

VMS  
AMS

Verband der Museen der Schweiz  
Association des musées suisses  
Associazione dei musei svizzeri



Pistes de réflexion de l'AMS 2016

## **Quels musées voulons-nous demain?**

Le choix nous appartient



**Musées suisses**  
Ensemble depuis 50 ans  
museums.ch



L'AMS remercie les collaborateurs des musées qui ont bien voulu participer à la série de photos reproduite ici. Ils se sont engagés très concrètement dans une réflexion sur l'avenir, notion on ne peut plus abstraite, et l'ont mise à profit au quotidien, dans leur musée. Leur engagement dans ce travail sur les perspectives d'avenir inspirera sans nul doute l'ensemble des professionnels intervenant dans les musées.

Cette publication est soutenue par l'Office fédéral de la culture,  
l'Académie suisse des sciences humaines et sociales et swissfuture.

 Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Département fédéral de l'intérieur DFI  
Office fédéral de la culture OFC

Schweizerische Akademie der Geistes- und Sozialwissenschaften  
Académie suisse des sciences humaines et sociales  
Accademia svizzera di scienze umane e sociali  
Accademia svizra da ciencias morales e socialas  
Swiss Academy of Humanities and Social Sciences



**swissfuture**  
Schweizerische Vereinigung für Zukunftsforschung  
Société Suisse pour des études prospectives  
Swiss Society for Futures Studies

## Le choix nous appartient

En 2016, l'AMS célèbre son cinquantième anniversaire. L'association souhaite faire de ce jubilé l'occasion d'une réflexion sur l'avenir des musées. Quelles tendances, quelles évolutions culturelles, sociales, économiques et politiques influent sur le développement des musées? Par quoi ces tendances sont-elles infléchies à leur tour? Comment les institutions, qu'elles soient petites, moyennes ou grandes, peuvent-elles se positionner et affirmer leur identité parmi ces différents courants?

De même que les musées actuels donnent constamment à leur public matière à réflexion, nous voudrions que cette brochure offre à tous ceux qui contribuent au bon fonctionnement des musées d'aujourd'hui des pistes de réflexion sur ce que pourraient être les musées de demain. En effet, les perspectives d'avenir sont nombreuses; ces évolutions devront être rigoureusement pensées, évaluées et organisées en amont, tout en laissant place à une grande créativité. Le choix du pluriel est ici programmatique: l'avenir n'est ni univoque, ni écrit d'avance, mais se présente plutôt comme un champ des possibles. En examinant au plus près l'ensemble des options imaginables, chaque musée pourra opter pour l'évolution qui lui correspond le mieux.

Souvenons-nous que les six missions fondamentales des musées – constituer des collections, les conserver, les documenter, les étudier, les mettre en valeur et les transmettre – s'inscrivent dans une histoire, avec un passé, un présent et un avenir. L'objectif d'un musée ne saurait se limiter à attirer le plus grand nombre possible de visiteurs; encore faut-il instaurer un rapport pertinent à l'objet, à la collection. En menant à bien leur mission principale, les musées envisagent les publics qui viendront les visiter, physiquement ou virtuellement, demain, mais aussi dans cinquante ou cent ans. En ce sens, les musées et leurs collaborateurs ont une responsabilité importante: leur travail influence non seulement la perception actuelle de la culture du passé et du présent, mais aussi la façon dont seront appréhendés à l'avenir les objets constituant les collections, et plus largement le rapport à la culture.

A l'avenir aussi, un musée sera bien plus qu'une maison dévolue à la conservation de la «culture», où l'on entre le temps d'une visite pour en ressortir bientôt. Parce qu'ils s'inscrivent toujours dans une société, les musées sont porteurs d'une responsabilité sociale et culturelle. Ce sont des lieux de représentation, de communication, de consommation, de formation, de divertissement, mais aussi d'emploi. Du point de vue à la fois symbolique et économique, ils produisent un certain nombre de valeurs. Le visage qu'auront les musées de demain dépend aussi de nous. Le choix nous appartient.





## Une culture de l'avenir...

Pour pouvoir s'affirmer en tant que musée à l'époque actuelle et dans le futur, il est indispensable d'instaurer un rapport à l'avenir qui ne consiste pas seulement à planifier et à gérer, mais aussi à anticiper, à imaginer en faisant preuve de créativité.

L'AMS fédère aujourd'hui plus de 750 institutions, du plus petit musée d'intérêt local à la grande institution à vocation internationale, depuis les musées thématiques les plus ciblés jusqu'aux établissements généralistes. Cette diversité fait apparaître toute la richesse des «futurs» qui s'ouvrent au paysage muséal suisse, porteur des spécificités de chaque région. Au cours de ses cinquante années d'existence, l'AMS a connu une croissance extrêmement rapide. Si nombre d'institutions étaient il y a cinq décennies des bastions du conservatisme, relayant une vision parfois nostalgique du passé, elles jouent aujourd'hui un rôle majeur dans la vie culturelle et sociale de notre pays.

