ariana

musée suisse
de la céramique
et du verre
genève

schweizerisches
museum für
keramik und glas
genf

swiss museum
for ceramics
and glass
geneva

concept muséal

2025-2030

Un musée
Ville de Genève

www.musee-ariana.ch

VILLE DE GENÈVE

Concept muséal

Préambule 4

Environnement 5

L'écosystème Ariana 6
Brève histoire de l'Ariana 7
Gouvernance 8

Accueillir 9

Un bâtiment exceptionnel 10
Un lieu de vie 11
Un espace d'expérience 12
Un musée « Safe-space » 13

Modes de fonctionnement 14

Éthique et déontologie professionnelle 15
Durabilité 16
- Gouvernance
- Cohésion sociale
- Ecologie et environnement
- Enjeux écologiques de production

Ressources humaines 19
Politique de formation 19
- Formation continue
- Formations « sur mesure »
- Institution formatrice

Boutique 22
La bibliothèque, pôle d'excellence ouverte aux publics 23

Collections 24

Une valeur culturelle millénaire 25
Politique d'acquisition 27
Recherches de provenance 29
Gestion de la collection 30
- Collections de production suisse
- Collections de céramique, fabrication hors Suisse

Étude et inventaire des collections 33
- Répartition des collections Ariana par catégories techniques

Principes de recherche 35
Le rôle social du musée, incarné dans ses collections 36
Conservation et gestion des réserves 37
Protection des biens culturels 38

Expositions 39

Transmission des connaissances et expériences sensibles 40
Expositions temporaires majeures, modestes ou ponctuelles 43
Entrée en matière(s) 45
Une politique d'exposition orientée vers la durabilité 46
Le commissariat d'exposition 47
Une scénographie adaptée aux contenus 48

Publics 49

Un musée ouvert au monde 50
Connaître ses publics : une stratégie durable et évolutive 51
Politique d'accueil des publics 52
Une pratique tarifaire accessible à toutes et tous
Volume des activités de médiation par typologie de public
Statistiques de Fréquentation depuis 2011
Qu'est-ce que la médiation culturelle dans notre musée ? 54
Cohésion sociale et bien-vivre ensemble 57
« L'art pour tous, tous pour l'art »
Le numérique, une autre expérience de visite 60

Communication 62

Une communication inclusive et innovante, porteuse de sens 63
Innovation et expérimentation 64
Devenir acteur ou actrice de sa visite au musée 65
Communication institutionnelle versus événementielle 66

Diagnostics et conclusion 67

Faire évoluer un management fondé sur la confiance 68
Ateliers collectifs autour du bien-vivre ensemble 69
Après la rétrospection relationnelle, l'analyse organisationnelle 69
Diagnostic de Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO) 70
2025-2030 : des années cruciales 70

Préambule

Le Musée Ariana, dont la (re)naissance administrative remonte à 2011, a connu en un peu plus d'une décennie un développement spectaculaire. De petite filiale des Musées d'art et d'histoire, il s'est transformé en une institution de taille moyenne – passant d'une douzaine de collaboratrices et collaborateurs à une équipe de 32 personnes (26,8 ETP). Depuis 2018, le musée reçoit un soutien financier majeur de l'Office fédéral de la culture.

Aujourd'hui, le Musée Ariana est un acteur incontournable dans le domaine de l'art et l'histoire des arts du feu : la céramique, le verre et le vitrail. Son engagement auprès des publics et son travail de médiation novateur lui ont valu de rayonner au-delà des frontières, de même que la qualité des recherches menées autour de ses collections.

Les axes de développement énoncés dans le présent concept, la charte, et l'introduction, sont largement ancrés dans les expériences de ces dernières années. Élaborés sur le terrain, avec nos équipes, de nombreux partenaires et nos publics, ils ont la souplesse et la solidité de compétences éprouvées par la pratique.

Un plan stratégique ouvert sur l'horizon 2030 complète cette panoplie de repères – que nous concevons aussi comme un point de situation, voire de rencontre, à l'attention de la nouvelle direction attendue en août 2025.

Environnement

L'écosystème Ariana

Au cœur du musée, les collections
Au cœur du service, les publics
Au cœur du fonctionnement, les équipes

Bienvenue au Musée Ariana. Ici, tout est lien et en lien. Le musée est un écosystème dont les parties – les « muséotopes » – interagissent en permanence. Elles dépendent les unes des autres, collaborant de façon créative dans le sens où le résultat de leurs échanges représente bien plus que la somme des parties.

Ces muséotopes se multiplient ou s'adaptent selon l'évolution du musée et de ses politiques, programmes et actions. Certains se sont construits presque naturellement, en phase avec la manière organique et collective de travailler à l'Ariana, par exemple sur le modèle de l'étroite collaboration entre les unités Publics et Communication, dont les échanges alimentent les projets en continu.

Par le biais de ses collections et de son histoire, des axes de travail qu'il développe et des activités qu'il mène, le musée se positionne aujourd'hui comme un outil de compréhension de l'identité genevoise, de son histoire et de la manière dont elle s'inscrit dans un environnement complexe et multidimensionnel. Le travail de l'institution constitue un vecteur d'intégration sociale et du « vivre ensemble ». Il permet tout autant à la population résidente de connaître ses racines, proches ou lointaines, qu'à une population migrante de mieux comprendre sa société d'accueil.

Brève histoire de l'Ariana

Construit entre 1877 et 1884 par l'architecte Émile Grobéty à la demande du fondateur Gustave Revilliod, l'Ariana a été conçu d'emblée en tant que musée. Son style architectural hybride, issu de l'Eclectisme du 19e siècle, évoque un « palazzo » et interroge parfois les visiteurs et visiteuses qui pensent entrer dans une demeure autrefois privée. Son architecture a subi peu de transformations majeures et le musée a été entièrement restauré et rénové de 1984 à 1993[1].

En 1890, suite au legs de Revilliod, la Ville de Genève se retrouve propriétaire du bâtiment, des collections (20'000 objets et 10'000 livres), du domaine foncier (36 hectares) et d'une fortune dédiée au fonctionnement de cet ensemble. La municipalité gère d'abord l'Ariana et ses dépendances sous la forme d'une fondation, puis les rattache au Musée d'art et d'histoire (MAH), érigé en 1910. Conformément aux valeurs de son fondateur, l'Ariana conserve alors des collections de nature encyclopédique dans des domaines aussi variés que la peinture, la numismatique, la sculpture, les estampes, les textiles, le mobilier, les armes, les livres ou l'orfèvrerie, sans oublier la céramique et le verre. En 1934, le Musée Ariana est consacré à l'art et l'histoire de la céramique (à l'exception de l'Antiquité) ; les objets des autres disciplines sont progressivement répartis entre le MAH puis le Musée d'ethnographie, tandis que les livres rejoignent l'actuelle Bibliothèque de Genève[2], ainsi que la Bibliothèque d'art et d'archéologie.

Au cours de cette même période, le domaine Revilliod[3] est scindé pour accueillir les Conservatoire et Jardin botaniques en 1902. En 1928, la Ville de Genève cède un droit de superficie de 250'000 m^2 – en contradiction avec les volontés testamentaires de Gustave Revilliod – en faveur de la Société des Nations et de son Palais, aujourd'hui l'Organisation des Nations Unies. Situé au cœur de la Genève internationale, le Musée Ariana est depuis 2011 l'un des cinq musées municipaux genevois et l'un des douze services du Département de la Culture et de la transition numérique (DTCN), aux côtés de la Bibliothèque de Genève, des bibliothèques municipales, du Grand Théâtre, du Fonds d'art contemporain, du Service culturel et de la Direction des systèmes d'information et de communication.

1 Rénovation et restauration par Gérard Chervaz, puis Daniel Mouchet et muséographie par Michel Buri, couronnées en 1994 par un prix Europa Nostra (European Heritage Award) https://www.europeanheritageawards.eu/.

2 Anciennement la Bibliothèque Publique et Universitaire

3 À la mort de Gustave Revilliod, en 1890, la propriété compte 36 hectares et s'étend des rives du lac à la route de Pregny.

Gouvernance

Le Musée Ariana suit les règles d'une administration publique tout en cultivant une forte orientation clientèle. En tant qu'institution culturelle, il déploie des stratégies originales et diversifiées pour rendre ses collections et ses activités accessibles : une visite au musée doit être un moment privilégié pour tous les publics, avec la perspective agréable d'y revenir bientôt.

La stratégie d'exploitation du Musée Ariana s'inscrit dans la politique culturelle du DCTN ; elle en observe les axes prioritaires ainsi que les objectifs des feuilles de route du Conseil administratif, en particulier concernant les grands enjeux transversaux comme la non-discrimination, la cohésion sociale, le développement durable, la diversité culturelle, la transition numérique, et d'autres sujets de société[4].

L'institution est dirigée par un Conseil de direction. Composé des responsables hiérarchiques des unités, celui-ci travaille de manière collégiale et en intelligence collective. Il détermine les orientations dans tous les domaines de fonctionnement du musée, puis dirige leur mise en œuvre. La directrice actuelle[5] du musée, qui a mis en place cette forme de gouvernance, arbitre les décisions si nécessaire.

Le Musée Ariana se distingue depuis 2011 par un style de managementtransversal et inclusif. Un tiers de son personnel provient d'autres horizons et a pu se réinsérer dans une activité professionnelle en cours d'emploi au Musée Ariana. La polyvalence est valorisée, elle fait partie des atouts du personnel sur le plan, notamment, de la culture d'accueil. La gestion par projets est un des autres outils importants qui a permis la transformation d'une institution patrimoniale en une structure proactive, responsable et capable de devenir à son tour un vecteur de changements sociétaux. Les valeurs d'accueil et de bienveillance sont des constantes de la gouvernance au Musée Ariana.

4 Informations sur les thèmes actuellement promus en Ville de Genève : https ://www.geneve.ch/actualites/dossiers-information

5 Isabelle Naef Galuba dirige le Musée Ariana depuis juin 2010.

Accueillir

Un bâtiment exceptionnel

Le Musée couvre 5'382 m^2 dont 62% sont des zones accessibles au public, 30% constituent les réserves des biens culturels et 8% sont dédiés aux locaux administratifs et techniques. Il inclut un bâtiment annexe, l'ancienne loge du gardien-jardinier, construite en 1888 et réaménagée en bureaux en 2014-2015.

Bâtiment classé comme bien culturel d'importance A au niveau national[6], le Musée Ariana est établi sur une parcelle sise en zone de verdure, son positionnement façonne une partie du site « Quartier des Nations » dans l'inventaire fédéral ISOS avec un objectif de sauvegarde A. Il est jugé « Exceptionnel » au Recensement architectural du canton de Genève[7].

En 2024, le musée s'est doté de nouveaux aménagements intérieurs pour rénover des équipements qui dataient de la réouverture et n'étaient plus adaptés aux besoins du musée et de ses publics. Élaborés selon des principes de modularité (amovible et réversible), de multifonctionnalité (simple et pratique), de sobriété, d'adaptabilité et d'accessibilité universelle (visiteurs, visiteuses et personnel), dans un souci d'intégration maximale à l'environnement, ils permettent d'améliorer l'accueil du public, en rendant plus lisible la circulation des publics dans les espaces du Musée.

Tous les espaces publics du musée sont accessibles pour les personnes à mobilité réduite ou en situation de handicap. Plusieurs activités de médiation culturelle sont dédiées aux personnes ayant des besoins spécifiques. Notre personnel accueille les personnes en situation de handicap et les assiste si elles le souhaitent. Plusieurs collaborateurs et collaboratrices connaissent les bases de la langue des signes et savent comment accompagner les personnes malvoyantes ou aveugles. Une chaise roulante est à disposition sur place si besoin. Des chaises pliantes, légères et faciles à transporter de salle en salle, sont mises à la disposition des visiteurs.

6 N° 241, OPC VG2. Pauline Nerfin, Musée Ariana, 10 avenue de la Paix. Conservation du patrimoine architectural. Étude historique et architecturale, avril 2024, Ville de Genève. Ouvrage à paraître.

7 RAC-VGE-14065. Ibid.

Un lieu de vie

Dans un monde de plus en plus soumis aux turbulences sociétales engendrées notamment par des conflits armés, des situations économiques, politiques et écologiques qui bannissent l'intérêt et le bien-être des populations, l'exploitation du Musée Ariana s'inscrit dans une démarche d'inclusion et d'accueil, avec pour objectif global de positionner le musée comme un lieu de vie et un safe-space.

La contribution, la collaboration et la co-création sont différents niveaux de participation culturelle qu'un musée comme l'Ariana s'engage à faciliter. Il s'agit que les publics du musée dans toute leur diversité puissent gagner en confiance lors de leur rencontre – leur co-habitation temporaire, dans un espace accueillant et rassurant, et acceptent de participer ensemble à des activités proposées par le musée.

Au Musée Ariana chaque visiteur et visiteuse est accueilli-e chaleureusement, plus de 300 jours par année[8] et 6 jours sur 7, de 10 h à 17h ; il est orienté déjà dans le parc de l'Ariana par une signalétique bien visible en français et en anglais. Un drapeau flotte au sommet de la terrasse du musée pour indiquer son emplacement depuis une distance plus lointaine. En outre des œuvres d'art céramique jalonnent le parcours à suivre dans le parc pour guider progressivement les visiteurs et visiteuses vers le musée[9].

Les agent-e-s d'accueil et le personnel de salle sont formés pour répondre aux différentes questions des visiteurs et visiteuses qu'elles soient simplement pratiques (toilettes, café, ascenseur, horaires) ou concernent les expositions, les collections et d'autres renseignements généraux (musées voisins, ONU, transports publics). Toutes et tous suivent des formations régulières aux techniques d'accueil des publics. La plupart connaissent aussi les bases de la langue des signes et savent comment accompagner les personnes en situation de handicap, notamment les malvoyant-e-s ou non-voyant-e-s.

8 Le musée est ouvert du mardi au dimanche, et fermé uniquement le 25 décembre et le 1er janvier.

9 Au début du chemin qui monte depuis la place de Nations, lieu de nombreux rassemblements et plate-forme de transports publics, les promeneurs-euses, visiteurs-euses, habitant-e-s ou travailleurs-euses empruntent une porte-arche de briques et de verre. Œuvre de l'artiste Jacques Kaufmann, elle les mène poétiquement mais ostensiblement vers le musée suisse de la céramique et du verre.

Un espace d'expérience

Autrefois voyager était l'apanage des marins, des aventuriers, des militaires et de riches esthètes ; les collections, souvent privées, étaient réservées à une élite instruite qui, seule, semblait habilitée à comprendre et à apprécier les objets et les œuvres d'art montrées. Aujourd'hui, un musée est un territoire particulier où l'on peut voyager différemment. À l'heure où les flux migratoires s'intensifient et se développent rapidement, mieux comprendre les autres – ne pas craindre de découvrir comment la vie, la pensée, la création, la fabrication et l'utilisation des objets se déroulent ailleurs – est plus important que jamais.

