



# Plan stratégique 2020-2024

Un musée  
Ville de Genève

[www.meg-geneve.ch](http://www.meg-geneve.ch)



Lauréat 2017  
du Prix Européen  
du Musée de l'année



VILLE DE  
GENÈVE



# Plan stratégique 2020-2024



Un musée  
Ville de Genève

[www.meg-geneve.ch](http://www.meg-geneve.ch)





# Sommaire

## Plan stratégique 2020-2024

Préface de Sami Kanaan,  
conseiller administratif chargé  
du Département de la culture et du sport

### 9 RÉSUMÉ

Principaux enjeux  
Vision et mission  
Objectifs stratégiques  
Catégories de publics  
Positionnement de marque  
Principes de production de contenu  
Glossaire

### 15 INTRODUCTION

Méthodologie

### 19 PRINCIPAUX ENJEUX

Le « musée d'ethnographie », une espèce  
en voie de disparition  
La mutation des attentes et des motivations  
des publics  
Le musée numérique  
Un changement de culture professionnelle  
au musée

### 31 VISION ET MISSION

La vision  
La mission

### 35 AXES STRATÉGIQUES ET OBJECTIFS SMART

Décoloniser le musée  
Renforcer le rôle de plateforme et  
de partenaire pour des collaborations  
locales et internationales  
Diversifier et inclure de nouveaux publics  
Inspirer les processus créatifs  
Devenir un musée de référence  
en matière de développement durable

### 43 PUBLICS ET POSITIONNEMENT DE MARQUE

Cibler des catégories de publics  
Le positionnement unique de la marque  
De la communication à l'engagement

### 47 PRINCIPES DE PRODUCTION DU CONTENU

Chaque membre du personnel est créateur  
ou créatrice potentiel-le de contenu  
Contenu produit « en direct » et contenu  
numérique facilement accessible sur  
Smartphone  
Production de multimédia audio, video,  
photo, RA, RV, etc.  
Développer le multilinguisme :  
français et anglais au minimum  
Créer une plateforme pour le contenu  
produit par les partenaires ou  
« parties prenantes »  
Être pertinent pour les publics  
Être accessible avec un langage clair  
et une technologie adaptée  
Favoriser la transdisciplinarité – intégrer  
différentes disciplines



## PRÉFACE

Cinq ans déjà, cinq ans seulement... Quand le MEG rouvrirait ses portes à l'automne 2014, il s'engouffrait avec envie et énergie dans une nouvelle ère de sa longue vie entamée en 1901. De 1901 à 2014, le Musée n'est bien sûr pas resté identique. Il a déménagé, a vu ses collections grandir, a innové. Il a muté en fonction des besoins, des opportunités et de l'évolution de la société. À son rythme.

Aujourd'hui, alors que les envies et les besoins des publics se transforment à une vitesse effrénée, que des questions fondamentales se posent avec acuité sur l'origine des collections de nos musées occidentaux – et *a fortiori* des musées d'ethnographie –, alors que le numérique modifie chaque jour davantage notre rapport au réel, les certitudes et les acquis du Musée se trouvent singulièrement bousculés.

Le MEG a donc entamé une longue réflexion, peu de temps finalement après sa réouverture, pour se remettre en question et dessiner son avenir pour les cinq prochaines années.

Le Département de la culture et du sport que je préside soutient cette démarche entamée par le MEG en vue d'un positionnement inclusif vis-à-vis de toutes les composantes de notre communauté genevoise et au-delà.

Je souhaite donc à l'équipe du MEG de nous permettre, comme elle s'en est fixé l'objectif, de « questionner les idées reçues, les pratiques et les représentations culturelles dans le but de faciliter la décolonisation et d'orienter le regard vers l'avenir ».

**Sami Kanaan**  
**Conseiller administratif en charge**  
**du Département de la culture et du sport**







# RÉSUMÉ

---

Le plan stratégique 2020-2024 définit la vision, la mission, les lignes directrices et les objectifs spécifiques du MEG pour l'ensemble de ses activités.

Sans négliger les expériences passées, ce plan se fonde sur une réflexion actuelle pour porter le regard vers le futur et permettre ainsi à l'institution de rester pertinente pour ses publics tout en conservant une place prééminente parmi les musées de Genève, mais aussi de la Suisse et du monde.

## PRINCIPAUX ENJEUX

«Rien n'est permanent sauf le changement» proclamait le philosophe grec Héraclite. Le contexte dans lequel le MEG développe ses activités est en constante évolution. Aussi, pour envisager l'avenir, est-il important d'identifier les enjeux majeurs auxquels les musées font et auront à faire face dans les années à venir.

Pour le MEG, ces enjeux sont :

- **Le « musée d'ethnographie », une espèce en voie de disparition.** De nouvelles attitudes et réflexions sont à adopter et à mener sur les processus de décolonisation, l'héritage colonial contesté, le pouvoir et la participation, le racisme, la confiance et les perspectives « translocales »<sup>1</sup>.
- **L'évolution des attentes et des motivations des publics.** Les publics sont au centre de la muséologie qui doit s'adapter pour répondre à leur diversité et rester pertinente.
- **Le musée numérique.** Ou comment prendre en compte les effets de la numérisation de l'information et des services ; les attentes du public ; la rapidité des innovations technologiques – en particulier dans les médias ; l'ubiquité des données.
- **Un changement de culture professionnelle au Musée.** L'organisation du travail évolue d'un système unidirectionnel, essentiellement hiérarchique, vers davantage de partenariats et de collaborations dans une gestion en mode projets. Cela influence les identités professionnelles, les compétences et la gestion du changement.

L'institution doit s'y confronter et se positionner de manière stratégique, tout en maintenant un regard critique sur les tendances qui caractérisent l'évolution du monde muséal.

<sup>1</sup> Voir Glossaire p. 14

## VISION ET MISSION

Pour se positionner dans ce contexte, le MEG renouvelle sa vision et sa mission de la façon suivante :

**Vision:** explorer les échanges équitables et l'interculturalité dans une perspective translocale.

**Mission:** questionner les idées reçues, les pratiques et les représentations culturelles dans le but de faciliter la décolonisation et d'orienter le regard vers l'avenir.

## OBJECTIFS STRATÉGIQUES

Cinq objectifs ont été identifiés pour parvenir à ce résultat :

1. Décoloniser le Musée.
2. Renforcer le rôle du Musée en tant que plateforme et partenaire pour des collaborations locales et internationales.
3. Diversifier et inclure de nouveaux publics.
4. Inspirer les processus créatifs.
5. Devenir un musée de référence en matière de développement durable.

Ces objectifs stratégiques répondent à la vision et à la mission que le Musée souhaite réaliser, mais aussi à une approche plus ciblée des priorités de ses publics.

## CATÉGORIES DE PUBLICS

Pour développer une stratégie d'approche des publics, le Musée doit cibler les catégories de publics qu'il veut toucher, puis se repositionner progressivement pour passer d'un modèle *push* – la communication traditionnelle des musées dans lesquels le contenu est *poussé* vers son public –, à un modèle *pull*, centré sur les attentes et besoins des visiteurs et visiteuses. Les catégories de publics à cibler ne sont plus identifiées en fonction de données démographiques (enfants, adultes, familles, etc.) mais sur la base de leurs *motivations*.

Les visiteurs et visiteuses types<sup>2</sup> pour le MEG sont par exemple:

- **Les initié-e-s**, qui cherchent à s'identifier à une communauté de culture
- **Les voyageurs/euses**, ouvert-e-s sur le monde, stimulé-e-s par de nouvelles idées, plutôt cosmopolites et qui s'identifient à la Genève internationale
- **Les créateurs/trices**, qui cherchent l'inspiration pour créer de l'art, du design ou de la musique
- **Les expert-e-s, chercheurs/euses et étudiant-e-s**, qui développent une réflexion dans le cadre d'un projet spécifique, pour les études ou par passion
- **Les cool hunters**, à la recherche de ce qui est unique, cool, exceptionnel, branché; souvent les touristes
- **Les régénérateurs/trices**, qui cherchent un endroit où se détendre et prendre soin d'eux-mêmes
- **Les socialisateurs/trices**, qui souhaitent se retrouver entre amis ou en famille, sociabiliser et échanger

Sans perdre de vue le processus de décolonisation et sans renoncer à son public actuel, le MEG se donne pour objectif, au cours des cinq prochaines années, de prioriser les publics suivants: «initié-e-s», «voyageurs/geuses», «créateurs/trices» et «expert-e-s - chercheurs/euses».

<sup>2</sup> Ces catégories, inspirées librement de l'approche du muséologue John H. Falk, ont été élaborées par les consultants sur la base de sondages auprès des visiteurs et visiteuses et de discussions avec les équipes de médiation et de communication du Musée. Ce sont des catégories descriptives qui font référence à la motivation d'une personne à se rendre au MEG. Des recherches supplémentaires sur les visiteurs et visiteuses seront nécessaires pour affiner ces catégories ou utiliser un modèle différent.

## POSITIONNEMENT DE MARQUE

Pour être identifiable et différencié, le MEG adoptera un nouveau positionnement de marque, reposant sur quatre idées principales : **repenser** ; **réunir** ; **émouvoir** ; **anticiper**.

Un travail de fond, indépendant du présent plan stratégique, sera mené avec une agence de communication sur cette nouvelle identité de marque.

## PRINCIPES DE PRODUCTION DE CONTENU

Afin de répondre aux attentes et aux besoins des catégories de publics nouvellement identifiées, le MEG repense tout le contenu qu'il produit, diffuse et sur lequel il communique (expositions, site Internet, festivals, événements, publications sur les réseaux sociaux, etc.). Le Musée redéveloppe globalement son offre dans tous ces domaines en fonction de la vision et de la mission, de ses objectifs stratégiques et du positionnement de son image de marque.

L'offre du MEG doit refléter les principes suivants :

- Chaque membre du personnel est un-e créateur/trice potentiel-le de contenu.
- Le contenu est proposé « en direct », via une interaction physique avec le public, mais aussi sous une forme numérique orientée « Mobile first », accessible par téléphone portable, avec un réel effort vers une production sans papier.
- Le contenu est enrichi en ligne et sur site par le multimédia – audio, vidéo, photo, RA, RV, etc.
- Le contenu est polyglotte : français et anglais au minimum, plus langue des publics cibles.
- Le MEG devient une plateforme d'échange et une caisse de résonance pour du contenu venu de l'extérieur.
- Le contenu est pertinent pour les publics cibles.
- Le contenu est accessible, formulé dans un langage clair et la technologie en facilite l'accès.
- Le contenu est transdisciplinaire ou multidisciplinaire.