A quoi pourrait ressembler, pour les musées, une culture d'avenir? Comment les musées peuvent-ils se positionner par rapport à ces interrogations? De tout temps, les musées ont été pris dans un champ de tension entre hier et demain. Lieux de collection, de conservation et de documentation, ils possèdent une fonction de préservation et de sécurisation des fonds. Lieux de présentation, de recherche, de valorisation et de transmission, ils ont une fonction de formation. Ils sont tournés vers l'avenir, dans la mesure où leur rôle est de montrer à la génération qui vient le lien entre passé et futur. Aujourd'hui plus que jamais, les musées et leurs collections sont des lieux de formation et de réflexion critique. Afin que ceci perdure et se développe, il convient d'adopter une attitude de réflexion et d'ouverture sur sa propre institution et son propre métier. Au niveau de l'institution comme de l'individu, il est indispensable de se montrer toujours conscient de la responsabilité éthique qui nous incombe à l'égard de la société et de la culture.

Il ne saurait y avoir de représentation univoque du devenir des musées «en soi». En effet, d'une part le paysage muséal est d'une très grande diversité, d'autre part l'avenir reste une notion aux contours imprécis. Loin d'être statique, le futur a aussi une histoire, qui évolue au cours du temps. C'est pourquoi l'avenir des musées devrait s'écrire au pluriel plutôt qu'au singulier, en confrontant des représentations différentes et parfois contradictoires de ces établissements du futur. L'élaboration de différents scénarios d'avenir offre en effet un plus grand nombre d'options pour le présent. Elle nous aide à mettre en œuvre dès maintenant, de façon consciente et active, les projets d'avenir qui sont les nôtres.

## ...Quels avenir pour la culture?

En dépit des divergences existant entre les spécialistes de la prospective, une base commune demeure: l'existence de tendances fortes, ou megatrends, considérées comme étant à l'origine de processus de transformation sociétaux, politiques, économiques et scientifiques à l'œuvre dans le monde entier. Naturellement, en fonction des régions du monde, ces macro-tendances se manifestent et se traduisent différemment; cependant, elles se font sentir à l'échelle de la planète, et leurs conséquences sont considérables dans le domaine de la culture. Sept grandes tendances sont généralement citées:

- **La mondialisation**
- **La numérisation**
- **La mutation démographique**
- **L'individualisation**
- **L'urbanisation**
- **L'économisation**
- **La flexibilité**

En distinguant trois problématiques majeures (Contenus et publics, Contexte social et modèles financiers, Formes de travail et organisation), nous examinerons les conséquences possibles de ces grandes tendances mondiales dans le secteur des musées. Loin d'être univoques, les répercussions de ces tendances apparaîtront plutôt sous la forme de questions invitant chacun à se situer et à prendre position.

Ce texte a pour but de faciliter ce processus d'élaboration et de positionnement. Ainsi, nous avons choisi de proposer, pour chacune des problématiques retenues, une liste de questions destinée à aider les musées à définir clairement leur orientation actuelle et à élaborer activement une stratégie de développement. Ces listes de questions n'ont pas vocation à clore le sujet, mais au contraire à ouvrir des pistes de réflexion. La perspective choisie, celle de l'horizon à vingt ans, témoigne du fait qu'il s'agit là d'une vision prospective bien plus que de mesures à prendre de façon immédiate.



Au sein de chacune des institutions, les discussions sur ces questions seront d'autant plus fructueuses qu'elles laisseront s'exprimer les opinions les plus différentes, qu'elles élargiront le regard porté sur l'avenir. Les chances sont grandes que ce travail de positionnement se révèle à la fois enrichissant, passionnant et utile pour l'avenir. En effet, les musées sont aujourd'hui encore les lieux par excellence de certaines ambivalences: espaces d'apprentissage *et* de plaisir, de participation active *et* de consommation croissante, où l'on prend son temps, où l'on flâne, où l'on approfondit *et* où l'on élargit sa réflexion, espaces de culture *et* de commerce, orientés à la fois vers les contenus *et* vers l'expérience vécue.

On notera d'ailleurs que les macro-tendances que sont la mondialisation, la numérisation, la mutation démographique, l'individualisation et l'urbanisation constituent également le cadre du «Message culture» 2014 de la Confédération. Dans ce document, trois grands «axes d'action» sont définis, autour desquels se structure la stratégie culturelle fédérale jusqu'en 2020: participation culturelle, cohésion sociale, création et innovation. C'est en ces termes qu'est posé le cadre général dans lequel se déploiera au cours des années à venir la politique d'encouragement de la culture au niveau national.



Problématiques et questions

**Contenus  
et publics**

**Contexte social  
et modèles financiers**

**Formes de travail  
et organisation**



## Problématiques

### **Une programmation axée sur les contenus et une programmation axée sur des catégories ciblées de visiteurs**

Dans le domaine de la culture comme ailleurs, les «consommateurs» sont devenus plus difficiles et moins fidèles, leurs besoins plus singuliers, leur conception de la consommation plus étendue et plus ouverte. La concurrence ne réside pas seulement dans les autres institutions culturelles, mais aussi dans tout ce que peut offrir l'industrie du temps libre, du divertissement et de la quête de sens, sans oublier les réseaux sociaux. En s'adressant aux visiteurs, que ce soit individuellement ou collectivement, l'institution doit veiller à ce que les contenus restent au centre du propos. Les visiteurs doivent se sentir concernés, s'identifier aux contenus proposés et dialoguer avec eux. Bref: les «consommateurs» doivent devenir des participants, désireux de s'approprier l'institution.

