

**Rapport de la commission des arts et de la culture chargée d'examiner la motion du 21 mai 2014 de M<sup>me</sup> et MM. Pascal Holenweg, Grégoire Carasso, Pierre Gauthier et Sandrine Burger: «Restauration et extension du Musée d'art et d'histoire: quel contenu culturel, quelles garanties éthiques?»**

**Rapport de M<sup>me</sup> Florence Kraft-Babel.**

La motion M-1139 a été renvoyée à l'étude de la commission des arts et de la culture lors de la séance plénière du Conseil municipal du 3 juin 2014. Sous la présidence de M. Sylvain Thévoz, celle-ci a été étudiée lors des séances des 1er et 15 septembre et du 17 novembre 2014 et des 2 et 16 février 2015. Les notes de séance ont été prises par M. Daniel Zaugg que nous remercions pour son excellent travail.

**Rappel de la motion**

*Exposé des motifs*

«Faire entrer un musée du XIX<sup>e</sup> siècle dans le XXI<sup>e</sup> siècle» est l'ambition affichée du projet de restauration et d'extension du Musée d'art et d'histoire. La formulation quelque peu prudhommesque de cette ambition ne doit pas conduire à minimiser l'importance du contenu culturel d'un tel projet: c'est ce contenu, et ce contenu d'abord, qui seul peut justifier l'engagement politique et financier qu'il implique de la part de la Ville de Genève: on ne restaure, construit, étend ni un parking ni un supermarché, mais une institution culturelle.

Les contributions au colloque public des «Etats généraux des musées genevois», en octobre dernier, le confirment: de toute évidence, et en toute logique s'agissant d'institutions culturelles centrales, les «enjeux pour les musées au XXI<sup>e</sup> siècle» sont d'abord des enjeux culturels, et d'entre les critères qui définissent ces enjeux, les critères éthiques quant à la provenance des collections sont «incontournables».

Or dans le débat public qui s'est engagé autour du projet présenté par le Conseil administratif (comme d'ailleurs autour du contre-projet présenté par ses adversaires), ce contenu culturel a été jusqu'à présent le thème le moins présent. Comme si l'enjeu n'était que celui du contenant du musée, et que son contenu était finalement accessoire.

Nous ne nous résignons pas à cette absence du débat culturel dans le débat sur le projet de «nouveau» MAH. Nous attendons donc du Conseil administratif

qu'il assume ce débat, avec tout ce qu'il implique, y compris en ce qui concerne les garanties éthiques quant à la provenance de ce qui constitue les collections du musée, et les œuvres et objets exposés lors des expositions temporaires.

Le Conseil municipal demande au Conseil administratif de lui présenter, avant que le vote sur le crédit pour la restauration et l'extension du Musée d'art et d'histoire (MAH) lui soit soumis, un rapport spécifique sur les implications, les intentions et les contenus de ce projet s'agissant:

- de la politique muséale du MAH;
- des liens et collaborations entre le MAH et les autres musées genevois, ainsi que les autres institutions culturelles genevoises, y compris les établissements d'enseignement public et de recherche;
- des garanties éthiques, et les moyens d'en assurer le respect (tel que, par exemple, un audit des collections du MAH) quant à la provenance des objets et œuvres constituant les collections du musée et les expositions temporaires.

## **Séance du 1er septembre 2014**

### *Audition des motionnaires*

Un motionnaire explique que la motion M-1139 comporte deux thèmes distincts: le premier concernant le contenu culturel du Musée d'art et d'histoire (MAH) et le second les critères éthiques. La motion a pris forme suite au constat que les ambitions culturelles du projet du MAH n'ont pas fait l'objet d'un débat spécifique et approfondi au sein du Conseil municipal. La première motivation du dépôt de la motion a donc pour but d'amener la discussion sur la signification d'un agrandissement du musée en termes de politique culturelle. Le second aspect qui a inspiré la motion concerne les garanties éthiques relatives à la provenance des œuvres exposées.

Alors que les musées ont été conçus au départ pour conserver des objets du passé dans un souci d'enseignement et de culture, on constate que cette conception traditionnelle a fait place en l'espace de quelques années au domaine du spectacle. Beaucoup de musées ont, en effet, incorporé à leur offre divers éléments commerciaux qui s'éloignent du domaine de la préservation du patrimoine et de la pédagogie. Comme on ne conçoit plus de musées sans restaurant, boutique et librairie. Il paraît donc primordial important de savoir quel type de relation sera instaurée entre le MAH et les autres musées genevois après sa rénovation. Afin de disposer de toutes ces informations, la motion demande au Conseil administratif de rendre un rapport sur la politique culturelle envisagée pour le MAH.

Un autre motionnaire confirme que le débat sur le projet de rénovation du MAH n'a jamais porté sur les intentions culturelles de l'institution. Alors même

que l'intérêt public se focalise sur l'apport de la Fondation Gandur pour l'art (FGA), il ne faut pas oublier que le nouveau bâtiment devrait inclure également une collection d'instruments de musique anciens ainsi que les œuvres restantes du Musée de l'horlogerie et de l'émaillerie. D'autre part, un nouvel espace culturel vient de s'ouvrir à quelques centaines de mètres du musée puisque des fouilles archéologiques ont mis à jour des vestiges archéologiques exceptionnels sur le bastion de Saint-Antoine. Face à ces différents éléments, il est donc important que le Conseil administratif puisse éclaircir ses intentions en ce qui concerne l'exposition de ses collections et la collaboration avec d'éventuelles institutions culturelles.

