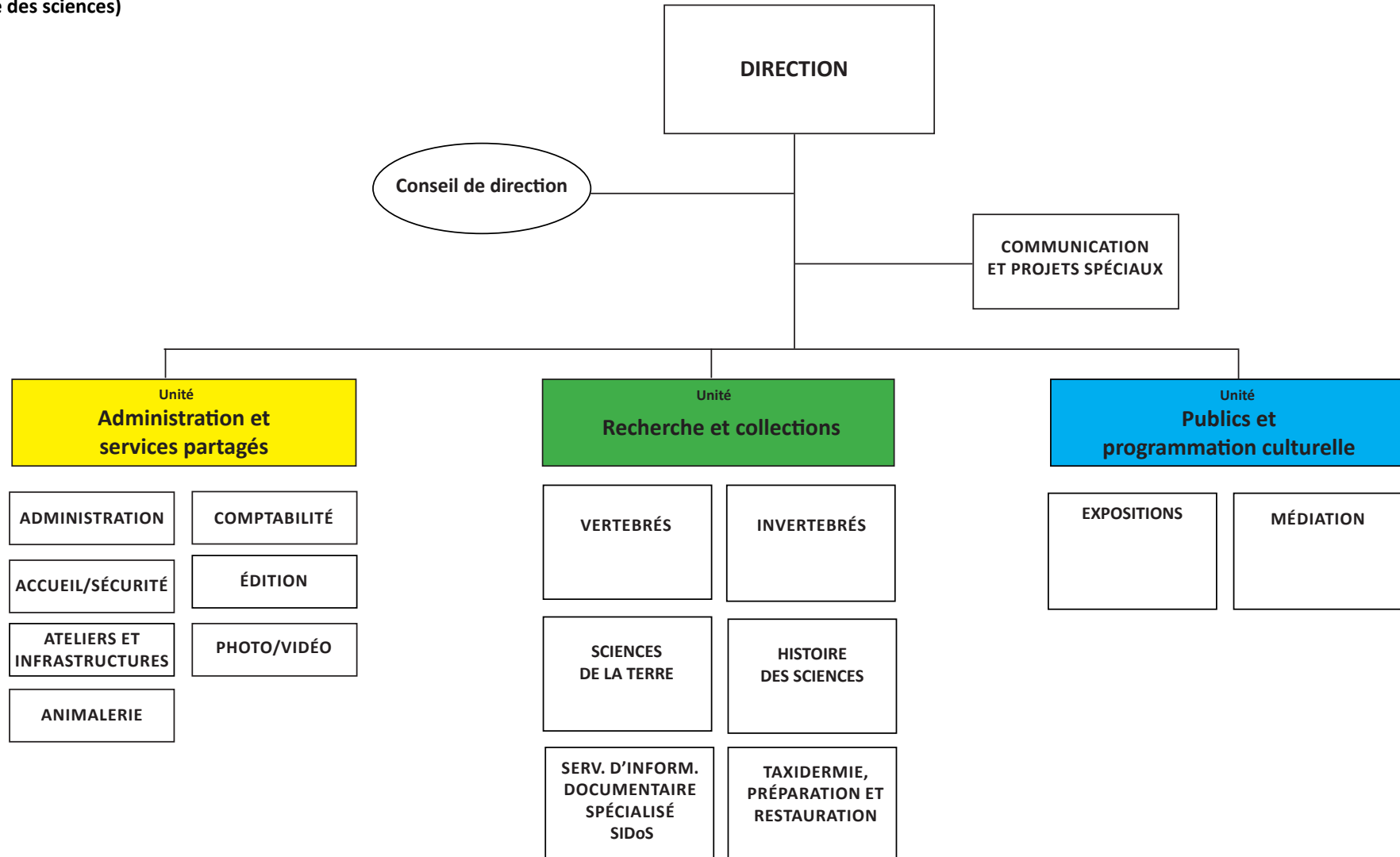
La structure du budget est repensée pour répondre au mieux à la nouvelle organisation et son fonctionnement par gestion de projets. Simplifiée et optimisée, elle permet une utilisation optimale et souple des ressources annuelles. Une planification coordonnée et efficiente des projets permet en outre une anticipation accrue des besoins en ressources financières.

Afin de garantir le succès du projet scientifique et culturel, le Muséum renforce sa politique en matière de recherche de fonds par le développement d'une entité interne professionnalisée et entièrement dévolue à cette mission. De plus, la mise en place d'une structure externe de soutien à l'institution est à l'étude en étroite collaboration avec l'actuelle Société des amis du Muséum.

Une stratégie de valorisation des nombreuses prestations du Muséum en matière de mise à disposition de salles, de visites guidées, d'expertises ou encore de vente de produits est à l'étude et harmonisée avec les autres institutions muséales de la Ville.



**Nouvel organigramme fonctionnel du Muséum de Genève  
(Muséum d'histoire naturelle et son site du Musée  
d'histoire des sciences)**





# INFRA- STRUCTURES



## B8. Des infrastructures rénovées pour plus de sécurité et de confort

Mise à part la rénovation de l'enveloppe externe du bâtiment entre 2011 et 2012, les installations du Muséum n'ont pas connu de transformations majeures depuis une quarantaine d'années. Pour accroître le confort de son public et optimiser l'efficacité de ses installations, le Muséum veut soigner ses infrastructures, notamment au niveau de l'accueil et des services. Il veut également tout mettre en œuvre pour assurer à long terme la sécurité et le développement de ses collections.

### B8.1. Vers une répartition des espaces harmonisée, plus rationnelle et fonctionnelle

En adéquation avec le projet scientifique et culturel, le Muséum entend se doter d'un plan directeur des infrastructures qui réponde à un objectif global et cohérent. Discuté et établi en étroite collaboration avec les Directions de la culture et du sport et du patrimoine bâti de la Ville de Genève, ce programme identifie et échelonne sur plusieurs années les différents aménagements, interventions, et autres travaux de rénovation à exécuter dans le bâtiment. L'objectif est de repenser la distribution et l'affectation des espaces dans le but de :

- Réorganiser les places de travail pour améliorer le confort et favoriser les échanges entre collaborateurs et collaboratrices ;
- rationaliser et clarifier l'affectation et l'usage des différents locaux et espaces du Muséum, dans ses bâtiments public et scientifique.

A terme, le Muséum vise l'organisation spatiale suivante :

- Bâtiment public, partie sud (halls): services, espaces d'animation, d'échange et de documentation ;
- bâtiment public, partie nord (galeries) : expositions permanentes et temporaires ;
- bâtiment scientifique: bureaux, laboratoires, ateliers et stockage des collections.

