

Stratégies de rapprochement des institutions muséales : opportunité ou menace ?

Le cas de 3 institutions scientifiques romandes.



Auteur : Sophie Pasche

Mémoire rédigé pour l'obtention du
Certificat. Cours de muséologie 2023-
2024 d'ICOM Suisse

Sommaire

1	Introduction	2
1.1.	Objectif du travail de certificat	2
2	Coopération / Mutualisation / Fusion : des rapprochements dans l'air du temps.....	2
2.1	Définitions	2
2.2	Tendances en Europe	3
2.2.1	Rouen : Pôle muséal Beauvoisine.....	3
2.2.2	Oslo : National Museum of Norway	5
2.3	Tendance en Romandie	6
3	Etudes de cas	8
3.1	Méthodologie	8
3.2	Muséum d'Histoire Naturelle de Neuchâtel : vers un pôle muséal des collections..	8
3.2.1	Portrait-robot du muséum.....	8
3.2.2	Description du projet	9
3.2.3	Management du changement.....	12
3.3	Muséum d'Histoire Naturelle (MHNG) de Genève : fusion administrative avec le musée d'histoire des sciences (MHS)	14
3.3.1	Portrait-robot du MHN	14
3.3.2	Description du projet	16
3.3.3	Management du changement.....	17
3.4	Centre International de la Mécanique d'Art (CIMA) : fusion de trois institutions vers le MuMAPS.....	18
3.4.1	Portrait-robot du CIMA	18
3.4.2	Description du projet	19
3.4.3	Management du changement.....	22
4	Analyses des résultats collectés.....	23
5	Conclusion	27
6	Bibliographie choisie	29
7	Annexe : Questionnaire d'entretien	30

1 Introduction

1.1. Objectif du travail de certificat

Les annonces de rapprochement entre musées se sont multipliées ces dernières années. Mutualisation des réserves, collaboration rapprochée entre institution ou fusion au sein d'un pôle muséal, c'est une tendance de fond observée aussi bien en Suisse qu'à l'étranger.

Le travail de certificat explore les motivations qui sous-tendent ces rapprochements et tente de cerner les bénéfices obtenus (ou attendus) ainsi que les impacts de ces mutations sur la gouvernance et le travail d'équipe. Il tente d'identifier les raisons d'un tel phénomène et d'évaluer la manière dont elles sont vécues en interne (accompagnement au changement).

Un questionnaire a été soumis à la direction de trois institutions de Suisse romande actives dans le secteur des sciences et techniques (le Muséum d'histoire naturelle de Neuchâtel, le musée d'histoire naturelle de Genève, le Musée unique de la mécanique d'art à Sainte-Croix) afin de recueillir leurs expériences de terrain. La synthèse des réponses permet d'explorer l'existence éventuelle de lignes de force communes entre les différents projets. Enfin, la conclusion propose des pistes de réflexion pour l'avenir.

2 Coopération / Mutualisation / Fusion : des rapprochements dans l'air du temps

2.1 Définitions

Posons le cadre en définissant les termes coopération, mutualisation et fusion. Le dictionnaire Le Robert définit ces termes ainsi :

- **Coopération** : action de participer à une œuvre commune.
- **Mutualisation** : action de mutualiser, répartir solidairement parmi les membres d'un groupe ou de mettre en commun.
- **Fusion** : union intime résultant de la combinaison ou de l'interpénétration d'êtres ou de choses.

Une rencontre professionnelle entre acteurs culturels de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur a eu lieu en novembre 2010 afin d'initier une réflexion sur les pratiques de mutualisation et de coopération¹ au niveau régional. La distinction entre « coopération » et « mutualisation » était discutée. Il en ressort le constat suivant : « *Si ce distingue n'a pas lieu*

¹ Archives municipales / Marseille. *Les pratiques de mutualisation et de coopération dans le secteur culturel : Pourquoi ? Quoi ? Avec qui ? Comment ?* [en ligne]. Les actes des Rencontres, 22 novembre 2010, [réf. du 8 décembre 2023]. Disponible sur : < https://www.artfactories.net/IMG/pdf/actes_CRESS_2011_web.pdf >

d'être pour certains, la mutualisation est déjà un acte de coopération, pour d'autres c'est avant tout la rationalité économique qui pousserait à la mutualisation, vue comme une injonction politique et institutionnelle, une réponse à une logique de financement : la mutualisation prendrait forme sous la contrainte, tandis que c'est l'envie de travailler ensemble qui inviterait à la coopération.

La coopération, comme choix de collaboration entre acteurs sur un territoire, serait aussi créditée d'autres "vertus", tant sur la forme que sur le fond : elle peut incarner une démarche volontaire, prenant des formes d'organisation plutôt informelles quand la mutualisation est souvent plus formalisée ; enfin la coopération paraît sous-tendue par une visée éthique, alors que la mutualisation peut sembler se réduire à un objectif économique et à la mise en commun de moyens. »

Ce retour suggère qu'il y aurait un continuum entre le pôle « envie » de faire ensemble et le pôle « contrainte » imposé le plus souvent pour des raisons économiques.

2.2 Tendances en Europe

Le rapprochement des acteurs du secteur muséal est une réalité. Afin de se rendre compte des particularités propre à chaque situation, il est intéressant d'explorer des cas concrets. Pour ce faire, nous nous pencherons sur le cas de deux structures européennes et brosserons ensuite rapidement le portrait de la situation en Normandie.

2.2.1 Rouen : Pôle muséal Beauvoisine

Le pôle muséal Beauvoisine prévu à Rouen résultera de la fusion du Muséum d'histoire naturelle et du Musée des Antiquités, deux musées fondés au milieu du XIX^{ème} siècle qui cohabitent actuellement dans un ancien couvent, dit couvent des Visitandines. Un projet ambitieux qui fait l'objet de contestations.

Le chantier débuté fin 2021 vise à réunir les deux institutions dans le même espace tout en créant une nouvelle identité commune. Les bâtiments du couvent des Visitandines (bâtiments classés du XVII^{ème} siècle) sont en cours de restauration et un nouvel aménagement de l'espace (avec délocalisation des collections) doit permettre d'accroître la surface exploitable de 45%. L'ouverture de la nouvelle structure est attendue pour 2028. Une année phare puisque Rouen espère alors obtenir le label de « capitale européenne de la culture ».

En décembre 2021, un article paru sur la plate-forme d'information régionale 76actu.fr²

² Nicodème Margot. *Rouen. 66 millions d'euros investis pour la fusion des deux musées du quartier Beauvoisine* [en ligne]. 76actu.fr 21 décembre 2021. [réf. du 26 janvier 2024]. Disponible sur : <-https://actu.fr/normandie/rouen_76540/rouen-66-millions-d-euros-investis-pour-la-fusion-des-deux-musees-du-quartier-beauvoisine_47370267.html >

rappelle les moyens financiers conséquents investis dans le projet par la Métropole Rouen Normandie³, soit une enveloppe budgétaire devisée à près de 70 millions d'euros^{2, 4}. Il s'agit d'une part de permettre la fusion des deux entités muséales et, d'autre part, de construire un centre de réserve et de conservation unique pour les collections. Les équipes sont donc invitées à élaborer un nouveau récit muséographique pour les espaces consacrés à l'exposition permanente afin que le parcours de visite fasse le lien entre l'ensemble des collections. En parallèle, il convient d'inventorier près d'un million de pièces de collections, de restaurer celles qui doivent l'être, de les mettre en carton et de les déménager dans le centre de conservation délocalisé situé à 6 km du pôle muséal⁴.

Laurence Renou, vice-présidente en charge de la culture à la Métropole de Rouen décrit la volonté politique de « proposer un pôle muséal interdisciplinaire centré sur les évolutions historiques de la Normandie et ses enjeux environnementaux ». Une approche qu'elle inscrit dans la continuité de ce qui a été fait à Lyon au Musée des Confluences. Elle évoque la volonté de porter une attention particulière aux jeunes publics ainsi qu'aux familles. Le pôle muséal Beauvoisine se veut également un point fort du dossier de candidature de Rouen dans le processus d'obtention du label « Capital européenne de la culture 2028 »⁴. Plus qu'un pôle muséal, Rouen ambitionne de constituer un écosystème muséal destiné au tourisme local qui s'étendra au-delà du couvent du quartier Beauvoisine. Il est prévu d'ouvrir les réserves au public et de mettre en place des dispositifs « hors les murs » pour faire rayonner les collections dans tout le territoire métropolitain³.