Le musée n'a jamais été un lieu de délectation patrimoniale détaché des enjeux de son époque. C'est un instrument au service de la société tout entière, dans son éducation comme dans ses loisirs. Peu importe la voie que chacun-e emprunte pour découvrir, comprendre, assimiler et faire vivre ces héritages. Contemplation esthétique solitaire, études approfondies, participation à des visites commentées réelles, virtuelles, lectures savantes ou visionnements « youtubesques » et « facebookiens » : autant de façons d'entrer en contact avec le patrimoine, qu'il soit régional ou mondial. L'expérience muséale permet de mettre en résonance passé, présent et futur, par le biais d'artefacts dépositaires d'histoires infinies, locales ou relevant de la compréhension tout aussi essentielle d'autres cultures.

Il y a bientôt cent ans, le psychologue Maslow a dessiné une pyramide universelle des besoins de l'être humain : après les besoins physiologiques (respirer, manger, boire) viennent les besoins de sécurité puis d'appartenance, d'estime et d'accomplissement de soi. Le curseur d'intérêt personnel se déplace ensuite en fonction de la culture, du milieu social ou de l'éducation d'une personne. Ces besoins fondamentaux n'ont pas changé et le musée est un organisme qui participe à les satisfaire.

Un musée « Safe-space »

Le Musée Ariana est ouvert à tous les publics. L'institution poursuit sa mission muséale d'enrichissement, d'étude, de valorisation de ses collections et le partage des connaissances. Nos activités forment un programme où chacun et chacune peut donner et recevoir du sens, exprimer et ressentir des émotions. Sur la base des collections de céramique et de verre conservées avec soin et professionnalisme, nous en étudions les artefacts pour comprendre leur fabrication, leur histoire d'art et d'usage, celle de leurs créatrices et créateurs, leurs provenance et découverte et tant d'autres facettes qui traversent et édifient la vie des objets. Ces connaissances sont transmises au public par le biais d'expériences diversifiées de visite. L'architecture du bâtiment, les expositions, la scénographie, la manière de raconter les histoires liées aux œuvres, aux artistes, aux techniques de fabrication, sont autant de manières de les inciter à participer à l'élaboration de nouvelles histoires.

« La politique d'ouverture et d'accès à la culture ainsi que la qualité de la programmation artistique et culturelle du musée sont particulièrement remarquables. La question de l'accueil du public est une priorité de l'institution[10]. »

Le musée est un lieu public. Il propose des espaces et des activités qui répondent au besoin de chacun et chacune de se sentir accueilli-e, bienvenu-e. L'ensemble du lieu, son ambiance et l'attitude des personnes qui y évoluent contribue à créer un environnement agréable, stimulant, paisible et ouvert : une sorte de *safe-space*[11], c'est-à-dire un lieu dénué de discriminations.

10 citation du rapport RSO
11 à savoir des lieux dénué de harcèlement et de discrimiination. https ://kajsahartig.medium.com/museums-as-safe-spaces-or-comfort-zones-some-thoughts-37aaaad0b535

Modes de fonctionnement

Éthique et déontologie professionnelle

Le Musée Ariana adhère sans réserve aux principes du Code de déontologie de l'ICOM dans sa version la plus récente[12].

« Un musée est une institution permanente, à but non lucratif et au service de la société, qui se consacre à la recherche, la collecte, la conservation, l'interprétation et l'exposition du patrimoine matériel et immatériel. Ouvert au public, accessible et inclusif, il encourage la diversité et la durabilité. Les musées opèrent et communiquent de manière éthique et professionnelle, avec la participation de diverses communautés. Ils offrent à leurs publics des expériences variées d'éducation, de divertissement, de réflexion et de partage de connaissances. »

Par ailleurs, l'Ariana se conforme également à des normes et recommandations spécifiques en matière d'éthique et de déontologie professionnelle, notamment dans le domaine des honoraires et de la prévoyance des artistes[13] : depuis 2012, il rémunère systématiquement les artistes, ses partenaires ainsi que les médiateurs et médiatrices culturels avec lesquel-le-s il collabore.

L'Ariana s'engage également depuis 2009 dans la Commission de déontologie des musées et institutions patrimoniales de la Ville de Genève, qui agit comme organe consultatif pour toutes les questions relatives à l'acquisition et à la gestion des collections patrimoniales[14] au niveau municipal. Dans ce cadre, il participe à l'évaluation de la documentation et de la provenance des collections du point de vue de leur propriété et de leur authenticité. Il formule des recommandations en matière d'acquisition, de donation et de partenariat avec des organismes privés ou publics et accompagne les institutions dans l'analyse de leur situation patrimoniale. Les prérogatives de cette commission ayant été élargies en 2021, les expert-e-s[15] qui la composent peuvent désormais se prononcer aussi sur des questions déontologiques, relatives aux enjeux sociétaux et environnementaux, auxquelles les musées et les institutions patrimoniales sont confrontées.

12 https://icom.museum/wp-content/uploads/2018/07/ICOM-code-Fr-web-1.pdf
13 https://www.geneve.ch/themes/culture/soutien-culture/statut-remuneration-artistes
14 La Commission dispose d'un règlement municipal pour orienter correctement ses tâches : https://www.geneve.ch/administration-municipale/reglements-municipaux/lc21615-reglement-commission-deontologie-musees-institutions-patrimon
15 La directrice du Musée Ariana, Isabelle Naef Galuba, fait partie du groupe des expert-e-s de la Commission.

Durabilité

En tant que musée municipal, le Musée Ariana inscrit ses activités dans le cadre de la Politique climatique[16] de la Ville de Genève, de la Feuille de route du Département de la culture et de la transition numérique[17], du plan climat cantonal genevois et de l'Agenda 2030, la conception du développement durable de la Confédération.

La transition écologique est mise en œuvre au quotidien. Elle se décline en termes muséaux sur trois niveaux[18] : la gouvernance, la cohésion sociale, l'écologie et l'environnement.

Gouvernance

La gouvernance du musée s'appuie au quotidien sur le bien-vivre – professionnel et personnel –, le management et les relations bienveillants, l'intelligence collective, l'inclusion et l'accessibilité pour toutes et tous.

En outre, le Musée Ariana est depuis 1952 le siège de l'Académie Internationale de la Céramique (AIC)[19], partenaire officiel pour le secteur culturel de l'UNESCO depuis 2001 et membre à titre consultatif depuis 1958. Le musée développe et maintient ainsi un réseau qui renforce sa crédibilité et sa notoriété dans ce domaine.

16 https://www.geneve.ch/actualites/dossiers-information/changement-climatique-geneve/gouverner/ville-geneve

17 https://www.geneve.ch/autorites-administration/administration-municipale/departement-culture-transition-numerique/feuille-route-0

18 voir à ce sujet le modèle développé au sein de l'Université de Lausanne : https://icom.museum/fr/news/letoile-du-Veveloppement-durable-un-modele-pour-les-musees/

19 http://www.aic-iac.org/

Cohésion sociale

En valorisant l'accès à la culture pour toutes et tous, sous la forme concrète de partenariats avec des associations venant au secours de personnes défavorisées, exclues ou vulnérables, le Musée Ariana promeut une société inclusive et solidaire. Il se positionne comme un lieu d'accueil et de croisement de publics qui ne se côtoient pas au quotidien. Il crée par le biais d'actions de médiation les conditions d'un véritable échange et partage d'expériences, en collaborant par exemple avec des personnes en situation de handicap, des familles défavorisées, des migrant-e-s, des adolescent-e-s, des seniors et des résident-e-s d'établissements médicaux-sociaux (EMS) ou encore avec des personnes en prison, des personnes sans domicile fixe (etc.).

Certains de ces projets, présentés lors de colloques, constituent des sources d'inspiration pour d'autres institutions.

Signataire depuis 2019 de la charte de l'inclusion culturelle édictée par le Service Culture inclusive de Pro Infirmis, l'Ariana s'engage à mettre en œuvre des mesures de consolidation et de développement dans les cinq champs d'activité suivants :

- prestations culturelles (programmation et médiation)
- accès aux contenus
- accès au bâtiment
- offres d'emploi
- communication[20]

« L'art pour tous, tous pour l'art »

Depuis plus de dix ans, le Musée Ariana s'engage avec conviction et enthousiasme pour que le musée soit un lieu de transmission des connaissances, de rencontres, d'interactions et de réjouissances pour tous les publics. Les activités visent avant tout à l'intégration, à la cohésion sociale, à l'inclusion et à la participation de chacun avec ses propres capacités. La publication « L'art pour tous, tous pour l'art » a été réalisée par les médiatrices de l'unité Publics du musée et relate les typologies d'activités par public, réalisées et souvent créées au Musée Ariana. Elle s'adresse à toutes les personnes qui désirent travailler avec des publics spécifiques. Elle est en libre accès en français et en allemand sur le site du musée[21].

20 https://www.kulturinklusiv.ch/fr/label/partenaires-du-label/musee-ariana-musee-suisse-de-la-ceramique-et-du-verre-282.html
21 https://www.musee-ariana.ch/publication-brochure-art-pour-tous

Ecologie et environnement

En 2023, le Musée Ariana a participé à un projet pilote de l'AMS et de l'ICOM Suisse, « museum2030 », une formation participative avec onze autres musées suisses, afin d'évaluer le degré d'éco-conception des expositions et les marges de progression par institution : achats responsables, utilisation de matériel d'exposition modulable, rénovation des éclairages et capteurs de mouvement pour réduire la consommation d'électricité, partenariats d'économie locale et circulaire, promotion de produits locaux (boutique), recyclés et recyclables, respect de la charte de l'alimentation durable de la Ville de Genève. En 2024, le Musée Ariana s'est soumis à l'exercice du diagnostic de Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO). Il s'en dégage la vision d'une institution fortement engagée au niveau des fondamentaux et de la dimension sociale et sociétale du développement durable, avec des améliorations souhaitables au niveau du reporting et de la mise en valeur du positionnement adopté.

Enjeux écologiques de production

Les collections de céramique et de verre offrent une perspective liée au développement durable : le recyclage complet des matériaux est possible. L'impact climatique de ces collections est surtout lié à la production, qui nécessite une cuisson, et implique donc une pollution énergétique. La Suisse est active dans l'innovation de techniques durables de cuisson et fabrication de céramique alternatives, notamment dans le milieu de la recherche.[22] Les céramistes eux-mêmes, à l'échelle individuelle, se questionnent et agissent pour renforcer l'éco-durabilité de leur production. [23]

Dans les trois écoles publiques suisses en art[24], les formations à la céramique connaissent un regain d'intérêt. Aussi, l'usage de la céramique comme médium artistique est de plus en plus investi par des jeunes praticiens et praticiennes, nourris par des réflexions autour de la durabilité et des enjeux climatiques. Et si la céramique et le verre permettaient de renforcer notre relation avec la nature ? Le mouvement de « wild clay ceramics », théorisé ces cinq dernières années, témoigne d'un renouveau dans les pratiques ancrées dans leur territoire, et la redécouverte de méthodes ancestrales par de nouvelles générations.

22 On peut mentionner par exemple le projet ETH Materials mené et publié par les Professeurs Bouville et Studart en 2017 à l'ETH, Zürich. Dans le domaine de l'industrie, l'Union Européenne a financé le projet DREAM, coordonné de 2015 à 2019 par la Suède, avec la participation de la Belgique, France, Roumanie, et Royaume-Uni pour développer des fours plus économes à l'échelle de l'industrie céramique. Un exemple de mise en pratique est Keramischer OFENBAU à Hildesheim, qui a lancé sur le marché en 2023 le système EnerViT qui garantit des fours performants et économes adaptables à une conversion à 100% hydrogène, indépendante des combustibles fossiles. A l'échelle de structures pédagogiques ou d'ateliers collectivisés, on relève aux Etats-Unis des démarches similaires avec The *EnergyXchange*, lié à la Penland School of Craft en Caroline du Nord, où depuis 2000, des studios de céramique et verre permettent aux résident-e-s d'utiliser les matières déchets de la décharge en friche pour alimenter leurs fours.

23 Ainsi, nous pouvons citer l'aboutissement et la mise en œuvre des recherches du céramiste français Jean Girel qui a conçu un four à bois, nouvelle génération, baptisé Girel 3E parce qu'il répond à trois exigences en termes de durabilité : économique, écologique et ergonomique. En 2022, Girel a diffusé le résultat de ses recherches et formé une équipe artistique composée de 10 à 15 céramistes professionnels de l'ACLB et d'étudiant-e-s en école d'art pour la construction et l'utilisation d'un four à bois nouvelle génération.

24 À Genève, Vevey et Berne/Bienne : le Centre de formation professionnelle en arts (CFP Arts) de Genève ; le Centre d'enseignement professionnel de Vevey (CEPV) et la Schule für Gestaltung Bern und Biel.

Ressources humaines

Le Musée Ariana dispose d'un plan directeur des ressources humaines et le développe en continu, selon une logique à court et moyen terme. Il l'adapte lors de chaque changement (retraite, démission, nouveaux objectifs, etc.). En fonction de l'évolution des métiers et des pratiques muséales, les renouvellements de postes sont envisagés à l'aune de la stratégie globale de l'institution. Les priorités fixées en Conseil de direction permettent d'articuler les besoins en personnel sur les plans quantitatif (nombre), qualitatif (savoir-faire, compétences, profils) et temporel, tout en tenant compte des espaces de travail à disposition et de la réalité financière.

Politique de formation

Dans un contexte professionnel en rapide évolution, la formation continue est un outil de développement indispensable pour les collaboratrices et les collaborateurs.

Formation continue

Elle permet d'intégrer les nouvelles personnes, de développer les compétences du personnel – notamment sur les nouveaux outils de travail et technologies –, de favoriser la gestion de carrière en proposant des perspectives d'évolutions internes, de s'appuyer sur le mentorat entre les collaborateurs et collaboratrices expérimenté-e-s et débutant-e-s.

La formation dans les postes à responsabilités et pour certaines tâches permet également de s'appuyer sur une base de connaissance uniformisée et de « parler le même langage », d'utiliser les mêmes outils, particulièrement en termes de management. Tous les cadres reçoivent cette formation en management et, depuis peu, il existe même un coaching pour les responsables hiérarchiques nouvellement nommé-e-s.

Le Musée Ariana bénéficie de la panoplie très diversifiée des formations offertes par la Ville de Genève. Il organise aussi régulièrement des formations « sur mesure », encourageant le partage de compétences au niveau institutionnel.

Formations « sur mesure »

La direction du musée encourage la formation pour encourager et valoriser le perfectionnement professionnel et le développement personnel. Un membre du personnel formé gagne en confiance pour effectuer ses tâches, pour appartenir à un groupe-métier, pour partager et discuter ses connaissances.

Deux exemples représentatifs de cette politique :

- Formations de base en langue des signes pour communiquer avec les malentendant-e-s et sur l'attitude à observer pour accueillir des personnes malvoyantes pour l'ensemble du personnel. Initialement conçues pour les personnes en lien direct fréquentes avec le public - médiateur-trice-s, curateur-trice-s, chargé-e-s de projet, coordinateur-trice-s d'accueil ainsi que personnel d'accueil -, elles ont été ouvertes à tout-e collaborateur-trice intéressé-e. Par là, les collaborateurs-trices ont pu se rendre compte des tâches effectuées par leurs collègues, des connaissances nécessaires et des difficultés parfois rencontrées. Partager des connaissances similaires soude et valorise l'équipe, l'individu aussi bien que le groupe entier. Sans être obligatoire, cette formation a rencontré un grand succès.