### B8.2. Des espaces publics plus accueillants et fonctionnels

Institution la plus fréquentée de Genève, le Muséum veut offrir à son public des équipements et des locaux à la fois fonctionnels et invitants. Après la rénovation en 2010 de sa boutique, deux projets de rénovation sont à l'étude :

- Le hall d'accueil et la loge sont repensées et modernisées pour offrir au public une structure invitante et informative adaptée aux flux de visiteurs et de visiteuses parfois très denses. Un vestiaire entièrement équipé est installé dans cette même zone ;
- la cafétéria n'a connu aucune rénovation depuis des décennies. Dans un premier temps et en étroite collaboration avec la gérante actuelle, le mobilier et l'atmosphère font l'objet d'un « lifting » général pour rendre ce lieu plus accueillant et fonctionnel. Dans un second temps, le fonctionnement même de ce service, ses prestations et ses infrastructures sont repensées pour permettre une rénovation en profondeur.

### B8.3. Des installations scientifiques plus sûres et adaptées aux nouvelles normes

Le manque d'espaces de stockage pour les collections du Muséum est un problème croissant qui menace de plus en plus le développement normal et souhaité des collections. Le nouveau dépôt patrimonial du Carré-Vert situé dans le quartier de la Jonction à Genève permettra de soulager cette situation par le déménagement dès 2016 de centaines de spécimens notamment de grandes dimensions (voir encadré p. 59). À ce problème de place s'ajoute une dimension sanitaire et sécuritaire. En effet, l'institution doit faire appel régulièrement à des mesures coûteuses et très contraignantes pour combattre les attaques parasitaires sur les collections. De plus, une étude récente a évalué la probabilité d'accidents majeurs liés au stockage et à l'utilisation, dans le bâtiment du Muséum, d'une très grande quantité d'alcool utilisée pour les

### Etude de risque lié à l'entreposage d'alcool et rapport succinct de l'OPAM (Ordonnance sur la prévention des accidents majeurs) : premières conclusions (état juin 2014)

La collection du Muséum, la plus importante de Suisse, est abritée dans le bâtiment scientifique à Malagnou depuis plus de 50 ans. Elle occupe plus de 30 km de rayonnages. Des centaines de milliers de spécimens sont conservés en alcool, ce qui représente au total près de 50'000 litres d'éthanol, soit près de 38 tonnes. La quantité totale de substances inflammables est donc supérieure au seuil de 20 tonnes défini par l'Ordonnance sur la prévention des accidents majeurs (OPAM). Le Département du patrimoine bâti de la Ville de Genève (DPBA) a confié en 2012 un mandat à un ingénieur spécialisé pour établir un rapport de risque. À la lumière des premiers résultats de ce rapport, des mesures immédiates ont été prises et ont nécessité de :

- supprimer l'alimentation au gaz des laboratoires et la limitation de cette alimentation au local de distillerie ;
- limiter au mieux dans les bureaux et les laboratoires la quantité de liquides inflammables nécessaire à la gestion quotidienne des collections ;
- signaler de manière claire tous les locaux où de l'alcool est stocké et utilisé ;
- aménager des zones dédiées pour le transvasement des liquides inflammables ;
- enlever toutes les charges thermiques entreposées dans les voies d'évacuation et dans les cages d'escalier, et proscrire toute activité dans ces zones.

Le dossier est actuellement dans les mains du Service de l'environnement et des risques majeurs du Département cantonal de la sécurité. Ses conclusions pourraient exiger :

- le remplacement par des compactus métalliques manuels d'un certain nombre de compactus en bois actuellement motorisés ;
- la mise à niveau réglementaire de l'ensemble du compartimentage et de la ventilation des deux bâtiments du Muséum avec installation de dispositifs coupe-feux.

### Un nouveau dépôt patrimonial dans le quartier de la Jonction à Genève «Carré-Vert»

La Ville de Genève a développé de nouvelles et importantes surfaces de stockage des collections pour les musées municipaux dans le quartier de la Jonction (PR-972). Appelé «Carré-Vert», ce dépôt offrira aux collections du Muséum de nouveaux espaces estimés à 811 m<sup>2</sup> de surface utile (1'000 m<sup>2</sup> brut). Ces locaux pourront accueillir dès 2016 près de 1300 pièces, dont un bon nombre de spécimens de grande taille.

Même si cette solution ne résout pas le risque lié à l'entreposage au Muséum des collections en alcool puisque le nouveau dépôt ne peut accueillir que des échantillons « secs », le déménagement de grandes pièces occupant actuellement d'importants volumes de stockage au Muséum est plus que bienvenu puisqu'il va libérer des espaces permettant le développement normale de nos collections durant un certain nombre d'années.

collections. Des premières mesures organisationnelles ont été demandées et effectuées. Le rapport final définira l'importance des mesures structurelles à mettre en œuvre pour ramener la situation à un risque acceptable. D'importants travaux sont attendus notamment au niveau des installations de stockage de collections (compactus), du compartimentage et de la ventilation.

Comme première solution pour garantir à long terme la sécurité physique et sanitaire ainsi que le développement de son patrimoine d'importance mondiale, le Muséum entend construire une chambre froide pour une conservation adéquate des tissus et d'ADN en vue notamment de constituer la collection moléculaire nationale de référence de toutes les espèces animales vivant en Suisse. Cela permet aussi de s'affranchir des nombreux congélateurs actuellement utilisés comme équipements transitoires et de réduire ainsi d'éventuels courts-circuits augmentant le risque d'incendie. De plus, la présence d'une chambre froide permet d'assainir les spécimens entrant dans les collections et de diminuer le risque de contamination par les parasites.

Cette mesure entraîne en plus des économies conséquentes en limitant l'utilisation de produits chimiques coûteux et contraignants. Pour ces différentes raisons, ce projet de chambre froide, développé et soumis en 2011, doit être réalisé dans les meilleurs délais.

#### **B8.4. Une signalétique interne et externe pleinement intégrée et adaptée au projet muséal**

La signalétique d'un musée répond à un triple besoin : indiquer, informer et guider le public. Elle doit le faire avec clarté et simplicité afin que le public puisse pleinement apprécier sa visite. La signalétique au sein du Muséum doit être repensée dans sa totalité afin de fournir une information claire et agréable sur le parcours de visite, la localisation des services et les cheminements, à la lumière de la nouvelle organisation du bâtiment. Ce projet important nécessite le soutien d'une entité externe spécialisée qui prend en compte tout à la fois les aspects graphiques, techniques et fonctionnels d'une signalétique dans un bâtiment vaste et complexe.

Quant à la signalétique extérieure au bâtiment, elle est développée et renforcée pour garantir :

- Une visibilité du Muséum aux points d'entrée stratégiques de la ville, notamment au niveau de l'aéroport de Genève et de la gare Cornavin ;
- un balisage efficace dans les environs du Muséum afin de relier l'institution avec les autres institutions culturelles d'importance, par exemple le Musée d'art et d'histoire situé à moins de 500 m ;
- une information pratique efficace aux visiteurs et aux visiteuses, à leur arrivée et à leur départ du Muséum, avec un encouragement à l'utilisation des transports publics.