Pourtant le projet suscite des oppositions. En décembre 2023, une pétition lancée par Frédéric Epaud, Directeur au CNRS et membre de la Commission Régionale de l'Architecture et du Patrimoine de Normandie, dénonçait un projet « fort coûteux », susceptible de « dénaturer un lieu, une Histoire et toute son infrastructure au nom d'une pseudo-modernité ».⁵ Dans l'article publié en ligne, l'auteur décrit le Muséum de Rouen comme « l'un des rares en France à conserver sa muséologie d'origine, avec des collections [...] qui témoignent de l'histoire des sciences et de l'évolution de la société sur son environnement ». Pour lui c'est bien l'ambiance surannée et romantique d'une muséographie datant de la Belle Epoque qui fait toute l'authenticité et la magie du lieu. Il décrit un Muséum remis aux normes en 2006 qui attirent près de 50'000 visiteurs par an. Il critique un projet de

³ Sindbad Hammache. Rouen fusionne son muséum et son Musée des antiquités [en ligne]. Le Journal des Arts, 2022. [réf. du 30 janvier 2024]. Disponible sur : <https://www.lejournaldesarts.fr/patrimoine/rouen-fusionne-son-museum-et-son-musee-des-antiquites-158980>

⁴ Castelain Jean-Christophe. Rouen avec ou sans le label [en ligne]. Journal des Arts, 2023. [réf. du 26 janvier 2024]. Disponible sur : <https://www.lejournaldesarts.fr/actualites/rouen-avec-ou-sans-le-label-169780>

⁵ Epaud Frédéric. *Non à la disparition du Muséum d'histoire naturelle de Rouen* [en ligne]. La Gazette du Patrimoine, [réf. du 20 décembre 2023]. Disponible sur : < [4](http://www.lagazettedupatrimoine.fr/files/39c5fb529138ce94c987794fe4ade7ba-406.html#:~:text=Ce%20projet%20est%20cens%C3%A9%20promouvoir,%20urgence%20social%2D%C3%A9cologique%20%C2%BB.></p></div><div data-bbox=)

pôle muséal « fondé sur l'hospitalité, l'émotionnel et le ressenti du visiteur devant l'objet en le déconnectant du texte explicatif, et sur l'idée d'apprendre en s'amusant selon des concepts scénographiques très à la mode ». Mise en ligne le 1^{er} décembre et relayé par l'association Urgences Patrimoine, la pétition compte 4'400 signataires⁶ à l'heure où j'écris ces lignes, soit le 26 janvier 2024.

2.2.2 Oslo : National Museum of Norway

Plus grand musée d'art, d'architecture et de design des pays nordiques, le « National Museum » est le résultat de la fusion en 2003 de cinq institutions : la « National Gallery », du « Norwegian Museum of Decorative Arts and Design », du « Museum of Contemporary Art » et du « National Museum of Architecture » dans un seul bâtiment⁷.

La création du National Museum s'inscrit dans une volonté politique de positionner Oslo comme une métropole culturelle à part entière⁹. Un effort conséquent a d'ailleurs été réalisé pour promouvoir l'institution à travers l'utilisation des techniques de « branding » issues du marketing⁸.

Le musée a ouvert ses portes en juin 2022 et mise sur une fréquentation approchant 1 million de visiteurs par an. Le pôle muséal abrite une collection de plus de 400'000 pièces⁸ et quelques 13'000 m² dédiés aux expositions⁹.

Selon Daphné Bétard, journaliste à Beaux-Arts Magazine, la Norvège s'offre un puissant outil d'influence : « *Ce sont des collections qui appartiennent à l'État. Ce sont des expositions très liées à la diplomatie. Ils vont pouvoir organiser de grands évènements, des manifestations en partenariat avec les plus grands musées du monde. Ça leur permet de rayonner et de se positionner très clairement comme une des grandes villes de culture européennes.* »

Le projet imaginé dans les années 1990 déjà a été controversé, à la fois sur le plan architectural et budgétaire⁹. Avec son design austère¹⁰ (il ressemble à un imposant monolithe

⁶ Urgences Patrimoine. *Pétition Sauvons le Muséum d'histoire Naturelle de Rouen* [en ligne]. [réf. du 26 janvier 2024]. Disponible sur : https://4b0e01ba.sibforms.com/serve/MUIFADaisf4OOW2EGiYBbNPv2xLiw0Jvg_vh8Bk0d-jx-BY1K1JC7E4wNnTEEsKNDPUwDiBIUG4rRwTXka11UwKLC4jJTPw3-5O4ROsA_KeC5N2Nu9bVIlKa_9BR7EbtDbsxr6sS8S2aHAuncgYgAt3Opj6Nt0osswgVI5ynPUFP8ddRNqLqBBgVo3M3lePG5vgLVFmJi-1ty4?fbclid=IwAR2toL7Z52bApjxM6bp3JJAFxoqrK7uEzVBKvTmd3v_O6uMVgUQx0FMxR4

⁷ Site web du National Museum of Norway [en ligne]. [réf. du 26 janvier 2024]. Disponible sur : <https://arquitecturaviva.com/works/museo-nacional-de-noruega>

⁸ Carpineta Beatrice. *Branding the museum : An Analysis of the new National Museum in Oslo*, Master's thesis in Museology and Cultural Heritage Studies, University of Oslo, Spring 2021.

⁹ Belmont Sarah. *30 ans de réflexion pour le nouveau Musée national d'Oslo* [en ligne]. Le Quotidien de l'Art, Édition N°2407, 8 juin 2022. [réf. du 26 janvier 2024]. Disponible sur : <https://www.lequotidiendelart.com/articles/21981-30-ans-de-r%C3%A9flexion-pour-le-nouveau-mus%C3%A9e-national-d-oslo.html>

¹⁰ Hammache Sindbad. *L'architecture du nouveau Musée Munch d'Oslo décriée* [en ligne]. Le Journal des arts, 29 octobre 2021. [réf. du 26 janvier 2024]. Disponible sur : <https://www.lejournaldesarts.fr/patrimoine/larchitecture-du-nouveau-musee-munch-doslo-decreee-157021>

gris), le musée a coûté près de 600 millions d'euros. Le financement est à 90% assuré par de l'argent public, une rareté « dans un paysage culturel mondial où le mécénat privé est devenu la règle »¹¹.

2.3 Tendances en Romandie

En Suisse romande, les rapprochements entre institutions muséales sont également de plus en plus fréquents et souvent initiés par une volonté politique.

Parmi les projets qui ont fait parler d'eux ces dernières années, on peut citer celui de Plateforme 10. Un projet « mammoth » visant à réunir sur le même site et au sein d'une même structure semi-privée le Musée cantonal des beaux-arts de Lausanne, le Musée de design et d'arts appliqués contemporains (Mudac) et le Musée de l'Elysée. Trois musées aux histoires et aux identités distinctes désormais réunis sous une identité commune qui ont pris place dans un espace de 25'000 m² à proximité de la gare de Lausanne. Selon la page Wikipédia consacré à Plateforme 10, les investissements totaux nécessaires à la concrétisation du projet se montent à près de 184 millions de francs suisses, un financement apporté par les acteurs du secteur publics (canton de Vaud, ville de Lausanne) et des partenaires privés.

Toujours à Lausanne mais dans le secteur des sciences cette fois, la création du Naturéum a été acté le 1er janvier 2023. L'objectif est le regroupement du Musée de Géologie, du Musée de Zoologie ainsi que des Musée et Jardins botaniques cantonaux en une seule entité dédiée aux sciences naturelles¹². Il y a la volonté de mettre en commun les compétences, les ressources et de renforcer l'interdisciplinarité des structures soulignait en 2021 Cesla Amarelle, ministre de la Culture. Elle déclarait : « A l'avenir, le Palais de Rumine accueillera ainsi de plus en plus de grandes expositions thématiques mêlant différentes disciplines [...]. On revient un peu au musée encyclopédique du début du XXe siècle.¹³ »

A la Chaux-de-Fonds, l'avenir des collections du Bois du Petit château et celle du Musée d'histoire naturelle a été assuré par la création d'une structure commune. Les deux institutions se sont rassemblées sous un nouveau nom commun, Muzoo, le 5 juillet 2021¹⁴.

¹¹ Bodet Louise. *Art : le tout nouveau Musée national de Norvège impose Oslo "comme une des grandes villes de culture en Europe"* [en ligne]. Radio France11 juin 2022, [réf. du 26 janvier 2024]. Disponible sur : https://www.francetvinfo.fr/culture/arts-expos/art-le-tout-nouveau-musee-national-de-norvege-impose-oslo-comme-une-des-grandes-villes-de-culture-en-europe_5191090.html

¹² Site web du Naturéum [en ligne]. [réf. du 26 janvier 2024]. Disponible sur : <https://zoologie.vd.ch/museum-cantonal-des-sciences-naturelles/>

¹³ ATS, *Un Muséum des sciences naturelles va naître à Lausanne* [en ligne]., La Liberté, 7 septembre 2021. [réf. du 27 mars 2024]. Disponible sur : <https://www.laliberte.ch/news-agence/detail/un-museum-des-sciences-naturelles-va-naître-a-lausanne/617691>

¹⁴ Balmer Sylvie. *Le Muzoo se pointe à La Chaux-de-Fonds* [en ligne]. Arc Info 5 juillet 2021. [réf. du 27.03.2024]. Disponible sur : <https://www.arcinfo.ch/neuchatel-canton/montagnes/le-muzoo-se-pointe-a-la-chaux-de-fonds-1088812>

La fusion a donné un nouvel élan à ces structures. Son exposition de référence « Plan B », défendue par une scénographie forte, a placé l'institution en tête des musées les plus visités du canton de Neuchâtel en 2023 et a été primée par l'Académie suisse des sciences naturelles¹⁵.

Les petits musées régionaux suivent également la tendance. C'est le cas par exemple à Moudon où la Municipalité a créé en 2022 un poste de coordination à 60% sur deux ans. L'objectif du muséographe engagé est de concevoir un projet cohérent de pôle muséal autour du musée Eugène Burnant et du Musée du Vieux-Moudon. Il s'agira de professionnaliser la structure, d'améliorer la visibilité et la fréquentation, mais surtout de définir les besoins en surface et logistique, ainsi que le financement du tout¹⁶.