- Des cours sur les techniques de la céramique. Une formation d'une demi-journée dans un atelier de céramiste professionnelle, alliant principes théoriques et pratiques. Ce cours a permis à tous de comprendre les étapes de la fabrication et d'en expérimenter les contraintes et la beauté. Faire soi-même est une étape essentielle pour les métiers de la médiation culturelle qui doivent expliquer les différentes techniques au public. Les autres membres du personnel ont pu découvrir le plaisir du contact avec l'argile. Le fait de se familiariser avec les caractéristiques des œuvres et objets qu'on achète, décrit, inventorie, manipule, prête, surveille, place en vitrine et présente au public, permet de renforcer la cohésion d'équipe et la compréhension entre les différents corps de métier.

Institution formatrice

En tant qu'institution formatrice, l'Ariana engage de nombreux civilistes, des stagiaires universitaires, des « jobs d'été », ainsi que des personnes en stage de réinsertion. Chaque année, entre 20 et 30 personnes, jeunes et moins jeunes, bénéficient d'une expérience professionnelle au musée, que ce soit pour quelques semaines ou plusieurs mois, dans des tâches aussi variées que la surveillance, le montage d'expositions, l'inventaire ou l'informatique. Cette activité participe aussi de la culture d'accueil. Elle permet de valoriser à tous les niveaux de l'institution la transmission des connaissances.

À partir de l'automne 2025, l'Ariana devrait pouvoir accueillir pour la première fois un-e apprenti-e dans le domaine de l'information documentaire.

Le musée dispense également pour des publics tels que les seniors d'Uni3[25] ou des professionnels du musée, des formations dans le domaine de la conservation, de la médiation, de la restauration et de l'histoire de l'art

25 https://www.unige.ch/uni3/

Boutique

La boutique valorise l'économie circulaire; plusieurs de nos articles sont issus de productions du musée et recyclés[26]. Elle propose à l'achat toutes les publications du musée, mais également des cartes postales sur les collections, toujours appréciées du public. Notre librairie spécialisée bénéficie également d'un partenariat avec une librairie genevoise, qui nous fournit des ouvrages généraux sur les arts du feu, l'histoire et les techniques de fabrication ainsi qu'une sélection de romans et d'essais autour de la céramique et du verre. Une section est dédiée aux livres pour le jeune public.

Un choix d'articles permet aux visiteurs d'emporter un souvenir ou un cadeau : vaisselle en céramique, bijoux pièces uniques, articles de papeterie, jeux pour enfants, pochettes, accessoires vestimentaires et autres. Ces objets originaux pour tous les goûts et toutes les bourses sont le plus souvent créés et fabriqués par des artistes et des entreprises genevoises et suisses. Notre politique de merchandising promeut une dynamique régionale et la volonté de faire connaître les arts et l'artisanat locaux. Plusieurs de nos articles sont également issus de productions du musée et recyclés.

26 Par exemple, des carnets qui intègrent les anciens ektachromes des collections du musée, devenus inutiles après la numérisation des prises de vue.

La bibliothèque, pôle d'excellence ouverte aux publics

La bibliothèque du Musée Ariana est un pôle d'excellence sur le plan international pour le domaine de la céramique. Pour les domaines du verre et du vitrail, elle possède des collections d'importance régionale. Elle propose plus de 10'000 livres et environ 100 titres de revues ainsi que des ressources numériques. Sa couverture est mondiale avec des documents dans différentes langues. Des ouvrages pour le grand public et pour la jeunesse sont également disponibles.

Autrefois uniquement dédiée à la consultation sur place, la bibliothèque du Musée Ariana offre désormais également un service de prêt avec une collection en libre accès, une salle de lecture avec des places de travail, un Wi-Fi sécurisé et des prises pour les ordinateurs personnels et un ordinateur destiné à la consultation publique pour accéder aux catalogues des bibliothèques suisses et davantage sur Internet.

La bibliothèque est régulièrement associée à des activités de médiation culturelle et valorisée par des actions de communication. La gestion et le développement de la bibliothèque sont le fruit des réflexions combinées entre les unités Collections, Publics, Communication et le Conseil de direction.

Collections

Une valeur culturelle millénaire

Unique en Suisse, la collection de l'Ariana illustre 1300 ans de culture des arts du feu, du Moyen Âge à la création contemporaine, du 9e au 21e siècle, et couvre un immense territoire, en Suisse, en Europe, au Proche- et Moyen-Orient et en Extrême-Orient. Par la nature même de sa collection, l'institution est ancrée aussi bien dans l'histoire la plus anciennes des activités humaines, que dans un futur aventureux, une histoire passionnante qui s'inscrit dans une immense variété de pratiques sociétales – et se matérialise sous la forme d'objets d'art ou usuels.

La céramique et le verre, les deux médiums dont nous avons la charge, sont profondément ancrés dans l'histoire et la nature. Ils sont liés aux quatre éléments : la céramique et le verre naissent de la rencontre de la terre ou du sable, de l'eau, de l'air et du feu, modelés ensuite par des mains humaines. Si l'histoire du verre remonte à la Préhistoire, avec la taille de l'obsidienne pour en faire des armes, dès le Néolithique l'on trouve des traces de façonnage dans l'argile de figurines soumises au feu. Un peu plus tard, la céramique et le verre deviennent objets d'usage, pour renfermer et contenir liquide ou nourriture ; la brique et le verre en plaque sont également utilisés dans l'architecture.

La céramique et le verre accompagnent sans discontinuer le développement de l'humanité, dans le domaine utilitaire, artistique et technique. Loin d'être obsolètes ou démodées, ces techniques archaïques sont plus que jamais d'actualité. Elles offrent un potentiel infini de développements extraordinaires. De nombreux artistes, sans être céramistes ou verriers, s'y intéressent de près, les décloisonnent et les intègrent dans leurs pratiques. Hors du champ artistique, la technologie de pointe développe les potentialités de la porcelaine, par exemple dans les domaines de la santé et de la conquête spatiale.

L'évolution de la collection s'opère, depuis ses origines, sur deux axes en interaction : l'histoire des productions anciennes et la création contemporaine dans l'actualité de la scène artistique. La collection contemporaine est suisse et internationale.

Si son objectif ne prétend pas à une exhaustivité, il présente toute de même les grands artistes européens depuis 1950 qui ont inscrit leur travail au cœur des tendances artistiques de leur époques ou, au contraire, à contre-courant et en marge des modes.

L'institution s'appuie sur ses collections anciennes et contemporaines pour raconter à ses visiteurs des histoires de culture, d'art, de société et de savoir-faire, pour éclairer le présent, se projeter dans l'avenir en expliquant le passé. Elle contribue à la cohésion sociale, à une intégration dans la société actuelle et veut participer avec ses publics à son développement. La collection permet une grande diversité d'approches : artistiques, technologiques, sociologiques, économiques, anthropologiques. Ces approches sont abordées dans l'exposition de référence, mais aussi via les collections en ligne, et l'enrichissement apporté par la médiation culturelle.

La collection du Musée Ariana revêt une valeur culturelle conséquente sur différents plans. Du point de vue artistique et historique, plusieurs ensembles représentent des « collections de référence » parmi les plus importantes pour la Suisse, et parfois pour l'Europe, parmi lesquelles nous citerons la porcelaine de Langenthal, la céramique contemporaine suisse, la céramique contemporaine européenne, le verre de Venise et façon Venise, la poterie paysanne helvétique.

En outre, toutes les techniques céramiques et presque toutes les techniques du verre sont illustrées, exprimant ainsi une présence rare d'encyclopédisme des techniques de fabrication.

Politique d'acquisition

Le Musée Ariana respecte rigoureusement les directives du code de déontologie de l'ICOM dans l'élaboration de sa politique d'acquisition. Ces directives sont interprétées conformément à la législation et aux traités internationaux en vigueur. Le musée s'assure également de se conformer à la loi fédérale suisse sur le transfert des biens culturels (LTBC) en vigueur depuis juin 2005, sans effet rétroactif. De plus, le musée suit les recommandations du document de référence sur la « Politique d'acquisition des institutions patrimoniales de la Ville de Genève », approuvé par le Conseil administratif en 2014 et mis à jour en 2022[27].

La politique d'acquisition constitue un document autonome à usage interne, dont une version pour le public sera publiée sur son site internet en 2025. En outre, une page dédiée aux démarches liées aux propositions de donation et de legs sera conçue et publiée également sur notre site internet.

La politique guidant la sélection pour les acquisitions de 2010 à 2024 a été établie par la direction du musée avec l'appui de la conservation et des personnels scientifiques, mais également au sein de son réseau institutionnel suisse. Elle s'articule de la manière suivante :

- Compléter les domaines de prédilection du musée : productions suisses et locales en premier lieu
- Tisser les liens manquants dans le discours muséal qui a été constitué jusqu'à présent
- Constituer des ensembles représentatifs de la production d'un-e artiste et de son parcours
- Prendre en compte le cercle d'influences d'artistes dans leurs écosystèmes artistiques
- Sélectionner les travaux d'artistes locaux, nationaux et internationaux qui reflètent les étapes marquantes, les changements sociaux et culturels de l'actualité
- Observer le marché et ses tendances
- Agir en complémentarité avec les autres collections publiques suisses de céramique et de verre
- Acquérir des œuvres en bon état de conservation
- Acquérir des œuvres dont la technique, la forme ou le décor sont significatifs et originaux

27 https://www.geneve.ch/sites/default/files/2022-10/politique-acquisition-dctn-ville-geneve.pdf (consulté le 20 août 2024)

La création et le développement de nouvelles catégories de collection sont pondérées au regard de notre stratégie de recherche 2025-2030, ancrée dans une démarche de représentativité intersectionnelle. Celle-ci vise à interroger les biais induits par nos catégorisations historiques et conscientiser le travail de sélection.

- Les recherches et les opportunités d'objets à acquérir se font par les réseaux suivants :
  - Les collectionneurs et collectionneuses
  - Les donations privées ou publiques, prévues ou imprévues
  - Les artistes
  - Le marché de l'art : marchand-e-s d'antiquités, galeristes, ventes aux enchères, foires et salons d'art
  - Le réseau et les échanges scientifiques avec les institutions homologues en Suisse, en Europe et dans le monde
- Les moyens d'acquisition[28] proviennent de :
  - Mécènes (fondations, individus, entreprises privées, etc.)
  - Association des Amis du Musée Ariana (AAA)
  - Donateurs et donatrices privés ou publics, prévus ou imprévus
  - Fonds spéciaux du musée (constitués par des legs et donations financières anciens)
  - Aides financières publiques (Villes, Cantons, Confédération, etc.)

28 Un musée sans budget d'acquisition municipal depuis 30 ans. En 1994, une votation du Conseil municipal genevois, annoncée comme étant provisoire, a privé les musées publics de la Ville de Genève de leur budget d'acquisition. De fait, cette mesure avait été prise dans le but de réaliser une économie budgétaire temporaire afin de rééquilibrer les comptes. Depuis lors ce budget n'a plus pu être rétabli, même partiellement. Le Musée Ariana, comme ses homologues, doit désormais uniquement compter sur la générosité de ses donatrices et donateurs : fondations et particuliers-ères pour lui offrir des oeuvres ou des biens financiers en don.

Recherches de provenance

Le Musée Ariana adhère aux Principes de Washington signés par la Suisse en 1998 ; il a lui-même bénéficié de leur application en 2014, lors de la restitution à leur propriétaire de trois majoliques de la collection Clare van Beusekom-Hamburger[29]. Spolié par le régime nazi durant la Deuxième Guerre mondiale, ce lot a été rendu à notre donatrice par le gouvernement néerlandais, à l'issue d'une longue procédure, puis est venu au musée compléter sa donation. Ces œuvres sont régulièrement exposées par le musée et permettent d'expliquer leur contexte historique ainsi que les Principes de Washington.

Dans ce même contexte de la problématique de l'art spolié durant la période du National-Socialisme (1933-1945), le Musée Ariana a entrepris des recherches sur la provenance de ses collections[30]. Avec l'aide financière de la Confédération helvétique, il a apporté plus de transparence dans l'origine historique de ses collections en étudiant la provenance de ses collections et en améliorant son processus d'acceptation lors d'une nouvelle acquisition.

Il est malheureusement souvent difficile de retracer précisément l'histoire des objets dans le domaine des arts appliqués anciens. En effet, les œuvres (par exemple des figurines en porcelaine de Meissen) sont souvent des multiples ; seul le décor permet de les identifier de manière formelle, ce qui est impossible en l'absence de photographies.

Pour notre institution, les biens spoliés par les nazis ne représentent pas la seule problématique liée à la provenance des collections. La possession indue d'objets, notamment lors de fouilles de lieux de production ou d'utilisation, doit être soigneusement vérifiée lors de l'acquisition des objets. Enfin, l'étude des provenances et anciennes possessions se poursuit avec des recherches sur les œuvres en lien avec la problématique des biens culturels issus de contextes coloniaux.

29 Une importante collection de 162 pièces de faïence et de porcelaine des 16e, 17e et 18e siècles, constituée par Gustaaf Hamburger (1887-1977) et son épouse dans les années 1930 à 1960, a été généreusement donnée au Musée Ariana en 2007 par la fille des collectionneurs, Clare van Beusekom-Hamburger. Cet ensemble exceptionnel a été exposé et publié en 2011 par le Musée Ariana.

30 Le rapport complet et ses annexes ont été publiés sur notre site internet en 2020 : https ://www.musee-ariana.ch/nos-collections/collections#art-spolie

Gestion de la collection

L'inventaire constitue l'outil de base pour une gestion correcte des collections, pour la recherche et la connaissance approfondie des collections, puis pour la diffusion et la publication des informations sur les objets.

Toutes les informations essentielles sur l'objet, son entrée au musée, son parcours avant son entrée au musée, sur sa provenance et sa fabrication sont consignées dans la fiche numérique de l'objet, et autrefois dans des registres d'inventaire manuscrits. Une opération de récolement est menée chaque cinq ans environ.

Aujourd'hui la base de données d'inventaire comprend 28'591 objets enregistrés sur un total de 29'791 pièces[31] : une fiche descriptive pour chaque objet. Le progiciel utilisé est MuseumPlus RIA, développé par la société suisse Zetcom.