#### **B8.5. Le parc Malagnou : un nouvel espace d'expression pour le Muséum**

Le Service des espaces Verts (SEVE), en étroite collaboration avec le Muséum,

le Fond municipal d'art contemporain (FMAC) et la Voirie mène, depuis 2013, un projet de réaménagement du parc Malagnou situé autour du parvis du Muséum. Cette collaboration originale dans la gestion des espaces verts en Ville de Genève a pour but de prendre en compte de manière globale les critères suivants :

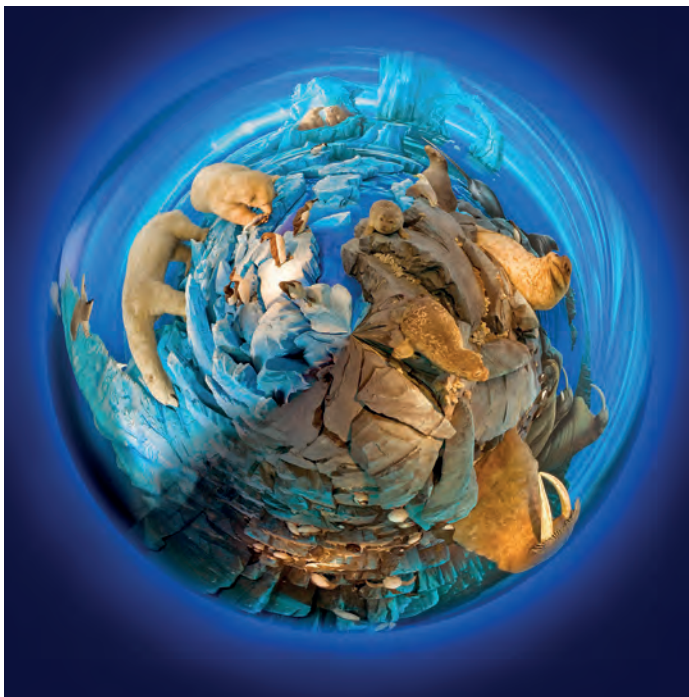
- Le type de plantation à privilégier ;
- la problématique de l'entretien régulier des pelouses et des plantations ;
- le confort et le plaisir des utilisateurs-trices, adultes comme enfants ;
- la valorisation des sculptures animalières ;
- la circulation et la signalétique.

Le Muséum entend ainsi utiliser ce parc comme nouvel espace d'expression. L'usage de plantations indigènes et l'aménagement de prairies naturelles propices à la biodiversité sont encouragés pour développer un message cohérent avec les valeurs et les discours transmis par l'institution dans ses expositions et au travers de son engagement pour la préservation de la nature en ville. Des actions plus directes de médiation et de sensibilisation sont également envisagées, comme l'installation d' « hôtels » à insectes pour favoriser la présence d'espèces menacées, comme les grands coléoptères du bois, indicateurs de la biodiversité en milieu urbain.

La fin des travaux de réaménagement du Parc Malagnou, débutés en 2013, est prévue pour 2015.



*Le projet de réaménagement du Parc Malagnou prévoit également une redistribution des sculptures animalières pour renforcer leur visibilité.*



MUSÉUM  
GENÈVE 2020  
MISE EN  
ŒUVRE

## C1. De la vision à la mise en œuvre

Pour atteindre les objectifs stratégiques visés dans le premier projet scientifique et culturel et assumer pleinement sa position de muséum leader en Suisse, l'institution s'engage à renforcer et à continuer à développer ses compétences et son offre. Pour maîtriser son évolution et conduire l'institution avec une vision claire, il se dote désormais d'une feuille de route sous la forme d'un plan d'actions.

Le Muséum recourt à différents principes et outils managériaux et organisationnels pour garantir le succès, la durabilité et la mise en œuvre du projet scientifique et culturel.

### C1.1. Plan d'actions du Muséum de Genève d'ici à 2020

Le plan d'actions du Muséum est la traduction opérationnelle du projet scientifique et culturel. Il est constitué de 7 axes d'évolution qui se déclinent en 32 objectifs stratégiques dont découlent 93 mesures illustrées par des projets en cours ou à venir. Chaque mesure dispose d'une échéance à court, moyen ou long terme et fait l'objet d'un appel à projets.

Un plan d'action détaillé encore provisoire est présenté à l'annexe 2, pages 64 à 74. Dès la mise en œuvre du projet, son contenu est affiné et développé.

### C1.2. Développement et évaluation du projet scientifique et culturel

Le Muséum se dote de divers outils et pratiques pour évaluer régulièrement la mise en œuvre du projet et éventuellement affiner ou corriger certaines de ses orientations :

- Etablissement d'un plan de développement pour chaque objectif stratégique ;
- définition d'indicateurs mesurables pour chacun des axes stratégiques ;
- communication institutionnelle régulière sur l'état d'avancement des projets et le développement du projet scientifique et culturel ;
- mesures d'accompagnement au changement pour le personnel du Muséum ;
- mise en place progressive des nouvelles pratiques et prestations muséales par un système de préfigurations ;
- actualisation régulière du projet scientifique et culturel et révision prévue en 2020.


### C1.3. Plan de mise en œuvre


La mise en œuvre du plan d'actions, fortement soutenu par un management de projets, s'organise selon les étapes principales suivantes :


1. Appel à projets de la direction auprès des collaborateurs et collaboratrices des différentes unités de la nouvelle organisation ;
2. évaluation et validation des projets par la direction et le conseil de direction ;
3. recherche éventuelle de financements complémentaires ;
4. suivi et compte-rendu réguliers de l'état d'avancement de chaque projet ;
5. clôture du projet, évaluation des résultats et bilan.



## Annexe 1 : Stratégies et plan d'actions, horizon 2020


Axes stratégiques	Objectifs stratégiques	Mesures opérationnelles	Court terme (2014-2015)	Moyen terme (2016-2018)	Long terme (2018-2020)
<p>Axe 1 : Expositions</p> 	<p><b>1.1. Revitaliser les galeries permanentes</b></p>	<p>1.1.1 Concevoir et réaliser un projet de rénovation des galeries consacrées à l'histoire de la Terre et de l'Homme</p> <p>1.1.2 Valoriser le contenu des galeries permanentes par la mise à disposition de nouveaux supports d'aide à la visite modernes adaptés à la diversité de nos publics (classe d'âge, langue, quantité et niveau d'information divers, etc.)</p> <p>1.1.3 Redynamiser les galeries permanentes par l'introduction de nouveaux outils de médiation (tables tactiles, écrans, etc.)</p>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p>	
	<p><b>1.2. Développer et optimiser les expositions temporaires</b></p>	<p>1.2.1 Produire une exposition temporaire annuelle phare visant un public à la fois régional, national et international</p> <p>1.2.2 Optimiser la programmation des expositions temporaires au Muséum et au Musée d'histoire des sciences et favoriser la complémentarité entre les deux sites</p> <p>1.2.3 Repenser le mode opératoire pour la création des expositions</p> <p>1.2.4 Repenser la distribution des espaces en termes d'expositions temporaires et permanentes</p> <p>1.2.5 Explorer de nouvelles techniques muséographiques par la collaboration de savoir-faire externes</p>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p>	