**Les nouveaux projets du Musée intègrent systématiquement ces principes.**

## GLOSSAIRE

### **Décoloniser/décolonisation**

La décolonisation concerne tous les pays, régions et institutions dont les ressortissant-e-s ont poursuivi des pratiques coloniales parfois jusqu'après les indépendances ; toutes les populations qui ont un héritage colonial et/ou qui ont été de près ou de loin liées à l'esclavagisme. Elle concerne également les compagnies multinationales qui se sont déployées en période coloniale et postcoloniale. Dans le présent document, les termes « décolonial » et « décoloniser » englobent des processus plus vastes de décolonisation des pratiques, des institutions, du langage, de l'histoire, etc. Ces pratiques cherchent donc à rendre plus équitables et inclusives l'ensemble des opérations muséales (expositions, programmation culturelle, diffusion, etc.), tout en continuant d'exploiter un patrimoine qui reste le témoin de relations coloniales qui ont brutalisé, privé de pouvoir, rendu anonymes tant de personnes, occulté tant de pratiques et d'évènements de l'histoire.

### **Translocal**

Emprunté au vocabulaire de l'économie sociale et solidaire, le terme « translocal » qualifie un dialogue global non aligné, indépendant, structurant des communautés d'intérêts et d'origines diverses en multipliant les perspectives. Dans le présent document, ce terme est compris comme une conversation à plusieurs voix qui rompt définitivement avec le dialogue polarisé entre anciennes métropoles et colonies, entre centres hégémoniques du pouvoir et périphéries, entre « nous » et « les autres ». La translocalité s'impose d'autant plus dans les musées d'ethnographie que ces derniers sont le reliquat de mouvements d'objets, de personnes et d'images entre pays, essentiellement durant la période coloniale pendant laquelle l'Europe s'est approprié les ressources naturelles, la force de travail des populations et leur patrimoine culturel.

# INTRODUCTION

---

Le MEG (Musée d'ethnographie de Genève) est une institution Ville de Genève qui fait partie du Département de la culture et du sport.

Il regroupe une collection de 74'000 objets de nature diverse (archéologie, objets religieux, objets usuels, art contemporain, artisanat...) et plus de 300'000 documents (livres, photographies, documents iconographiques, enregistrements sonores et musicaux) relatifs à quelque 1500 cultures – actuelles et historiques – réparties sur les cinq continents.

Fondé par la Ville en 1901 à partir de collections privées et publiques, issues notamment du Musée archéologique, du Musée Ariana, du Musée d'art et d'histoire et du Musée de la Société des missions évangéliques de Genève<sup>3</sup>, le MEG a fait peau neuve sur le site de Carl-Vogt, avec un nouveau bâtiment inauguré le 31 octobre 2014. L'orientation du Musée telle que définie dans le « Plan directeur 2009-2014 » visait à transformer le MEG en « une institution de référence dans le domaine de l'anthropologie » en produisant des « expositions critiques » et en développant « une culture d'excellence et d'audace »<sup>4</sup>. Cinq ans après l'ouverture du nouveau Musée, le MEG est fier de ce qu'il est devenu. Il a atteint la plupart des objectifs énoncés dans son premier Plan directeur. En outre, il est aujourd'hui l'un des musées les plus réputés en Suisse et en Europe dans son domaine de compétence. Il a remporté le prestigieux *Prix du Musée européen de l'année (EMYA) 2017* pour la qualité et l'originalité de son offre culturelle et il a, depuis sa réouverture, attiré plus de 800'000 visiteurs et visiteuses dans ses expositions et ses activités publiques. Cependant, comme tous les musées de Genève, de Suisse et du monde, le MEG doit continuer à anticiper les grands changements démographiques, économiques, technologiques et culturels à venir s'il veut conserver sa pertinence et son rayonnement.

Dans cette perspective, le Musée a engagé un nouveau processus de planification stratégique afin de poser les jalons pour les années 2020-2024. Les démarches suivantes ont été conduites :

- Une évaluation interne, basée sur des entretiens et des observations synthétisés dans un rapport de diagnostic
- Des entretiens en dehors du musée pour identifier les problématiques relatives à son contexte ainsi que la perception qu'on en a de l'extérieur
- Une période de réflexion entre partenaires, collaboratrices et collaborateurs, pour établir une « vision interne » et une « vision externe », et pour définir les orientations stratégiques fondamentales
- Une phase de planification permettant de tracer une feuille de route détaillée

<sup>3</sup> Archives de la Ville de Genève.

<sup>4</sup> Agrandissement du MEG, Département de la Culture, Plan Directeur 2010 – 2014 : « Rapport de synthèse des groupes de réflexion ».

## MÉTHODOLOGIE

Ce programme stratégique est le résultat de recherches importantes, mais aussi d'entretiens multiples et d'ateliers organisés par les consultant-e-s et l'équipe de direction du Musée, incluant :

- Des entretiens avec 40 collaborateurs et collaboratrices du MEG (soit environ 70% du personnel du Musée)
- Une enquête de terrain (questionnaires sur les motivations des publics et observations directes)
- Des entretiens téléphoniques et *in situ* avec des enseignant-e-s
- Trois *Visioning Workshops* :
  - « Directions clés et principaux enjeux » avec le conseil de direction du MEG
  - « Axes stratégiques » avec tout le personnel du MEG
  - « Axes stratégiques » avec tout le personnel du MEG et les personnes – parties prenantes – suivantes :
    - o Nicolas Musin, chorégraphe et producteur de spectacles
    - o Laurella Rinçon, conservatrice du patrimoine, Ministère de la Culture (France) et UNESCO
    - o Jean-François Bayart, professeur à l'IHEID
    - o Keyvan Ghavami, fondateur de Act On Your Future
    - o Fabrice Roman, directeur du centre d'accueil pour migrants La Roseraie
    - o Dominique Rovini, co-directrice du festival Les Créatives
- Des rencontres hebdomadaires entre Boris Wastiau et son conseil de direction élargi à tou-te-s les responsables d'équipes, au conservateur responsable des nouvelles technologies et à la gestionnaire RH
- Des contributions écrites et des réunions du personnel

### Autres partenaires et parties prenantes consultés

- o Sami Kanaan, maire de la Ville de Genève et magistrat en charge du Département de la culture et du sport (DCS)
- o Marc Maugué, secrétaire général de la Fondation Hans Wilsdorf
- o Jean-Pierre Greff, directeur de la HEAD, Genève
- o Philippe Bischof, directeur de la Fondation Pro Helvetia
- o Rares Doncas, directeur de l'Abri, Genève
- o Alain Renaud, créateur sonore, Genève
- o Société des amis du MEG – SAMEG (ensemble du Comité)

### Documentation

- Constitution d'une plateforme interactive d'échange de documents ouverte à tout le personnel du MEG « wiki-MEG »
- Recherches bibliographiques et mise à disposition d'ouvrages de référence spécialisés à la bibliothèque du Musée
- Accueil de conférencier-e-s autour de thématiques muséales diverses (conférences ouvertes à l'ensemble du personnel)



# PRINCIPAUX ENJEUX

---

La phase de diagnostic décrite ci-dessus a permis aux équipes du MEG d'identifier et de discuter les principaux courants et changements qui impactent aujourd'hui les musées, à Genève et dans le monde, tout en gardant à l'esprit la question de la pertinence de l'offre du Musée en tant que service public dans un réseau complexe de partenaires – actuels et potentiels.

Le MEG souhaite se positionner, pour les années à venir, par rapport à quatre enjeux principaux :

- Le « musée d'ethnographie », une espèce en voie de disparition
- La mutation des attentes et des motivations des publics
- Le musée numérique
- Un changement de culture professionnelle au Musée

## LE « MUSÉE D'ETHNOGRAPHIE », UNE ESPÈCE EN VOIE DE DISPARITION

Signe emblématique d'une mutation profonde, le changement de nom de la plupart des « musées d'ethnographie » dans de nombreux pays d'Europe (Suède, France, Allemagne, Pays-Bas, etc.) marque une prise de distance par rapport à une discipline d'origine coloniale à la courte existence. Ces musées se sont désormais redéfinis en tant que « musées des cultures du monde » ou ont adopté de nouveaux noms pour se distancer, par des voies diverses, de l'ethnographie et du passé colonial. Ainsi, le Musée du quai Branly – Jacques Chirac, le MARKK – Museum am Rothenbaum – Kulturen und Künste der Welt (Hambourg), le MUCEM, Confluences, Welt Museum Wien, etc. En Suisse, il y a 23 ans, le « Völkerkunde Museum » de Bâle se montrait précurseur en abandonnant l'appellation Museum für Völkerkunde pour prendre celle de Museum der Kulturen. Ce changement de nom accompagnait un changement de paradigme clair et une prise de distance assumée par la Ville de Bâle par rapport à une discipline anachronique, coloniale et eurocentrique<sup>5</sup>.

Les musées, et particulièrement les musées « à caractère ethnographique », continuent de traverser une époque de redéfinition, car ni la période réflexive dans laquelle ils se sont longtemps complus, ni les bonnes intentions annoncées n'ont su prévenir l'avènement de nouvelles critiques externes, parfois acerbes. Les demandes des pays sources en faveur de la restitution des collections vont croissant, et les publics, qui s'intéressent davantage à la provenance controversée de ces collections, prennent conscience de la persistance de concepts et de formes de discours eurocentriques<sup>6</sup>. Certain-e-s universitaires, intellectuel-le-s et artistes, mais aussi une partie des publics, principalement non européens, voient dans les musées d'ethnographie les derniers avatars du colonialisme.

<sup>5</sup> Clara B. Wilpert, "Paradigmenwechsel unter dem Museumsdach". Baessler-Archiv, Band 49, 35-41, 2001.