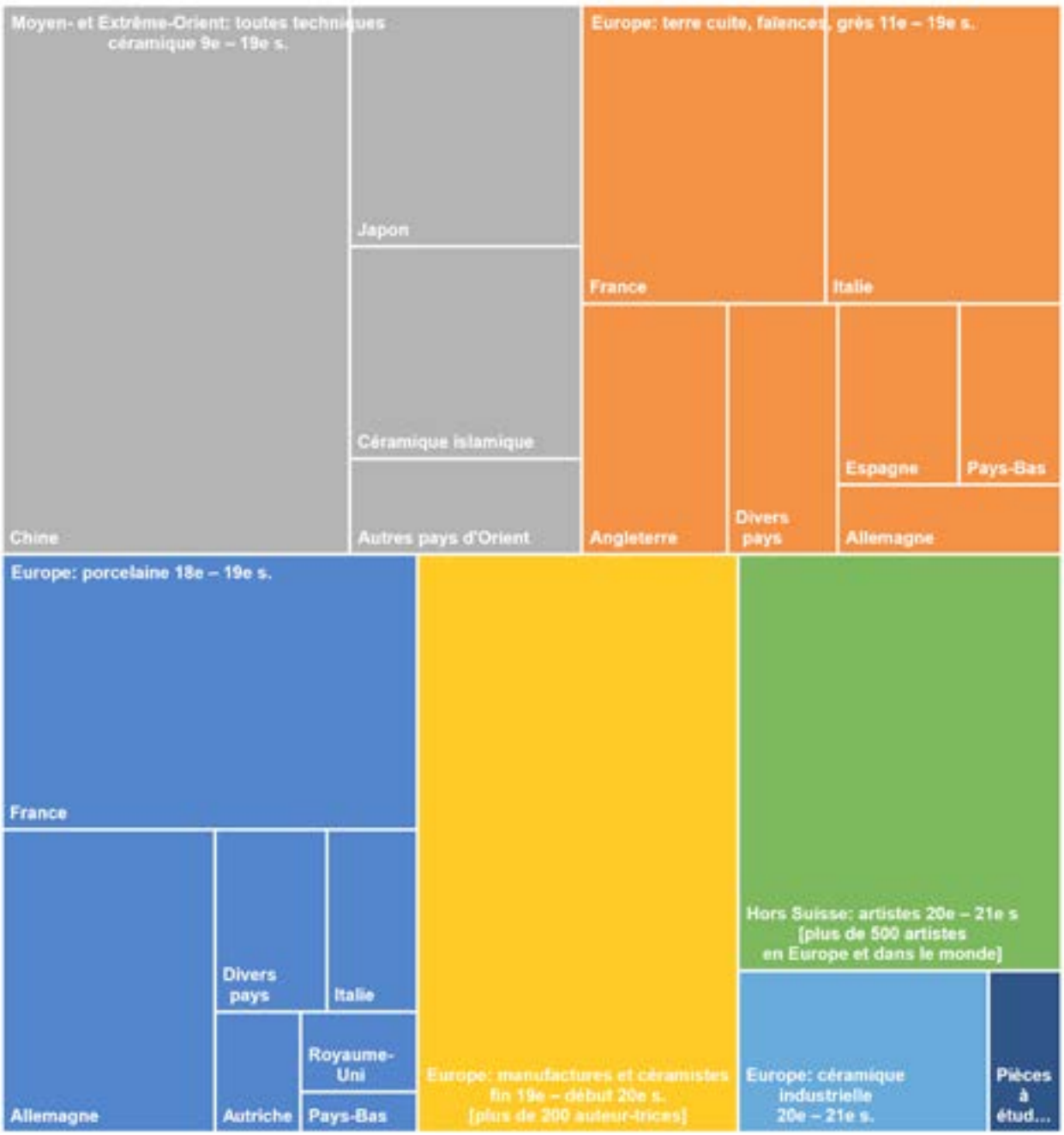
Outre le descriptif de chaque objet, la base d'inventaire sert évidemment également à localiser l'objet, à indiquer les mouvements d'œuvres (interne ou prêts), à établir l'état de conservation, les opérations de restauration et à disposer d'une ou plusieurs photographies de chaque œuvre.

La gestion des collections est placée sous la responsabilité de la conservatrice en chef, historienne de l'art et spécialisée dans les arts appliqués. L'équipe scientifique est composée de quatre collaborateurs et collaboratrices qui travaillent, à temps partiel, sur la gestion des collections pour marquer et enregistrer les données, photographier les œuvres, valider la pertinence scientifique des informations, ranger les pièces dans leur lieu de stockage, trouver, analyser et mettre à jour la documentation.

31 Environ 1200 objets sont en attente d'être enregistrés dans la base de données d'inventaire. Il s'agit des pièces issues de donations dont le processus d'acceptation n'est pas encore complètement terminé.

Collections de production suisse

Collections de céramique, fabrication hors Suisse



Étude et inventaire des collections

Le Musée Ariana est reconnu, depuis sa réouverture en 1993 après sa complète restauration, comme un centre de compétences pour l'histoire et l'histoire de l'art de la céramique et du verre. En outre, depuis plus d'une décennie, le musée effectue un travail de décloisonnement des collections : il a notamment rapproché ses collections de l'actualité de la scène artistique contemporaine.

Disposer de collaboratrices et de collaborateurs scientifiques à l'interne est indispensable pour mener une étude globale, généraliste et interconnectée des collections. La culture matérielle[32] doit être prise en compte et étudiée de manière transversale et interdisciplinaire pour livrer la meilleure compréhension de la raison d'être de chaque objet et d'ensembles dans leur contexte historique. Dans la large panoplie de documentation[33] qui permet une étude approfondie de nos collections, nous avons la chance de compter notre bibliothèque spécialisée. En outre, le musée héberge, depuis 1952 année de sa fondation, l'Académie Internationale de la Céramique (AIC)[34] qui détient également une importante documentation sur les céramistes contemporains de partout à travers le monde.

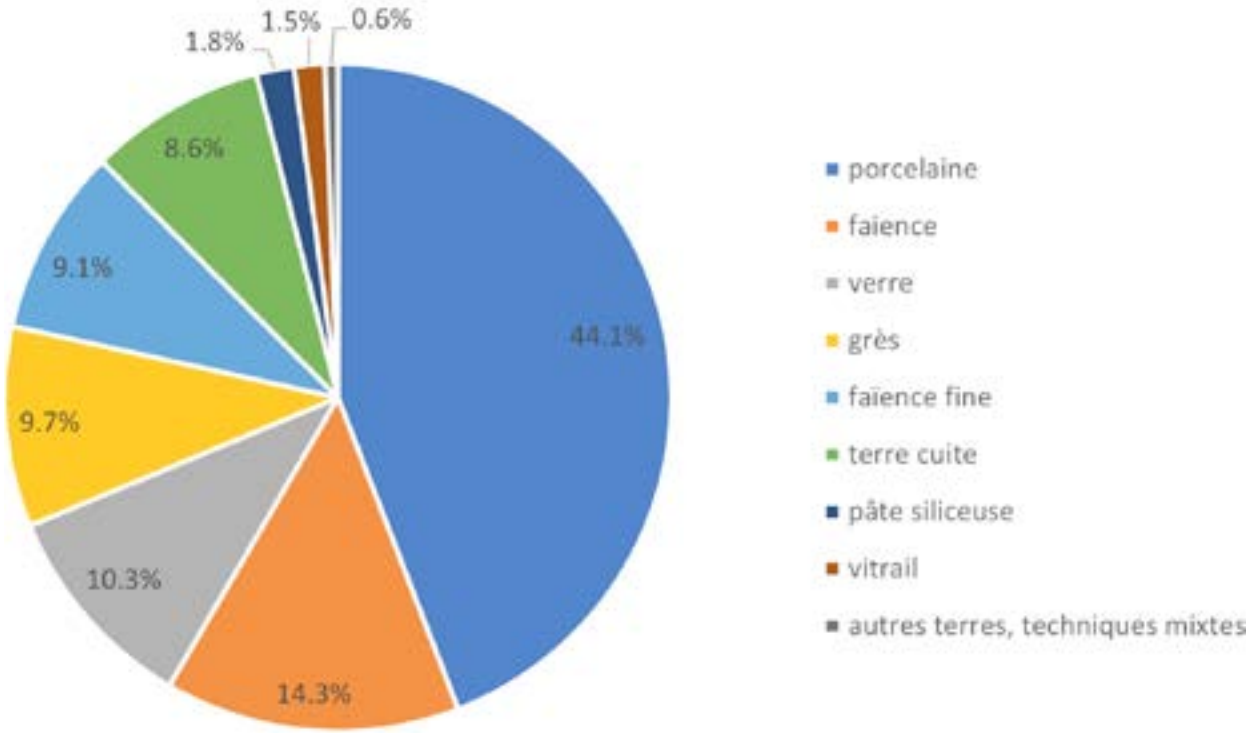
Tout commence par l'établissement de l'inventaire descriptif des objets. La fiche descriptive de l'objet s'enrichit progressivement d'informations utiles, réunies au gré d'études ciblées mais également par la connaissance globale de la collection et des liens qui se tissent régulièrement dans les histoires qui la façonnent.

La collection est régulièrement étudiée au cours de projets de recherche appliquée, ciblés sur des ensembles thématiques tels que la céramique japonaise, la poterie et le verre émaillé suisses, la céramique moyen-orientale[35]. À chaque fois une étude approfondie est menée avec la collaboration d'experts externes ; les résultats sont ensuite valorisés par le biais d'une exposition et d'une publication de référence.

Depuis 1991 jusqu'à ce jour, le musée a publié une cinquantaine d'ouvrages qui documentent ses collections, les artistes qu'il défend et ses expositions[36]. Des activités de médiation culturelle et de communication active et vulgarisée, via nos réseaux sociaux, permettent à un large public de (re)découvrir les arcanes d'un morceau de leur patrimoine collectif et de s'approprier de nouvelles connaissances.

32 Elle inclut l'usage, la consommation, la création et le commerce des objets, ainsi que les comportements, les normes et les rituels auxquels ils participent.
33 Archives historiques, rapports de restauration et d'expertises, accès à des bibliothèques numériques sur internet, base de données des ventes aux enchères, etc.
34 https://www.aic-iac.org/
35 Le thème que nous étudions depuis trois ans est le vitrail : des 422 pièces de notre collection, 230 ont été sujettes à des expertises approfondies. L'exposition dédiée « Post Tenebras Lux. Les vitraux du Musée Ariana » ouvrira ses portes le 15 novembre 2024 tandis que la publication « Post Tenebras Lux. La collection de vitraux du Musée Ariana » est à paraître pour février 2025.
36 https://www.musee-ariana.ch/nos-collections/publications

Répartition des collections Ariana par catégories techniques



Principes de recherche

Le Musée Ariana a mis en place des principes de recherche qu'il veut encore développer et consolider pour concevoir une politique de recherche formalisée. Aujourd'hui, l'approche se fonde essentiellement sur un programme d'études relié aux expositions. La perspective est d'articuler des axes de recherches transversaux, au reflet des enjeux culturels de notre temps. La recherche Ariana s'effectue en réseau. La recherche doit être ouverte et les informations échangées afin de profiter au maximum des connaissances et compétences de chaque chercheur-euse.

Plus le réseau est large, plus la possibilité d'obtenir des informations nouvelles est grande et, corollairement, plus la vérification des sources et des interprétations données est complexe.

Les membres du personnel scientifique du musée sont des généralistes ; ils doivent prendre en compte l'ensemble des collections du musée qui s'étendent du 9e siècle jusqu'à nos jours, couvrent toutes les techniques des domaines de compétences du musée, soit la céramique, le verre et le vitrail, et s'étendent dans des zones géographiques larges : l'Europe, le Proche- et le Moyen-Orient et l'Extrême-Orient pour les collections anciennes. Aussi nous impliquons régulièrement des spécialistes de chaque domaine ou discipline dans nos projets de recherche.

Principes de recherche

- Exploiter et diffuser les résultats de la recherche dans les expositions temporaires et dans l'exposition de référence : cartels d'objets légendés, feuilles de salle, etc.
- Nourrir les activités de médiation culturelle avec les résultats vulgarisés de la recherche
- Diffuser les résultats de la recherche dans des conférences, des colloques et sur le blog du Musée Ariana
- Publier les résultats de la recherche : catalogue des expositions, articles dans des revues spécialisées

Le rôle social du musée, incarné dans ses collections

Les collections du Musée Ariana ont été largement étudiées du point de vue des techniques, dressant une histoire mondiale de l'évolution et de la circulation des savoirs technologiques liée aux arts du feu. Elles sont désormais abordées avec des méthodes de l'histoire de l'art sociale. Les aspects contextuels et identitaires liés à la production d'œuvres sont pris en compte tout en restant connectés aux réflexions actuelles des champs du curatorial et du muséal.

En tant qu'institution culturelle publique et municipale, notre travail est mû par un engagement civique. La Constitution fédérale suisse intègre une interdiction explicite de discriminer sur la base de critères biologiques (« race », sexe, âge, déficience corporelle, mentale ou psychique) et culturels (origine, langue, situation sociale, convictions religieuses). Dans l'espace muséal de l'Ariana, cela se traduira par une politique de représentativité intersectionnelle équitable et inclusive. Les relations entre Occident, Asie et Moyen-Orient sont au cœur de nos collections. De ce fait, il est nécessaire d'énoncer, de manière transparente et proactive, les enjeux de partages éthiques mais également ceux de relations de pouvoirs inégalitaires et exploitantes dans les histoires matérielles des objets présentés dans nos murs.

Un état des lieux des modes d'acquisition et de la documentation administrative de nos collections a été établi par le biais de deux évaluations de nos collections (2020-2023) : l'une orientée sur la question de l'art spolié à la période du national-socialisme et l'autre sur la provenance par le biais des liens coloniaux. Ce travail de recherche se poursuit sous forme d'autoréflexion intégrant la critique institutionnelle, envisagée à travers le prisme de l'intersectionnalité.

La poursuite de ce travail constituera l'un des axes prioritaires pour l'étude et la valorisation des collections ces prochaines années, car le musée n'est pas un lieu neutre. Il est le reflet de son contexte historique et socio-culturel. Tout comme la société dans laquelle il s'inscrit, le musée est un lieu d'enjeux idéologiques, politiques et économiques portés par les personnes qui y contribuent. La culture est à la fois un moyen et un enjeu face aux défis d'aujourd'hui, qu'il s'agisse d'inégalités sociales, d'urgence climatique, de biodiversité, de genre, de décolonisation.

Conservation et gestion des réserves

Au quotidien, la conservation-restauration concerne aussi bien le champ de la restauration que de la conservation préventive. Il s'agit de réaliser des constats d'état, le conditionnement, le stockage, les instructions pour le transport et l'installation des œuvres prêtées ou empruntées par le musée. Le laboratoire de conservation-restauration du Musée Ariana a pour mission fondamentale de préserver les collections et de garantir que la compréhension de l'objet reste lisible par le public grâce à des interventions respectueuses de leur intégrité historique et esthétique.

Les conditions nécessaires à l'exposition ou au stockage de la céramique ne nécessitent pas des dispositifs techniques complexes. En revanche, la conservation du verre et du vitrail est plus délicate et problématique ; elle requiert des conditions climatiques et d'hygrométrie assez strictes, notamment pour réduire ou empêcher le développement de la « maladie du verre ».

Les objets céramiques rangés dans nos réserves sont installés dans des armoires mobiles, conditionnés sur des mousses spéciales sans agent chimique invasif. Les verres sont placés sur des étagères, dans un local pourvu d'une climatisation provisoire, dans les meilleures conditions possibles. Les vitraux sont rangés, à la verticale, dans un râtelier fabriqué sur mesure.

Une campagne de récolement et de rangement de l'intégralité des œuvres en réserves (2022-2025) a permis un gain d'espace et la mise en place d'une systématique, dans la saisie des localisations, compatible avec les normes muséales actuelles.