	<b>1.3. Exporter nos expositions</b>	1.3.1 Développer une politique d'itinérance nationale et internationale des expositions temporaires		<b>X</b>	
		1.3.2 Mettre en place une structure permettant la prise en charge de l'itinérance des expositions		<b>X</b>	
	<b>1.4. Créer de nouvelles formes d'expositions</b>	1.4.1 Créer de nouveaux types d'exposition évolutive et interactive apportant un éclairage dynamique sur l'actualité scientifique et valorisant le travail de recherche au Muséum	<b>X</b>		
		1.4.2 Concevoir et réaliser une galerie d'actualité		<b>X</b>	
Axe 2: Accueil des publics et médiation 	<b>2.1. Développer l'offre et les prestations en matière d'accueil des publics</b>	2.1.1 Rédiger et mettre en œuvre une nouvelle politique générale des publics et de la médiation	<b>X</b>		
		2.1.2 Réorganiser et optimiser le fonctionnement du service de la médiation		<b>X</b>	
		2.1.3 Mettre en place un programme de formation continue des médiateurs et médiatrices sur les bonnes pratiques et les nouvelles techniques de médiation en vue d'optimiser le potentiel existant de créativité et de savoir-faire	<b>X</b>		
		2.1.4 Renforcer la formation du personnel d'accueil en matière de comportement face au public et de contenu des expositions	<b>X</b>		
		2.1.5 Renforcer le service de médiation par la formation et l'intervention de personnes externes (étudiant-e-s par ex.) permettant de développer l'offre et consolider les animations auprès des scolaires et du grand public (ex. mise sur pied d'une association des médiateurs-trices du Muséum, création d'une « école » de la médiation...etc.)	<b>X</b>		
		2.1.6 Développer une politique d'activités « hors-murs » en privilégiant les actions transversales et en portant une attention particulière aux secteurs où le rayonnement du Muséum est limité	<b>X</b>		

	<b>2.2. Créer de nouveaux espaces de dialogue avec nos publics</b>	2.2.1 Concevoir et réaliser des espaces permanents de médiation culturelle	X		
	<b>2.3. Mieux connaître nos publics</b>	2.3.1 Renforcer et professionnaliser l'Observatoire des publics créé en 2009	X		
		2.3.2 Développer et mettre en œuvre une politique d'enquêtes auprès de nos publics en collaboration avec le Service de la Promotion culturelle de la Ville de Genève	X		
Axe 3 : Collections 	<b>3.1. Assurer l'intégrité et la sécurité des collections</b>	3.1.1 Mettre en œuvre un programme de lutte contre l'attaque des ravageurs tenant compte des nouvelles législations en matière d'utilisation de produits chimiques		X	
		3.1.2 Formaliser les procédures liées à l'accès aux collections par des chercheurs et chercheuses invité-e-s	X		
		3.1.3 Adopter une gestion informatique cohérente, sécurisée et efficace pour l'ensemble des collections		X	
	<b>3.2. Promouvoir le développement des collections et maintenir leur caractère généraliste</b>	3.2.1 Rédiger (formaliser) une stratégie proactive de développement des collections	X		
		3.2.2 Mettre en place une stratégie garantissant le financement des missions scientifiques		X	
		3.2.3 Consolider les partenariats garantissant l'enrichissement des collections	X		
		3.2.4 Bénéficier du projet de mise sur pied d'un budget d'acquisition pour les musées de la Ville de Genève		X	

	<b>3.3. Développer de nouveaux types de collections</b>	<p>3.3.1. Constituer la collection nationale de référence pour les échantillons moléculaires de toutes les espèces vivant en Suisse en étroite collaboration avec les Conservatoire et Jardin botaniques de la Ville de Genève + UNIGE</p> <p>3.3.2 Mettre en place de nouvelles ressources et compétences pour la gestion de nouveaux types de collections</p> <p>3.3.3 Créer des locaux et espaces adaptés à de nouveaux types de collections</p>			<b>X</b>
	<b>3.4. Développer et optimiser les pratiques de gestion des collections</b>	<p>3.4.1 Mettre en place une politique globale de conservation et gestion technique des collections</p> <p>3.4.2 Acquérir des compétences spécialisées en matière de gestion des collections (exigences juridiques, administratives et techniques)</p> <p>3.4.3 Augmenter la visibilité des collections par la participation active à des projets de numérisation (plateforme d'échange informatisée, banque de données, etc.)</p>	<b>X</b>		
	<b>3.5. Développer les prestations du Service d'information documentaire spécialisé (SiDOS) en matière de support scientifique et de service public</b>	<p>3.5.1 Mettre à jour la politique de développement (acquisition, conservation, diffusion) en tenant compte notamment de l'évolution des produits numériques</p> <p>3.5.2 Développer l'offre au public par l'étude et la mise sur pied d'une nouvelle salle de lecture et d'un centre documentaire ouvert vers un plus large public (en collaboration avec les Bibliothèques municipales par exemple)</p> <p>3.5.3 Développer les activités de numérisation à l'interne (recherche scientifique, médiation culturelle) et à l'externe (projet avec la Ville de Genève)</p> <p>3.5.4 Participer au flux des publications scientifiques internes et développer les services en conséquence (droits d'auteurs, publications numériques, archivage pérenne, budget, échanges, liens avec les maisons d'édition)</p>	<b>X</b>		


		<p>3.5.5 Garantir la conservation optimale du patrimoine documentaire en trouvant de nouveaux locaux, en priorité pour les archives historiques</p> <p>3.5.6 Renforcer les collaborations avec les autres bibliothèques de la Ville de Genève et les bibliothèques de sciences de l'Université de Genève en matière de politique d'acquisition, d'accès aux bases de données spécialisées, de formation et d'accueil des étudiant-e-s et du grand public</p>	X	X	
<p>Axe 4 : Recherche</p>	<p><b>4.1 Renforcer et garantir à long terme la position de muséum leader en Suisse en matière de recherche en sciences de la vie et de la Terre</b></p>	<p>4.1.1 Mettre en œuvre une politique générale de la recherche</p> <p>4.1.2 Mettre en place une démarche d'évaluation régulière de la recherche au Muséum</p> <p>4.1.3 Assurer une production scientifique qui permette de maintenir la visibilité et la réputation de l'institution</p> <p>4.1.4 Couvrir scientifiquement l'ensemble de la biodiversité et des sciences de la terre, tout en favorisant les spécificités de l'institution</p> <p>4.1.5 Devenir un interlocuteur privilégié au niveau national pour répondre aux questions environnementales</p>	X	X	
	<p><b>4.2 Développer l'engagement des scientifiques en matière de partage des connaissances</b></p>	<p>4.2.1 Créer un secteur permanent dédié à la recherche menée au Muséum dans les espaces publics</p> <p>4.2.2 Contribuer à un enseignement et un encadrement de qualité au niveau universitaire afin de garantir la relève et former de jeunes systématicien-ne-s</p> <p>4.2.3 Optimiser la politique de publication (éditoriale) du Muséum en l'adaptant notamment aux modes de publication scientifique actuels.</p> <p>4.2.4 Développer des pôles d'excellence en matière d'expertise et d'action environnementale</p>	X	X	