¹⁵ Droz Daniel. *Avec l'expo « Plan B », Muzoo devient le musée le plus visité du canton de Neuchâtel* [en ligne]. Arc Info 06.12.2023. [réf. du 27.03.2024]. Disponible sur : <https://www.arcinfo.ch/neuchatel-canton/montagnes/la-chaux-de-fonds/avec-lexpo-plan-b-muzoo-devient-le-musee-le-plus-visite-du-canton-de-neuchatel-1345712>

¹⁶ Galliker Sébastien. *À la recherche d'un muséographe : Moudon veut professionnaliser ses musées* [en ligne]. 24Heures 29.09.2022. [réf. du 27.03.2024]. Disponible sur : <https://www.24heures.ch/moudon-veut-professionnaliser-ses-musees-830679097571>

3 Etudes de cas

3.1 Méthodologie

Des entretiens ont été menés auprès de trois institutions culturelles romandes actives dans le secteur des sciences et techniques et concernées par un projet de rapprochement, à savoir : le Muséum d'Histoire Naturelle de Neuchâtel (MHNN), le Musée d'Histoire Naturelle de Genève (MHN) et le Centre International de la Mécanique d'Art (CIMA). Ils ont été enrichis par des informations trouvées dans la littérature.

Les entretiens ont été réalisés en vidéo conférence avec un membre de l'équipe de direction. Ils ont été conduits sur la base d'un questionnaire structuré autour de trois axes : mieux connaître l'institution / description du projet / management du changement (pour plus de détails, voir Questionnaire d'entretien).

Les entretiens ont été enregistrés pour faciliter la retranscription. Le contenu étant confidentiel, la retranscription est présentée ici sous la forme d'une synthèse des idées évoquées.

3.2 Muséum d'Histoire Naturelle de Neuchâtel : vers un pôle muséal des collections

L'entretien a été réalisé le 31 janvier 2024 en présence de Ludovic Maggioni (LM), directeur du MHNN.

3.2.1 Portrait-robot du muséum

Missions

Selon LM, le MHNN a pour missions de :

- Conserver les collections d'histoire naturelle qui y sont déposés et de les présenter aux publics.
- Conduire des projets de recherche.
- Diffuser les questions scientifiques auprès de la population

Gouvernance

Le MHNN est un service de la Ville de Neuchâtel.

La direction rend compte de son action directement au représentant politique en charge de la culture de la Ville de Neuchâtel. L' élu réuni chaque semaine les chefs de service dont il a la charge. Le dicastère est appuyé dans son fonctionnement par un secrétaire général qui chapeaute la coordination entre les musées de la Ville et organise une à deux séances par mois.

La commission des finances de la Ville est garante de la vérification / validation des budgets (plan prévisionnel des dépenses) et des comptes (dépenses effectives).

Budget de fonctionnement

Le MHNN tourne avec un budget annuel d'un peu plus de 2 millions de CHF (y compris les charges de personnel qui s'élèvent à environ 1,5 millions CHF). Le bâtiment ne génère pas de frais de location car il appartient à la Ville.

Fréquentation

Le MHNN enregistre une fréquentation annuelle moyenne de 35'000 à 45'000 visiteurs. Celle-ci varie en fonction du type d'exposition temporaire présentée.

Sources de financement

Le principal pourvoyeur est la Ville de Neuchâtel.

D'autres sources de financement sont acquises ponctuellement pour des projets spécifiques. Par exemple le financement [SwissCollNet](#) octroyé par la Confédération pour le projet de valorisation des collections d'histoire naturelle ou le financement d'un projet de podcast sur les dioramas par la Fondation [SKKG](#) et la [Fondation Jan Michalski](#) pour la littérature et l'écriture¹⁷.

Le MHNN a une association des amis du musée (l'AMUSE) qui peut, par le statut associatif et les ressources (bénévoles) dont elle dispose, intercéder si besoin dans les démarches de recherche de fonds.

Répartition des surfaces

Surface dédiée aux collections : 1'800 m²

Surface dédiée aux expositions temporaires : 600 m²

Surface dédiée aux expositions permanentes : 600 m²

Ressources Humaines

Le MHNN est géré par un directeur et une directrice adjointe. L'équipe est complétée entre autres par quatre conservateurs, une cheffe réceptionniste, des réceptionnistes, une scénographe, un taxidermiste, un responsable technique et un responsable du bâtiment, pour un total de 12,3 ETP.

3.2.2 Description du projet

Durant vingt ans, les musées de la Ville de Neuchâtel ont alerté leurs autorités de tutelle sur les mauvaises conditions de conservation des collections au sein des institutions et des dépôts externes. LM explique qu'il a fallu attendre la construction d'un bâtiment administratif à Tivoli, dans le quartier de Serrière (NE), pour qu'une solution se dessine. Creuser des étages en sous-sols du bâtiment était l'occasion rêvée de déménager les collections du

¹⁷ Fondation Jan Michalski pour l'écriture et la littérature : <https://fondation-janmichalski.com/fr>

Musée d'Art et d'Histoire, celles du musée d'Ethnographie, du Jardin botanique et du MHNN dans un espace de conservation adapté.

En 2016, la société [Prevarit GmbH](#), spécialisée dans le conseil pour les concepts de conservation du patrimoine, est mandatée pour mener une étude de faisabilité en consultation avec les institutions culturelle. Le rapport d'expertise permet d'acquérir de la visibilité sur les besoins en surfaces des différentes structures. Des données clés qui vont permettre à l'entrepreneur de chiffrer les travaux et de confirmer le projet.

Dans son rapport¹⁸ d'août 2020 concernant l'octroi d'un crédit pour la création d'un Pôle muséal des collections, le Conseil communal de la Ville de Neuchâtel alerte le Conseil général sur les problèmes de conservation préventive :

« [...] aucun musée de la Ville ne bénéficie de lieux adaptés à la conservation. Les dépôts historiques, situés dans les institutions, sont de longue date engorgés. Qui plus est, malgré leur cachet architectural, il s'agit de caves, de galetas ou de pièces qui n'ont jamais été pensé-e-s pour garantir les conditions nécessaires à la préservation d'objets patrimoniaux (régulation de la température et de l'humidité). Dans un tel contexte, des ensembles entiers sont en péril et les dommages sont de plus en plus souvent mesurables à l'œil nu : attaques d'insectes, moisissures, dépigmentation, fissures, etc. Pour faire face à cette situation, les musées louent des dépôts externes qui ne satisfont malheureusement pas davantage aux règles basiques en matière de climat et de sécurité (effraction, incendie, inondation). [...] De plus, leur localisation éclatée constitue une entrave importante à la bonne gestion des collections.

Cette situation a incité la Ville avec les responsables des institutions concernées à chercher des alternatives. Aujourd'hui, le projet immobilier Tivoli Nord représente une opportunité unique pour la ville de Neuchâtel et ses musées. »

En novembre 2020, la Ville de Neuchâtel vote un budget de 5,5 millions qui acte ce nouvel élan¹⁹.

LM rappelle que le projet est la création d'un pôle muséal des collections. Ce n'est ni une fusion de structures, ni une fusion des collections dans la mesure où chaque institution reste en charge de la gestion de ses réserves, tout en bénéficiant collectivement d'un nouvel espace de stockage adapté à la conservation préventive. Dans une période où les fusions

¹⁸ Conseil communal. *Rapport du Conseil communal au Conseil général concernant une demande de crédit pour la création d'un Pôle muséal de conservation à Tivoli Nord* [en ligne]. 12 août 2020. [réf. 21.02.2024]. Disponible sur : https://www.neuchatelville.ch/fileadmin/sites/ne_ville/fichiers/votre_commune/cg_rapports_objets/20-023_Rapport_concernant_une_demande_de_credit_pour_la_creation_d_un_Pole_museal_de_conservation_a_Tivoli_Nord.pdf

¹⁹ Willemin Nicolas. *Neuchâtel : 5,5 millions pour la conservation des collections des musées* [en ligne]., Arc Info, 14.11.2020. [réf. 21.02.2024]. Disponible sur : <https://www.arcinfo.ch/neuchatel-canton/littoral/neuchatel-55-millions-pour-la-conservation-des-collections-des-musees-977760> (consulté le 17.11.2023)

d'institutions se multiplient, LM reconnaît qu'existe un enjeu de communication pour faire comprendre la nature particulière du projet. C'est cette volonté d'expliquer et de rappeler l'importance de la conservation des biens patrimoniaux qui a amené le MHNN à concevoir l'exposition « Emballe-moi²⁰ » en 2022-2023. Le musée a ainsi pris la parole sur le projet de déménagement et visibilisé les métiers de la conservation. Toutefois, malgré l'effort de communication, le message n'est pas toujours passé. Certains visiteurs restent persuadés qu'un projet de déménagement du musée dans son ensemble est en préparation.