La mise à disposition de nouveaux espaces est prévue, à moyen terme, dans des réserves climatisées et appropriées pour la conservation du verre et du vitrail. Dans cette optique, un chantier des collections a été mené en 2018 pour dépoussiérer et reconditionner certaines œuvres.

Protection des biens culturels

Le Musée Ariana bénéficie d'un dispositif de protection de biens culturels établi en collaboration avec la direction, la conservation, la conservation-restauration et la sécurité du musée.

Ce dispositif prend appui sur la base de données d'inventaire, sur une application spécifique d'identification des biens culturels à sauver en priorité ; il est validé par la Ville de Genève.

Depuis six ans, les institutions patrimoniales de la Ville de Genève ont reçu une formation en gestion de crise, spécifiquement axée sur la PBC en cas de sinistre. 90 collaborateurs et collaboratrices ont été formé-e-s depuis 2018, dont près de 40 cette année. Chaque institution dispose d'une cellule de crise dédiée, impliquant tous les chef-fe-s de service, administrateurs et administratrices et membres des cellules PBC, avec formation en conduite de crise. Les sessions sont assurées par l'Office fédéral de la Protection de la population (OFPP) et des experts externes. Ces formations englobent diverses thématiques (sanitaire, énergétique, cyber, patrimoniale) et incluent des exercices pratiques pour simuler des situations réelles.

Expositions

Transmission des connaissances et expériences sensibles

Les expositions du Musée Ariana ne visent pas seulement à transmettre ou partager des connaissances, mais également à susciter des réactions sensibles propres à chacun-e, accompagnées d'expériences émotionnelles variées, de l'étonnement à la réflexion critique, contribuant ainsi à une culture inclusive tournée vers les publics. Ce « partage du sensible[37] » est intrinsèquement lié à une expérience politique du monde, qui induit le positionnement de recherches muséales et l'approche intersectionnelle envers les collections.

Les objets des collections Ariana permettent de raconter de nombreuses histoires (storytelling) et d'aborder les collections sous différents angles, aussi bien du point de vue de leur étude sur les plans scientifique, culturel, historique ou technique que dans une perspective d'appréciation esthétique, affective, d'inclusion et de cohésion sociale.

Le médium de l'exposition – car il en est un – est vecteur de recherches conceptuelles, formelles, et du développement d'un potentiel langage expositif propre au Musée Ariana. Tout projet est ancré dans un propos curatorial, articulé par le-la commissaire d'exposition, qui s'exprime dans l'expérience proposée aux publics dans les modes de relations avec les objets et discours accompagnants. Ce propos est appuyé et étayé, de manière complémentaire, par les activités de médiation et de communication, conçues en étroite collaboration et de manière transversale.

Deux grandes catégories d'exposition se dessinent actuellement au Musée Ariana : les expositions dites « de référence » et les expositions temporaires.

Les expositions de références remplacent et proposent une autre manière d'aborder les temporalités au long cours de la typologie historique de « l'exposition permanente », imaginée avec brio par le conservateur Roland Blaettler (actif de 1991 à 2009) et liée à la muséographie des années 1990.

37 Jacques Rancière, Le partage du sensible : Esthétique et politique. Paris, La Fabrique Éditions, 2000

Dévoilée dès la réouverture du musée après sa restauration complète, l'Ariana a conservé son parcours dit « permanent » pendant 25 ans. Cette présentation n'était pas restée figée mais avait intégré des nouvelles acquisitions d'œuvres historiques. En outre la mise en place d'actions de médiation culturelle répondait aux attentes changeantes du public. Le Musée articulait ses présentations autour de deux grands blocs : les œuvres anciennes (du 9e siècle jusqu'au milieu du 20e siècle) et la création contemporaine (dès après la Seconde guerre mondiale).

Grâce au renouvellement complet des contenus du parcours de référence et partiel de la scénographie, nous introduisons désormais une proposition intermédiaire qui renforce la cohérence du discours muséographique et de notre image, tout en offrant ainsi un équilibre entre la fidélisation du public acquis et une ouverture progressive envers les préoccupations contemporaines, abordées à travers la présentation de nos contenus.

Conçue dès 2021, et pilotée par la directrice (active depuis 2010) et la conservatrice en chef (active de 2010 à 2024) – désormais honoraire, cette nouvelle proposition offre un parcours muséal modulable avec des salles qui peuvent se visiter à l'unité ou au gré des déambulations propres à chaque visiteur et visiteuse. Dans la nouvelle présentation de référence, 10 % des collections du musée sont exposées en continu et en tournus, le reste étant conservé dans des réserves à des fins de recherche, de documentation et de protection. La scénographie a été réalisée avec l'intention de faciliter le changement des pièces en vitrine et une relative adaptabilité des discours interprétatifs. Cette reconfiguration s'affirme dans l'exclusion du terme « permanent » dans la communication autour de ces salles.

Les expositions de référence du musée intègrent à la fois des œuvres historiques et des créations contemporaines, permettant ainsi une conversation entre le passé et le présent. Cette approche transhistorique offre aux visiteurs une lecture globale des arts du feu, où les techniques traditionnelles se rencontrent avec les innovations contemporaines. Les expositions de référence traversent les âges et les genres, proposant un dialogue constant entre les artisans et l'industrie d'autrefois, et les artistes et designers d'aujourd'hui, ce qui met aussi en valeur la continuité et l'évolution des savoir-faire dans la céramique, le verre et le vitrail.

Dans certains cadres, une distinction binaire est opérée entre l'exposition d'œuvres historiques et la présentation de créations contemporaines. D'un côté, les objets anciens sont présentés dans une perspective historique, retraçant leur contexte de production et leur évolution technique et artistique à travers les siècles. De l'autre côté, la création contemporaine dans les arts du feu est mise en avant sous une approche plus conceptuelle, mettant en lumière l'expression personnelle des artistes d'aujourd'hui. Ce parti-pris témoigne d'un engagement particulier envers les praticiens et praticiennes vivants, avec un travail de rencontre et de suivi des personnes afin de donner une visibilité institutionnelle à leurs œuvres souvent par le biais de l'acquisition.

Les contenus de la présentation de référence observent par ailleurs des principes généraux qui adhèrent à notre politique d'inclusion d'un public le plus large et différencié possible. La hiérarchie de la signalétique écrite maintient trois niveaux d'information : salle, vitrine et cartel d'objet. Elle est disponible en français et en anglais tandis que les autres langues sont accessibles sur un autre support via un guide multimédia. La médiation culturelle support est intégrée au fil du parcours par des moyens divers, notamment mais pas exclusivement le multimédia et le numérique.

La présentation est pensée en termes de réversibilité maximale, pour permettre de faire évoluer le parcours, en remplaçant des œuvres, des thèmes, voire des salles entières. Un rythme fait de ruptures et de changements diversifie le parcours et évite la monotonie de la visite, notamment en variant les couleurs, la densité, le volume et le type des œuvres exposées, en reproduisant des sources iconographiques ou contextuelles en fond de vitrines, en introduisant d'autre médias ou éléments interactifs. Pour combiner apprentissage et plaisir, savoir et délectation, le discours est simplifié tout en conservant sa rigueur scientifique.

Expositions temporaires majeures, modestes ou ponctuelles

Pendant dix ans (2011 – 2021), le musée a organisé en moyenne :

- Trois expositions majeures tous les deux ans, qui mobilisaient généralement plusieurs espaces – parfois l'intégralité des espaces temporaires du musée – et abordaient des sujets de fond, qu'il s'agisse d'art ancien ou contemporain.
- Quatre à six expositions de taille plus modeste annuellement, souvent concentrées sur des thématiques plus spécialisées, des œuvres contemporaines ou le travail d'un artiste.
- Des interventions ponctuelles dans des espaces comme le grand hall principal ou les vitrines du lounge, utilisées pour des présentations plus courtes et plus flexibles.

Ce rythme a permis de maintenir un programme dynamique tout en variant les formats pour répondre aux attentes d'un public diversifié.

La réflexion globale débutée en 2020 pour repenser entièrement le parcours habituel de visite puis la mise en œuvre progressive du projet – espace par espace, thème par thème – a permis de revenir à la réalité. Les projets peuvent parfois prendre de l'ampleur et nous challenger, mais ils ne doivent jamais devenir la norme.

Travailler de front sur les expositions temporaires, le réaménagement des salles, sans oublier les tâches qui doivent se poursuivre au quotidien, a offert un terrain d'expérimentation pour tester, évaluer et adapter les capacités de travailler en équipe et d'intégrer des ressources externes.

Depuis 2021, la durée des expositions temporaires de même que la période de « pause » entre deux expositions s'est allongée afin de permettre aux équipes dédiées à l'organisation des expositions de reprendre leur souffle. Cependant, cette mesure s'est combinée avec l'augmentation des activités de médiation culturelle afin de renouveler l'intérêt du public et de le tenir en haleine sur une période étendue.

En fin de compte, le musée a réorienté une partie de ses actions de programmation, de communication et de médiation culturelle sur ses collections et sur l'exposition de référence.

Dès 2025, nous poursuivrons ce mouvement de décélération opérationnelle en repositionnant le curseur de notre activité centrale sur la recherche.

Au Musée Ariana la recherche est plurielle. Elle implique toutes les unités de travail ainsi que plusieurs acteurs externes ; elles croisent les métiers et les disciplines. Recherche sur les collections (provenance, histoires des objets et de leurs auteurs-trices et anciens propriétaires, techniques de fabrication et fonctions d'usage), recherches sur les publics (pratiques culturelles, attentes des publics, inclusion et accessibilité) entrelacent les outils de la médiation culturelle et de la communication pour valoriser notre patrimoine matériel et immatériel.

Entrée en matière(s)

Dans un musée qui parle de l'histoire en mettant en scène des objets des arts appliqués, il est profitable de disposer d'une zone didactique qui explique les matériaux et techniques de fabrication. Le public est passionné par les savoir-faire et les métiers d'art et pose de nombreuses questions à ce sujet. Plusieurs métiers et techniques ne sont plus enseignés dans les écoles spécialisées ; ce patrimoine matériel et immatériel a tendance à disparaître. Le musée sauvegarde la mémoire et les témoignages de ce patrimoine ; il peut également promouvoir des informations sur les techniques et les rendre compréhensibles pour les publics.

Une zone didactique était intégrée dans le parcours de visite du musée depuis 1993 ; elle était abondamment utilisée par les médiatrices et médiateurs culturels. La muséographie de cet instrument n'était plus adaptée ; elle a été réaménagée (2023-2024), notamment pour intégrer le verre et le vitrail avec la céramique. Elle propose quelques objets de nos collections à toucher, elle montre des outils d'artistes et d'artisans, tout en introduisant des éléments numériques pour étayer le discours.

Cinq concepts, qui président au fondement de la céramique, sont énoncés, expliquant pourquoi l'être humain a exploré ce domaine : les origines, les fonctions, les territoires (axes de recherches artistiques), les transformations (passage par le feu) et les perspectives d'explorations futures pour ces matériaux déjà millénaires.

De même les techniques céramique et verre sont déclinées par catégories et étapes successives de fabrication. Pour réaliser une pièce d'argile ou de verre, il faut expérimenter et réaliser de multiples essais avant d'obtenir le résultat attendu. Ce travail exigeant nécessite que la main, le geste et l'œil apprivoisent et unissent la matière et le feu. Dans cet espace, les publics sont invités à écouter, observer et toucher les œuvres sélectionnées.

En outre, les bases de la technologie de la céramique et du verre sont expliquées, montrées et données à toucher par les visiteurs, des échantillons didactiques permettent de comprendre les différentes techniques utilisées. Une grande bibliothèque présente, sous vitrine, des œuvres de nos collections pour illustrer les diverses pratiques expérimentées et réalisées par les créatrices et créateurs.

Une politique d'exposition orientée vers la durabilité

La politique d'exposition du musée se veut équilibrée, diversifiée et évolutive. Chaque exposition s'inscrit dans une continuité entre passé et présent, dans un équilibre entre le local et l'international, tout en s'adaptant aux évolutions artistiques, sociales, et économiques. Les expositions participent à faire du musée un lieu de vie, et non pas seulement un endroit pour s'éduquer, s'informer ou contempler.

La refonte des salles dédiées aux collections a délimité trois espaces désormais régulièrement disponibles à la programmation d'expositions temporaires. Jusqu'à présent la programmation a été développée de manière organique et au gré des propositions externes ou opportunités. L'éventail des typologies d'expositions comprenait des axes thématiques d'entrées dans les collections avec une part belle consacrée aux ensembles historiques (notamment avec le format « L'Ariana sort de ses réserves » (2005 – 2025), mais également des expositions collectives vouées à des aspects de la création contemporaine, la valorisation de donations importantes ou de collections particulières, ainsi que des expositions monographiques posthumes ou d'artistes vivant-es.

Le rythme des envies s'est avéré soutenu et a positivement contribué à diversifier et attirer des nouveaux publics au musée. Aujourd'hui, un enjeu majeur est la formalisation d'une politique d'exposition grâce à la conception et mise en place d'une charte curatoriale, ainsi que des processus qui accompagnent la production d'expositions temporaires. L'objectif de ce travail de fond est de répondre à un besoin de lisibilité et de cohérence dans la programmation du musée dans son ensemble, pour laquelle l'activité d'expositions temporaires contribue à une part signifiante dans la communication et le rayonnement de l'institution.

Le commissariat d'exposition

Exposer n'est jamais un acte neutre : il implique des choix précis. Le-la commissaire d'exposition, qu'il-elle soit une personne travaillant à l'interne de l'institution ou venant de l'extérieur, prend en charge l'élaboration d'un concept et la validation de sa faisabilité, la sélection des œuvres, le fil conducteur, la scénographie, la médiation, et la communication.

Le commissariat d'exposition dans sa forme adoptée au Musée Ariana, comprend autant la part conceptuelle et narrative, que la production matérielle de l'exposition. Il est souvent mené depuis l'interne, soit avec un-e commissaire chargée de projet, sous forme de co-commissariat, ou encore de commissariat avec un-e assistant-e de projet. Il peut également se développer en collaboration avec des curateurs-trices externes.

Les commissaires internes sont généralement la conservatrice ou les adjoint-e-s scientifiques. Elles et ils maîtrisent la connaissance des collections et garantissent une cohérence avec la ligne directrice du musée. Les commissaires externes, quant à eux, peuvent apporter des perspectives nouvelles, qu'ils soient conservateurs-trices, galeristes ou artistes eux-mêmes, ce qui enrichit le contenu et la diversité des expositions.
Le musée s'engage aussi dans des collaborations institutionnelles avec d'autres musées, galeries, et fondations, renforçant ainsi son réseau et son rayonnement international.

Une scénographie adaptée aux contenus

Chaque exposition vise à mettre en relation les œuvres avec le public d'une manière unique, dans un espace spécifique et une temporalité donnée.

Pour des raisons patrimoniales et budgétaires, le mobilier d'origine créé par l'architecte Michel Buri en 1993 a été conservé pour mettre en scène les expositions de référence. Des modifications réversibles ont parfois été apportées sur l'aménagement intérieur (gainage), l'habillage extérieur (peinture, ajouts). Certaines vitrines mobiles ont été retirées pour offrir un espace plus aéré, rétablir une visibilité traversante, améliorer la vision des fresques ornant les plafonds, permettre l'installation de pièces monumentales et renforcer la sécurité des œuvres.