<p>Axe 5 : <b>Communication et marketing</b></p> 	<p><b>5.1. Développer le rayonnement de l'institution, sa notoriété au niveau régional, national et international, et les actions dans la communication environnementale, sociale et scientifique</b></p>	<p>5.1.1 Développer un plan de communication intégrant la nouvelle structure et l'organisation du Muséum</p> <p>5.1.2 Ajuster les moyens humains et financiers de la promotion publicitaire et du marketing en adéquation avec les objectifs et priorités fixés par le projet scientifique et culturel</p> <p>5.1.3 Renforcer la visibilité du Muséum dans les secteurs où son rayonnement est encore trop limité (notamment au niveau des points d'entrée et de passage dans la ville (aéroport, gare des eaux-vives, ...))</p> <p>5.1.4 Renforcer la promotion du Muséum auprès des acteurs touristiques, dont Genève Tourisme</p> <p>5.1.5 Participer au développement des projets phares inédits et émergents bien identifiables/labellisables « Muséum Genève » répondant à la notion de bio-indicateur culturel (chauves-souris, nature en ville, catalogue des coléoptères, ...)</p> <p>5.1.6 Consolider la plate-forme Muséum-médias</p> <p>5.1.7 Développer les actions dans la communication environnementale, sociale et scientifique</p>	<p><b>X</b></p> <p><b>X</b></p> <p><b>X</b></p> <p><b>X</b></p> <p><b>X</b></p> <p><b>X</b></p> <p><b>X</b></p>	<p><b>X</b></p>	
	<p><b>5.2. Redéfinir l'image de l'institution auprès du public, des autorités de tutelle et des médias (identité graphique, rapport d'activité, représentations hors-murs, etc.), en lien avec l'évolution de l'institution</b></p>	<p>5.2.1 Redéfinir une charte graphique en adéquation avec la nouvelle organisation</p> <p>5.2.2 Développer la communication autour du Muséum dans les réseaux sociaux et les nouveaux médias</p> <p>5.2.3 Renforcer l'identité institutionnelle auprès du personnel</p>	<p><b>X</b></p> <p><b>X</b></p>	<p><b>X</b></p>	
	<p><b>5.3. Développer l'institution dans un esprit d'ouverture en renforçant les collaborations et les partenariats</b></p>	<p>5.3.1 Développer et renforcer les relations avec la Société des Amis du Muséum</p> <p>5.3.2. Faciliter les bons rapports notamment avec diverses instances scientifiques</p>	<p><b>X</b></p> <p><b>X</b></p>		

	<p><b>5.4. Développer et consolider la communication orientée vers tous les publics à Genève et contribuer à la consolidation des liens sociaux entre tous et toutes</b></p>		<p><b>X</b></p>		
<p><b>Axe 6 : Organisation, ressources humaines et financières</b></p> 	<p><b>6.1 Repenser et optimiser le fonctionnement interne et l'organisation globale de l'institution</b></p>	<p>6.1.1 Optimiser la gouvernance entre le Muséum et sa filiale le Musée d'histoire des sciences par leur rapprochement sous une même entité scientifique et culturelle disposant désormais de deux sites géographiques complémentaires</p> <p>6.1.2 Développer les compétences en histoire des sciences par la création d'un nouveau département scientifique</p> <p>6.1.3 Définir de nouvelles orientations stratégiques pour le site du Musée d'histoire des sciences en adéquation avec le nouveau projet du Muséum</p> <p>6.1.3 Planifier et anticiper les besoins en ressources humaines par l'établissement d'un plan directeur du personnel</p> <p>6.1.4 Trouver un meilleur équilibre entre les trois missions du Muséum et renforcer leur interdépendance</p> <p>6.1.5 Remplacer l'organisation actuelle par métiers par un fonctionnement de type « processus-prestations »</p> <p>6.1.6 Réviser l'ensemble des cahiers des charges pour optimiser le fonctionnement et les compétences de chacun-e.</p> <p>6.1.7 Professionnaliser les processus de recrutement et d'accueil des nouveaux collaborateurs et collaboratrices</p> <p>6.1.8 Mettre en place une politique d'accueil des apprenti-e-s et des stagiaires</p>	<p><b>X</b></p> <p><b>X</b></p> <p><b>X</b></p> <p><b>X</b></p> <p><b>X</b></p> <p><b>X</b></p> <p><b>X</b></p> <p><b>X</b></p>	<p><b>X</b></p> <p><b>X</b></p>	

	<p><b>6.2. Améliorer la satisfaction et le bien-être des collaborateurs et collaboratrices et développer le sentiment d'appartenance</b></p>	<p>6.2.1 Repenser et mettre en œuvre une nouvelle politique de réunions internes</p> <p>6.2.2 Expliquer les enjeux et objectifs de l'institution et communiquer régulièrement sur l'état d'avancement des projets</p> <p>6.2.3 Instaurer une politique de réévaluation régulière des objectifs et des prestations du Muséum</p> <p>6.2.4 Favoriser un management participatif plutôt que de contrôle et encourager le principe de subsidiarité</p> <p>6.2.5 Développer des programmes de formation et d'encadrement professionnel pour l'aide au changement dans le cadre des réorganisations liées aux résultats du projet scientifique et culturel</p>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>		
	<p><b>6.3 Repenser la structure et la gestion du budget</b></p>	<p>6.3.1 Optimiser l'utilisation du budget par une distribution des besoins en fonction des projets et prestations</p> <p>6.3.2 Anticiper les besoins en ressources financières par une planification coordonnée et efficiente des différents projets</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	
	<p><b>6.4. Développer de nouvelles ressources financières</b></p>	<p>6.4.1 Mobiliser de nouveaux mécènes et sponsors</p> <p>6.4.2 Renforcer le secteur consacré à la recherche de soutiens financiers externes de type mécénat et sponsoring</p> <p>6.4.3 Mettre sur pied en collaboration avec la Société des amis du Muséum une structure œuvrant au soutien financier de l'institution</p> <p>6.4.4 Mettre en place une politique de tarification dynamique et cohérente avec les autres acteurs culturels de la Ville de Genève pour les visites commentées, la location de salles ou toute autre prestation payante</p>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p>	