<sup>6</sup> Nareya Farah, "Return of African Artifacts Sets a Tricky Precedent for Europe's Museums", *New York Times*, 27 novembre 2018  
Mark Wilding, "Museums grapple with rise in pleas for return of foreign treasures", *The Guardian*, 7 février 2019, Sarah Jilani, "How to decolonize a museum", *Times Literary Supplement*, 7 juin 2018, "Art repatriation: Colonial ghosts haunt German and other European museums", *The Local*, 22 novembre 2018.

Le rapport Sarr-Savoy (novembre 2018)<sup>7</sup>, commandité par le président français Emmanuel Macron afin d'évaluer les conditions requises « pour permettre la restitution temporaire ou définitive de l'héritage culturel africain à l'Afrique »<sup>8</sup> dans les cinq ans à venir, a précipité les changements au niveau du discours public dans différents pays. La publication de ce rapport, qui porte sur le patrimoine africain au sud du Sahara, confirme l'importance des efforts entrepris de longue date par le MEG dans la recherche sur la provenance de ses collections. Il conforte également l'intérêt de replacer l'ensemble des collections dites ethnographiques dans une perspective décoloniale critique et invite à repenser les relations que le Musée et ses agent-e-s entretiennent avec les communautés sources dont ses collections sont issues<sup>9</sup>. Il s'agit aujourd'hui d'accentuer de manière proactive un mouvement « vers une nouvelle éthique relationnelle » (*ibidem*)<sup>7</sup> entre les musées qui recèlent des collections et les cultures qui les revendiquent.

Mais les enjeux vont bien au-delà des questions très médiatisées de restitution et concernent des problématiques beaucoup moins discutées. Ils participent de la question plus vaste de la décolonisation des pratiques, des institutions, du langage, de l'histoire, etc. Comment les musées peuvent-ils « assainir » leur utilisation des collections, leur programmation et leurs expositions tout en continuant d'exploiter un patrimoine qui reste le témoin de relations coloniales qui ont brutalisé, privé de pouvoir, rendu anonymes tant de personnes, occulté tant de pratiques et d'événements de l'histoire?<sup>10</sup>

Le MEG est très conscient de ces enjeux, pris en compte dans son exposition permanente actuelle. « Les archives de la diversité humaine », présentées depuis octobre 2014, s'ouvrent par des textes sur grands panneaux aux titres sans équivoque pour expliquer l'origine de ses collections : *Hiérarchiser l'humanité*; *L'exotisme comme goût*; *L'économie du pittoresque*; *Ambivalence de la collecte missionnaire*, etc. Ces textes permettent d'aborder des questions fondamentales sur la façon dont le MEG et les institutions qui l'ont précédé ont acquis leurs collections. En outre, le mode d'acquisition de chacun des objets présentés est clairement affiché sur chaque cartel et expliqué dans des textes qui attirent l'attention des publics sur des pratiques parfois illicites et souvent contestables du point de vue éthique.

Néanmoins, de nombreuses questions, relatives au pouvoir et à l'autorité, à la représentation et à la participation à l'histoire des collections, ne sont pas encore abordées. Même s'il interroge régulièrement des aspects sensibles relatifs à la provenance et au mode d'acquisition de ses collections, le MEG doit progresser encore pour décoloniser plus avant certains champs de sa pratique. Se pencher de manière critique sur l'histoire n'est qu'un des aspects nécessaires de la décolonisation. Les enjeux relatifs aux pratiques actuelles et au discours contemporain sont tout aussi importants.

## Décolonisation

Le terme étant relativement nouveau et le concept parfois controversé, il convient de savoir ce qu'on entend par « décoloniser ».

C'est d'autant plus important dans les pays qui, à l'instar de la Suisse, n'ont pas eu de colonies et où la réflexion sur l'héritage colonial peut, a priori, sembler hors propos. La décolonisation concerne tous les pays, régions et institutions dont les ressortissant-e-s ont poursuivi des pratiques coloniales, parfois jusqu'après les indépendances ; toutes les populations qui ont un héritage colonial et/ou qui ont été de près ou de loin liées à l'esclavagisme. Elle concerne également les compagnies multinationales qui se sont déployées en période coloniale et postcoloniale.

<sup>7</sup> *Rapport sur la restitution du patrimoine culturel africain. Vers une nouvelle éthique relationnelle*, Felwine Sarr et Bénédicte Savoy, novembre 2018, [http://restitutionreport2018.com/sarr\\_savoy\\_fr.pdf](http://restitutionreport2018.com/sarr_savoy_fr.pdf).

<sup>8</sup> *Discours d'Emmanuel Macron à l'Université de Ouagadougou*, 28 novembre 2017, Élysée.

<sup>9</sup> *Époque coloniale et œuvres spoliées, une problématique également suisse*, RTS, Culture.

<sup>10</sup> « Comment décoloniser les Musées ethnographiques aujourd'hui ? », Pauline de Laboulaye, *Artpress*, 7 Avril 2015.

La réflexion ne doit pas se limiter aux États-nations qui ont possédé des colonies à proprement parler, ni non plus à l'origine des collections. Il s'agit d'une problématique plus large, dont la décolonisation des musées fait partie intégrante et qui requiert d'appliquer les principes suivants :

- Étudier, comprendre et intervenir activement sur les relations de pouvoir, les principes d'autorité et les privilèges hérités et exercés dans la pratique muséale (par exemple collectionner, classer, documenter, conserver, représenter, interpréter, collaborer, communiquer et répartir les ressources)
- Aborder de manière transparente et respectueuse les problèmes de dépossession, d'exclusion, d'effacement et de violence historiques et actuels
- Rendre visible l'histoire violente et inégale des collectes coloniales et néocoloniales et des complicités institutionnelles afin de promouvoir « la guérison » – cette dernière notion étant importante aujourd'hui pour de nombreuses cultures historiquement blessées par le colonialisme
- Respecter l'aspiration à l'autodétermination des personnes et des cultures représentées
- Assumer une position proactive dans le contexte des questions de restitution
- Promouvoir la responsabilité et la transparence
- Soutenir les échanges équitables sous toutes leurs formes
- Abandonner les visions et les lectures eurocentriques pour valoriser la multiplication des points de vue
- Décoloniser le langage

Chacun de ces éléments doit guider le MEG dans son évolution, dans son engagement décolonial, ce qui ne sera pas un processus facile. La « décolonisation » peut prendre alors une signification, une forme et une couleur uniques au MEG, celles que les équipes du Musée et leurs partenaires de travail lui donneront.

### **Pouvoir et participation / autorité et responsabilité**

« La décolonisation n'est pas une métaphore »,<sup>11</sup> c'est une remise en question des rapports de pouvoir, de l'autorité, des processus de participation et de la prise de responsabilité par rapport à un *habitus* colonial. La collecte dite « ethnographique », coloniale et néocoloniale, se déroulait le plus souvent dans un contexte déséquilibré, entre le « collecteur » ou la « collecteuse » (le plus souvent un homme investi de pouvoir, intouchable, riche...) et la population, subordonnée, où étaient acquis les objets et les connaissances associées. La présentation des collections dans un musée a aggravé les rapports de pouvoir déjà inégaux en rendant anonyme la source, en interprétant de manière unilatérale les cultures des « autres » et en ne partageant pas le pouvoir de représentation avec les « collecté-e-s ». Les communautés ou les propriétaires d'origine n'avaient jamais, et n'ont toujours que très rarement, un droit de regard quand il s'agit de comment, quand, et où « leurs » objets ou leurs photographies étaient, sont, ou pourraient être présentés.

Au cours des 25 dernières années, dans les musées dits ethnographiques, les spécialistes de la culture qui basaient leur travail sur les recherches de terrain et l'observation participante ont tenté de passer de la représentation unilatérale prétendument objective (la présentation de leur sujet, et ensuite la présentation de leur expérience avec leur sujet) à la représentation conjointe et intersubjective ou à la formulation conjointe de problématiques (*op cit*, Wilpert 2001). Au MEG, les conservateurs et conservatrices ont également tenté d'intégrer l'apport intellectuel des communautés sources afin d'avoir une pluralité de voix dans les expositions (particulièrement, ces dernières années, dans les expositions « Amazonie. Le chamane et la pensée de la forêt » ; « L'effet boomerang. Les arts aborigènes d'Australie » et « Afrique. Les religions de l'extase »). Des artistes sont aussi régulièrement convié-e-s à collaborer aux expositions. Le MEG peut et veut aujourd'hui aller au-delà de cette pratique. Il ne s'agit plus de convoquer l'autorité de ces partenaires, qui renforcent et valident sa démarche, mais de partager le pouvoir associé à la mise sur pied des expositions et de la programmation.

Décoloniser le MEG c'est également se poser des questions éthiques sur le pouvoir, l'autorité, la participation et la responsabilité au sein de l'institution elle-même. La culture interne du Musée, l'organisation du travail, une hiérarchie avec un petit nombre d'échelons permettent-elles un partage suffisant de l'autorité dans les choix de la programmation, dans l'interprétation des collections,

<sup>11</sup> Eve Tuck and Yang K. Wayne. 2012. "Decolonization is not a metaphor". *Decolonization: Indigeneity, Education and Society*, 1(1): 1-40.

dans les choix éditoriaux, que ce soit en interne ou avec les partenaires externes? Comment les compétences décisionnelles et les responsabilités qui s'y rattachent peuvent-elles être partagées sur les grands projets alors qu'elles reposent aujourd'hui essentiellement sur les échelons supérieurs de la hiérarchie et, dans une moindre mesure, sur les conservateurs et conservatrices? Réelles ou ressenties, les hiérarchies entre les métiers du Musée sont-elles un obstacle à nos efforts? Jusqu'à quel point le MEG peut-il s'engager à partager un réel pouvoir avec les communautés sources de ses collections? Jusqu'à quel point le Musée est-il disposé à co-construire avec ses publics? Quelle est la pertinence d'une autorité disciplinaire « ethnographique », alors même que personne ne se présente plus guère comme ethnographe? Pourquoi défendre une définition tautologique de la collection ethnographique alors que l'éclectisme de ses origines est aujourd'hui clairement démontré? Est-il pertinent de conserver un groupement des collections par continent et des taxonomies si peu aptes à refléter l'histoire des flux de cultures et de populations; si peu adaptées au monde contemporain?