En adéquation entre conservation préventive des objets et écologie énergétique, les éclairages aux néons ont été supprimés et remplacés par des LED avec variateurs. Des éléments de scénographie modulaires et adaptés aux divers scénarios (thématiques, chronologiques, mixtes) ont été spécifiquement imaginés pour soutenir et mettre en valeur les nouveaux contenus.

Publics

Un musée ouvert au monde

L'Ariana est un musée vivant, ouvert sur le monde, qui prône la participation culturelle plutôt que sa consommation. Le musée veut être accessible à tous les publics et trouver des solutions innovantes. La politique d'accueil des publics du musée est particulièrement attentive à celles et ceux qui se trouvent dans une position vulnérable en regard des normes habituelles de nos sociététs. Celles et ceux qui n'ont pas la possibilité, l'idée, l'envie ou l'habitude d'entrer dans un musée sont les bienvenu-e-s.

Une grande partie des activités proposées aux publics du Musée Ariana est tournée vers la cohésion sociale. Le musée adopte un positionnement de vecteur d'intégration sociale : inclusion, accessibilité et participation culturelle. Les 80% de la programmation annuelle du musée sont basés sur des activités auxquelles le public peut s'associer et prendre part.

Les projets de médiation culturelle qui s'alignent sur ces valeurs sont nombreux et s'adressent par exemple à des personnes en situation de handicap ou des personnes malades, aux migrant-e-s, en particulier les migrant-e-s mineurs non accompagné-e-s, à des jeunes en réinsertion, à des personnes qui assument des peines privatives de liberté.

Un des points forts de ces projets consiste à permettre aux participant-e-s de mettre la main à la pâte. Ils et elles participent souvent à une initiation à la céramique (via des ateliers), qui peut déboucher sur une insertion dans l'institution muséale elle-même, par des expositions de formats divers.

Connaître ses publics : une stratégie durable et évolutive

Depuis 2011, une nouvelle catégorie de public est ciblée chaque année. La mise en œuvre d'un programme spécifique place alors ce nouveau public au centre de la médiation culturelle pour l'année concernée. Les années suivantes, cette catégorie de public est pérennisée en organisant des activités plus mesurées ; cela permet de fidéliser et de revoir régulièrement la majorité des publics.

Pour mieux connaître ses publics et leurs pratiques culturelles, le Musée Ariana participe depuis 2013 aux enquêtes menées dans le cadre d'un protocole mis en place par la Ville de Genève pour ses institutions patrimoniales. Les données récoltées au travers de ces enquêtes et analysées constituent un outil précieux d'aide à la décision[38]. Tous les rapports annuels sur les statistiques de fréquentation, la connaissance des publics et d'autres études sont publiées et accessibles sur internet[39].

Les données sociodémographiques sont fondamentales parce qu'elles définissent en grande partie la position sociale de toute personne. Être un homme ou une femme ou une personne d'un autre genre ou non-genrée, avoir 21, 35 ou 56 ans, être originaire de Suisse ou de l'étranger, être célibataire, marié-e, pacsé-e ou autre, avoir des parents universitaires, ayant fait une école professionnelle ou un apprentissage, toutes ces variations sont associées à des façons différentes de voir et de comprendre le monde, ses projets et son existence.
Ces études ont permis de constater notamment que la fréquentation de notre institution se portait bien et intéressait des publics très diversifiés tant par leur provenance que par les classe d'âge des visiteurs et visiteuses.

38 L'objectif du projet « Connaissance des publics » est de construire progressivement et par étapes une base de données fiable sur les publics des institutions patrimoniales – musées et bibliothèques – de la Ville de Genève. Les profils sociodémographiques, motivations, choix ou niveaux de satisfaction des visiteurs et visiteuses sont autant de données essentielles qui permettent de cerner leurs attentes et leurs besoins, de prendre en compte leurs intérêts, de les défendre : https ://www.geneve.ch/document/connaissance-publics-2013-2017-enquetes.

39 https ://www.geneve.ch/autorites-administration/administration-municipale/departement-culture-transition-numerique/politique-culturelle/mesures-publics/connaitre-publics.

Politique d'accueil des publics

La politique d'accueil de nos publics et le concept de médiation culturelle s'appuient sur les collections du musée et ses expositions temporaires. Ils placent le musée dans une dimension contemporaine et le positionnent dans notre société actuelle en menant des activités participatives et de proximité avec les différentes communautés qui peuplent aujourd'hui Genève, la ville, le canton et l'agglomération au-delà des frontières suisses.

Un large programme de médiation et d'événements culturels permet à tous les publics de prendre connaissance de la société dans laquelle ils vivent aujourd'hui. Ils la considèrent à travers la lunette artistique, sociologique, historique et culturelle qu'offre le terrain de recherche et de sensibilisation extraordinaire de la céramique et du verre : deux arts millénaires. Nous tissons des liens entre le présent et le passé, qui peuvent aider à esquisser un futur potentiel, notamment celui du « vivre ensemble ».

Ce dynamisme s'amplifie également grâce aux nombreux partenariats que le musée organise et conduit avec des écoles, des associations, des groupes d'habitant-e-s, dans des domaines inattendus et exploratoires comme la migration, la prison, le handicap et beaucoup d'autres.

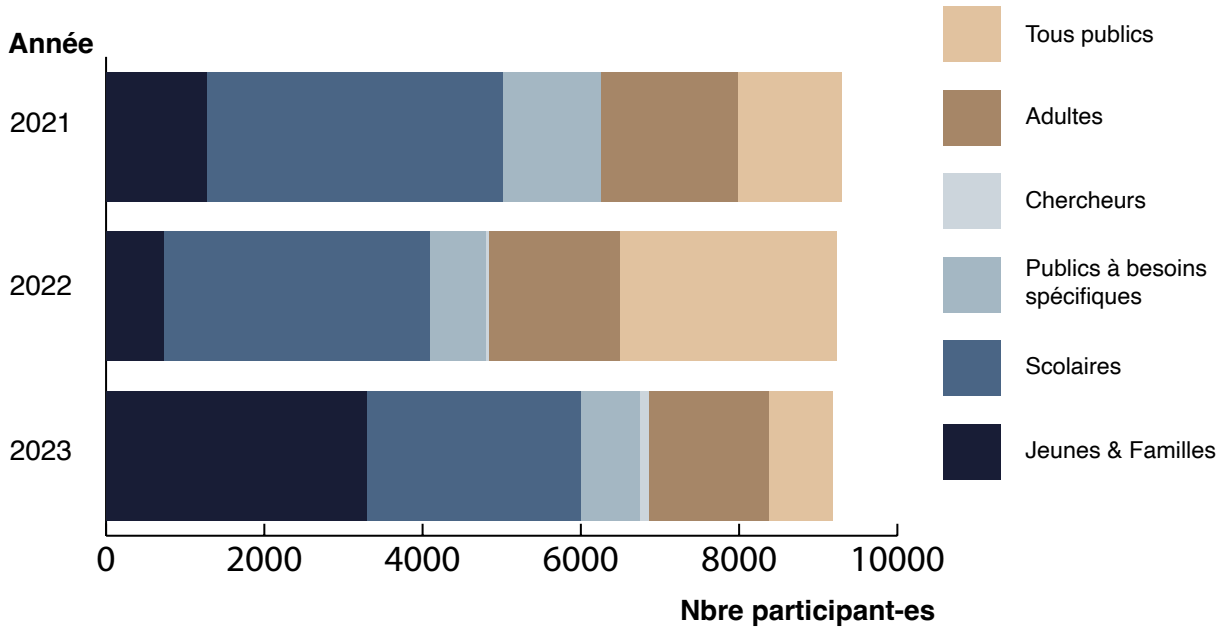
Une pratique tarifaire accessible à toutes et tous

L'accès au parcours de référence qui présente les collections du musée est gratuit[40]. Le prix des expositions temporaires est fixé dans un règlement municipal, de même que les gratuités, conformément à une politique d'accessibilité engagée de la Ville de Genève : enfants, étudiants, carte 20ans/20francs, chèque culture, Geneva pass, bénéficiaire d'aide sociale, associations subventionnées et autres[41].

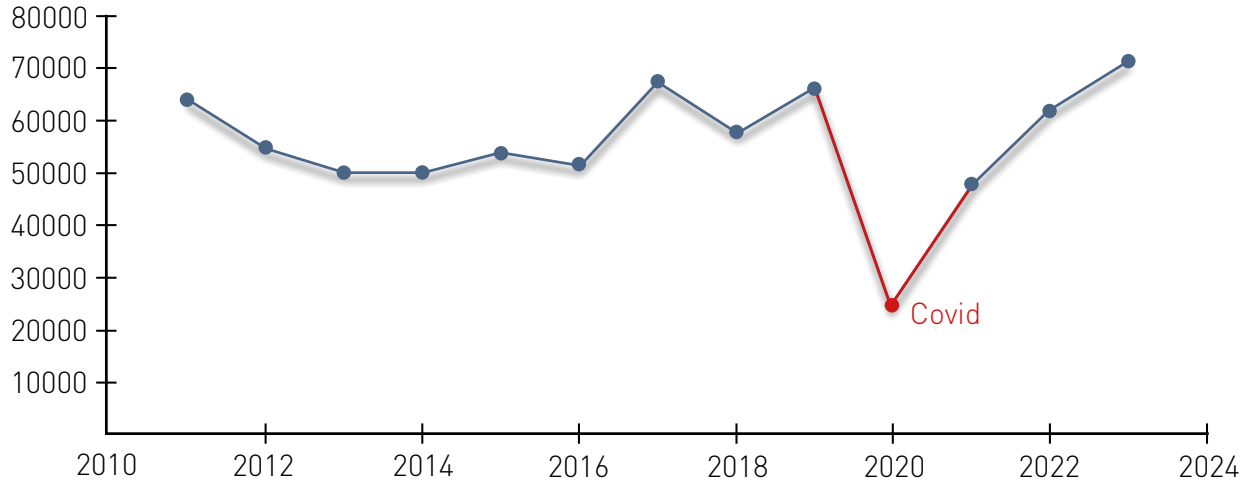
L'entrée est libre pour les personnes en situation de handicap et pour leur accompagnant-e. Les chiens guides sont autorisés. Pour les expositions temporaires, l'entrée est gratuite jusqu'à l'âge de 25 ans et chaque premier dimanche du mois ; les autres dimanches le musée offre une entrée gratuite à une seconde personne pour une entrée payée par la première.

40 Selon une votation populaire de 1997.
41 https://www.geneve.ch/administration-municipale/reglements-municipaux/lc21613-reglement-fixant-tarifs-conditions-reduction-gratuite-acces-expositions-temporaires-musees-municipaux.

Volume des activités de médiation par typologie de public



Statistiques de Fréquentation depuis 2011



Qu'est-ce que la médiation culturelle dans notre musée ?

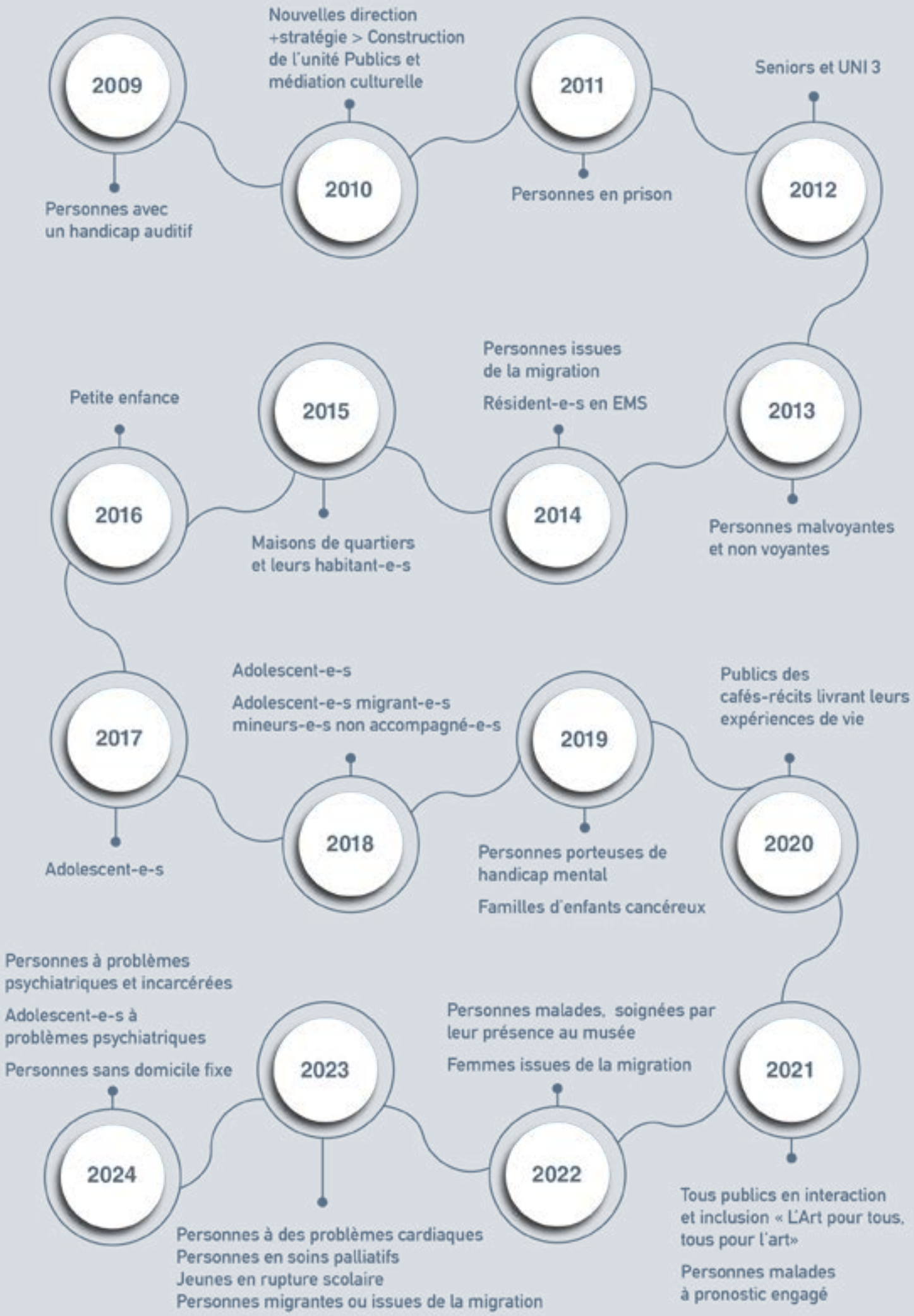
La notion de médiation implique qu'une passerelle est nécessaire pour faciliter le lien entre les collections et les différents publics. La médiation désigne donc tous les moyens qui facilitent cette appropriation, que ce soit par la présence ou non d'un médiateur, d'une médiatrice.