<p>Axe 7 : Infrastructures</p> 	<p><b>7.1. Mettre à niveau les infrastructures scientifiques et publiques pour plus de sécurité et de confort</b></p>	<p>7.1.1 Mettre en œuvre le plan d’assainissement consécutif aux résultats de l’étude de risques liés au stockage de produits inflammables (OPAM)</p> <p>7.1.2 Rénover et optimiser le hall d’accueil et aménager un local pour les vestiaires</p> <p>7.1.3 Définir un nouveau concept pour la cafétéria et programmer sa rénovation</p> <p>7.1.4 Créer un nouvel espace dédié à la médiation (2<sup>e</sup> étage)</p> <p>7.1.5 Réaliser la chambre froide destinée à conserver les collections moléculaires</p> <p>7.1.6 Améliorer les procédures de prévention en matière d’incendie</p> <p>7.1.7 Mettre en place un système de comptage automatique des visiteurs et visiteuses afin de mieux gérer les flux et prévenir les surencadrements</p> <p>7.1.8 Participer au réaménagement du parc de Malagnou devant le Muséum en vue d’une intégration de cet espace au parcours de visite général</p>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p>	
	<p><b>7.2. Repenser la répartition des surfaces et leur affectation</b></p>	<p>7.2.1 Mettre en œuvre un programme de transformation et de rénovation des infrastructures en vue de rationaliser les espaces et leur fonction</p> <p>7.2.2 Réorganiser l’espace des ateliers à l’étage inférieur du bâtiment scientifique en vue d’optimiser leur fonctionnement et d’encourager les échanges entre les différents corps de métier</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	
	<p><b>7.3. Repenser l’ensemble de la signalétique intra- et extra-muros</b></p>	<p>7.3.1 Lancer un projet de révision générale de la signalétique dans les bâtiments public et scientifique du Muséum</p> <p>7.3.2 Optimiser la signalétique extérieure pour plus de visibilité</p>		<p>X</p> <p>X</p>	





# SYNTHÈSE

(ANNEXE 2)



1

## LE PROJET SCIENTIFIQUE ET CULTUREL (PSC) : DÉMARCHE ET OBJECTIFS

L'élaboration d'un projet scientifique et culturel ou PSC est une démarche **participative** et **rassembleuse** visant à définir la **vocation** du musée et son **développement**.

Un PSC met en cohérence toutes **les missions du musée**, à savoir la gestion des **collections**, leur **étude** et la **transmission des connaissances** et **valeurs** au public.

Un PSC s'appuie sur une analyse de la **vocation** et de **l'environnement** du musée ainsi que sur l'identification des **attentes** et demandes des **destinataires** (tutelles, publics, partenaires).

C'est un document qui définit les **grandes orientations** et les **stratégies** du musée sur un horizon d'environ cinq ans.

C'est avant tout une réflexion, qui doit dégager **une dynamique d'ensemble** et déboucher sur des **propositions concrètes d'action**.

Aucune mission du musée ne doit être négligée, mais le **Projet** est **sélectif** dans ses **propositions** et doit dégager des **priorités**.



2

## LE MUSÉUM AUJOURD'HUI

**15 millions**

le nombre de spécimens conservés dans les collections (soit près de la moitié de l'ensemble des collections zoologiques conservées en Suisse)

**270'000**

la fréquentation moyenne annuelle du Muséum, à laquelle s'ajoutent près de 50'000 personnes pour le Musée d'histoire des sciences et 30'000 personnes pour la Nuit de la science biennale

**100**

le nombre annuel de chercheurs et chercheuses suisses et internationaux qui viennent étudier les collections de l'institution

**20'000**

le nombre de personnes, dont de nombreux enfants, qui bénéficient chaque année des animations, projections et ateliers organisés par le Muséum

**50**

le nombre de nouvelles espèces décrites en moyenne chaque année par les scientifiques du Muséum

**2000**

le nombre de m<sup>2</sup> dédiés au stockage des collections, soit 13 km linéaires

**3000**

le nombre de mètres linéaires occupés par les ouvrages et documents de la Bibliothèque

**9000**

le nombre de m<sup>2</sup> occupés par les expositions du Muséum

**96**

le nombre de postes équivalent plein temps (état en 2014)



3

## DE NOUVEAUX ENJEUX

### **maintenir**

la position de leader du Muséum en Suisse et renforcer son rôle d'agent culturel clé à Genève et dans la région

### **combattre**

l'affaiblissement en Suisse de la recherche en systématique et en sciences naturelles et assurer le développement de nos connaissances sur la biodiversité

### **consolider**

en dépit d'une conjoncture de plus en plus difficile, l'assise internationale de la recherche et des collections du Muséum

### **œuvrer**

contre la diminution des connaissances et des liens avec la nature, en particulier chez les jeunes

### **moderniser**

discours et présentations pour redynamiser les expositions permanentes

### **contribuer**

à redéployer les valeurs d'une «Genève ville de sciences depuis 500 ans»

### **consolider**

la position stratégique, la notoriété et l'intégration active de l'institution dans la politique environnementale à Genève, en Suisse et dans le reste du monde

### **multiplier**

des partenariats pour des actions d'ouverture et des synergies dynamiques

### **remédier**

au manque de sécurité et au vieillissement des infrastructures scientifiques et publiques du Muséum



4

## LE PROJET DU MUSÉUM : UNE NOUVELLE VISION

Le **Muséum** est une institution scientifique et culturelle **innovante** d'envergure **internationale** au **coeur de la Société et** de son développement.

Par l'acquisition de **nouvelles connaissances** scientifiques sur le monde naturel et sa diversité ainsi que par le **renouvellement** et **l'évolution** de son discours, il s'affirme comme un **acteur scientifique et culturel clé** à tous les niveaux, du **local au mondial**.

Il propose, tant à ses publics qu'aux chercheurs et chercheuses, de **nouvelles offres et expériences** dans le domaine de la **science**, de son **histoire**, de **l'information** ainsi que des **échanges** et des **débats**.

Le **Muséum** place ainsi les liens entre **nature, science** et **société au coeur des enjeux** autour de la **biodiversité** et des **grands défis environnementaux** de demain.



5

## LE PROJET DU MUSÉUM : DES MISSIONS FORTES ET COMPLÉMENTAIRES

diffusion des connaissances

Avec une programmation **riche et innovante**, le Muséum **explore** et teste de **nouvelles pistes** de communication et d'éducation environnementale mettant en œuvre, tout à la fois, **action scientifique, communication, pédagogie et réflexions** plus philosophiques.

gestion des collections

La conservation des collections à **long terme**, leur **enrichissement** et le développement de moyens d'échange pour **renforcer leur accessibilité** garantissent, pour les générations futures, l'intégrité et la valorisation de ce **patrimoine genevois d'importance mondiale**, témoin d'une diversité du vivant en pleine mutation.

recherche scientifique

Le **développement** et le **partage** des **connaissances** en matière d'étude et de conservation, la **formation** et l'**encadrement** de jeunes scientifiques, ou encore la **mission d'expertise** jouent un rôle de plus en plus important dans l'établissement de législations ou de projets de protection dans le cadre de la conservation de la nature mais aussi dans les choix culturels ou économiques que nos sociétés seront amenées à faire.