### Racisme et confiance

Une collection coloniale qui n'est pas remise en question a un impact négatif réel sur certains segments de la population desservie par le Musée. Elle peut être subjectivement perçue comme un outil d'exclusion, voire de violence, l'expression d'une forme de racisme. Pour les personnes « ethnicisées<sup>12</sup> » qui s'identifient d'une manière ou d'une autre aux populations des anciennes colonies, ou pour celles issues de communautés culturelles ou sociales historiquement opprimées, les musées sont souvent perçus comme des institutions dominantes toujours engagées dans la justification du traumatisme colonial et perpétuant des comportements racistes. Les musées génèrent ainsi une forme d'aliénation. Parce qu'ils ont historiquement minimisé ou supprimé toute autre voix que celles des chercheur-e-s et des collectionneurs, majoritairement hommes et européens, les musées sont encore perçus comme des lieux perpétuant une vision coloniale, patriarcale et eurocentrique entretenant l'exclusion<sup>13</sup>. Cette perception peut en outre être renforcée par l'observation d'un déficit de diversité parmi le personnel et les principaux partenaires du Musée<sup>14</sup>. Tous ces éléments font que, aux États-Unis et en Europe en tous cas, de nombreuses personnes se sentent malvenues ou incomprises dans les musées, avec pour effet qu'elles ne les visitent pas autant que d'autres segments de la population<sup>15</sup>.

Malgré une politique ambitieuse de la Ville de Genève<sup>16</sup>, qui s'attaque aux enjeux de diversité avec des objectifs clairs afin de garantir que ses institutions et sa population reconnaissent et respectent la diversité<sup>17</sup>, le taux de participation culturelle des personnes d'ascendance extra-européenne et issues de minorités culturelles continue d'être un défi<sup>18</sup>. Proactif dans ce domaine depuis plusieurs générations, le MEG a fait de l'inclusion et de la diversification de ses publics un objectif prioritaire de la médiation depuis sa réouverture. Pour attirer et permettre à un spectre de public plus large et plus représentatif de la société genevoise d'apprécier ses programmes, il collabore avec de nombreuses associations communautaires, sociales et culturelles. Certains dispositifs spécifiques, comme la récente application *Parlez-vous MEG?*, ou les activités *Les voix du MEG* ou *Bienvenue au MEG* y ont contribué. Cependant, établir une réelle confiance et augmenter sur le long terme le nombre de visiteurs et visiteuses d'origine non européenne et/ou exclus de la culture à Genève demeure un défi pour le Musée. On note que le contenu des messages diffusés n'est pas systématiquement adapté à cette ambition et que l'effort de médiation a ses limites. C'est notamment en revenant de manière critique sur le contenu et par la co-construction que des avancées seront possibles.

<sup>12</sup> Voir <https://www.cairn.info/revue-mots-2018-1-page-9.htm> pour une discussion sur les défis d'un vocabulaire de langue française autour des questions d'identification « ethnique » ou « raciale ».

<sup>13</sup> <https://www.nytimes.com/2019/06/06/arts/design/moma-closing-renovation.html>

<sup>14</sup> Ruth McCambridge, *Museums So White: Survey Reveals Deep Lack of Diversity*, St-Louis Public Radio, 9 mai 2017.

<sup>15</sup> Au Royaume-Uni, une étude a montré que les « groupes ethniques » « autres que blanc » visitaient les musées et les galeries bien moins que leurs concitoyens « blancs ». En 2016-17, les personnes « blanches » étaient beaucoup plus susceptibles d'avoir visité un musée ou une galerie que les gens de tout autre groupe ethnique ou « métissés » (54% et 44% respectivement), voir <https://www.ethnicity-facts-figures.service.gov.uk/culture-and-community/culture-and-heritage/adults-visiting-museums-and-galleries/latest> et <https://www.theguardian.com/culture/2018/jan/15/bme-people-underrepresented-top-english-arts-bodies>

<https://www.aam-us.org/wp-content/uploads/2017/12/Demographic-Change-and-the-Future-of-Museums.pdf>

<sup>16</sup> *Politique municipale de la Ville de Genève en matière de diversité*

<sup>17</sup> *Diversité en ville de Genève – Feuille de route 2016-2020*

<sup>18</sup> Aucune donnée collectée relative aux visiteurs et visiteuses ne permet de l'établir et aucune donnée ne le pourrait, car contrairement aux États-Unis ou à d'autres pays anglo-saxons, il serait impensable, et probablement illégal, de collecter des données « raciales », « ethniques » ou sur l'appartenance religieuse. Néanmoins, on peut supposer que la Suisse n'est pas à l'abri des défis de la participation culturelle inclusive que connaissent d'autres pays occidentaux à majorité « blanche-européenne » – voir <https://www.aam-us.org/wp-content/uploads/2017/12/Demographic-Change-and-the-Future-of-Museums.pdf>

### Des échanges translocaux

L'un des enjeux de la décolonisation est d'initier une discussion globale et translocale ; entendre par là un discours à plusieurs voix qui rompt définitivement avec le dialogue polarisé entre anciennes métropoles et colonies, entre centres hégémoniques du pouvoir et périphéries, entre « nous » et « les autres ». La translocalité s'impose d'autant plus dans les musées d'ethnographie car ces derniers sont le reliquat de mouvements d'objets, de personnes et d'images entre pays, essentiellement durant la période coloniale.

Dans ses efforts de diversification des publics, le Musée peut profiter d'une approche translocale pour susciter davantage d'intérêt parmi une population qui est elle-même très diverse de par ses origines. Dans le canton de Genève, plus de 60 % des résident-e-s ont une nationalité étrangère (dont 27 % avec la double nationalité suisse). 30 % de la population parlent plus d'une langue à la maison et 190 nationalités sont représentées dans le canton<sup>19</sup>. Les trois-quarts de la population résidente étrangère (40 %) est européenne, principalement originaire du Portugal, de France, d'Italie et d'Espagne, tandis que le quart restant concerne l'Asie, l'Afrique et les Amériques. Les fonctionnaires internationaux et les membres de leur famille représentent 12 % de la population étrangère. Elles et ils sont parfois résident-e-s à court terme. Cet aspect relativement cosmopolite de Genève parle en faveur de thématiques plus transversales et translocales.

Depuis la réouverture du Musée en 2014, les expositions du MEG ont eu un aspect monographique<sup>20</sup> et les programmes publics ont largement reflété les thèmes des expositions. Afin de valoriser les liens multiples entre les résident-e-s genevois-e-s et les cultures du monde, le MEG se propose d'adopter une nouvelle approche des expositions et des programmes. Les thématiques translocales et globales sont beaucoup plus propres à trouver un écho et à susciter de l'intérêt parmi les nombreuses diasporas. L'expérience personnelle serait source de motivation pour de nombreux visiteurs et visiteuses potentiel-le-s. Elle participe ainsi à la dissolution de la frontière artificielle encore trop ressentie entre « nous », les tenants du discours, et « les autres », celles et ceux « représenté-e-s » par les collections.

<sup>19</sup> <https://www.ge.ch/statistique/tel/publications/2017/analyses/communications/an-cs-2017-55.pdf>

<sup>20</sup> « Les rois mochica. Divinité et pouvoir dans le Pérou ancien » ; « Le bouddhisme de Madame Butterfly. Le japonisme bouddhique » ; « Amazonie. Le chamane et la pensée de la forêt » ; « L'effet boomerang. Les arts aborigènes d'Australie » ; « Afrique. Les religions de l'extase » ; « La fabrique des contes » (Europe).

## LA MUTATION DES ATTENTES ET DES MOTIVATIONS DES PUBLICS

### Réorientation muséologique: une programmation à l'écoute des publics

Depuis sa réouverture en octobre 2014, le MEG s'est efforcé de jouer un rôle important dans la cité et de rayonner au-delà des frontières de la Suisse. C'est pourquoi il est à l'écoute des tendances, dont celle générale des musées qui cherchent à développer leurs publics et à y consacrer autant de réflexion qu'à leurs collections<sup>21</sup>. La programmation des expositions, des événements et des activités y est de plus en plus orientée par la connaissance des besoins et des intérêts, des motivations et des attentes des visiteurs et visiteuses, et ne se fait plus seulement en fonction des thématiques issues de la recherche sur les collections. Dans cette approche muséologique, les musées aspirent à devenir des « ressources » pour les communautés qu'ils servent. Ils cherchent à contribuer activement aux objectifs plus larges de l'inclusion sociale, de la promotion de l'égalité et de l'encouragement à la création. Le mouvement OfByForAll (« DeParPourTous »), par exemple, développe une approche dans laquelle le musée devient « un accélérateur pour la diversité, l'équité, et l'inclusion dans les organisations locales ». Ce mouvement a pour credo : « si vous voulez agir pour (For) la communauté dans son ensemble, vous devez l'inclure (Of) et être co-créateur (By) avec elle. Si les gens ne se voient pas comme faisant partie de votre travail, ils ne verront pas votre travail comme une part essentielle de leurs vies »<sup>22</sup>. C'est dans cette voie que le MEG souhaite s'engager.

Le MEG est conscient du fait que les musées qui cherchent à développer leur influence, leur « soft power » dans leur environnement social, ont à cœur que leurs infrastructures et leurs employé-e-s reflètent la population qu'ils servent ; que leur programmation donne la priorité à la pertinence et à la facilité d'accès, et que leur stratégie de partenariat prenne en compte l'écosystème plus vaste des institutions de la société civile dont ils font partie<sup>23</sup>.

Cette orientation muséologique reconnaît et prend en considération la diversité des publics, la diversité de leurs motivations et donc aussi la multiplicité de leurs attentes lors d'une visite au Musée. Certaines personnes peuvent être attirées par le MEG parce qu'il offre une fenêtre vers un monde inconnu, alors que d'autres cherchent un endroit où emmener leurs enfants le weekend. La génération Y, par exemple, peut espérer rencontrer de nouveaux artistes ou découvrir de nouvelles idées par le biais de l'Instagram du Musée ; les écoles peuvent avoir besoin de liens vers des programmes ou de renvois vers de nouvelles façons d'apprendre ; les femmes ou les membres de diverses minorités s'attendent peut-être à y retrouver leur voix et leur histoire. Cette vision segmentée des publics est une nouveauté pour le Musée et permet au MEG d'opérer des décisions éclairées quant à l'expérience qu'il souhaite offrir à ses publics.