Quand on parle de médiation, on pense souvent aux visites guidées et commentées. Elles sont en effet une partie intégrante de notre travail où l'importance est placée sur la qualité du discours et des informations transmises. Au Musée Ariana, les visites commentées constituent la pointe de l'iceberg de la médiation culturelle. La diversité de ce métier, est aussi impressionnante que celle de nos collections éclectiques. Elle permet la rencontre des différents publics dans un programme d'activités et un lieu qui sont orientés vers l'inclusion et l'accessibilité, la proximité et la personnalisation de l'accueil pour chacun-e.

Le Musée Ariana se veut un véritable lieu de vie, un espace de bien-être où l'on peut venir pour participer à une activité ou bien sans raison particulière, sinon celle de se savoir bien accueilli-e-s.

Attirer de nouveaux publics est un objectif itératif qui se combine dans la pérennisation des actions proposées, afin d'offrir aux publics captifs l'envie de revenir. Le rôle de la médiation, c'est également de partager nos projets en les faisant connaître auprès d'un plus large public pour contribuer à l'avancement de l'accessibilité et de l'inclusion. La sensibilisation des visiteurs et des visiteuses à ce deux notions permet de changer leur perception sur d'autres personnes qui seraient différentes, en vivant par exemple avec un handicap. Chacun-e d'entre nous peut poser un regard plus positif et bienveillant sur les personnes qui vivent des situations difficiles, inhabituelles, en marge des normes que la société à fixées.

Un autre objectif important est la rencontre et la participation entre les différents publics. Les enjeux pratiques concernent d'abord des pistes distinctes qui se rejoindront parfois dans un tout petit cercle commun avant de pouvoir croiser ces publics, par exemple lorsque les visiteurs et visiteuses sont des enfants de moins de quatre ans, des adolescent-e-s, des personnes âgées ou encore des personnes en situation d'handicap. Les directions potentielles sont nombreuses pour ces personnes qui peuvent visiter le musée seul-e-s, en famille, avec des ami-e-s, en groupe, en étant autochtones ou touristes.


2009
Personnes avec un handicap auditif
2010
Nouvelles direction +stratégie > Construction de l'unité Publics et médiation culturelle
2011
Personnes en prison
2012
Seniors et UNI 3
2013
Personnes malvoyantes et non voyantes
2014
Personnes issues de la migration
Résident-e-s en EMS
2015
Maisons de quartiers et leurs habitant-e-s
2016
Petite enfance
2017
Adolescent-e-s
2018
Adolescent-e-s
Adolescent-e-s migrant-e-s mineurs-e-s non accompagné-e-s
2019
Personnes porteuses de handicap mental
Familles d'enfants cancéreux
2020
Publics des cafés-récits livrant leurs expériences de vie
2021
Tous publics en interaction et inclusion « L'Art pour tous, tous pour l'art»
Personnes malades à pronostic engagé
2022
Personnes malades, soignées par leur présence au musée
Femmes issues de la migration
2023
Personnes à des problèmes cardiaques
Personnes en soins palliatifs
Jeunes en rupture scolaire
Personnes migrantes ou issues de la migration
2024
Personnes à problèmes psychiatriques et incarcérées
Adolescent-e-s à problèmes psychiatriques
Personnes sans domicile fixe

En parallèle de la rencontre des publics, la médiation culturelle peut aussi cibler certains types de public afin de leur offrir des propositions propres à leurs besoins. Le médiateur ou la médiatrice s'entoure alors de partenaires spécialisés à Genève, en Suisse et ailleurs, par exemple l'Association pour le Biens des Aveugles (ABA), les spécialistes de la Petite Enfance, le Département de l'Instruction Publique, la Haute Ecole d'Art et de Design de Genève afin de construire des collaborations durables qui sont pertinentes. La liste de ces partenariats s'allonge d'année en année, au fil de collaborations fructueuses, nouvelles et renouvelées.

La médiation culturelle, c'est aussi mettre en place un ensemble d'activités qui peuvent vivre sans la présence d'un médiateur ou d'une médiatrice. Guide multimédia, feuilles de salle, dossiers pédagogiques, bibliothèque, espace enfants ou parcours découverte pour les jeunes constituent quelques outils de la « médiation support » pour que chacun-e à son rythme découvre le musée et puisse décider de participer aux activités, ou pas.

La médiation culturelle au Musée Ariana s'adapte à tous les publics ; elle diversifie l'offre, transmet avec enthousiasme et passion et sollicite la participation de ses publics autour d'un art, d'un savoir, des histoires, des techniques. Les programmes se renouvellent constamment afin que le musée soit et reste un lieu de partage, de confiance et de dialogue.

Cohésion sociale et bien-vivre ensemble

Depuis 2010, le Musée Ariana développe des projets novateurs en matière d'inclusion et de participation culturelle avec de nombreux partenaires. Depuis 2020, le Label Culture inclusive lui a été octroyé par Pro Infirmis.

Fin 2021, le musée a invité le « grand » public à découvrir les collections du musée en confiant la parole à des médiatrices et médiateurs autistes, malvoyant-e-s, porteuses de handicap ou de jeunes migrants, en langue des signes, par le chant ou la danse (etc). Ce sont les conditions d'une meilleure compréhension entre les personnes, qui favorise leur intégration dans la société sur un pied d'égalité.

L'accès à la culture est une composante essentielle des droits culturels et humains ; pourtant de nombreux défis surviennent quant à leur mise en œuvre effective. L'intégration et la participation sont des facteurs du bien-vivre ensemble, souvent synonymes de lien social. En travaillant sur les liens entre l'art et la santé, on attire l'attention du public sur des savoirs autres et des ressources de bien-être accessibles et durables. Le musée peut sensibiliser le grand public à la difficulté d'accéder à des espaces publics pour des personnes porteuses de handicap par des mises en situation liées à l'expérience muséale. Le cadre privilégié du musée – comme un lieu qui prend soin – est mis à profit pour sortir des sentiers battus et se rendre réceptif à l'autre.

Parmi ses objectifs prioritaires et constants d'un engagement de longue haleine, le Musée Ariana cite les suivants :

- Inciter à aller à la découverte de l'Autre, chacun-e avec ses propres capacités sensorielles, à travers sa manière à elle ou à lui d'aborder le musée et d'en apprécier les collections (inclusion)
- Combattre les préjugés en favorisant le partage, les échanges et la compréhension de qui nous entoure, dans une ambiance bienveillante et conviviale, promouvant une société tolérante
- Favoriser un changement du regard porté sur la différence
- Convaincre le grand public et les instances responsables de l'utilité de cette démarche, même si elle nécessite des moyens importants
- Aller vers de nouveaux publics pour élargir le potentiel d'inclusion

« L'art pour tous, tous pour l'art »

Ce projet en particulier illustre bien le positionnement du Musée Ariana en matière de cohésion sociale. À travers la mise en œuvre de ce festival initié en 2021 et renouvelé en 2024, le Musée Ariana promeut une vision engagée d'une institution culturelle en matière de développement durable et d'inclusion. « L'art pour tous, tous pour l'art » s'inscrit dans une stratégie d'ouverture aux publics pratiquée depuis 15 ans par le Musée Ariana. Ce projet concrétise un engagement transversal, à tous les niveaux de l'institution, en faveur d'une société plus inclusive et d'un accès à la culture pour toutes et tous.

L'ouverture à l'autre, le dialogue, l'écoute et le respect des différences constituent le fondement de la paix sociale. En sensibilisant le grand public à la richesse de l'échange avec des personnes minorisées et/ou marginalisées, le musée agit sur l'élargissement des consciences et la capacité d'ouverture de la société. En transmettant des bonnes pratiques élaborées ensemble avec des personnes marginalisées, il favorise la diffusion de ces principes. En publiant gratuitement une brochure de partage d'expérience et de bonnes pratiques, il rend disponible non seulement le résultat de son travail, mais l'ensemble de la démarche dans une logique « open source ».

En décembre 2021, le Musée Ariana a invité le « grand » public à découvrir les collections du musée à travers la parole des médiatrices et médiateurs autistes, malvoyant.e.s, personnes porteuses de handicap ou jeunes migrant-e-s, en langue des signes, par le chant, la danse, etc. Réalisé en co-construction avec des associations qui travaillent au long cours avec des personnes vulnérables ou fragilisées, ce festival « L'art pour tous, tous pour l'art » a permis de toucher le grand public.

En créant les conditions pour que des personnes vulnérables se trouvent en position de transmettre des connaissances sur les collections du musée à d'autres publics, le musée travaille de façon concrète sur l'égalité et la dignité de toutes et tous. Le cadre muséal permet de renverser en finesse un rapport perçu comme « normal », mais qui repose en réalité sur une relation de pouvoir, et de modifier la conscience des uns et des autres. En mettant un accent majeur sur les notions de « faire avec » et de co-constructions des activités de médiation proposée, le point de vue sur les personnes vulnérables et marginalisées est inversé : celles-ci deviennent des forces de proposition et invitent le public à partager la singularité de leur expérience, à découvrir « une autre normalité ».

Le personnel du musée a été intégralement partie prenante du projet. Des formations ont été organisées avec des associations de personnes handicapées (Procap, Pôle Autisme) pour sensibiliser le personnel d'accueil et de médiation à la manière de répondre à des besoins particuliers. Le personnel du musée a participé aux activités du week-end pour l'accueil du public, l'encadrement de bénévoles ou par curiosité de découvrir ces propositions inhabituelles de médiation.

Événement de fort rayonnement (1200 visiteurs et visiteuses) avec un ancrage 100% local, ce festival a aussi été caractérisé au niveau du fonctionnement par les actions suivantes :

- Rémunérer à des conditions équitables et égalitaires les intervenant-e-s professionnels et amateurs-trices, porteurs et porteuses de handicap ou non, migrant-e-s avec ou sans permis de travail
- Donner une possibilité de travail à des personnes socialement fragilisées et fournir les conditions pour recouvrer une dignité et une parole individuelle
- Mettre en valeur ces expériences par le biais d'une publication.

Les partenariats avec les associations et les publics les plus défavorisés se construisent sur la durée et se poursuivent au quotidien. Fruit de ces collaborations et faisant suite à la présentation en colloques de projets réalisés pendant la dernière décennie, une publication éponyme a été publiée en 2023. Elle rassemble sur plus de 100 pages le résultat de quinze ans d'expériences de terrain, selon les lignes directrices de la politique du Musée Ariana. Une des notions structurantes de ce projet consiste à « faire avec », au lieu de faire « pour » : des bonnes pratiques qui ont toutes été développées avec les partenaires. La publication est mise à disposition gratuitement sur le site du musée en français et en allemand[42].

42 https://www.musee-ariana.ch/publication-brochure-art-pour-tous

Le numérique, une autre expérience de visite

Le positionnement du Musée Ariana relatif aux prestations numériques offertes à ses publics reflète ses valeurs quant à l'accueil des publics : ouverture, inclusion, accessibilité, émotion, découverte, transmission de connaissances. Il s'agit d'apporter des connaissances et des émotions, aussi bien lors de la visite dans nos murs que lors d'un accès en ligne. La qualité est primordiale, tant pour les contenus que dans le design esthétique. L'offre numérique Ariana doit être accessible au plus grand nombre, et dans l'idéal à tous et à toutes, grâce à des outils qui permettent de prendre en compte les besoins des publics dans leur diversité.

L'expérience du numérique au musée apporte à la fois de la complémentarité au parcours de visite en présentiel mais aussi une autre visite, qui n'est pas plus ou moins valorisante, juste différente.

Le numérique pour les publics se décline au Musée Ariana en deux groupes qui interagissent continuellement : la communication numérique et la médiation numérique, selon les principes directeurs suivants :

- Disposer d'outils évolutifs ou alors programmer une évolution régulière dans les outils (par exemple pour les sites internet institutionnels et Collections en ligne)
- Privilégier des projets itératifs et agiles pour des résultats rapides
- Viser la sobriété et l'accessibilité comme gage d'un confort de visite et de clarté d'information, afin d'éviter l'écueil du surdosage et du gadget
- Implanter un dispositif numérique modulaire et durable, progressant sur plusieurs années, afin de s'adapter au caractère évolutif des expositions du Musée Ariana : parcours de référence et présentations temporaires
- Utiliser les médias numériques en complémentarité de la visite, afin de ramener le public à l'expérience de l'objet exposé
- Accessibilité et inclusivité : le numérique permet de répondre aux attentes de publics diversifiés

La communication numérique au Musée Ariana se transforme depuis 2021. Elle est passée d'un objectif de relais d'information à la mise en œuvre d'une stratégie privilégiant les contenus : montrer ses coulisses, donner à rêver, à s'émouvoir, à réfléchir, et à apprendre. Elle poursuit ainsi sa mue pour devenir peu à peu une communication centrée sur le sens, plus proche de ses publics. Cette connexion émotionnelle intense génère du lien et permet au musée de se différencier, de se positionner de manière plus forte. Au même titre que le programme de médiation culturelle s'adapte à chaque type de public, la communication s'en fait l'écho avec la création de contenus numériques diversifiés. Elle s'appuie sur l'expertise des unités Publics et Collections.

Avec le numérique, les équipes travaillent de plus en plus en mode transversal pour amener des nouvelles propositions à leurs publics. Le numérique permet donc un meilleur partage des connaissances et les murs du musée s'effacent peu à peu pour entrer plus régulièrement dans le quotidien des visiteurs et visiteuses en ligne. Avec le site Collections en ligne, l'accès aux collections est possible en tout lieu et à toute heure. L'expérience visiteur est donc améliorée et permet de repenser la manière dont le public interagit avec les œuvres.

L'implantation du numérique dans le parcours de référence, s'appuyant sur les collections du musée, a pour objectifs de mieux valoriser les collections, de souligner l'histoire singulière du musée et de raconter de nouvelles et multiples histoires répondant aux attentes des différents types de public et profils de visiteurs. Les différents espaces seront soutenus par des modes narratifs spécifiques, via les solutions technologiques les plus adaptées à chaque salle. Enfin, en termes de culture inclusive, le numérique est un important vecteur d'accessibilité. Il permet de préparer à la visite, de l'accompagner en fonction des besoins de chacun-e, et de clore l'expérience par un signe post-visite : souvenir, partage, apprentissage.

Le numérique a le potentiel d'incitation qui permet l'accès aux collections et au musée par un public qui ne vient pas encore au musée. Pour assurer une complémentarité entre la visite du parcours de référence in situ et la médiation numérique support[43], il a été décidé de donner la priorité à un outil de visite multifonctionnel, agile et éprouvé. Des installations numériques et multimédias spécifiques (jeux, immersion sonore, etc.) diversifient ponctuellement cette proposition générique et rythment la visite par des expériences interactives complémentaires. Multilingue (anglais, allemand, italien, espagnol, chinois, autres langues à choix, FALC, langue des signes, audiodescription), notre Webapp permet de développer aussi bien des parcours de visite que des jeux, de la réalité augmentée ou des modules « post-visite ».

43 La médiation numérique support est une médiation culturelle autonome, offerte aux visiteuses et visiteurs qui souhaitent ou doivent découvrir le musée et ses collections en l'absence d'un.e médiateur.trice culturel.le qui pilote la visite.