A la question de savoir si les fusions entre institutions sont une opportunité, LM répond être très attaché à la diversité culturelle. Il fait le parallèle entre la diversité culturelle qui est une richesse pour la société au même titre que la biodiversité est une richesse pour les écosystèmes. A son sens les projets de fusion d'institutions tendent à détruire cette diversité culturelle raison pour laquelle il s'y oppose. Les fusions, souvent dictées par des raisons économiques, conduisent à une homogénéisation des modèles de consommation alors qu'à son sens « c'est dans la diversité que les choses sont intéressantes ». Un point de vue qu'il défend en citant « des travaux de chercheurs²¹ [qui] montrent que la biodiversité peut être liée à la diversité culturelle. » LM est attaché à la défense de son identité et à la valorisation de la diversité. Une vision qui s'oppose à la création d'institutions « mammoths » qui tendent à perdre leur singularité. Dans une ville de taille moyenne comme Neuchâtel, le MHNN existe pour la population à travers sa singularité témoigne LM. C'est le travail mené des années durant par les équipes qui est parvenu à forger une identité du muséum auprès de la population. Imposer un projet de fusion aux institutions muséales de la Ville serait détricoter le positionnement et le regard singulier de chacune d'elles. Il compare un projet de fusion à « une sorte de mariage forcé, une situation dans laquelle on ne choisit pas son conjoint ou sa conjointe, qui peut rendre le quotidien compliqué ».

Pour LM, la fusion est souvent réalisée pour des raisons politiques et économiques avec l'espoir que la compression des postes qui en résulte (un seul responsable communication au lieu de plusieurs, un seul responsable des collections au lieu de plusieurs, etc.) entraîne une diminution des coûts de fonctionnement à la charge de la collectivité. « Dans la vision à court terme d'un élu, les musées coûtent trop chers. » C'est cette perception qui les pousserait à vouloir rationaliser.

²⁰ Inconnu, Muséum : un déménagement de collections, thème d'une nouvelle expo, RTN, article paru le 20.10.2022 <https://www.rtn.ch/rtn/Actualite/Region/20221020-Museum-un-demenagement-de-collections-theme-d-une-nouvelle-expo.html> (consulté le 17.11.2023)

²¹ Par exemple : Irit Sholomon-Kornblit, « Biodiversité et diversité culturelle : trajectoire d'une analogie (2001-2010) », Argumentation et Analyse du Discours [En ligne], 21 | 2018, mis en ligne le 15 octobre 2018, consulté le 08 mars 2024. URL : <http://journals.openedition.org/aad/2711> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/aad.2711>

LM évoque le cas du Musée des Confluences à Lyon qui a vu disparaître le muséum d'histoire naturelle lors du changement d'orientation imposé par les décideurs. « Le croisement de points de vue proposé par la structure est très intéressant mais cela pose quand même des questions ».

LM analyse que « souvent, lorsqu'il y a des confrontations entre l'art, l'histoire, l'ethnographie et l'histoire naturelle, ce n'est jamais l'histoire naturelle qui va gagner. Jamais. » A son sens, c'est « parce que ne sont pas des productions humaines ». « Quand tu parles dans des commissions de muséums, que tu es un musée d'histoire naturelle et que tu dis qu'un spécimen est super important, tout le monde se marre. Alors que le musée d'art et d'histoire ou le musée d'ethno qui va te parler d'un tableau ou d'une pièce emblématique, là y'a personne qui se marre et c'est super important. » Pour LM cela témoigne d'un important travail de sensibilisation qui est encore à réaliser pour les musées d'histoire naturelle auprès des décideurs. En effet, le manque de reconnaissance de l'importance des musées de sciences naturelles peut influencer sur leur capacité à mobiliser les politiques et les bailleurs de fonds. C'est regrettable. Face à la crise climatique et environnementale que nous traversons, face à la multiplication des « fake news » et la tendance à penser que la science ne « révèle que d'une croyance parmi d'autres²² », reconnaître tant le travail de conservation et de vulgarisation des musées d'histoire naturelle semble nécessaire. Le musée permet de créer des ponts entre le monde de la recherche scientifique et celui de la société dans son ensemble. En favorisant le dialogue, il favorise le vivre ensemble.

3.2.3 Management du changement

Au MHNN, aucune analyse de risque n'a, à sa connaissance, été menée avant le lancement du projet de pôle muséal de conservation. Pour LM, les collections étaient dans des conditions de conservation si mauvaises que l'urgence à trouver une solution a primé. Le nouveau dépôt s'est profilé comme une opportunité unique pour sauvegarder les collections.

LM identifie pourtant un risque lié au départ des collections du muséum. Le déménagement physique des collections dans un dépôt distant pourrait ouvrir une remise en question de ce qui fait du MHNN un musée, dans la mesure où il n'aurait plus de collections en son sein. Il constate : « Souvent les musées s'appuient sur leurs collections pour exister. Vu que les collections sont dans un nouveau bâtiment, s'il y avait vraiment des gens très mal intentionnés, ils pourraient dire " mais vous n'avez aucune collection. Donc on peut fermer le musée. " C'est le grand risque ». Un risque qui consisterait à mettre la priorité sur la gestion

²² Héron Célia, *Etienne Klein: «La nuance demande un temps que plus personne n'a»*, Le Temps, mis en ligne le 16 avril 2021, consulté le 22.05.2024. [en ligne] Disponible sur : <https://www.letemps.ch/societe/etienne-klein-nuance-demande-un-temps-plus-personne-na>

des collections dans le dépôt distant au détriment des musées. Pour LM : « On n'en est pas là. Mais c'est un risque qu'on connaît, qui a été clairement identifié et qui est le pire du pire. » Un risque aujourd'hui purement hypothétique mais dont la prise en compte permet selon ses dires de garder en tête les enjeux liés à l'existence d'un musée.

Dans le nouveau pôle de conservation, les collections de chaque musée seront dans des espaces séparés, l'accès sera sécurisé avec un système de badge. En revanche, il y aura un espace de conservation-restauration mutualisé pour effectuer de petits travaux de conservation. L'atelier actuel de conservation-restauration du MHNN va rester, il permettra d'assurer les travaux de plus grande ampleur sur les spécimens qui seront déplacés pour l'occasion. Les petits travaux quotidiens seront réalisés dans l'atelier mutualisé. La mise en place des processus est destinée à s'affiner à la suite du déménagement prévu pour le mois de juin 2024.

Selon LM le déménagement des collections est perçu d'une double manière par les équipes. Il est perçu « comme une réelle opportunité pour les collections » et génère quand même une angoisse du changement « parce qu'il va falloir changer les habitudes ». Le travail sur les collections sera légèrement différent. En termes d'organisation cela va changer un peu les choses, la relation aux collections va un peu se distendre. LM est confiant que le MHNN trouvera la bonne manière de fonctionner car le pôle de conservation reste à proximité, il est accessible en 15 minutes à vélo.

La communication autour du projet a été réalisée lors de séances régulières avec l'équipe. Dans le cadre de la mise en place du pôle muséal, il y avait un facilitateur qui avait pour mission d'animer un comité d'usagers en organisant des séances de communication autour du projet. Les quatre utilisateurs représentés (i.e. les conservateurs restaurateurs de chaque institution) ont rédigé une charte commune qui formalise les bonnes pratiques à appliquer dans le pôle de conservation.

En termes de gouvernance, à ce jour le projet n'a rien changé. Il n'y a pas d'impact sur les missions du musée et son positionnement. Il y a bien sûr de nouveaux frais de maintenance de l'infrastructure (entretien des installations techniques, nettoyage) et des coûts énergétiques. Ceux-ci seront absorbés par la Ville de Neuchâtel.

En terme RH, les autorités ont toujours dit qu'il n'y aurait pas de création de postes supplémentaires pour faire tourner le nouvel espace. Toutefois un recrutement sur un an a déjà été réalisé sur les budgets propres aux institutions afin de faciliter le démarrage et d'évaluer les besoins réels sur site.

3.3 Muséum d'Histoire Naturelle (MHNG) de Genève : fusion administrative avec le musée d'histoire des sciences (MHS)

L'entretien a été réalisé le 2 février 2024 en présence de Pierre-Henri Heizmann (PHH), administrateur du MHNG.

3.3.1 Portrait-robot du MHN

Missions

Selon PHH, le MHNG a pour missions de :

- Conserver les spécimens de zoologie et de sciences de la Terre.
- Faire de la recherche sur les collections du muséum.
- Transmettre les savoirs.

Le musée est le plus grand musée de Suisse en termes de richesse de ses collections. Il revendique un positionnement médian entre recherche de modernité et maintien de la tradition, notamment dans la présentation des dioramas et des collections.

Contexte actuel

A ce jour, le MHNG est en pleine mutation. Il est fermé pour un an car de grands travaux sont en cours afin de sécuriser le bâtiment qui s'est révélé présenter une grande vulnérabilité aux tremblements de terre. Cette première phase de travaux structurelle permettra de réaménager l'espace d'accueil des publics à l'entrée du musée. A ce stade, aucuns travaux ne seront réalisés dans les surfaces d'exposition.

S'en suivra une deuxième phase de chantier sur deux ans, de 2025 à 2027, qui aura pour objectif de redynamiser les galeries de l'exposition permanente et de réaffecter l'espace dédiés aux expositions temporaires. Une grande partie des collections seront définitivement transférées dans un dépôt externe en cours de construction. Le dépôt répondra aux normes de conservation en vigueur et permettra de gagner de l'espace pour accueillir de nouvelles collections.

PHH est conscient que ces nombreuses transformations impliquent d'être précis dans la communication adressée aux publics. En effet, le musée rouvrira ses portes à la fin de la première phase de chantier alors que les espaces d'exposition redynamisés ne seront visibles pour les visiteurs qu'en 2027.