### **«Live Experience» et «Culture on Demand»**

Les offres culturelles au format numérique sont désormais disponibles à tout moment et en tout lieu ou presque, grâce aux dispositifs de culture à la demande. Ceci peut avoir une répercussion sur le nombre d'entrées dans les musées, la consommation se déplaçant des formats classiques vers les supports numériques. Dans le même temps, on assiste à une redécouverte de la notion d'expérience: la présence «incarnée» des artistes, des œuvres, des objets exposés et du public acquiert en effet une valeur sans précédent. De nouvelles initiatives culturelles voient le jour, qui tentent de répondre à ce nouveau besoin de rencontres authentiques. Pour les musées, le défi à relever sera de tenir compte de cette évolution sans pour autant se transformer en «machines à événements».

### **Réception après production et production + réception**

La tendance est aujourd'hui à l'effacement de la frontière entre production et réception des contenus culturels. Les progrès technologiques et le développement de nouveaux médias rendent désormais possibles de nouveaux modèles de production et de consommation des biens culturels, via notamment la transmédia et la «gamification». Cette évolution peut être synonyme d'une perte d'autorité, mais aussi d'un gain de compétences. Les consommateurs de culture deviennent ainsi des co-auteurs, et les auteurs des co-consommateurs. En bref: la production et la réception de la culture tendent à se rapprocher et à se superposer. Si les musées continuent à produire et à partager du savoir, on peut se demander quelle part les visiteurs seront appelés à prendre dans l'élaboration des expositions et autres initiatives.

### **Niches culturelles et culture mainstream**

Si tant est qu'il ait jamais existé, la «mainstream» n'exerce plus de monopole. De toute évidence, la «culture de qualité» est disponible en abondance, et sa variété est inépuisable. On assiste à la coexistence de plusieurs grandes niches ou «créneaux»; élitistes ou populaires, d'une importance plus ou moins grande, les offres n'ont pas vocation à dominer le paysage, mais à voisiner les unes avec les autres, sans être communément accessibles à tous. Dans cette profusion, les musées doivent eux aussi trouver leur place et mettre en avant leur identité, que ce soit en occupant un créneau existant ou en créant de nouveaux créneaux. On pourra se demander si pour une institution, un ensemble de niches ou de créneaux distincts peut constituer une identité propre, ou si un «thème fondateur» reste malgré tout nécessaire. Il conviendra en outre de déterminer, en fonction du ou des créneaux retenus, quels contenus culturels et quelles valeurs pourront être mis en avant de la façon la plus durable.



## Questions

- Quel est le principal point fort de vos contenus et quelle a été son évolution? Quels en sont les aspects positifs, les aspects à reconsidérer?
- Dans 20 ans, quel devrait être le point fort de vos collections?
- Quelle est aujourd'hui la principale faiblesse de vos contenus, et comment celle-ci s'est-elle développée? Pose-t-elle problème?
- Si vous deviez restreindre vos contenus, par quoi commenceriez-vous?
- S'il vous était possible de développer et d'étendre vos contenus, à quels thèmes et contenus donneriez-vous la priorité?
- Quels sont vos concurrents du point de vue des contenus et comment ont-ils évolué au cours de ces dernières années? Ces évolutions ont-elles eu des répercussions positives ou négatives sur votre musée? Comment y avez-vous réagi?
- Du point de vue des contenus, qui souhaiteriez-vous et qui redouteriez-vous d'avoir pour concurrent dans 20 ans?
- Sous quelles formes, sous quels formats analogiques votre musée se donne-t-il à voir au public? Disposez-vous d'archives ouvertes, de réserves, d'entrepôts accessibles, d'infrastructures pour des expositions, des animations, des formations? Comment cela s'explique-t-il?
- Sous quelles formes, sous quels formats numériques votre musée se donne-t-il à voir au public? Disposez-vous d'un e-musée présentant des collections, des expositions, des offres de médiation et de formation? Pourquoi?
- Que pensez-vous de la façon dont s'articulent actuellement l'offre analogique et l'offre numérique de votre musée? Que souhaiteriez-vous faire évoluer?
- Comment voudriez-vous voir évoluer l'articulation entre offre analogique et offre numérique dans 20 ans? Pensez-vous qu'il y aura encore une différence entre ces deux types d'offres?
- Que pensez-vous de la façon dont s'articulent actuellement l'offre de divertissement et l'offre didactique de votre musée? Existe-t-il une concurrence, un équilibre, une inégalité entre ces deux aspects? Cette situation vous satisfait-elle?
- Dans 20 ans, comment souhaiteriez-vous que s'articulent l'offre de divertissement et l'offre didactique de votre musée?
- Qu'en est-il de la participation? Quelles formes d'intervention, de contribution, de collaboration sont actuellement ouvertes au public, et comment cette offre a-t-elle évolué ces dernières années?
- Quelles formes de participation souhaiteriez-vous proposer dans 20 ans? Êtes-vous prêt à solliciter le public pour certains types d'événements (expositions, animations...)?
- Certaines offres de votre musée ont-elle un effet sur la société, au-delà des limites du musée lui-même? En êtes-vous satisfait?
- Quelles offres touchant la société souhaiteriez-vous proposer dans 20 ans?
- Quel est aujourd'hui votre public-cible, et comment a-t-il évolué au cours de ces dernières années? Quels sont les points positifs, les points à améliorer? Avez-vous réussi à attirer de nouvelles catégories de visiteurs?
- Dans 20 ans, quel sera votre public-cible?
- Recevez-vous des réactions du public quant au travail accompli par votre musée? Recherchez-vous activement ces réactions? Quels retours obtenez-vous?
- Votre musée est-il une institution à laquelle les visiteurs peuvent adresser des demandes, par exemple sur l'orientation des contenus, sur les thèmes à traiter, sur les relations entre l'institution et la sphère publique? Ceci pourrait-il constituer un modèle pour l'avenir?
- Dans 20 ans, comment souhaiteriez-vous communiquer avec votre public?