6

## LE PROJET DU MUSÉUM : DE NOUVEAUX CONCEPTS

### histoire des sciences

Avec son site du Musée d'**histoire des sciences**, le Muséum développe une **approche diachronique** des sciences et des sciences naturelles, en étudiant l'évolution des connaissances sur le monde naturel. Cela permet de placer le discours scientifique et culturel de l'institution dans une **dimension sociétale** pour mieux comprendre les mécanismes et l'évolution de nos **rapports au vivant** et au monde qui nous entoure.

### les bio-indicateurs culturels

Le Muséum travaille à faire **évoluer nos représentations collectives** en matière d'environnement en développant des **projets inédits** de sensibilisation sur des animaux sur lesquels se focalise l'attention générale, et qui portent l'empreinte du processus par lequel s'établissent nos systèmes de valeurs et nos comportements.

### Genève ville de sciences

Ville de sciences et de culture, Genève nourrit depuis des siècles une passion pour la pratique des sciences et leur diffusion auprès du public et des écoles. Elle est reconnue par la communauté scientifique comme **un centre de réputation mondiale** dans des domaines aussi variés que la biologie, la biotechnologie, la médecine, la physique ou l'astronomie. Le Muséum s'engage à contribuer au développement de la stratégie de promotion de « Genève, ville de sciences », par exemple en accueillant avec d'autres partenaires de grandes conférences internationales.

### une structure innovante

Grâce à une **organisation repensée**, le Muséum se profile comme une structure permettant de porter et dynamiser, de manière ouverte, efficace et transversale, des **projets d'envergure de type « science et société »**. Il y joue un rôle clé en qualité de concepteur/ créateur puis de leader, tout en adoptant une posture d'ouverture à des synergies et partenariats nouveaux et originaux.



7

## LE PLAN D' ACTIONS DU MUSÉUM : **EXPOSITIONS**

### vision

Les expositions permanentes et temporaires du Muséum, par leur importance, sont un vecteur essentiel de **diffusion des savoirs** et d'**invitation à l'émerveillement**. Conscient de l'importance de ce média, le Muséum **repense son exposition permanente**, développe avec ambition **des formes d'expositions originales** ainsi qu'une **programmation forte et diversifiée**. Il entend ainsi offrir à ses publics non seulement du rêve et de la connaissance, mais aussi une **plateforme d'échanges et de débat** sur les **questions sociétales et environnementales actuelles** et sur la complexité du monde, afin d'**ancrer encore plus fortement l'institution dans le 21<sup>e</sup> siècle**.



### mise en œuvre

1. Revitaliser les galeries permanentes
2. Développer et optimiser les expositions temporaires
3. Exporter nos expositions et favoriser les coproductions
4. Créer de nouvelles formes d'expositions



8

## LE PLAN D' ACTIONS DU MUSÉUM : ACCUEIL DES PUBLICS ET MÉDIATION

### vision

Le Muséum, très apprécié de la population genevoise est le musée le plus fréquenté de la place avec plus de 250'000 visiteurs par an, est non seulement un lieu d'accueil privilégié pour les scolaires et les familles, mais il attire aussi un public adulte très diversifié. Afin que chaque visiteur trouve au Muséum **une vraie réponse à ses attentes**, l'institution se doit de **régulièrement redéfinir son offre** avec des **pratiques et outils novateurs**. Elle vise notamment à orienter sa communication vers des **questions environnementales clés** où le comportement de l'espèce humaine est appelé à jouer un rôle déterminant.



### mise en œuvre

5. Développer l'offre et les prestations en matière d'accueil des publics
6. Créer de nouveaux espaces de dialogue avec nos publics
7. Mieux connaître nos publics

vision

Le Muséum, le **plus grand musée d'histoire naturelle de Suisse**, avec la gestion de près de 50 % des collections du pays et un patrimoine d'intérêt mondial, **entre résolument dans le 21<sup>e</sup> siècle** avec ses stimulants enjeux.

Pour garantir l'intégrité et le développement d'un patrimoine genevois d'importance mondiale, le Muséum entend développer des **pratiques modernes** dans la gestion des collections, prenant en compte des contraintes actuelles et futures en matière de **sécurité et de dispositions légales**. Il s'appuie aussi sur les plus **récentes technologies** en matière de flux et d'échanges d'informations. Au cours de la décennie, le Muséum projette de mettre sur pied la **banque de données ADN nationale** de toutes les espèces animales en lien avec le projet « Stratégie Biodiversité Suisse ».



mise en œuvre

8. Assurer l'intégrité et la sécurité des collections
9. Promouvoir le développement des collections et maintenir leur caractère généraliste
10. Développer de nouveaux types de collections
11. Développer et optimiser les pratiques de gestion des collections
12. Développer les prestations du SIDos (biblioth.)



10

## LE PLAN D' ACTIONS DU MUSÉUM : RECHERCHE

### vision

Le Muséum se doit de rester **le leader suisse de la recherche en systématique** en tant que garante notamment de la protection de la **Biodiversité de demain**.

Pour soutenir cet engagement fort, une réorganisation plus fonctionnelle et plus efficace des départements scientifiques est instaurée. Elle supporte **une politique et des axes de recherche clairement définis**. Parallèlement, l'engagement des scientifiques en matière de partage des connaissances, notamment dans **l'expertise et l'action environnementale**, est renforcé dans son excellence.

La création d'un **nouveau pôle scientifique consacré à l'histoire des sciences** répond à la volonté d'intégrer cette thématique diachronique aux autres disciplines scientifiques du Muséum avec pour objectif la création de nouveaux axes de recherche.



### mise en œuvre

**13.** Renforcer et garantir à long terme la position de muséum leader en Suisse en matière de recherche en sciences de la vie et de la Terre

**14.** Développer l'engagement des scientifiques en matière de partage des connaissances

**vision**

Le Muséum s'affirme à la fois en tant que **voix privilégiée** dans le domaine de la communication scientifique, à Genève comme en Suisse, et en tant qu'**acteur majeur de la culture** pour tous et toutes dans la région. Il étend sa notoriété et promeut largement ses valeurs et son engagement en faveur de la recherche en sciences naturelles, de la protection de l'environnement, de l'accès à la culture et de **Genève ville internationale de sciences**. Le développement d'une communication englobant tout à la fois **Genève et des territoires plus étendus** à échelon régional (Suisse et France) étend la notoriété de l'institution tout en sensibilisant les publics aux **enjeux environnementaux du futur** et à ses valeurs.