Gouvernance

Le MHNG est un service de la Ville de Genève. A ce titre, le magistrat en charge du département de la culture et de la transition numérique représente l'autorité de tutelle du MHN. Le Comité de direction composé de 7 collaborateurs est l'organe décisionnel.

Budget de fonctionnement

L'institution s'appuie sur deux budgets.

Un budget d'exploitation annuel d'environ 1,5 millions CHF destiné à accomplir les missions du musée.

Un budget d'environ 14 millions destiné à couvrir la masse salariale annuelle.

Fréquentation

Le MHNG enregistre une fréquentation annuelle moyenne d'environ 300'000 visiteurs.

La dernière étude des publics menée dans les musées genevois a mis en évidence que le MHNG attirait majoritairement un public familial (jeunes enfants, parents et grands-parents).

La fréquentation du MHNG par les jeunes adultes est minoritaire. Particularité d'un canton frontrière, 35 à 40% des visiteurs viennent de France voisine.

Sources de financement

Le principal pourvoyeur est la Ville de Genève.

Des recherches de fonds ponctuelles sont réalisées sur des projets précis auprès de fondations. L'apport extérieur n'excède généralement pas les 50 à 100'000 CHF/an.

Dans le secteur de la recherche, des financements sont généralement obtenus auprès du Fond National Suisse.

Répartition des surfaces

Surface dédiée aux collections : 30 km de rayonnages pour plus de 15 millions de spécimens.

Afin de permettre la conservation et l'enrichissement des collections, un nouveau bâtiment est en construction depuis février 2023. Le transfert des collections dans cette extension, permettra la réorganisation partielle des bâtiments existants²³.

Surface dédiée aux expositions temporaires : maximum 700-800 m² (la surface dédiée est modulable et varie en fonction des expositions).

Surface dédiée aux expositions permanentes : minimum 7'700-7'800 m² (la surface dédiée est modulable et varie en fonction des expositions).

Ressources Humaines

Le MHNG est géré par un directeur et un directeur adjoint. L'équipe est composée d'une centaine de collaborateurs qui représente un total de 93 ETP.

Un quart des collaborateurs sont engagées dans l'unité « Recherche et préservation des collections ». Cette unité est séparée en trois secteurs : vertébrés (mammalogie,

²³ Ville de Genève, Extension du Muséum d'histoire naturelle, Communication de la Ville de Genève, 21.02.2024, en ligne : <https://www.geneve.ch/themes/amenagement-construction-energie/construction-entretien-renovation-batiments/projets/museum-histoire-naturelle>

ornithologie, archéozoologie, ichtyologie, et herpétologie) / invertébrés (entomologie et arthropodes) / science de la terre (minéralogie et paléontologie). Pour chacun de ces secteurs il y a au minimum deux conservateurs.

Un autre quart des collaborateurs est rattaché à l'unité Publics et exposition

Le musée peut également compter sur l'équipe de l'unité Accueil et la sécurité, soit 6 collaborateurs qui se relaient tous les jours sauf le lundi, jour de fermeture.

3.3.2 Description du projet

La fusion entre le MHNG et le MHS a été actée le 1 janvier 2006, soit 6 mois avant l'entrée en fonction de PHH au poste d'administrateur. Elle s'appuie sur un audit demandé en 2005 par le conseiller administratif des affaires culturelles de la Ville afin d'évaluer le fonctionnement des musées genevois.

Avant l'audit, plusieurs institutions étaient réunies sous la bannière « Les Musées d'art et d'histoire ». Parmi elles le musée d'art et d'histoire, la Maison Tavel, le Musée Ariana, le MHS, la Bibliothèque d'art et d'archéologie, le Centre d'iconographique ainsi que le musée de l'Horlogerie et de l'émaillerie. Le rapport d'audit a conclu qu'il fallait réduire la voilure de cette entité. Ainsi le musée Ariana est devenu indépendant et le MHS a été rattaché au MHNG.

PHH identifie plusieurs difficultés qui ont ralenti la mise en œuvre effective de la fusion :

- La distance géographique entre les deux institutions qui ne favorise pas la communication entre les collaborateurs.
- La pérennisation des équipes en place qui avaient une autonomie de fonctionnement. Il aurait fallu créer des liens entre les deux institutions avec par exemple la constitution d'une seule et même équipe dédiée à la surveillance des deux sites.
- La difficulté à fusionner les budgets des deux institutions. Pendant plusieurs années, la fusion était actée sur le papier mais la gestion des budgets est restée séparée. Le MHS bénéficiait d'une enveloppe budgétaire proportionnellement mieux dotée que celle du MHNG (presque un rapport de 1 à 10), la fusion budgétaire présentait donc le risque de voir les moyens financiers à disposition réduire.
- L'identité forte de chaque institution. Par exemple, le MHS était l'organisateur de la Nuit de la Sciences. Pour cet événement d'une durée de 24 heures, réalisé en collaboration avec notamment l'Université de Genève, un budget conséquent de 350'000 CHF était octroyé. Aucun partenaire ne voulait prendre le risque de voir cette enveloppe diluer dans un budget mutualisé entre le MHS et le MHNG.

La fusion effective n'existe donc réellement que depuis 2020, 14 ans après que l'autorité de tutelle ne décide de ce rapprochement.

3.3.3 Management du changement

PHH n'a jamais eu entre les mains le rapport d'audit qui a justifié la réorganisation des musées genevois, aussi il ne se prononce pas sur l'existence d'une analyse des risques. Toutefois, c'est très probablement ce qui avait été fait par les auditeurs afin d'identifier les opportunités et les menaces de la fusion.

La difficulté à décliner ce rapprochement sur le terrain s'explique sans doute par une fusion imposée par le haut, sans que les collaborateurs n'en voient l'intérêt et n'en soient suffisamment informés. Malgré, l'opportunité que représente sur le papier la création de synergie entre les deux musées, les deux structures n'avaient jusqu'à récemment jamais collaboré sur une exposition commune. Pour PHH, il a manqué un processus d'accompagnement au changement. Il aurait fallu mettre en place une communication interne afin d'exposer les arguments qui ont conduit à décider de cette fusion administrative. Les équipes ont été laissées à elle-même face à l'annonce. Une erreur quant on sait que réussir une fusion demande du temps et de l'énergie. Pour PHH, il aurait mérité de prendre le temps de faire se rencontrer les équipes, de les accompagner à collaborer sur des projets communs.

Face à l'impasse, le Comité de direction, initialement composé de 5 collaborateurs du MHNG, a été remanié et féminisé en 2020. PHH témoigne que l'intégration de la responsable de médiation du MHS au Comité de direction a permis d'initier un rapprochement entre les deux institutions. Une relation de collaboration semble être en train de se concrétiser « après presque 14 ans de mauvais pli ».

Si l'objectif de fusion était cohérent sur le papier (mettre en commun les connaissances et les savoir-faire de deux structures rattachées à l'expression du travail des scientifiques et de leur histoire), c'est la mise en application qui a pêché.

En juin 2024, une exposition extra-muros sur le vélo, portée par le MHS avec l'appui du MHNG sera présentée au public dans les murs du musée Rath. Cette exposition est le fruit d'une belle synergie entre les deux institutions et semble témoigner que la fusion est en passe de réussir.

Afin de maintenir le cap, la vie de l'entité commune « Muséum Genève » est ponctuée par quatre séances annuelles en plénum, en présence de l'ensemble des collaborateurs. Cet espace permet de communiquer sur le calendrier des travaux en cours mais aussi sur les projets planifiés dans les muséums.

3.4 Centre International de la Mécanique d'Art (CIMA) : fusion de trois institutions vers le MuMAPS

L'entretien a été réalisé le 2 février 2024 en présence de Diane Esselborn (DE), directrice et conservatrice du MuMAPS de Sainte-Croix.

3.4.1 Portrait-robot du CIMA

Missions

A son origine, le CIMA avait pour missions de mettre en valeur les objets et savoir-faire de la mécanique d'art. Créé dans les années 1980 au moment de la grande crise industrielle qui a agité Sainte-Croix (et mis au chômage un grand nombre d'ouvriers), le musée avait pour but de conserver sur place les savoir-faire. La Municipalité s'était investie pour créer un espace muséal ainsi qu'un centre de compétences permettant d'accueillir les artisans du monde de la mécanique d'art (horlogerie, automate et boîte à musique) pour maintenir un service de réparation d'objets. Le centre de compétences était un projet ambitieux. Il n'a malheureusement pas résisté au temps. Il a fallu vendre le bâtiment dédié aux artisans afin de garantir le financement de la structure. Au fil du temps, le CIMA a donc perdu son rôle de pôle économique de la région pour devenir véritablement un musée.

L'univers de la mécanique d'art constitue le facteur essentiel de différenciation du CIMA face aux autres musées de la région dans la mesure où c'est un thème qui fait rêver. La situation du musée au cœur d'un terroir qui a fait vivre ces savoir-faire était également un atout, de même que les démonstrations d'objets présentés lors des parcours de visite. Notons que le CIMA n'avait pas de parcours de visite libre. Il proposait des visites guidées réalisées à horaire fixe ou sur demande.

Gouvernance

Le CIMA était supervisé par un Conseil de Fondation dans lequel siégeait un membre de la Municipalité. Le musée était géré par un Bureau exécutif composé de 5 personnes, soit un président, un vice-président, un représentant de l'Association des amis du musée et deux accessseurs.