## Problématiques

### Contenu et communication

Dans le paysage muséal, le bien le plus précieux est sans doute l'attention du public. Gagner cette attention demande du temps et de l'argent. Les demandes des sponsors et autres donateurs se font plus pressantes, de même que la nécessité d'investir dans le marketing et la communication. Ceci mobilise toujours plus de ressources, souvent au détriment des contenus, menacés du point de vue scientifique et économique par les besoins grandissants en matière de communication. Le défi qui s'offre aux musées sera donc de trouver comment garantir, en dépit de ces exigences croissantes, l'indépendance des contenus et le respect des valeurs démocratiques.

### Culture et consommation

La culture doit profiter au plus grand nombre. Le soutien à la vie culturelle s'est développé, de l'encouragement à la production aux aides à la diffusion de la culture, en passant par le soutien apporté à l'organisation du champ culturel. La prochaine étape devrait être l'encouragement à la consommation de biens culturels. Grâce à la mise en place de systèmes d'incitation économique, les activités culturelles ont vocation à s'adresser à l'ensemble de la population. Avec le système de bonus visant à récompenser les initiatives à la portée particulièrement étendue, l'incitation joue aussi du côté de l'offre. L'évolution des mécanismes de soutien entraînera à son tour une modification des contenus et de leur présentation. Les musées devront réagir face à cette évolution, notamment en renforçant et en développant leur mission didactique.

### Exigences culturelles et exigences économiques

En termes de financement de la part des acteurs publics et privés, les projets culturels reçoivent de plus en plus de fonds au titre de la formation, de l'intégration, de la recherche scientifique ou encore du tourisme. Ceci ouvre de nouvelles perspectives en matière de financement. Cependant, on perçoit aussi le phénomène inverse: l'appropriation des revenus de la culture par la sphère politique, économique et médiatique. Tout participe d'une économie de la créativité, tout est culture et peut à ce titre prétendre à des financements spécifiques. Dans cette logique de marché, les musées doivent pouvoir s'affirmer: la question est de savoir de quelle manière. Un ressort essentiel sera de garantir la pérennité des sources actuelles de financement et d'en activer de nouvelles.

### Quelques-uns donnent pour tous et beaucoup donnent pour tous

Le crowdfunding l'a bien montré: il existe aujourd'hui une grande volonté de contrôler quel usage sera fait de l'argent que l'on donne. Dans le même temps, les citoyens sont de moins en moins disposés à contribuer via l'impôt et la dépense publique sans être consultés sur l'emploi des fonds transférés aux institutions. Publics ou privés, les bailleurs de fonds seront de plus en plus amenés à prendre en compte, dans leurs décisions, le recours à des plateformes de crowdfunding et le succès que les projets présentés y rencontrent. Reste à savoir comment pourront coexister les divers modèles financiers; on peut supposer que les musées seront appelés à lancer des opérations de crowdfunding pour pouvoir continuer à bénéficier des subventions publiques.