**mise en œuvre**

- 15.** Développer le rayonnement de l'institution, sa notoriété au niveau régional, national et international, et les actions dans la communication environnementale, sociale et scientifique
- 16.** Redéfinir l'image de l'institution auprès du public, des autorités de tutelle et des médias, en lien avec l'évolution de l'institution
- 17.** Développer l'institution dans un esprit d'ouverture en renforçant les collaborations et les partenariats
- 18.** Développer et consolider la communication orientée vers tous les publics à Genève et contribuer à la consolidation des liens sociaux entre tous et toutes

### vision

Le Muséum accompagne son projet en adaptant sa **gouvernance** et son **organigramme**. Avec l'introduction d'une nouvelle **unité des publics**, l'institution tend vers un nouvel **équilibre de ses missions** tout en favorisant les échanges et la **complémentarité** des savoirs et des savoir-faire.

Afin de renforcer leur rattachement, le Muséum et sa filiale le Musée d'histoire des sciences sont réunis désormais sous la **même entité scientifique et culturelle**. L'institution « **Muséum Genève** » dispose ainsi de deux sites géographiques complémentaires, à Malagnou et à la Perle du Lac. Ce rapprochement tend vers une meilleure **maîtrise des dépenses** et vers une communication et une planification des programmes culturels **centralisées**.

Le fonctionnement basé jusqu'ici sur une logique « métiers » laisse place à un **management de gestion de projets**.

La gestion du budget est repensée pour répondre au mieux à la nouvelle organisation et à son fonctionnement. Pour garantir le succès de son projet scientifique et culturel, le Muséum développe une **stratégie de recherche de fonds** et de valorisation de ses prestations.



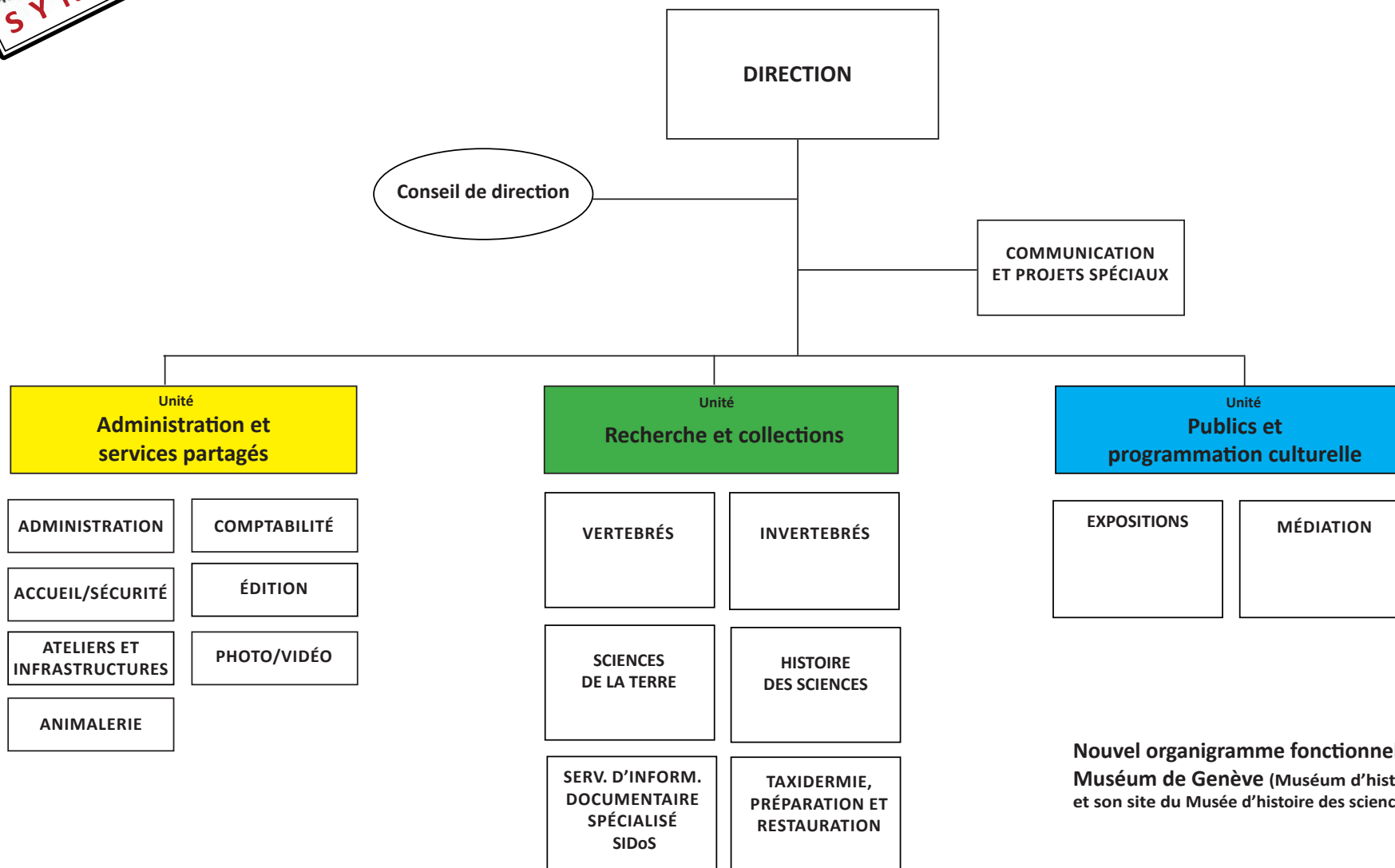
### mise en œuvre

- 19.** Repenser et optimiser le fonctionnement interne et l'organisation globale de l'institution
- 20.** Améliorer la satisfaction et le bien-être des collaborateurs et collaboratrices
- 21.** Repenser la structure et la gestion du budget
- 22.** Développer de nouvelles ressources financières



13

## LE PLAN D' ACTIONS DU MUSÉUM : ORGANISATION



Nouvel organigramme fonctionnel du Muséum de Genève (Muséum d'histoire naturelle et son site du Musée d'histoire des sciences)



vision

Pour répondre aux orientations du projet et **optimiser l'efficacité** de ses installations, qui **n'ont pas connu de transformation structurelle majeure depuis sa construction à Malagnou en 1965**, le Muséum repense et soigne ses infrastructures notamment au niveau de l'accueil et des services.

L'institution veut également tout mettre en œuvre pour assurer à long terme la **sécurité** et le **développement** de ses collections. De plus, le Muséum s'inscrit dans le projet de réaménagement du **parc de Malagnou** en prônant un axe biodiversité et nature en ville, favorisant un message cohérent avec les valeurs transmises par l'institution, tout en s'engageant pour un espace d'expression et de loisirs novateur.



mise en œuvre

- 23.** Mettre à niveau les infrastructures scientifiques et publiques pour plus de sécurité et de confort
- 24.** Repenser la répartition des surfaces et leur affectation
- 25.** Repenser l'ensemble de la signalétique intra- et extra-muros

Un musée aujourd'hui ne se contente plus de gérer l'existant. Dans un monde culturel et technologique en constante mutation, il se doit de s'interroger sur ses missions, l'évolution des attentes de ses publics, son rôle dans la cité, ou encore son positionnement sur la scène locale, nationale et internationale.