Budget de fonctionnement

Le CIMA avait un budget de 320'000 CHF.

Fréquentation

Environ 18'500 visiteurs/an (moyenne sur 37 ans), avec 10'000 visiteurs enregistrés lors de la dernière année d'exploitation. DE constate que la fréquentation a été très élevée les premières années d'ouverture du muséum, puis qu'elle a baissé. C'est sans doute

l'existence de 3 musées orientés vers le même thème sur un périmètre restreint qui explique la concurrence qu'ils se sont faite sur les publics. L'explosion générale de l'offre culturelle au niveau romand a vraisemblablement aussi eu un impact.

Sources de financement

La principale source de financement était la billetterie. Une subvention communale permettait de disposer gratuitement des locaux et de payer une partie des charges. La participation financière de l'Association des amis du CIMA et de la fabrique de boîte à musique Reuge, lorsque celle-ci était florissante, entrait également dans la composition du budget.

Répartition des surfaces

Surface dédiée aux collections : environ 150 m²

Les conditions de conservation n'étaient pas optimales. Le bâtiment, ancienne structure industrielle, ne garantissait pas des conditions de conservation stables.

Surface dédiée aux expositions permanentes : entre 800 et 900 m²

Surface dédiée aux d'expositions temporaires : un peu moins de 100 m²

Ressources Humaines

Le musée tournait avec 1 ETP, celui de l'administrateur qui gérait l'accueil du public lors des visites guidées menées par du personnel auxiliaire (guides). Les bénévoles de l'association des amis du CIMA venaient en appui lors des événements ou pour le montage des expositions.

3.4.2 Description du projet

Il s'agit de la fusion de trois institutions indépendantes, le CIMA, le Musée Baud et le Musée des Arts et Sciences de Sainte-Croix au sein d'une nouvelle structure unique, le MuMAPS. Cela implique la disparition des entités préexistantes.

Cette fusion est la réponse à la baisse de fréquentation enregistrée dans les trois musées régionaux sur plusieurs années ainsi qu'à l'épuisement des collaborateurs, en grande partie bénévoles, qui assuraient le fonctionnement des structures. Depuis 2014, les musées communiquaient leurs difficultés à se maintenir à flot, notamment sur le plan financier. C'est la décision prise par le musée Baud de vendre sa collection au plus offrant faute de repreneur dans le giron familial qui a initié la volonté de sécuriser ce patrimoine régional. Une campagne de recherche de fonds à hauteur de 2 millions a été lancée avec l'objectif de racheter la collection Baud. Puis l'idée d'un nouveau musée commun est apparue. Le projet bénéficiait d'un large soutien : de la commune de Sainte-Croix, des parties prenantes des trois institutions muséales concernées, des artisans de la mécanique d'art et des

représentants du tourisme. L'acquisition des premiers 2 millions a permis à d'autres bailleurs de fonds de rejoindre l'aventure et c'est quelques 10 millions qui ont été réunis afin de mener à bien la fusion des trois musées et de restructurer le bâtiment du CIMA retenu pour héberger le MuMAPS.

Le chantier est à bout touchant. Au printemps 2024, les collections des trois musées seront rassemblées dans ce nouvel écrin²⁴. Les travaux entrepris s'appuient sur le projet qui est sorti gagnant d'un concours d'architecture : un projet qui se distingue par le fait de ne pas proposer d'extension à la structure actuelle du bâtiment et qui mise sur une scénographie qui présente au public 90% de la collection. Un petit dépôt de 150 m² permet de conserver le dernier 10% des collections. La surface à disposition reste la même que celle du CIMA à la différence près qu'une partie des surfaces d'exposition feront office de dépôt.

L'espace de travail dédié aux collaborateurs du musées (conservateur et administrateur) est limité au profit de l'espace d'exposition. DE relève la difficulté qu'il y a à faire entrer toutes les fonctions du nouveau musée dans un espace qui n'a pas bougé. Il n'y a par exemple pas de salle de réunion, pas d'espace de stockage pour le matériel d'exposition, pas d'espace pour la consultation des collection ou l'accueil de personnel temporaire.

A la prise de fonction de DE, le projet était validé et la médiation culturelle n'avait pas été pensé. Une solution à moyen terme a été trouvé et permettra d'accueillir les classes dans une des salles de l'ancien Musée des Arts et Sciences situé à proximité. Un espace qui ne répond actuellement pas aux normes d'accessibilité.

Le fait que le projet n'ait pas été pensé par des professionnel-le-s des musées explique sans doute ces oublis. Le futur musée a été conçu en s'appuyant sur le mode de fonctionnement qui était celui du CIMA. L'habitude d'un travail largement bénévole a influencé les décisions. DE reconnaît devoir mettre de l'énergie afin de trouver les ressources financières nécessaire à l'ouverture de postes. « Aucun poste dédié à l'accueil des publics n'a été pensé, idem pour un poste de conciergerie fixe. » Avec la fusion, il y a la volonté de professionnaliser l'institution et de la doter d'un référent scientifique à 80% mais il faudra élargir l'équipe pour pérenniser le musée. En effet, le MuMAPS prévoit de présenter une grande exposition temporaire annuelle associé à des expositions plus ponctuelles.

A ce jour, le MuMAPS collabore étroitement avec la commune de Sainte-Croix qui assure une subvention annuelle durant quelques années. Pourtant DE identifie le risque financier comme un défi important à relever pour pérenniser la fusion du MuMAPS. « Il va falloir assurer la rentabilité de la structure, un défi car le budget du musée s'appuie en grande partie sur de l'auto-financement lié à la billetterie. »

²⁴ Genillard David, Dans les rouages du temple de la mécanique d'art, article publié le 13 août 2023, 24 Heures, <https://www.24heures.ch/dans-les-rouages-du-temple-de-la-mecanique-d-art-576188693310> (consulté le 17.11.2023)

Pour limiter le risque, les projections budgétaires ont été réalisées à partir d'une estimation raisonnable de la fréquentation ce qui permet d'espérer une belle surprise. DE est consciente que le MuMAPS est situé hors des circuits touristiques des grandes villes ce qui le rend plus difficile d'accès pour le public. Toutefois « la mécanique d'art fait rêver, elle peut compter sur un rayonnement international. »

A son ouverture, le musée bénéficiera des circuits de voyages organisés qui avait été mis en place par le CIMA avec des autocaristes suisses alémaniques. Le MuMAPS aura la capacité d'accueillir les visiteurs et proposera des visites guidées de qualité. A plus long terme, DE envisage d'inscrire le musée dans des circuits touristiques en provenance de l'étranger. Elle pense par exemple aux touristes asiatiques qui présentent un intérêt marqué pour la mécanique d'art suisse.

DE met aussi dans la balance la perte de vitesse du tourisme hivernal de ces dernières années à Ste-Croix par manque de neige. Elle espère que le musée pourra s'appuyer sur le développement, par les acteurs touristiques de la région, d'activités attractives lors de la belle saison portée. L'entrée des savoir-faire liés à la mécanique d'art au patrimoine immatériel mondiale de l'Unesco en 2020 représente également une opportunité pour l'attractivité du musée.

Quoi qu'il en soit, le facteur de différenciation du MuMAPS ne va pas beaucoup s'éloigner de celui du CIMA. Ce positionnement questionne DE dans la mesure où « [le Musée des automates à musique de Seewen](#), dans le canton de Soleure, aborde une thématique très proche, sans toutefois pouvoir s'appuyer sur une tradition locale de la mécanique d'art. » Le musée abrite une collection rachetée à un privé. Il est financé par la Confédération et dispose donc de ressources financières plus confortables pour développer des projets. Le dialogue entre les deux structures existe. DE souhaiterait développer encore davantage la collaboration.

Si on se place dans la perspective du CIMA, la fusion aura finalement peu d'impact sur ses missions. On peut toutefois citer un élargissement du thème : d'un musée dédié à la valorisation de la mécanique d'art, on passe à la valorisation au sens large du patrimoine de Sainte-Croix. Cela aura une incidence sur la politique d'acquisition.

La volonté de conserver un centre de compétence à Sainte Croix perdue également et sera réalisée avec l'appui des forces actuellement en présence dans le nord-vaudois.

DE souhaiterait que le MuMAPS s'ouvre davantage vers la recherche scientifique en collaborant avec l'Université, les Hautes-Ecoles, les formations professionnalisantes. Elle souhaiterait également valoriser davantage les collections sur la base d'un inventaire commun qui permettrait d'uniformiser les données et de les mettre en ligne.

Le budget de fonctionnement annuel du MuMAPS sera de 750'000 CHF, soit près du double de celui du CIMA. Cela s'explique notamment par l'augmentation de la masse salariale à la suite de la création du poste de conservateur de DE.

3.4.3 Management du changement

La fusion des structures a été bien perçue par le personnel bénévole des musées et la population de Ste-Croix. L'engagement de la Municipalité dans le projet de sauvegarde des collections, de même que la volonté de faire reconnaître la mécanique d'art au patrimoine immatériel de l'Unesco, a amené dès 2015 un élan positif. Depuis le début, les artisans de Sainte-Croix sont engagés au côté du CIMA, notamment au sein d'une commission de muséologie qui visait à accompagner la conservation, la restauration des pièces du musée et la programmation. Cet engagement est maintenu au sein de la nouvelle structure.