# modèles financiers

## Questions

- Que pensez-vous des moyens que votre musée consacre à la communication, en comparaison à ceux qu'il consacre aux contenus? Comment ce ratio a-t-il évolué au cours de ces dernières années?
- Dans 20 ans, quelle sera la répartition entre les dépenses de communication et les dépenses consacrées aux collections dans votre musée? Comment jugez-vous cette évolution et comment serait-il possible de l'influencer?
- Au cours de ces dernières années, comment ont évolué les attentes des partenaires, mécènes et sponsors de votre musée? Quelle est la visibilité de ces donateurs? Organisez-vous des manifestations spécialement réservées à vos soutiens financiers? Ceux-ci ont-ils un droit de regard sur les contenus que vous proposez?
- Comment envisagez-vous les attentes de vos partenaires, mécènes et soutiens financiers d'ici 20 ans? Cette évolution vous paraît-elle problématique?
- Sentez-vous dans l'opinion publique (sphère politique, médias, visiteurs) une volonté de discuter de l'utilisation des fonds publics qui vous sont alloués – par exemple en terme de performance, d'efficacité?
- Dans 20 ans, comment vous représentez-vous la façon dont, dans la sphère publique (politique, médias, visiteurs), seront discutées l'attribution des fonds publics et leur bonne utilisation?
- Comment vos revenus sont-ils répartis? Quel ratio existe-t-il entre les entrées, la boutique, les subventions publiques et les fonds privés? Cette diversité des sources de revenu est-elle positive ou problématique?
- Quelles sont les forces et les faiblesses de votre politique de collection et d'achat, et comment cette politique devrait-elle avoir évolué dans 20 ans? Pourriez-vous être un musée dont les collections n'évoluent pas, ou un musée qui se contente de recevoir des dons?
- Quelle serait le ratio entre les activités «cachées» de votre musée (collection, recherche, conservation, documentation) et les activités visibles par le public (présentation, médiation, animation)? Comment souhaiteriez-vous voir évoluer cette répartition dans 20 ans?
- Y a-t-il des sources de revenus que vous souhaitez impérativement conserver à l'avenir? Pour quelles raisons? Quelles actions menez-vous en ce sens?
- Y a-t-il de nouvelles sources de revenus que vous souhaiteriez exploiter à l'avenir? Quelles actions menez-vous en ce sens?
- Y a-t-il des sources de revenus que vous refuseriez? Pour quelles raisons?
- Dans 20 ans, comment vous représentez-vous la répartition entre les différentes sources de financement? Quels en sont les aspects positifs, les aspects problématiques?
- Organisez-vous des expositions ou d'autres activités en vue d'augmenter vos revenus? Considérez-vous cela comme positif ou comme préoccupant?
- Dans 20 ans, seriez-vous prêt à organiser des expositions ou d'autres activités en vue d'augmenter vos revenus? Le feriez-vous par conviction? Par nécessité?
- Que pensez-vous du crowdfunding? Avez-vous déjà financé certains projets de votre musée par ce biais?
- Comment estimez-vous les perspectives de développement du crowdfunding dans votre musée? Dans 20 ans, ce système de financement se sera-t-il banalisé?

# Formes de travail et

## Problématiques

### Individu et collectivité

L'avenir n'appartient plus ni à l'individu, ni au collectif, mais à une combinaison des deux. Si le modèle traditionnel du gestionnaire ou du directeur paraît subsister sans conteste dans certaines institutions, les décisions importantes sont de plus en plus souvent prises de façon collégiale, et ceci même au plus haut niveau. D'où le développement de formes collectives de travail touchant à la création de contenus, à la programmation ou encore au développement de l'activité. Parmi ces nouveaux modes d'organisation, les musées devront trouver celui qui leur convient le mieux, et le domaine de leur activité où tel sera le plus utile.

### Complicité et concurrence

Depuis toujours, pour les artistes et travailleurs indépendants, le travail prend la forme de projets à mener dans une certaine durée. Le succès est conditionné par la capacité à se situer judicieusement et sans appréhension excessive par rapport à des projets à visée commerciale, avec une certaine autonomie temporelle et spatiale, en formant sans cesse de nouvelles constellations, de nouvelles communautés. Nombre d'acteurs culturels sont déjà familiers de cette coexistence entre concurrence et coopération. Le travail par projets et en temps limité est une forme de travail marquée par la flexibilité qu'adoptent aujourd'hui de plus en plus d'institutions. Ceci pose aux musées des défis importants en termes d'organisation.

### Amateurs et professionnels

La lutte pour l'accession à un statut professionnel est une revendication de longue date de l'ensemble des acteurs culturels – au sein des institutions comme à l'extérieur. Des cursus de formation ont été mis en place, ainsi que des systèmes de certification et de standards qualitatifs. Cependant, l'amateurisme en matière culturelle connaît aujourd'hui un regain de faveur, l'amateur étant désormais le passionné hautement qualifié qui se consacre à la culture par plaisir, sans nécessairement chercher à vivre de sa passion. Cette revalorisation du statut d'amateur interroge le discours admis sur la nécessaire professionnalisation de la culture. La question sera de savoir si les musées sauront tirer profit de cette évolution, en associant à leur action ces nouveaux amateurs, ou s'ils s'attacheront plutôt à défendre certains standards de professionnalisation.

### Permettre la culture et penser la culture

Les institutions culturelles sont contraintes de développer toujours plus d'offres culturelles allant au-delà de la simple présentation ou de la simple médiation. La réflexion sur la culture en général, mais aussi la critique des programmes d'exposition et d'animation, voire de l'institution elle-même, de ses fonds, de son origine, sont de plus en plus intégrées à l'activité des musées. En effet, le musée devient un lieu où les offres culturelles conduisent à réfléchir sur la place faite à la culture par les institutions – de plus en plus, il sera le lieu d'une remise en question permanente et publique.