Le développement des nouvelles technologies a généré dans le public l'attente d'un « contenu personnalisé disponible à la demande » et d'expériences pourvoyeuses d'interactions sociales. L'évolution toujours plus rapide de notre société et de notre environnement est à l'origine d'une réflexion et d'un activisme nouveaux sur les questions de développement durable et sur l'interconnexion globale des individus, voire des choses (« Internet of things »). Il s'agit de tendances externes incontrôlables. Or ces tendances sont particulièrement importantes car elles sont au cœur des attentions et des attentes des jeunes, qui, à ce jour, représentent la majorité de l'audience du MEG (42 % du public du MEG a moins de 19 ans, la majorité étant constituée de groupes scolaires dans la tranche d'âge des 10-19 ans)<sup>24</sup>.

<sup>21</sup> Le "Network of European Museum Organisation" (NEMO) a publié de nombreux articles à ce sujet, voir <https://www.ne-mo.org/reading-corner/audience-development.html> ; <https://www.ne-mo.org/reading-corner/intercultural-dialogue.html>

<sup>22</sup> <https://www.ofbyforall.org/>

<sup>23</sup> [https://www.lord.ca/de/cache/resources\\_tools/27/f\\_32\\_Ways\\_Infographic\\_LordCulturalResources.pdf?return=https%3A%2F%2Fwww.lord.ca%2Fresources%2Ftools%2Ftopic%2Fsoft-power%2F1%2F14](https://www.lord.ca/de/cache/resources_tools/27/f_32_Ways_Infographic_LordCulturalResources.pdf?return=https%3A%2F%2Fwww.lord.ca%2Fresources%2Ftools%2Ftopic%2Fsoft-power%2F1%2F14)

<sup>24</sup> *Rapport annuel - Ibid.* p 40. Cette étude révèle que les visiteurs et visiteuses de plus de 60 ans constituent le deuxième segment le plus important des usager-e-s du MEG (16 %).

Bien que les données sociodémographiques collectées depuis plusieurs années aient permis au MEG de connaître le profil de ses publics, elles sont insuffisantes pour ajuster la programmation à l'évolution de leurs attentes. La recherche sur les motivations des visiteurs et visiteuses et leur satisfaction doit remédier à cette situation mais aussi contribuer à attirer de nouveaux groupes actuellement indifférents à la programmation et aux expositions du MEG.

## LE MUSÉE NUMÉRIQUE

Les musées adoptent des stratégies numériques pour anticiper le développement des relations avec les futures générations de visiteurs et visiteuses. Au MEG, les « enfants du numérique » forment déjà la part la plus importante du public. La transition numérique dont il est question ici ne consiste en aucun cas à remplir à tout prix le Musée des outils technologiques dernier cri. Il s'agit d'une approche intégrée, dans laquelle la technologie est utilisée de manière pertinente pour permettre au Musée de remplir sa mission et d'atteindre ses objectifs stratégiques spécifiques.

Pour réaliser une conversion numérique en profondeur dans le respect des standards les plus exigeants en matière de protection des données, le MEG, comme tous les musées, doit prendre en considération les éléments suivants :

### **Une évolution constante des attentes des visiteurs**

On considère, avec raison, que si les technologies évoluent, les attentes des utilisateurs se développent également. Ne pas répondre aux attentes des publics aujourd'hui en matière d'accès au Wifi, de contenu accessible sur Smartphone et d'opportunités d'expériences personnalisées par le biais du numérique serait un obstacle à l'action du Musée.

### **L'avancement rapide de la technologie des médias**

Alors que les attentes des usager-e-s augmentent, des marchés très agiles et compétitifs non seulement y répondent, mais tentent de les anticiper en générant bien souvent de nouveaux besoins. Cela amène des changements rapides dans les outils à disposition des publics et dans le comportement des utilisateurs-trices. Ne pas anticiper ces changements limiterait fatalement la capacité du MEG à entrer en relation avec la nouvelle génération.

### **Comprendre les visiteurs et les visiteuses et optimiser l'utilisation des données**

Pour ses études de publics, le MEG s'appuie aujourd'hui sur des données collectées et enregistrées avec le logiciel Satiscan, qui répertorie les caractéristiques sociodémographiques des visiteurs et visiteuses (âge, sexe, lieu de résidence). Ces données ne permettent pas de renseigner sur les attentes des publics, sur ce qui les a motivés à venir ou à revenir au Musée. Une information sur le niveau de satisfaction serait une aide précieuse à la décision.

En fournissant aux musées de nouvelles informations sur leurs publics, les analyses statistiques qualitatives leur permettent d'orienter leurs décisions. Cette démarche comprend la collecte, la mesure, l'analyse, l'infographie, ainsi que l'interprétation des données rassemblées en ligne et sur site. Les données en ligne proviennent généralement de *Google analytics* ou des outils d'analyse des réseaux sociaux, tandis que les données physiques sont collectées via les billets d'entrée, les questionnaires, l'observation, les cartes interactives, etc.

Grâce à ces données, le Musée peut objectiver le bien-fondé de ses décisions. Les outils analytiques permettent, par exemple, d'établir l'utilité relative de Facebook, de Twitter et d'autres réseaux sociaux pour certains publics cibles, et de comprendre quelles expositions intéressent les visiteurs et visiteuses en ligne. Le Musée peut ainsi personnaliser son contenu sur la base de l'âge d'un individu, son lieu de vie, ainsi que ses intérêts.

Utiliser les données de manière effective implique donc également de recueillir des informations sur les *résultats* plus que sur la production. Il s'agit, en effet, de mesurer le succès *au regard des buts et objectifs stratégiques* et non sur la base d'une simple augmentation de la fréquentation. Cela suppose à la fois de poser des questions claires et de se familiariser avec les outils d'analyse. Il faut penser en termes de connaissance plutôt qu'en termes de chiffres bruts.

Concevoir une stratégie numérique pour le MEG consiste à produire, gérer et diffuser l'information de manière évolutive, pertinente et économique. Le Musée peut ainsi opérer plus efficacement et améliorer ses relations avec ses partenaires et les publics en utilisant des plateformes numériques appropriées, accessibles et transparentes.

## UN CHANGEMENT DE CULTURE PROFESSIONNELLE AU MUSÉE

La culture interne des musées doit s'ouvrir à de nouveaux publics. Quelle que soit la valeur de l'expérience et quels que soient ses succès passés, le Musée doit être prêt à repenser son organisation pour évoluer avec ses partenaires dans un contexte nouveau, développer une offre transparente, favoriser la participation et l'innovation. Le MEG ne fait pas exception à cette règle.

### **Surpasser les barrières hiérarchiques et travailler en transversalité**

L'organigramme du MEG reflète une organisation traditionnelle de musée, où les conservateurs et les conservatrices détiennent l'essentiel du pouvoir décisionnel sur le contenu, contrairement au personnel affecté au contact des visiteurs et des visiteuses (accueil, bibliothèque, sécurité, guides et équipe de médiation). De surcroît, à l'heure actuelle, les murs entre les silos disciplinaires que constituent les unités ne permettent pas aux équipes de collaborer suffisamment ; la création de passerelles entre disciplines est aujourd'hui indispensable. Les entretiens menés avec le personnel lors de la préparation du présent Plan stratégique ont montré que la structure hiérarchique et le système en silos du MEG ne favorisent pas la motivation, la créativité et l'initiative. Or, la structure du Musée devrait pouvoir constituer l'épine dorsale d'une programmation plus réactive, pertinente et interdisciplinaire en faveur de publics variés, ce qui suppose de modifier le schéma organisationnel et le fonctionnement du Musée.

### **Encourager la collaboration et les partenariats**

La collaboration, interne comme externe, contribue à étendre la portée et les compétences individuelles et institutionnelles du personnel. Aussi, s'il entend mener à bien sa politique de décolonisation pour donner du pouvoir et de la voix à celles et ceux dont les perspectives n'ont pas émergé de manière visible et audible dans la programmation, le MEG doit multiplier les collaborations.

Par ailleurs, le Musée conduit aujourd'hui de nombreux partenariats avec des festivals et des événements (FIFDH, Animatou, etc.) mais également avec des artistes dans le cadre d'expositions temporaires. Si les communautés sources sont engagées de manière *ad hoc* dans certaines expositions, le Musée est relativement peu accoutumé, dans ses collaborations, à partager en amont le choix de ses grandes orientations avec des partenaires issus d'horizons et de disciplines différentes. C'est également une compétence qu'il conviendra de développer, au niveau individuel comme au niveau institutionnel

### **Faire évoluer les identités professionnelles et les compétences**

Le MEG compte 52 collaborateurs et collaboratrices en CDI très bien formé-e-s dans leurs domaines respectifs. Ceci constitue à la fois une force et une fragilité dans la mesure où les personnes hautement spécialisées et investies d'une autorité disciplinaire peinent parfois à accepter de nouvelles façons de travailler et à inclure l'expertise d'autres collègues aux formations et profils différents.

Les points forts sur lesquels le MEG continuera de s'appuyer comprennent la médiation, la recherche, la muséographie et la gestion des projets d'exposition. En parallèle, il s'attachera à promouvoir les compétences indispensables que sont la collaboration, la culture professionnelle – au sens du service public – et la flexibilité numérique et visuelle. C'est à l'ensemble de ces piliers que viendra s'adosser la nouvelle muséologie.

### **Accompagner l'évolution**

Élaborer un plan stratégique, c'est en premier lieu choisir un nouveau cap, impulser le changement, anticiper et gérer les adaptations nécessaires. Le nouveau Plan stratégique du MEG propose une vision qui, pour être mise en œuvre, suppose que les équipes du Musée intègrent une nouvelle manière de penser leur mission de service public et d'organiser leur travail. Il n'est pas exclu que cela engendre du stress et de l'anxiété chez certain-e-s. C'est pourquoi, bien que l'accompagnement de ce changement soit d'abord de la responsabilité des chef-fe-s d'équipe, il sera fait recours à l'expertise de consultant-e-s spécialisé-e-s dans la gestion du changement si nécessaire. La finalité de l'exercice pour la direction étant que l'ensemble du personnel se sente valorisé et soutenu, libre d'être force de proposition et ouvert aux nouvelles idées.