Il y a également eu en parallèle la création d'une association qui a pour but de promouvoir et sauvegarde des savoir-faire de la mécanique d'art.

La dynamique positive autour de la création d'une nouvelle structure muséale a permis un renouveau et a facilité la création d'une nouvelle identité commune. La création d'une nouvelle entité (et non pas la fusion au sein d'une institution existante) est un élément clé qui a permis d'éviter les injustices et les éventuelles jalousies. Bien sûr la fermeture des musées a été difficile pour les équipes. La dissolution des structures de gestion associées a été une étape qui a marqué un changement irréversible.

Pourtant DE témoigne de l'accueil très favorable de la population qui se réjouit de l'ouverture du MuMAPS.

Avant que le projet de fusion ne soit lancé, de nombreuses réunions ont eu lieu. Un comité de pilotage a été créé dans un premier temps pour racheter la collection du musée Baud. Ce comité, composé à l'origine de représentants communaux, de représentant du tourisme de représentant des trois institutions s'est ensuite élargi en intégrant des spécialistes capables d'accompagner la fusion et la réfection du bâtiment du CIMA. Pour assurer le pilotage, des sous-commissions ont été créées, par exemple une « commission de construction » pour suivre le chantier, une « commission de muséographie » pour suivre la scénographie et le concept d'exposition, un commission « communication ». Elles avaient chacune leurs tâches à accomplir et ont été supprimées à la fin de leurs missions, quand elles n'avaient plus de raison d'être.

4 Analyses des résultats collectés

Les entretiens qui ont été menés reflète la réalité de trois rapprochements qui émanent de trois contextes différents.

On peut cependant dégager les lignes de forces communes suivantes :

- La volonté de mieux travailler (meilleure conservation des collections ou amélioration de la cohérence du projet).
- Le souci de maintenir une identité attractive.
- L'importance de la communication (interne et externe).

La mise en œuvre de ces rapprochements a été diversement réussie. Un état de fait qui tient sans doute à la diversité des contextes dans lesquels évoluent les institutions et à la manière dont les projets ont été amenés.

Le présent travail met en lumière l'importance de la consultation des équipes en amont du projet de rapprochement (afin de mieux connaître leurs besoins et préoccupations). Il semble nécessaire d'accompagner ces projets de rapprochements d'un plan de communication (tant à l'interne qu'à l'externe) et de porter une attention toute particulière à l'accompagnement des équipes en facilitant la collaboration autour d'objectifs communs.

A Neuchâtel, le déménagement des réserves dans un dépôt mutualisé est la réponse apportée par l'autorité de tutelle aux musées de la Ville en vue d'améliorer les conditions de conservation des collections, une requête longtemps portée par les directions de musées. Un groupe de travail réunissant les conservateurs-restaurateurs des différents musées a été mis en place afin d'élaborer une charte commune. Au MHNN une exposition mobilisant l'ensemble des collaborateurs du musée a été conçu et présenté au public. Il semble bien qu'une attention particulière a été portée sur la communication

La fusion décidée à Genève découle d'un choix politique imposé par le haut. La décision de mutualiser les savoir-faire du MHNG et du MHS n'a pas été accompagnée sur le terrain. Il en est résulté une incompréhension et une méfiance mutuelle. Les deux structures avaient chacune leur mode de fonctionnement et une identité forte acquise par des années de travail. La résistance au changement a été forte. Plus de 10 ans ont été nécessaire pour raccomoder le mauvais démarrage et parvenir à créer une logique de collaboration entre les équipes.

A Sainte-Croix la fusion a été vue comme une opportunité de sauver un patrimoine. Le projet, porté par la Municipalité et les acteurs locaux du tourisme, a initié une dynamique positive. La création du MuMAPS impliquait la dissolution des entités préexistantes au profit

d'une nouvelle identité commune. Le fait que les trois musées touchés par la fusion peinaient tous à tourner a permis au projet de susciter l'engouement de la population. Il a été perçu comme une manière de revaloriser les savoir-faire et l'histoire de la mécanique d'art dans la région. Créer une nouvelle entité en faisant table rase des structures passées a sans doute permis d'éviter la cristallisation de sentiments d'injustices ou d'incompréhension. Le fait de réunir les représentants des anciens musées autour de la table et de les inviter à projeter leurs idées dans la nouvelle structure a permis une collaboration harmonieuse.

La question de l'identité du musée, celle qu'il porte avant le rapprochement et ce qu'elle devient ensuite, est centrale. Cela me pousse à revenir sur ce qu'est un musée. Si on se base sur la [définition du musée de l'ICOM](#), le musée est un lieu multifonction qui porte des missions de conservation, de recherche, d'ouverture et de transmission de connaissances aux publics. Le risque de voir un musée fermer parce qu'il n'a plus les collections sous son toit évoqué par LM me semble mineur. La définition du musée de l'ICOM est suffisamment large à mon sens. Le musée ne doit pas « posséder » sous son toit des collections mais « s'y consacrer ». Les projets de fusion décrit dans ce présent travail ne remettent pas en question cette identité fondamentale.

Comme toute structure, un musée développe une culture d'entreprise, des valeurs, des projets qui font sens et dans lesquels l'équipe se retrouve. C'est cette identité de marque qui est bousculée lors d'un rapprochement. Il est important d'en avoir conscience et d'y travailler en interne. Elaborer une charte de valeurs communes, des règles éthiques, des procédures de fonctionnement ainsi qu'un storytelling commun sont des pistes à explorer. Intégrer les équipes à la construction de l'identité de demain peut se révéler une démarche enthousiasmante pour autant que les orientations n'aient pas déjà été prises en amont par l'autorité de tutelle, ainsi que l'illustre le cas du MHNG. Pour s'en prémunir, il existe pourtant des outils de gestion du changement. Dans le monde de l'entreprise, le management utilise, entre autres, des modèles de conduite du changement qui s'inspirent des travaux menés par Kurt Lewin, pionnier de la psychologie sociale²⁵. Ce dernier s'intéresse au concept de « dynamique de groupe » et suggère d'accompagner les équipes confrontées à un changement en suivant 3 étapes clés :

1. la phase de dégel : décrire la situation actuelle, expliquer pourquoi il n'est pas possible de continuer ainsi, expliquer les atouts du projet de changement, être à l'écoute des préoccupations des collaborateurs s'appuyer sur les valeurs de l'institution pour obtenir l'adhésion au nouveau projet.

²⁵ Autissier David, Vandangeon-Derumez Isabelle et Vas Alain. *Conduite du changement : concepts clés - 60 ans de pratiques héritées des auteurs fondateurs*. Collection : Stratégie d'entreprise. Editeur : Dunod. 2018. 348 p.

2. la phase d'adaptation : définir avec le personnel "la nouvelle façon de faire les choses", impliquer les collaborateurs dans le changement à venir, identifier les résistances et y répondre, être attentif que la communication portée par la hiérarchie soit identique.
3. la phase de regel : formaliser les nouvelles manières de faire par la mise en place de processus, motiver les équipes, rester à l'écoute et communiquer.

L'importance d'une diversité culturelle faite de multiples identités évoquée par LM est parlante à mon sens. Un écosystème culturel uniformisé est-il souhaitable ? N'y a-t-il pas légitimité de défendre la multiplicité des approches et des contenus ? Cette diversité n'est-elle pas une manière de cultiver l'ouverture d'esprit des publics dans une société qui apparaît de plus en plus polarisée ? Le musée doit-il être géré selon les standards du capitalisme ou répond-il à une éthique différente ?

Pour LM la tendance à la fusion est un vrai enjeu politique et économique. Il identifie les limites de ces projets en termes de diversité des approches et redoute l'avenir. Il observe également la création régulière de nouveaux musées, avec sans doute une volonté politique de faire du musée un instrument de pouvoir. A son sens il serait utile de faire des bilans de ces projets. Il évoque par exemple une production scientifique (sous forme d'enquête de terrain notamment) qui permettrait de prendre du recul. LM rappelle que les projets de fusion muséal en Suisse sont des projets émergents alors qu'en France, pays moins doté financièrement, les fusions existent depuis beaucoup plus longtemps. Un constat qui laisserait penser que la diminution des finances publiques pèse sur la gouvernance des musées.

DE pense que la tendance à la fusion va se pérenniser. A la question de savoir si elle y est favorable, elle répond en interrogeant les raisons qui conduisent à ces fusions. A son sens, il y a des raisons économiques qui poussent à vouloir rationaliser et qui pourraient mener à des suppressions de postes. Elle questionne aussi le statut des collaborateurs de ces nouvelles structures qui parfois passe d'un statut public à un statut semi-privé, un contexte qui peut faire peser une pression supplémentaire en matière de rentabilité, fragiliser la sécurité de l'emploi et amener le musée à être géré comme une entreprise.

Elle nuance toutefois son propos en rappelant que la fusion peut permettre de sauver des structures et de mutualiser les forces pour professionnaliser de petites institutions. Les musées régionaux longtemps gérés par des bénévoles ont de plus en plus de peine à exister car l'engagement de la population a fortement diminué. Elle relève la difficulté pour les petits musées de régions de continuer à exister dans un écosystème où de grosses structures proposent une offre culturelle moderne, attractive, expérientielle plus en phase avec le public d'aujourd'hui parce que portée par des financements d'ampleur.