# organisation

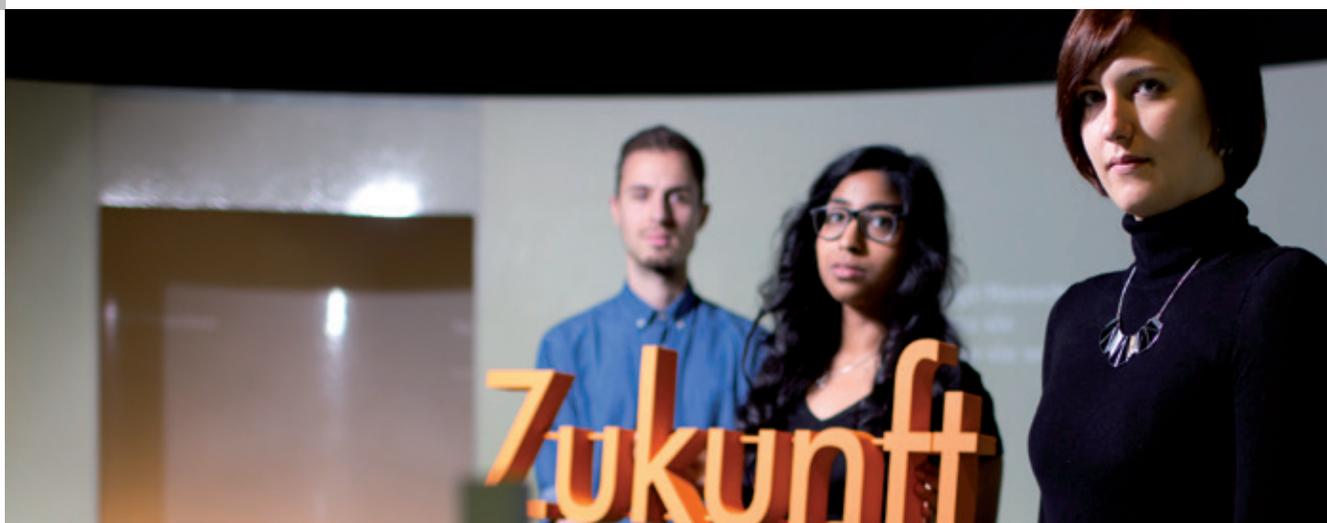
## Questions

- De quelle manière votre musée est-il actuellement organisé? Comment cette organisation s'est-elle mise en place? Parmi les structures existantes, lesquelles trouvez-vous positives, lesquelles négatives?
- Dans 20 ans, comment votre musée sera-t-il organisé? Quelles structures devront être réorganisées, quelles structures devraient perdurer?
- Dans votre musée, quel rôle joue le travail individuel? Le travail en commun? À quel niveau chacun intervient-il? Comment ceci a-t-il évolué au cours des dernières années?
- Dans 20 ans, quel rôle devra jouer le travail individuel, le travail en commun? À quel niveau chacun devra-t-il intervenir?
- Quel est la proportion de collaborateurs en interne et d'intervenants extérieurs dans votre musée? Comment ce rapport s'est-il mis en place? Quels sont les aspects positifs et les aspects problématiques de cette situation?
- Dans 20 ans, comment ce ratio devrait-il évoluer et pourquoi?
- Existe-t-il dans votre musée des cas de concurrence interne, comme des équipes responsables de projets qui se trouvent confrontées les unes aux autres? Ceci peut-il constituer un modèle pour l'avenir?
- Dans votre musée, quel rôle joue le travail des volontaires et des bénévoles? À quel niveau intervient-il? Ce phénomène s'est-il développé?
- Dans votre musée, quel rôle jouera le travail des volontaires et des bénévoles dans 20 ans? Quelles sont vos attentes et vos craintes en la matière?
- Quel rôle joue dans votre musée le travail à temps partiel? À quel niveau intervient-il? Comment s'est-il développé?
- Dans 20 ans, quel rôle jouera dans votre musée le travail à temps partiel? Quelles sont vos attentes et vos craintes en la matière?
- Quelle est l'importance du développement personnel dans votre musée? Comment aidez-vous vos équipes à s'épanouir? Quels sont vos points forts et vos points à améliorer en la matière?
- Dans 20 ans, quelle importance votre musée accordera-t-il au développement personnel? Quels seront vos points forts et vos points à améliorer en la matière?
- Quelle image avez-vous de votre propre institution quant à la question de l'utilité sociale et culturelle? S'agit-il avant tout de préserver un patrimoine? De proposer une offre culturelle? De susciter des discours? De faire l'opinion? De faire changer la société?
- Votre musée est-il aussi un lieu de production du savoir, de formation et de rencontres pour la population?
- Dans 20 ans, quel rôle jouera votre musée à cet égard?
- Quelle image avez-vous de votre musée en tant que lieu dans 20 ans? Pourrait-il devenir une institution non rattachée à un lieu? Un espace virtuel?