Communication

Une communication inclusive et innovante, porteuse de sens

La communication du Musée Ariana se fait écho des défis et des engagements actuels et futurs concentrés principalement sur trois piliers fondamentaux : la programmation (les collections, les expositions et les événements), les publics (diversité des publics dans un esprit ouvert et inclusif) et le rayonnement (le musée comme acteur incontournable privilégiant l'innovation et l'exploration). L'unité Communication œuvre auprès des publics du Musée Ariana – de près comme au loin – pour transmettre et partager :

- Notre vision pour devenir, être, rester et offrir :
  - un lieu accueillant et convivial, ouvert au monde et au partage
  - un lieu d'inclusion, accessible à toutes et tous
  - un environnement qui privilégie l'exploration et l'innovation
  - un lieu qui favorise la réflexion, la connaissance et le partage des émotions
- Nos missions :
  - Faciliter l'accès aux œuvres
  - Offrir des prestations de qualité
  - Accueillir avec authenticité
  - Favoriser les apprentissages et le partage de nos expertises
  - Offrir la découverte et susciter des émotions pour vivre l'art
- Nos axes majeurs de travail[44] :
  - Valoriser les collections
  - Dynamiser l'offre muséale
  - Accroître le rayonnement du musée
  - Renforcer la dimension d'inclusion et d'accessibilité
  - Renforcer la stratégie numérique globale en respectant l'engagement de la Ville de Genève en faveur du climat[45]

44 Ces axes de travail sont définis pour les années 2025 à 2030 mais ils peuvent évoluer dans l'intervalle.
45 Les services et institutions du DCTN s'engagent à développer les bonnes pratiques en matière d'usage durable et sobre du numérique. Ils veillent à prolonger la durée de vie de leurs équipements informatiques et numériques, à renforcer leur recyclage et leur revalorisation sur le marché des équipements obsolètes afin d'alimenter une économie circulaire vertueuse : https ://www.geneve.ch/document/charte-engagement-ecoresponsable-pace

De ces axes principaux découle une stratégie de communication qui accompagne l'évolution du musée et ses orientations.

Les objectifs qui permettront de transmettre, d'expliquer et de promouvoir le Musée Ariana en portant sa vision, ses missions et ses axes de travail sont les suivants :

- Une communication qui fait rayonner le musée : mettre en œuvre une communication qui amplifie les actions du musée, qui noue des partenariats favorisant le rayonnement.
- Une communication qui innove : mettre en place une communication novatrice, pertinente et créative.
- Une communication qui donne du sens et partage des émotions : mettre en place une communication qui expérimente, montre les coulisses, partage ses expériences, qui amène le public à s'interroger.
- Une communication qui transmet des connaissances, qui favorise le partage des savoirs et des récits, qui donne la parole à la société civile, inspire de nouveaux regards sur l'art, l'histoire et le contexte des collections et notre temps.
- Une communication qui inclut et fédère, qui favorise le temps long dans un approche durable : mettre en œuvre une communication accessible et inclusive pour tous les publics.

Innovation et expérimentation

La communication mise en œuvre au Musée Ariana favorise l'expérimentation, l'agilité avec des outils qui privilégient la réactivité des publics et permettent de rester ouvert aux opportunités tant dans la forme que dans le fond[46]. À l'Ariana, la communication apporte bien plus que son rôle promotionnel et publicitaire. Elle est proactive et innovante parce qu'elle favorise l'interdisciplinarité, la transversalité et la perméabilité des unités du musée.

46 Citons les exemples suivants : donner une Carte blanche à un artiste en résidence sur Instagram, diffuser des capsules vidéo sur le montage d'exposition, sur les coulisses, permettre la participation du public aux choix de pièces pour une exposition via un formulaire en ligne, réaliser des interviews filmées des commissaires, des artistes, des scénographes.

Devenir acteur ou actrice de sa visite au musée

Une collaboration active et génératrice de nouvelles idées s'est particulièrement instaurée, depuis 2020, entre les unités Communication et Publics. La « Fabrique des regards[47] » est une plateforme de projets multiples co-construits par les deux unités Communication et Publics. Le musée est offert aux participant-e-s comme un espace d'expérimentation et de partage d'expérience, un lieu privilégié pour la mise en œuvre de projets inédits, empiriques et créatifs. De l'expérience de la visite et de l'expérience du regard posé, chacun-e est invité-e à proposer son témoignage, son point de vue – critique ou non – sous forme écrite, dessinée, audio, vidéo et autres. Un projet participatif à l'occasion duquel chacun-e est appelé-e à exprimer et à transmettre, en pleine liberté et de façon engagée, ce qu'il ou elle aura retenu de ces moments muséaux.

Pour atteindre ses objectifs et modifier la perception d'un musée réservé uniquement aux initié-e-s, l'unité Communication explore différents modes opératoires. En attirant puis en fidélisant ainsi différents publics, le musée devient alors accessible à toutes et à tous et respecte son objectif global d'inclusion et de participation culturelle élargie. Favoriser les échanges en multipliant les formats et les canaux de communication se décline grâce à une communication segmentée, car les publics cibles exigent une communication sur mesure.

L'enjeu du temps (fréquences de communication) est crucial dans la mise en œuvre d'une stratégie avec des campagnes courtes, moyennes et sur du long terme pour assurer une bonne lisibilité et de l'attractivité. La communication adopte le mode « at different speed », principalement sur trois temporalités : avant, pendant et après la visite. On s'intéresse de près à l'expérience de visite en identifiant trois moments clés : avant (première interaction avec l'institution), pendant (il-elle pousse la porte du musée), enfin « après », le visiteur-euse souhaite rester en contact après sa première visite.

47 https://www.musee-ariana.ch/fabrique-des-regards

Communication institutionnelle versus événementielle

L'Ariana s'implique dans une dynamique de partage de son quotidien autour des métiers du musée. Les coulisses, les processus de création, l'envie de connaître sont autant de points d'approche pour raconter le musée d'une autre manière.

La communication institutionnelle s'oriente dorénavant vers le partage des connaissances (via les réseaux sociaux) avec des rendez-vous hebdomadaires comme #jourdefermeture qui met en scène une pièce de la collection, visible dans le parcours de référence, ou encore des séries vidéo. Le guide pour les visiteuses et visiteurs a été complètement revu sous la forme d'une brochure « Le Bon plan de l'Ariana » disponible en 4 langues (français, anglais, allemand et italien). De nombreux supports sont réalisés spécialement et proposés à la vente dans la boutique « Au bonheur d'Ariane » : des cartes postales (pièces des collections du musée), des carnets de croquis, le livre de cuisine « Les délices de l'Ariana », ou encore le « Petit Revilliod illustré ». Cet ensemble vise à renforcer la visibilité des collections et à accroître à la fois la connaissance du public, la notoriété du musée, et le partage d'émotions.

La communication événementielle dirige son action sur la promotion de ses expositions temporaires et de ses événements liés au programme de médiation culturelle. Elle s'adresse aux publics et aux médias locaux, régionaux et internationaux, afin de renforcer et de fidéliser le public local (le Grand Genève), national et international et d'accroître la notoriété du musée. Pour atteindre ces objectifs de communication, sa stratégie s'est développée selon trois axes distincts : l'édition de supports de communication print, la publicité et la communication numérique. Des contenus alléchants portés par un environnement graphique séduisant et impactant sont autant d'atouts pour décider le visiteur à inscrire une activité muséale dans son agenda.

Chaque exposition fait l'objet d'une recherche particulière pour trouver l'identité visuelle qui réponde au plus près de l'objectif des artistes et/ou du propos du curateur ou de la curatrice. Ce travail mené conjointement entre l'unité Communication, le-les curateurs ou curatrices et les graphistes répond à deux objectifs prioritaires : fédérer des publics multiples, allant du néophyte au spécialiste, et donner envie de venir au musée en déclenchant l'acte de visite. À cela s'ajoute une communication événementielle sur des supports numériques : site internet, réseaux sociaux, newsletter, blog, vidéos et éventuellement des podcasts.

Diagnostics et conclusion

Faire évoluer un management fondé sur la confiance

La direction du musée a choisi depuis 2010 de miser sur le bien-être et la motivation collective de l'équipe du musée comme un socle pour construire la nouvelle identité de l'institution et nourrir son ADN.

La politique interne managériale est basée sur la confiance en chaque collaboratrice et collaborateur à assumer ses responsabilités, secondement sur le soutien et l'exemplarité. La position des responsables hiérarchiques a été utilisée pour insuffler des idées et soutenir celles des membres de leurs équipes, donner l'exemple sans profiter de sa position, laisser la parole à d'autres que la hiérarchie, créer une dynamique de groupe, faire rayonner l'institution et son équipe plutôt qu'une seule personne, former le personnel et lui donner une possibilité d'améliorer ses compétences, bannir un contrôle stérile et source de stress.

La direction, tout d'abord à deux têtes – directrice et conservatrice en chef – a fusionné la mémoire historique de l'institution avec des intentions d'innovation pour créer une nouvelle dynamique institutionnelle. Ce management en duo a ensuite évolué vers un organe de pilotage collectif : le conseil de direction, que l'ensemble des responsables hiérarchiques ont intégré au fil des ans, et qui fonctionne ainsi depuis 2020.

Dans le déroulement d'une stratégie évolutive et l'application de son plan d'actions, il faudrait prévoir… l'imprévu, ou pour le moins, lui laisser une place. La crise Covid a frappé de plein fouet entre mars 2020 et mars 2021. Même si notre musée, notre équipe et notre environnement genevois et helvétique ont été plutôt préservés, l'humain a souffert en privé comme au travail. Les conséquences de la période Covid ont livré des situations de tensions inattendues ; elles ont joué le rôle de déclencheur. Plusieurs bilans et diagnostics de fonctionnement du musée ont été souhaités et mis en œuvre par le conseil de direction ; chacune de ces opérations a associé toutes les personnes qui constituent l'équipe du Musée Ariana. Les constats et analyses obtenus permettront de mieux aborder l'avenir du musée, les enjeux auxquels il sera confronté et d'utiliser des outils, sur mesure, pour construire collectivement une transition solide et sereine.

Ateliers collectifs autour du bien-vivre ensemble

À la crise Covid s'est ajoutée une inquiétude mue par l'arrivée d'une période de changements connus : le départ à la retraite de plusieurs responsables hiérarchiques suivi par l'arrivée de nouvelles personnes dans ces postes. Il fallait préparer cette transition.

En 2022, le conseil de direction a décidé d'organiser des ateliers autour du thème « Construire le bien-vivre ensemble » avec un accompagnement par un coach externe. Toutes les collaboratrices et tous les collaborateurs du Musée Ariana ont participé à ces réflexions et travaux. Chacun-e avait pour mission de s'impliquer concrètement dans la co-construction d'espaces collaboratifs pour générer davantage de synergies et de décloisonnement entre les unités et entre les membres du personnel. Nous étions chacun-e invité-e à appliquer en interne ce que nous mettions déjà en œuvre avec nos publics, à savoir : être inclusifs et à l'écoute des avis, réfléchir ensemble et valoriser les compétences. Ces réflexions en intelligence collective ont produit une liste de 22 points à améliorer pour l'avenir ; leur mise en œuvre se poursuit à ce jour.

Après la rétrospection relationnelle, l'analyse organisationnelle

Le Musée Ariana compte 32 collaborateurs aux profils divers et variés : d'agent-e de sécurité et d'accueil à comptable, d'adjoint-e scientifique à gestionnaire en ressources humaines, de conservateur-restaurateur à administratrice ou à chargé-e de communication, en passant par assistante de direction, chef de projet numérique, médiatrice culturelle ou encore bibliothécaire. L'analyse organisationnelle menée par une agence externe, suite aux entretiens avec tous les membres de l'équipe du musée, a notamment souligné une part de méconnaissance des métiers et de leur portée. La cartographie des processus de travail a démontré que les mécanismes de coordination et la visibilité globale des activités pourraient être améliorés. Un outil de planification partagée par les collaborateurs et les collaboratrices ainsi que des tableaux d'aide à la décision avec des indicateurs permettront d'effectuer un suivi plus concret des différents projets.

Diagnostic de Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO)

Enfin, en 2024 le Musée Ariana a effectué un diagnostic RSO dans le but de connaître sa situation actuelle dans une démarche de durabilité évolutive et afin de poursuivre la mise en œuvre des actions concrètes, de manière structurée et réfléchie.

Il se dégage de cette première analyse la vision d'une institution fortement engagée au niveau des fondamentaux et de la dimension sociale et sociétale du développement durable.

« De nombreuses mesures visant à favoriser l'accès à la programmation artistique et culturelle des personnes en situation de handicap et autres minorités ont été développées. Certains projets sont notamment des sources d'inspiration au sein du secteur muséal. » (extrait du rapport de diagnostic RSO)

Ce résultat positif est nuancé par le constat déjà observé lors de l'analyse organisationnelle. La mise en œuvre concrète du processus de RSO ainsi que son suivi et son monitoring ne sont pas encore instaurés de manière systématique dans chaque unité du musée, bien qu'un certain nombre d'actions et de mesures soient déjà implémentées. La RSO n'est pour l'instant pas intégrée dans tous les projets phares du musée.

2025-2030: des années cruciales

2024 et 2025 sont des années de changements importants pour l'institution, notamment en termes de départ à la retraite de personnes occupant des fonctions-clés, de mutations politiques qui ont lieu en Ville de Genève ou de décision sur le maintien d'une subvention conséquente octroyée par l'Office fédéral de la Culture.

Une période charnière, couvrant 2025 à 2027, sera jalonnée par des transitions qui ont un impact sur la gouvernance et l'organisation du musée, sur son financement, son positionnement scientifique et culturel et, donc, sur son image et son rayonnement au-delà du Grand Genève.

Rappelons-en les grandes lignes :

- Le calendrier des retraites implique que trois sur cinq responsables d'unités, membres du comité de direction, vont changer d'ici la fin 2027 ;

- La méthode de travail institutionnelle agile, représente une force mais doit s'adapter à l'environnement plus normatif d'une administration municipale ;

- La dynamique relationnelle positive de l'équipe Ariana reste un atout ; cependant elle a subi quelques revers ces dernières années, notamment dus à la période Covid19 ainsi qu'à l'accroissement rapide mais irrégulier des effectifs ;

- La solide subvention reçue de l'OFC a presque doublé le budget « opérationnel » du musée ; elle nécessite maintenant de réfléchir pour savoir comment revenir au budget initial si nécessaire, tout en préservant la qualité des activités pour les publics et les collections ;

- La notoriété et le fonctionnement global de l'institution muséale, désormais positionnée et reconnue au niveau genevois et national, doivent perdurer tout en pérennisant :

  – son expertise auprès des publics en matière d'inclusion, d'accessibilité, d'innovation et de participation culturelle, et

  – son excellence dans la recherche et la valorisation de ses collections uniques en Suisse et rares en Europe ;

- Enfin, le musée a mené plusieurs réflexions et démarré des actions en faveur de la durabilité, il doit maintenant ancrer plus profondément et concrètement ses activités dans un cadre formalisé et reconnu par l'ensemble des collaborateurs-trices.

En lien avec ce diagnostic, le conseil de direction du Musée Ariana propose un plan stratégique pour la période 2026 à 2030 qui se fonde sur des valeurs bien établies, sur un management ancré dans la confiance et sur un engagement continu en faveur de l'innovation dans tous les domaines de compétences du musée, dans le respect et le soin apportés à un environnement durable.