# VISION ET MISSION

---

## LA VISION

### **Explorer les échanges équitables et l'interculturalité dans une perspective translocale**

La vision traduit l'ambition du MEG : une fois passée la phase initiale de décolonisation et d'introspection, faire du Musée une institution qui conserve ses missions patrimoniales et continue à mettre l'accent sur des cultures et des sociétés diverses, mais qui le fait dans une recherche d'équité et de respect vis-à-vis du monde contemporain ; qui reconnaît et valorise le caractère indubitablement interculturel et relationnel des sociétés humaines et met en avant la dimension individuelle, subjectivement vécue et interconnectée de l'histoire.

Le MEG se veut un lieu où l'on raconte des histoires selon de multiples points de vue. En explorant des thématiques qui affectent la vie de tous les groupes humains et en adoptant pour ce faire les perspectives de ces groupes, le Musée se fait en quelque sorte le contrepoint des grands discours impersonnels et largement politiques qui dominant au niveau international. La translocalité, comme perspective en réseau, indépendante des centres de pouvoir, implique en effet un dialogue entre les populations locales du monde entier.

## LA MISSION

### **Questionner les idées reçues, les pratiques et les représentations culturelles dans le but de faciliter la décolonisation et d'orienter le regard vers l'avenir**

La mission est la raison d'être du Musée. La nouvelle mission du MEG est de promouvoir le Musée en tant que lieu de pensée critique, ouvrant les publics à une réflexion sur l'avenir davantage que sur le passé.

**La vision et la mission constituent la base de référence de toutes les actions du MEG. Elles fondent sa promesse aux publics et sa raison d'être à Genève et dans le monde.**



# AXES STRATÉGIQUES ET OBJECTIFS SMART

---

Cinq axes ressortent du processus de planification stratégique pour la période 2020-2024 :

- 1. Décoloniser le musée**
- 2. Renforcer le rôle du Musée en tant que plateforme et partenaire pour des collaborations locales et internationales**
- 3. Diversifier et inclure de nouveaux publics**
- 4. Inspirer les processus créatifs**
- 5. Devenir un musée de référence en matière de développement durable**

Chacun de ces axes est à son tour décliné en buts stratégiques, eux-mêmes assortis d'un certain nombre d'objectifs SMART que le Musée souhaite développer et atteindre dans les trois à cinq prochaines années.

Ces buts stratégiques et objectifs SMART comportent quant à eux des indicateurs de réussite et de qualité qui orienteront le choix des outils d'évaluation, notamment des outils numériques.

Le MEG s'engage à faire un point de situation trimestriel des progrès accomplis par rapport à chacun des buts affichés et à en faire le rapport annuellement. Il se dotera par ailleurs d'un comité consultatif chargé d'évaluer le succès des actions menées.

## DÉCOLONISER LE MUSÉE

S'agissant des relations entre les musées dits « ethnographiques » ou « des cultures du monde » et les formations sociales et culturelles, proches ou lointaines, que le Musée avait la tradition « d'exposer », la décolonisation prend le sens, au minimum, d'un partage d'autorité en matière de documentation, d'interprétation et d'exposition des cultures concernées.

La décolonisation est un *processus* dont la définition se forge dans le développement des rapports entre le Musée et ses agent-e-s d'une part, et les différentes communautés de culture locales et translocales d'autre part.

Il s'agit d'un processus qui marque l'histoire et les pratiques muséales autant que les revendications des cultures, sociétés et autres formations sociales autrefois aliénées de la politique de représentation des musées. Il s'agit d'un mouvement global qui prend, dans chaque lieu et à chaque moment de confrontation ou de négociation, une forme particulière en fonction des intérêts des différentes parties prenantes. Chaque cas est unique. Ce qui est commun est la recherche d'une nouvelle *éthique relationnelle* entre celles et ceux qui ont longtemps été opposé-e-s, comme collecteurs/trices et collecté-e-s, exposant-e-s et exposé-e-s. Les pratiques de décolonisation impliquent une collaboration avec les communautés sources, notamment celles d'où proviennent les collections. Elles promeuvent le point de vue et la parole des personnes qui se revendiquent des cultures ou des processus historiques exposés, dans une recherche commune pour établir des faits et proposer une lecture souvent multiple de l'histoire qui prend davantage en compte les subjectivités. De surcroît, les institutions muséales engagées dans cette voie reconnaissent le potentiel des collections et des musées à servir les communautés sources pour permettre le déploiement de projets d'éducation, de santé, de développement économique ou de pratiques spirituelles.

Le MEG aspire à partager l'autorité curatoriale en pratiquant systématiquement le co-commissariat ou en déléguant le commissariat des expositions et des programmes majeurs. Le Musée veut s'ouvrir à différentes perspectives et intégrer une multiplicité de voix dans ses expositions. Il entend partager ses choix les plus fondamentaux dans la conception et le développement des expositions avec des spécialistes qui ne sont pas nécessairement des pairs professionnels des musées comme, par exemple, les ressortissant-e-s des cultures traditionnellement « représentées par l'ethnographie ».

Ceci ne signifie pas que le Musée s'engage dans la voie du relativisme culturel. Tout en prônant la liberté d'expression et les débats contradictoires, il porte haut et fort la lutte pour le respect des droits humains fondamentaux, ainsi que les valeurs humanistes portées et défendues par la Ville de Genève.

### Buts, objectifs et mesures de réussite

But	Objectifs SMART	Mesures de réussite
<b>Donner la parole aux héritier-e-s de celles et ceux qui furent colonisé-e-s, aux créateurs/trices et aux communautés de cultures non dominantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>50 % du contenu produit par le MEG est créé par les héritier-e-s de populations autrefois colonisées, des créateurs-trices et des représentant-e-s de cultures non dominantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Examen annuel par le comité consultatif et le conseil de direction de tout le contenu produit</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les représentant-e-s de cultures autrefois colonisées, les créateurs-trices et les représentant-e-s de cultures non dominantes font parties du processus de prise de décision au MEG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluation par un comité consultatif</li> </ul>
<b>Devenir un musée qui a la confiance des communautés sources à l'origine des collections et des minorités dans son périmètre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1/3 des visiteurs, virtuels ou physiques, ont un lien avec les collections extra-européennes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Statistique du public, sondages qualitatifs</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Établir d'ici à fin 2020 des liens de collaboration avec une population d'origine, un musée ou un organe d'État pour 75 % des collections identifiées comme sensibles</li> <li>Initier d'ici à 2023 des contacts et des échanges avec quelques dizaines de communautés / musées / États en lien avec les collections extra-européennes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de collaborations et de liens réguliers établis</li> </ul>
<b>Promouvoir l'accès aux collections ainsi qu'aux archives</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Développer et mettre en œuvre une stratégie pour faire connaître l'existence des collections et des archives auprès des communautés sources</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Augmentation annuelle des consultations de la collection et des archives</li> </ul>
<b>Faciliter le dialogue et le débat sur la question des restitutions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participer à 80 % des débats sur les restitutions en Suisse (participation ou suivi de conférences, presse, commissions...) et de manière significative ailleurs dans le monde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de participations et nombre de collaborateurs-trices engagé-e-s</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Traiter de la question des restitutions dans les programmes publics et les publications du MEG au moins 4 fois par an</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de retours presse</li> <li>Nombre d'événements</li> </ul>
<b>Établir une réputation internationale dans le domaine de la muséologie critique, particulièrement concernant les musées en décolonisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>50 % des productions (expositions, activités diverses...) mettent en avant une démarche à la fois critique et novatrice, et s'inscrivent dans un fondement théorique contemporain</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de participation à des conférences / conseils consultatifs, etc.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Citations et références</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de retours presse</li> </ul>
<b>Devenir le lieu de rencontre et d'échange entre différents publics</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>50 % des productions (expositions, activités diverses...) intègrent dans leur concept de projet et leur stratégie de communication la rencontre de différents publics</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre d'événements intégrant cet objectif</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Statistique de fréquentation</li> </ul>

## RENFORCER LE RÔLE DE PLATEFORME ET DE PARTENAIRE POUR DES COLLABORATIONS LOCALES ET INTERNATIONALES

Le MEG s'attache à donner corps aux valeurs de la Ville de Genève. Il remplit des missions au service des publics genevois et des visiteurs et visiteuses de la cité. Ce faisant, il poursuit une intense activité de collaboration au niveau local, mettant en œuvre des partenariats innovants dans les domaines de l'éducation, de la recherche, de l'intégration sociale et de la promotion des arts et de la culture. Au niveau international, les collaborations restent assez ponctuelles et servent plutôt à répondre à un besoin spécifique propre (p. ex. recruter un artiste dans le cadre d'une exposition) ou à contribuer au rayonnement de l'institution dans les cercles professionnels spécialisés (p. ex. expertise scientifique ou prêts à d'autres institutions). Il n'est pas question de renoncer à ces collaborations, mais dans un musée plus orienté publics, qui cherche à instaurer une nouvelle éthique relationnelle avec les communautés sources, se posent les questions suivantes : quelle nouvelle plateforme de collaboration le Musée peut-il devenir et quels peuvent en être les bénéfices pour ses publics ? Quelles formes d'engagement le MEG peut-il prendre dans des échanges équitables à l'ère numérique pour devenir le partenaire d'institutions, d'organisations ou de groupes d'intérêt à l'échelle globale ? Les ressources du Musée étant naturellement limitées, il s'agira d'établir une politique de partenariats pertinente par rapport aux objectifs stratégiques ici définis.