**Crowdfunding:** méthode de financement dans laquelle les capitaux sont apportés par un grand nombre de contributeurs individuels, chacun versant une somme réduite, voire minimale, sur une plateforme le plus souvent virtuelle. Du point de vue du donateur, le crowdfunding est aussi un moyen de choisir librement à quelles personnes ou à quels projets accorder un soutien financier. **Culture on Demand:** le concept de «culture à la demande» renvoie à des offres disponibles de façon permanente, sous une forme numérique, par l'intermédiaire d'une plateforme en ligne. Cette accessibilité immédiate, illimitée dans le temps et peu coûteuse exerce une pression sur les autres modes d'offres culturelles. La logique de l'offre est remplacée par celle de la demande. **Economisation:** tendance croissante à envisager tous les domaines de la vie sociale à travers le prisme de l'économie. La quantification, la recherche du profit et l'image d'un homo economicus au comportement rationnel orientent le regard que nous portons sur le monde actuel, risquant ainsi de rejeter au second plan les questions de la participation politique, sociale et culturelle. Les nouvelles formes économiques susceptibles de se substituer au capitalisme industriel, financier ou de services, comme l'économie de la connaissance ou de la créativité, sont loin d'avoir été suffisamment étudiées. **Flexibilité:** il s'agit, d'un point de vue sociologique, de la façon dont un individu ou une société tout entière réagissent face à une conjoncture toujours plus sujette à évoluer. Pour l'individu, la flexibilité est à double tranchant. Le nombre accru de choix possibles constitue un gain de liberté, mais dans le même temps, la disparition des parcours de vie aux étapes prévisibles entraîne une perte de sécurité: chacun est contraint de s'adapter en permanence, de réévaluer sans cesse son projet de vie. **Gamification:** importation d'éléments ludiques, empruntés notamment aux jeux vidéo (niveaux, scores, points d'expérience, etc.) dans d'autres contextes a priori sans rapport avec le jeu, comme l'enseignement, la publicité ou la culture. Dans le champ muséal notamment, les ressources de ces approches ludiques restent encore largement à exploiter. **Individualisation:** concept sociologique se référant au fait qu'à l'époque contemporaine, les individus sont de plus en plus susceptibles de déterminer eux-mêmes leur existence, tandis qu'hier, leurs décisions étaient très largement régies par leur inscription dans une communauté sociale, religieuse, économique ou ethnique. Mais ce processus s'accompagne de menaces grandissantes: perte de la sécurité de l'emploi, absence du soutien et du lien social apporté par les communautés etc. **Mondialisation:** interaction croissante, sur l'ensemble de la planète, entre individus, communautés, entreprises économiques ou encore entités politiques dans des domaines aussi divers que l'économie, la politique, la culture, la science ou encore l'environnement. Le monde est conçu comme un seul et même réseau où se rencontrent des flux d'hommes et de femmes, de données, de capitaux et de marchandises, qui ne peuvent plus être considérés du seul point de vue des États nations. Sur le plan culturel, la mondialisation aboutit à une multiplicité de rencontres et d'hybridations. **Mutation démographique:** changement affectant la composition d'une société donnée. Si d'un point de vue quantitatif, la croissance de la population mondiale se poursuit, on constate qu'en Europe de l'Ouest et en Amérique du Nord, seule l'immigration permet de maintenir un solde démographique positif. Dans le même temps, la répartition interne de la population se modifie. L'accroissement de l'espérance de vie, la performance du système de santé et de protection sociale et les faibles taux de natalité entraînent un vieillissement des populations dont les conséquences économiques, politiques et sociales sont nombreuses, et qui pose également la question du rôle des personnes âgées dans la société et de la façon dont ils utilisent et soutiennent les offres culturelles. **Numérisation:** intégration et conservation d'informations dans un système digital. Ce processus initié avec l'invention de l'ordinateur et des moyens de stockage qui l'accompagnent s'étend aujourd'hui à la quasi-totalité du savoir de l'humanité. Il soulève d'importantes interrogations dont la portée n'est pas seulement technique, mais aussi sociale, culturelle et économique, telles que le respect du droit d'auteur, la baisse des coûts de production, le changement des méthodes de travail etc. Dès à présent, d'innombrables contenus sont entièrement produits, stockés et diffusés sous une forme numérique, et les contenus disponibles sous une forme numérique sont déjà plus nombreux que les contenus de type analogique. **Participation:** contribution active aux processus politiques, sociaux, culturels ou pédagogiques d'une communauté ou d'une société. Dans le champ culturel, il s'agit de l'implication du public, depuis la simple participation aux animations proposées jusqu'à l'élaboration de contenus et de programmes, voire à la critique et au développement de l'institution elle-même. **Transmédialité:** mode de construction d'un récit au cours duquel une même histoire est racontée par le biais de différents médias. Si chacun de ces récits peut être suivi séparément, seule la mise en commun de tous les supports permet d'accéder à l'ensemble dans toute sa profondeur, les innombrables liens et renvois reflétant toute la complexité de l'histoire. **Urbanisation:** extension des modes de vie urbains. Plus de la moitié de l'humanité vit désormais dans des villes. Dans ce contexte émergent de nouvelles formes de travail et de vie, de nouvelles formes de mobilité et d'habitat, de nouveaux phénomènes culturels et artistiques. Constellation de potentiels, porteuse d'espoirs, la ville du XXI<sup>e</sup> siècle produit sans cesse de nouvelles images, de nouvelles métaphores, tout en constituant elle-même la métaphore des espoirs et des craintes de la société tout entière.