Les projets de fusion sont nombreux. Au niveau régional, ils sont parfois portés par des collaborateurs qui ont une connaissance limitée du monde muséal et qui tentent à fixer des cahiers des charges difficiles à tenir. Professionnaliser la structure serait donc ~~souhaitable~~ souhaitable.

5 Conclusion

Au terme de ce travail, on peut se poser la question suivante : y'a-t-il trop de musée en Suisse ? Effectivement, la Suisse est une nation qui comptait 1'081 structures en 2021 selon l'OFS. Les musées régionaux et locaux sont les plus nombreux avec plus de 300 structures, soit près d'un tiers (31,2%) de tous les musées suisses²⁶.

La Suisse se place également dans le top 15 des pays ayant la plus grande densité muséale par million d'habitants, soit une densité de plus de 100'000 musées²⁷.

Cette situation amène à se demander si nous allons à l'avenir assister à une augmentation des rapprochements entre structures, en particulier entre musées régionaux qui font face pour beaucoup à des problèmes structurels et financiers comme le rappelle DE. Se rapprocher offrirait la possibilité de mutualiser les espaces et les sources de financements.

Face à la raréfaction des budgets publiques, DE s'interroge sur la pérennité des nombreux musées régionaux qui existent en Suisse. Pour amorcer une réflexion au niveau politique sur l'avenir de ces structures, il serait pertinent de passer par les associations faitières comme l'AMS ou ICOM-Suisse. DE me confie connaître l'existence d'un groupe de travail au sein de l'AMS dédié aux musées régionaux sans toutefois les avoir approchés. La langue est parfois un frein pour les Romands car les faitières sont plus actives en Suisse alémanique.

Je rejoins DE dans son analyse et pense qu'un monitoring des fusions des musées en Suisse pourrait être porté par les faitières. La question du bilan qui en est tiré est une question qui revient souvent dans la bouche des professionnels que j'ai interrogés. Nous pourrions imaginer une brochure AMS autour de cette thématique. Ce serait l'occasion de favoriser le partage entre professionnels et de questionner l'impact du politique dans ces projets de rapprochement. La brochure pourrait proposer une liste de bonnes pratiques pour une fusion réussie. Il pourrait s'agir de conseils sur la manière de dialoguer avec l'autorité de tutelle, l'importance d'intégrer des professionnels des musées dès le début dans les processus de fusion, l'intérêt de communiquer régulièrement avec les équipes et le bénéficiaire qu'il y aurait sans doute à s'entourer d'un prestataire extérieur qui, parce qu'il est indépendant de la structure, peut se permettre de poser les questions délicates et mettre le doigt sur les points de vigilance.

²⁶ OFS, Musées, structures et financements [en ligne]. Portail de l'OFS. [réf. 30.03.2024]. Disponible sur : <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/culture-medias-societe-information-sport/culture/musees/structure-financement.html>

²⁷ UNESCO. *Les musées dans le monde face à la pandémie de Covid 19* [en ligne]. Rapport Unesco, avril 2021, p. 59. [réf. 30.03.2024]. Disponible sur : <https://www.icom-musees.fr/sites/default/files/2021-04/2e-rapport-unesco-musees-monde-face-pandemie-covid-19.pdf>

Pour conclure : les stratégies de rapprochements entre institutions muséales sont-elles une opportunité ou une menace ? Eh bien les deux à la fois !

Les rapprochements sont positifs lorsqu'ils répondent à un besoin / une envie. Par exemple lors de la mutualisation des dépôts pour une meilleure conservation des collections (MHNN) lorsque la fusion permet de sauvegarder un patrimoine en péril (MuMAPS) ou de mutualiser des savoirs ou bonne-pratique. Pour ce dernier cas de figure, je pense notamment aux bonnes pratiques en termes de recherche de provenance mises en place par les grandes structures qui sont mises à disposition des petits musées qui peuvent s'en inspirer

Les rapprochements sont plus délicats lorsqu'ils sont justifiés par des économies d'échelle, la volonté d'optimiser un fonctionnement sans prendre le temps de concevoir une identité commune (MHNG) ou le désir de laisser la trace d'une action politique.

Le musée se définit comme une structure à but non lucratif. Pourtant le lien entre pouvoir et musée est omniprésent. Que le musée soit public ou privé, la question du financement, de la légitimité de l'institution est incontournable. Pour défendre leurs pratiques, les directions devraient essayer à mon sens d'explicitier leur éthique à leur autorité de tutelle en se référant par exemple au code de déontologie de l'ICOM. Elles devraient essayer, dans la mesure de leurs possibilités, de mettre en place des modes de gouvernance et de communication (tant à l'externe qu'à l'interne) qui défendent les missions de leur institution et ne pas hésiter à se positionner.

6 Bibliographie choisie

- Archives municipales – Marseille. *Les pratiques de mutualisation et de coopération dans le secteur culturel : Pourquoi ? Quoi ? Avec qui ? Comment ?* [en ligne]. Les actes des Rencontres, 2010. [réf. du 8 décembre 2023]. Disponible sur : https://www.artfactories.net/IMG/pdf/actes_CRESS_2011_web.pdf
- Autissier David, Vandangeon-Derumez Isabelle et Vas Alain. *Conduite du changement : concepts clés - 60 ans de pratiques héritées des auteurs fondateurs*. Collection : Stratégie d'entreprise. Editeur : Dunod. 2018. 348 p.
- Belmont Sarah. *30 ans de réflexion pour le nouveau Musée national d'Oslo* [en ligne]. Le Quotidien de l'Art, Édition n°2407, 2022. [réf. du 26 janvier 2024]. Disponible sur : <https://www.lequotidiendelart.com/articles/21981-30-ans-de-r%C3%A9flexion-pour-le-nouveau-mus%C3%A9e-national-d-oslo.html>
- Castelain Jean-Christophe. *Rouen avec ou sans le label* [en ligne]. Journal des Arts, 2023. [réf. du 26 janvier 2024]. Disponible sur : <https://www.lejournaldesarts.fr/actualites/rouen-avec-ou-sans-le-label-169780>
- Sindbad Hammache. *Rouen fusionne son muséum et son Musée des antiquités* [en ligne]. Le Journal des Arts, 2022. [réf. du 30 janvier 2024]. Disponible sur : <https://www.lejournaldesarts.fr/patrimoine/rouen-fusionne-son-museum-et-son-musee-des-antiquites-158980>

7 Annexe : Questionnaire d'entretien

Avant mutualisation / fusion

- Si vous deviez résumer la mission de votre musée quelle serait-elle ?
- On sait que les musées, doivent répondre à des objectifs de rentabilité. Cela passe par un travail sur son positionnement, afin de se distinguer sur le marché culturel. Pouvez-vous identifier votre facteur de différenciation (Using Selling Proposition), votre point fort (pôle de recherche, ouverture aux publics, conservation) ?
- Quelle était / est la fréquentation de votre musée avant le projet de fusion / mutualisation ?
- Quel était / est le mode de gouvernance de votre musée avant le projet de fusion ?
- Quel était / est le budget de fonctionnement annuel du musée ?
- Quels étaient / sont vos sources de financement ? (Subventions publics, billetterie, fonds privés)
- En m2, quelle était / est la surface dédiée à la conservation des collections ?
- En m2, quelle était / est la surface dédiée aux expo temporaires ?
- En m2, quelle était / est la surface dédiée aux expo permanentes ?
- Pouvez-vous me présenter l'organigramme de votre musée ?
- De combien d'ETP disposez-vous pour faire tourner le musée ? Comment sont-ils répartis ?

Projet de mutualisation / fusion

- Vous êtes engagé dans un projet de mutualisation / fusion, pouvez-vous me dire en quoi cela consiste ?
- Quelles sont les raisons qui sous-tendent ce projet de mutualisation des réserve / fusion ? Par qui se projet est-il arrivé (par les équipes, la direction, l'autorité de tutelle) ?
- Les musées sont, on le sait, un instrument de communication politique et de promotion territoriale. Qu'avez-vous mis en place pour vous assurer que les missions du musée seront garanties après le projet de mutualisation / fusion ? (Par exemple : établissement d'un conseil scientifique pour superviser le projet)
- Quels sont les objectifs de ce projet de mutualisation / fusion ?

Management du changement

- En interne, avez-vous mené une analyse des opportunités / risques sur les impacts potentiels du projet ?

- Si oui, quels sont à votre sens les opportunités identifiées ?
- Si oui, quels en sont les risques identifiés ?
- Avez-vous mis en place des actions pour accompagner le changement et limiter les risques ?
- A votre avis, comment le changement est-il perçu par vos équipes ?
- En interne, comment avez-vous communiqué / communiquez-vous sur le projet ?
- Pensez-vous que le projet a eu / a / aura un impact sur la gouvernance de votre structure ? Si oui, de quelle manière ? (Restructuration de l'organigramme, modification des procédures, etc.)
- Pensez-vous que le projet a eu / a / aura un impact dans l'avenir sur la mission de votre structure ? Si oui, de quelle manière ?
- Pensez-vous que le projet a eu / a / aura un impact sur le budget de fonctionnement de votre structure ? Si oui, de quelle manière ?
- Pensez-vous que le projet de projet de mutualisation / fusion aura un impact sur votre USP ? Si oui, de quelle manière ?

Regard d'avenir

- Avez-vous l'impression que ce phénomène de fusion et de mutualisation existant à l'échelle mondiale va se poursuivre pour les institutions culturelles ? Pour quelles raisons ?