### Buts, objectifs et mesures de réussite

But	Objectifs SMART	Mesures de réussite
<b>Collaborer régulièrement avec des individus et des institutions relevant d'autres disciplines</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>75% des partenaires sont hors du champ de la muséologie et hors du domaine de l'ethnographie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse du % de partenaires issus de disciplines hors des musées et hors ethnographie</li> </ul>
<b>Établir des liens réguliers avec des institutions d'autres villes et pays</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>10 collaborations internationales par an</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombres de partenaires</li> </ul>
<b>Donner la priorité aux partenariats dans tous les aspects du travail du Musée</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consacrer 1/3 du budget opérationnel au soutien des échanges et partenariats équitables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluation du budget</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Définir un concept et une mesure d'équité</li> </ul>

## DIVERSIFIER ET INCLURE DE NOUVEAUX PUBLICS

La démocratisation de l'accès à la culture fait partie intégrante des missions confiées au MEG. En se fixant des objectifs d'augmentation de la fréquentation via des efforts de promotion, de médiation, d'adaptation du programme en fonction de besoins spécifiques ou par des aides à la visite, le Musée affirme sa volonté de partager le fruit de son travail avec le plus grand nombre. Toutefois, si le MEG a battu ses records historiques de fréquentation pour devenir un musée parmi les plus visités de Suisse, son public reste très local et conserve un profil social et culturel excessivement classique. Cela signifie qu'il dispose d'une forte marge de progression, tant vis-à-vis du public venant de l'extérieur, que vis-à-vis du « non-public » local qui ne le fréquente pas (à noter que la dernière étude sur VD, GE et la France voisine révèle que 20 à 25 % des répondant-e-s ne s'intéressent que peu ou pas à la culture, ne visitent pas les musées, ou ne connaissent pas le MEG)<sup>25</sup>. Dans la perspective décoloniale d'une nouvelle éthique relationnelle, il s'agit pour le MEG d'aller à la rencontre de ces « non-publics » pour faire leur connaissance et déterminer avec eux ce qui pourrait constituer une motivation à la visite. Il s'agit d'inclure plus largement les publics réticents pour lesquels le Musée représente manifestement une forme d'aliénation et de créer des moments de rencontre et d'empathie autour de thématiques translocales.

### Buts, objectifs et mesures de réussite

Buts	Objectifs SMART	Mesures de réussite
<b>Développer les publics issus de minorités culturelles et des populations à faibles revenus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>20 % des visiteurs et visiteuses du MEG en 2020 viennent pour la première fois dans un musée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse de l'étude statistique des publics</li> </ul>
<b>Augmenter le nombre de visites répétées</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atteindre 50 % des visiteurs effectuant 2 visites annuelles minimum (physiques et virtuelles)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse de l'étude statistique des publics</li> </ul>
<b>Augmenter le nombre de visiteurs internationaux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Être dans le top 2 des musées genevois qui attirent les publics de visiteurs/euses et de touristes (« autre région et pays » dans nos chiffres de statistiques)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse de l'étude statistique des publics</li> <li>Analyse du rapport « Connaissance des publics » de la Ville de Genève</li> </ul>
<b>Accroître la fréquentation annuelle des publics</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dépasser 200'000 visiteurs et visiteuses annuel-el-s en moyenne, toutes visites et activités confondues</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse des statistiques de fréquentation selon les normes de l'Office fédéral de la statistique</li> </ul>

<sup>25</sup> Etude d'image et d'évaluation du nom MEG, Musée d'ethnographie de Genève. M.I.S. Trend, Novembre 2018.

## INSPIRER LES PROCESSUS CRÉATIFS

Forts de leur étymologie, les musées se revendiquent depuis toujours comme sources d'inspiration. Le MEG est indubitablement source d'inspiration pour beaucoup de créateurs et créatrices, dans divers domaines, de la musique aux arts plastiques en passant par la littérature. Mais bien que de nombreuses et nombreux artistes soient invité-e-s de manière régulière à ses expositions et ses événements, le Musée mesure encore mal le potentiel plus global des rapports créatifs qu'il pourrait développer avec elles et eux.

À un renforcement des ressources sonores et musicales, déjà bien exploitées, et à une promotion accrue des approches transdisciplinaires et de « l'indiscipline » – qu'il faut entendre ici comme une recherche de créativité en dehors des catégories disciplinaires établies –, s'ajouteront des projets visant à faire du MEG un lieu de rencontre pour les artistes.

### Buts, objectifs et mesures de réussite

But	Objectifs SMART	Mesures de réussite
<b>Renforcer une approche interdisciplinaire valorisant les échanges entre sciences, arts et cultures</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>75 % des programmes sont interdisciplinaires, translocaux et décoloniaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluation par le comité consultatif</li> </ul>
<b>Développer les moyens par lesquels les créateurs et créatrices peuvent utiliser les ressources du MEG</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Augmenter de 5 % annuellement les membres d'un « cercle de créateurs et créatrices »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluation annuelle</li> </ul>
<b>Augmenter le nombre de productions créatives qui créditent le Musée et ses collections</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Susciter des créations en lien avec le MEG et ses collections dans cinq domaines artistiques chaque année</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de créations recensées en lien avec le MEG+ et Google Analytics</li> </ul>
<b>Donner un rôle majeur à la musique et au son dans les infrastructures et les productions du Musée</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Augmenter l'accessibilité aux ressources sonores et musicales</li> <li>Diversifier et développer les dispositifs de consultation / interaction</li> <li>Augmenter la fréquence de la programmation musicale ; présence hors-les-murs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Décompte des programmes et dispositif musicaux proposés répondant aux critères</li> <li>Évaluation de la fréquentation annuelle</li> </ul>

## DEVENIR UN MUSÉE DE RÉFÉRENCE EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

La Ville de Genève mène depuis 1995 une politique active en termes de développement durable. Le MEG cherche à y contribuer dans tous ses domaines d'activité et entend renforcer davantage encore son engagement social et solidaire à l'avenir, notamment par le processus de décolonisation et par des initiatives de co-construction, mais aussi en se fixant des objectifs précis en termes de réduction de l'empreinte carbone de ses activités et en adoptant une charte écologique pour la réalisation des expositions.

### Buts, objectifs et mesures de réussite

Buts	Objectifs SMART	Mesures de réussite
<b>Intégrer la prise de décision basée sur les données</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Étayer 1/3 des décisions par l'analyse des données statistiques, l'analyse financière/marketing et les indicateurs de réussite des projets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Présentation régulière des données collectées par le directeur au conseil de direction et au comité consultatif</li> </ul>
<b>Favoriser l'innovation, l'expérimentation, la responsabilisation et le bien-être au travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chaque membre du personnel initie, met en œuvre et évalue quelque chose d'expérimental ou d'innovant annuellement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compilation des mesures d'innovation et évaluations de l'impact en termes de responsabilité et de bien-être</li> </ul>
<b>Devenir un lieu de rencontre et d'échange privilégié pour son voisinage</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>10 % des visiteurs vivent à moins de 10 minutes à vélo du MEG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Statistique des publics</li> </ul>
<b>Contribuer aux objectifs de développement durable de l'Agenda 21 et s'engage à minimiser les déchets et les polluants</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>60 à 70 % du matériel d'exposition est recyclé, réemployé ou réutilisé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Audit externe coût / empreinte carbone</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objectif zéro plastique non recyclé et non recyclable d'ici fin 2020 (fonctionnement général, expositions, café)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicateurs Ville de Genève</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objectif zéro papier 2020 dans certains secteurs (communication, médiation, administration)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicateurs SIG (énergie, eau)</li> <li>Indicateurs de consommation de papier (Musée, DSIC, CMAI)</li> </ul>
<b>Être agile et engagé pour les objectifs Smart Cities de la Ville de Genève</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projet de conversion numérique 2019-2021</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objectif zéro papier 2020 ; inventaire des services en ligne et outils numériques nouveaux</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objectif services 100 % numériques 2021</li> </ul>	
<b>Inclure le thème du développement durable au contenu de tous les projets de taille</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Insérer les divers objectifs de développement durable dans toutes les fiches projets ainsi que dans la réflexion théorique des expositions et des programmes d'activités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de projets comportant des objectifs de développement durable par an</li> </ul>



# PUBLICS ET POSITIONNEMENT DE MARQUE

---

L'un des défis majeurs pour le MEG au cours des cinq prochaines années sera d'évoluer d'un musée avec une expertise reconnue de ses collections à un musée qui a également une connaissance approfondie de ses publics et qui entretient avec eux des relations nouvelles. Pour cela, il est essentiel de comprendre les visiteurs et visiteuses et de leur faire des propositions adaptées, qui les incitent à venir et revenir. Comment le MEG peut-il attirer et créer de nouveaux liens avec des publics variés? Comment va-t-il faire savoir aux publics que leurs attentes et leurs besoins seront pris en considération?

La marque d'un musée et son image doivent refléter sa vision, ses buts, sa « promesse ». La marque communique l'identité et le sens (la signification) de l'établissement. Chaque action du Musée, chaque événement, chaque production aura un impact, négatif ou positif, sur la marque. Une marque forte engendre un lien à la fois émotionnel et fonctionnel avec les personnes qui la rencontrent; elle crée ainsi un sentiment d'attraction positif tant vis-à-vis du personnel que des visiteurs et visiteuses ou des publics en général.

Les musées traditionnels utilisent une stratégie dite de pression (*push*), dans laquelle le contenu offert par l'institution, comme les collections et les expositions, est « poussé » vers les publics. Au contraire, les musées qui adoptent une muséologie centrée sur les publics emploient ce que l'on appelle une stratégie d'attraction (*pull*), qui consiste à utiliser l'offre muséale pour développer des relations solides et durables avec les visiteurs et visiteuses. Avec la stratégie « pull », le musée réveille des besoins ou des aspirations spécifiques chez ses visiteurs et visiteuses potentiel-le-s en leur adaptant son offre.

## CIBLER DES CATÉGORIES DE PUBLICS

Jusqu'à présent, le MEG a identifié des segments de publics parmi ses visiteurs et visiteuses grâce aux catégories sociodémographiques classiques (âge, sexe, lieu de résidence, niveau de formation, etc.). Comparativement au secteur du commerce, le réseau des musées auquel le MEG appartient n'a réalisé que très peu de recherches sur la satisfaction des publics vis-à-vis de l'offre qui leur est proposée, ou sur ce qui motive leur visite au Musée. Cela doit désormais devenir une priorité, comme cela l'est dans tous les grands musées métropolitains.

Les collaborateurs et collaboratrices de la communication, de la médiation et de l'accueil ont déjà une longue expérience des publics du MEG et une certaine connaissance de leurs motivations. Il convient maintenant de passer à une évaluation plus formelle, basée sur la statistique, afin de cibler les différentes catégories de publics en fonction des activités et des motivations.