## Bibliographie

- **Adams, Eleonor:** Towards Sustainability Indicators for Museums in Australia. Collections Council of Australia Ltd, publication numérique 2010.
- **Baecker, Dirk:** Nach dem Sparzwang, in: Die Zukunft der Kulturszene, swissfuture, Magazin für Zukunftsmonitoring, édité par swissfuture, n° 3, 2014, pp. 12–15.
- **Bethmann, Steffen/Schnurbein, Georg von:** Private Kulturförderung – vom Lieblingskind zum Stiefkind?, in: Die Zukunft der Kulturszene, swissfuture, Magazin für Zukunftsmonitoring, édité par swissfuture, n° 3, 2014, pp. 8–11.
- **Bina, Andrea:** Das Museum von morgen beginnt bereits heute, in: Das Museum in 25 Jahren, neues museum, Die österreichische Museumszeitschrift, édité par Museumsbund Österreich, n° 4, 2014, pp. 6–11.
- **BritainThinks:** Public Perceptions of - and Attitudes to - the Purposes of Museums in Society. A Report Prepared for Museums Association, publication numérique 2013.
- **British Museum Association:** Museums 2020. Discussion Paper, publication numérique 2012.
- **Fliedl, Gottfried:** Herkunft und Zukünfte des Museums, in: Das Museum in 25 Jahren, neues museum, Die österreichische Museumszeitschrift, édité par Museumsbund Österreich, n° 4, 2014, pp. 12–19.
- **Franck, Georg:** Ökonomie der Aufmerksamkeit. Ein Entwurf, Munich 1998.
- **Föhl, Patrick S./Wolfram, Gernot:** Meister der Zwischenräume, in: Die Zukunft der Kulturszene, swissfuture, Magazin für Zukunftsmonitoring, édité par swissfuture, n° 3, 2014, p. 26.
- **Galard, Jean, Musée du Louvre (éd.):** L'avenir des musées. Actes du colloque, Paris 2001.
- **Groys, Boris:** Du nouveau. Essai d'économie culturelle, Nîmes 1995.
- **Hagmann, Daniel:** Die angesägte Antilope. Entstaubte Museumsgeschichten, édité par Museum.BL, Bâle 2008.
- **ICOM – Conseil international des musées:** Code de déontologie de l'ICOM pour les musées, édité par ICOM Suisse, ICOM Allemagne, ICOM Autriche 2010.
- **Institute for Art Education de la Zürcher Hochschule der Künste (éd.):** Le temps de la médiation, publication numérique 2012.
- **Jannelli, Angela:** Die Museumslandschaft im Jahr 2039. Von Domestizierten und verwilderten Museen, in: Das Museum in 25 Jahren, neues museum, Die österreichische Museumszeitschrift, édité par Museumsbund Österreich, n° 4, 2014, pp. 20–25.
- **Knüsel, Pius:** Die Aufhebung der Unterschiede, in: Die Zukunft der Kulturszene, swissfuture, Magazin für Zukunftsmonitoring, édité par swissfuture, n° 3, 2014, pp. 4–7.
- **Krabshuis, Marieke et al.:** Agenda 2026. Study on the Future of the Dutch Museum Sector, édité par Nederlandse Museumsvereniging, publication numérique 2010.
- **Liebl, Franz:** Der Schock des Neuen. Entstehung und Management von Issues und Trends, Munich 2000.
- **Marstine, Janet (éd.):** The Routledge Companion to Museum Ethics. Redefining Ethics for the Twenty-First Century Museum, Londres, New York 2011.
- **Message concernant l'encouragement de la culture pour la période 2016 à 2020** (Message culturel): publication digitale 2014.
- **Meier, Philipp:** Kunstvermittlung im Zeitalter von Social Media, in: Die Zukunft der Kulturszene, swissfuture, Magazin für Zukunftsmonitoring, édité par swissfuture, n° 3, 2014, pp. 23–25.
- **Taylor, Mark:** Museums in the Next 25 Years, in: Das Museum in 25 Jahren, neues museum, Die österreichische Museumszeitschrift, édité par Museumsbund Österreich, n° 4, 2014, pp. 26–33.
- **Tyradellis, Daniel:** Menschen, Tiere, Relationen, in: Das Museum in 25 Jahren, neues museum, Die österreichische Museumszeitschrift, édité par Museumsbund Österreich, n° 4, 2014, pp. 34–39.
- **Uerz, Gereon:** ÜberMorgen. Zukunftsvorstellungen als Elemente der gesellschaftlichen Konstruktion der Wirklichkeit, Munich 2006.
- **Walz, Markus:** «Stell Dir vor, es ist mal wieder Museumsrevolution...», in: Das Museum in 25 Jahren, neues museum, Die österreichische Museumszeitschrift, édité par Museumsbund Österreich, n° 4, 2014, pp. 40–45.





**Association des musées suisses**

Case postale, CH-8021 Zurich

Tél. +41 (0)58 466 65 88

info@museums.ch

@swissmuseums

www.museums.ch