**Les différentes catégories de publics**<sup>26</sup> ciblées pour le MEG sont (partant de la motivation) :

- **Les initié-e-s** – qui cherchent à s'identifier à une culture ou à une communauté
- **Les voyageurs et voyageuses** – ouvert-e-s sur le monde, stimulé-e-s par de nouvelles idées, le cosmopolitisme et la Genève internationale
- **Les créateurs et créatrices** – qui cherchent l'inspiration pour créer de l'art, du design ou de la musique
- **Les expert-e-s, les chercheur-e-s et les étudiant-e-s** – qui développent un projet spécifique
- **Les cool hunters** – qui sont à la recherche de ce qui est unique, branché, exceptionnel, à la mode, par exemple les touristes
- **Les régénéra-teurs-trices** – qui cherchent un endroit où se détendre et prendre soin d'eux
- **Les socialisa-teurs-trices** – qui souhaitent se retrouver entre ami-e-s ou en famille

<sup>26</sup> Ces catégories, inspirées librement de l'approche du muséologue John H. Falk, ont été élaborées par les consultants sur la base de sondages auprès des visiteurs et visiteuses et de discussions avec les équipes de médiation et de marketing du Musée. Ce sont des catégories descriptives qui font référence à la motivation d'une personne à se rendre au MEG. Des recherches supplémentaires sur les publics sont nécessaires pour affiner ces catégories, ou en adopter de différentes.

Les publics prioritaires des cinq prochaines années seront : « les initié-e-s », « les voyageurs et voyageuses », « les créateurs et créatrices », « les expert-e-s et chercheur-e-s » de tous âges. La stratégie du MEG pour s'engager dans cette voie sera de valider ces catégories de visiteurs et visiteuses – les définir et les tester – puis de créer une expérience spécifique et de former une relation avec chacun de ces publics.

## LE POSITIONNEMENT UNIQUE DE LA MARQUE

La marque MEG reflète l'identité de l'institution, la façon dont elle souhaite se présenter. Elle doit être unique, se distinguer des autres institutions similaires et refléter autant les forces du Musée que les motivations de ses visiteurs et visiteuses. La marque du Musée est essentielle pour une communication efficace et cohérente dans tous les vecteurs de communication et à tous les points de contact. Le « positionnement de la marque MEG » est la base nécessaire pour générer les idées qui permettront de la construire concrètement (nom, acronyme, image, logo...) en interaction avec les visiteurs et les visiteuses.

**Le nouveau positionnement de la marque** se fera avec les mots-clés suivants, définis lors de la réflexion :

Repenser	Réunir	Émouvoir	Anticiper
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engendrer de nouvelles perspectives</li> <li>• Questionner</li> <li>• Recadrer</li> <li>• Abaisser les frontières</li> <li>• Orienter le contenu pour les publics</li> <li>• Repenser le rôle du Musée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Donner la parole</li> <li>• Accueillir la contestation</li> <li>• Célébrer le dialogue</li> <li>• Soutenir les échanges équitables</li> <li>• Créer des points de rencontres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en mouvement / agiter</li> <li>• Susciter l'émotion</li> <li>• Être multisensoriel</li> <li>• Revitaliser</li> <li>• Redynamiser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regarder vers l'avenir / prospecter</li> <li>• Proposer des associations insolites</li> <li>• Créer des éléments de surprise</li> <li>• Promouvoir la créativité, l'art contemporain</li> <li>• Anticiper des questionnements</li> </ul>

## DE LA COMMUNICATION À L'ENGAGEMENT

L'intention, en changeant la marque du MEG, est de communiquer différemment avec les publics. La transformation de l'identité à travers la marque peut se concevoir ainsi :

...de la marque actuelle du MEG	...à la nouvelle marque du MEG
Statique	Dynamique
Bâtiment fixe	Sans frontières
Départements	Dialogue
Didactique	Pensée critique
Information	Échange
Des collections	Des personnes



# PRINCIPES DE PRODUCTION DU CONTENU

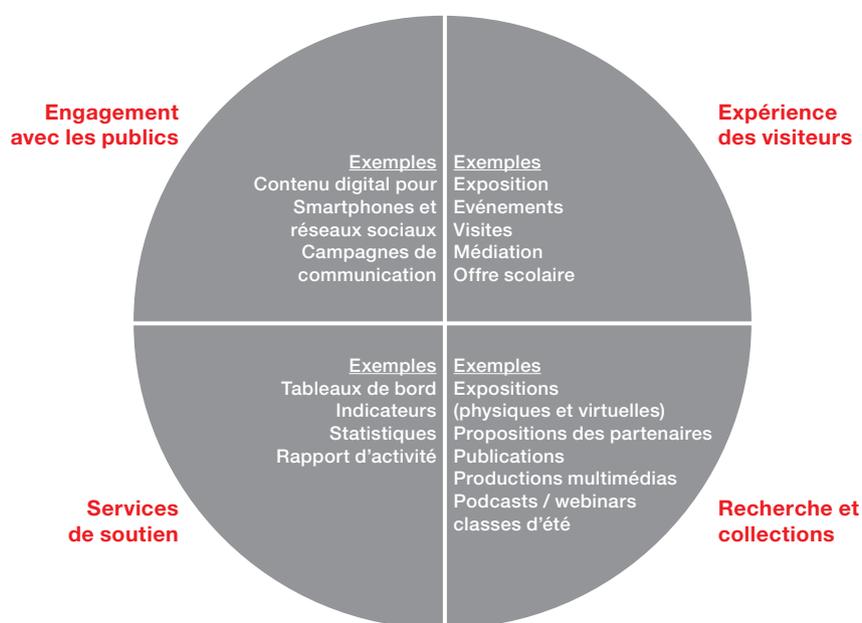
---

Le *contenu* est le levier principal du MEG pour réorienter ses efforts vers les visiteurs et les visiteuses. Par contenu, il faut entendre tout ce que le Musée produit ou présente, dans ses murs ou ailleurs, sous forme numérique ou analogique : expositions, « posts » sur Instagram, Facebook ou d'autres réseaux sociaux, évènements, activités, affiches, podcasts, vidéos, etc.

Tous les contenus produits par le MEG doivent incarner le positionnement de marque du Musée et respecter les principes suivants, quels que soient la plateforme de diffusion ou le public ciblé.

## CHAQUE MEMBRE DU PERSONNEL EST CRÉATEUR OU CRÉATRICE POTENTIEL-LE DE CONTENU

Tous les membres du personnel sont créateurs et créatrices de contenu à destination des visiteurs et visiteuses, physiques ou virtuel-le-s. Il est donc important que le personnel acquiert ou consolide certaines techniques de base en écriture, communication, langues étrangères, photographie et vidéo, en gardant à l'esprit que ce qui est créé doit respecter les lignes directrices de la marque du Musée. Le diagramme ci-dessous illustre la manière dont chaque secteur d'activité du Musée peut générer du contenu.



## **CONTENU PRODUIT « EN DIRECT » ET CONTENU NUMÉRIQUE FACILEMENT ACCESSIBLE SUR SMARTPHONE**

Le contenu, qu'il s'agisse d'expositions ou de programmes publics, sera non seulement produit « en direct », à savoir en interaction directe avec le public, mais également pensé pour permettre une diffusion numérique. Actuellement, lorsqu'il ne fait pas partie de l'exposition, le numérique est utilisé uniquement comme un moyen de communication « *push* », pour « annoncer ». Désormais, le Musée devient un « éditeur », qui crée un contenu numérique original destiné aux réseaux mobiles (réseaux sociaux ou Internet) plutôt que d'attendre que le contenu « en direct / *live* » soit « capturé » puis mis en ligne. La production de contenu numérique est un programme à part entière, qui met le Musée en relation et lui permet d'échanger avec des publics en ligne qui ne viendraient peut-être jamais à Genève.

Le MEG s'engage à supprimer la diffusion de contenu sur support papier partout où la même information peut être véhiculée par des supports numériques.

## **PRODUCTION DE MULTIMÉDIA AUDIO, VIDEO, PHOTO, RA, RV, ETC.**

Un effort considérable doit être consenti en faveur d'une production accrue de contenu multimédia, qu'il s'agisse de proposer des vidéos, des podcasts, des sélections de musique, ou d'explorer de nouvelles technologies numériques comme l'intelligence artificielle (IA), la réalité augmentée (RA), la réalité virtuelle (RV) ou les jeux en lignes.

## **DÉVELOPPER LE MULTILINGUISME : FRANÇAIS ET ANGLAIS AU MINIMUM**

Tous les contenus proposés par le MEG devront être en français et en anglais. Il faut aussi envisager une troisième langue dans le cadre de projets particuliers : langues nationales et langues les plus parlées à Genève notamment. Le choix des langues doit être fait en fonction de l'auditoire. L'utilisation d'outils de correction et de traduction en ligne ouvre aujourd'hui beaucoup de perspectives.

## **CRÉER UNE PLATEFORME POUR LE CONTENU PRODUIT PAR LES PARTENAIRES OU « PARTIES PRENANTES »**

Afin de favoriser la co-création et la co-construction, le MEG doit partager non seulement son contenu propre mais aussi celui de ses partenaires, selon des modalités qui restent à préciser.

## **ÊTRE PERTINENT POUR LES PUBLICS**

Les contenus développés doivent être didactiques, attractifs et accessibles aux lecteurs et lectrices non spécialistes.

## **ÊTRE ACCESSIBLE AVEC UN LANGAGE CLAIR ET UNE TECHNOLOGIE ADAPTÉE**

L'un des objectifs stratégiques du plan 2020-2024 est d'atteindre des publics nouveaux et variés. Pour y parvenir, le contenu doit être très accessible, tant au niveau de la langue et du style utilisés que de la technologie choisie.

Dans la mesure du possible, le contenu sera rédigé en « français facile » et dans le respect du langage épïcène en vigueur en Ville de Genève. Tous les efforts seront faits pour utiliser un langage inclusif, c'est-à-dire non marqué par le genre. Par ailleurs, le ton de la communication sera adapté au public visé afin que le langage ne soit pas un facteur d'exclusion ; en bref, tout sera mis en œuvre pour que le contenu soit accessible à partir d'un niveau d'éducation de fin de cycle d'orientation.

## **FAVORISER LA TRANSDISCIPLINARITÉ INTÉGRER DIFFÉRENTES DISCIPLINES**

Les contenus directs et numériques du MEG intégreront, voire déborderont du cadre des différentes disciplines : danse, musique, gastronomie, science, arts, peinture, animation, etc. à l'instar de ce que proposent aujourd'hui certains festivals dans la catégorie « indisciplinés ».