Pour revenir au domaine de l'éthique, il faut savoir que la convention qui lierait le MAH et la FGA représenterait une première dans le domaine des collaborations muséales. Comme chacun sait, cette convention engagerait la Ville de Genève avec cette fondation qui, en échange de sa participation financière à l'agrandissement du MAH, installerait son propre espace privé au sein de l'institution pour nonante-neuf ans. Or, cette mise à disposition des collections de la FGA se verrait accompagnée d'une vaste campagne publicitaire sachant que tous les supports de communication du musée mentionneraient le partenariat entre la Ville et la FGA. Or, ce procédé ne correspond en aucun cas au principe du mécénat en vigueur dans la plupart des autres musées d'importance internationale. En effet, le mécénat se définit habituellement comme un soutien financier ou matériel apporté à une activité d'intérêt général par une personne morale ou physique sans qu'une compensation ne soit demandée en retour. Face à cette tradition, on ne pourrait que regretter qu'une convention qui lierait la Ville à la FGA apparaisse comme une OPA sur un espace public à des fins de publicité personnelle. Pour approfondir ces questions d'ordre éthique, il serait bienvenu que la commission auditionne des représentants de l'International Council of Museums (ICOM) qui est un organisme international de certification muséographique. Comme cet organisme s'occupe, entre autres, de renforcer la déontologie dans le travail muséal, il serait intéressant d'avoir l'avis de ces professionnels sur le caractère éthique de la convention qui lierait la Ville à la FGA.

### *Questions des commissaires*

Un commissaire salue le dépôt d'une motion qui élargit le débat sur le projet d'agrandissement et de reconstruction du MAH. Cela dit, la politique culturelle d'un musée englobe de nombreux aspects, raison pour laquelle il serait pertinent que les motionnaires précisent la nature de leurs attentes à ce sujet.

Un motionnaire indique que la motion demande au Conseil administratif de définir clairement l'avenir de la politique culturelle du MAH. Il est essentiel de savoir si le Conseil administratif a l'intention de maintenir le MAH dans sa fonc-

tion première d'institution pédagogique et patrimoniale ou s'il existe une volonté d'octroyer une plus grande importance aux offres commerciales et spectaculaires. Il est important de savoir à quel type de public s'adresse l'institution sachant que le Conseil administratif désire en faire une référence muséale en Suisse.

Un autre motionnaire tient à ajouter que la politique muséale repose essentiellement sur trois piliers. Le premier est lié à la conservation du patrimoine dans de bonnes conditions, le second remplit un rôle scientifique de recherche; enfin, le dernier pilier concerne l'exposition des objets en vue de l'éducation et du plaisir du public. Alors que ces trois dimensions devraient être prises en compte dans toute politique muséale de qualité, il apparaît que le projet de rénovation du MAH tend à diminuer le pôle scientifique au profit de la présentation des œuvres au public. En effet, il semble que le département d'archéologie soit déjà passé de cinq adjoints scientifiques à la conservation à deux collaborateurs.

Une commissaire aimerait mieux comprendre la réticence des motionnaires face à ce qu'ils nomment «le développement du domaine spectaculaire au MAH» alors que par ailleurs ils réclament plus de médiateurs dans les musées pour les animer. Elle demande si les motionnaires ne reportent pas sur une question présumée d'«éthique» une nouvelle conception du mécénat qui a tendance à les froisser.

Un motionnaire lui répond qu'il n'y a pas de confusion en ce qui concerne la problématique de l'éthique puisque l'ICOM (voir le rapport M-1102 A, séance du 15 septembre 2014) a confirmé que les conditions d'acquisition des objets archéologiques de la Fondation Gandur pour l'art étaient compatibles avec les normes actuelles de déontologie. Ceci étant précisé, il n'empêche qu'il existe un autre débat qui est celui des revendications locales du patrimoine universel.

Un motionnaire répond à sa collègue que le développement de l'animation au sein des institutions muséales est un phénomène auquel il paraît difficile d'échapper; la question est de savoir si cette dimension spectaculaire va prendre son importance au détriment de la fonction scientifique, patrimoniale et pédagogique du MAH. Un tel changement mérite un débat de fond car la mission première d'un musée est de conserver les œuvres du passé dans un but d'étude scientifique et d'enseignement auprès du public.

Un commissaire déduit des propos avancés par les motionnaires que la notion d'éthique reviendrait in fine à connaître l'identification de la provenance des pièces et la nature de la convention avec la FGA. Comme l'examen de la provenance des objets de la FGA a été attesté par l'ICOM, la troisième invite de la motion perd de sa pertinence. Nonobstant, la relation avec le donateur est une question politique qui mérite d'être étudiée.

Un motionnaire rappelle que le texte invite le Conseil administratif à présenter un rapport qui éclaircirait les intentions du Conseil administratif en termes de

politique culturelle pour le MAH et énoncerait les dispositifs existants de garanties éthiques au sein de l'institution.

Un autre motionnaire propose d'auditionner des représentants de l'ICOM afin de mieux comprendre les garanties éthiques qui devraient être respectées dans le cadre de la convention.

L'audition de la commission de déontologie a eu lieu le 15 septembre 2014. Elle concernait tant la motion M-1139 que la motion M-1102. Il en est fait le compte rendu complet dans le rapport de la motion M-1102.

### **Séance du 17 novembre 2014**

*Audition de M. Jacques Ayer, directeur du Muséum d'histoire naturelle et du Musée d'histoire des sciences, M. Michel Etter, muséologue et fondateur de Thematis, de M<sup>me</sup> Carine Bachmann, directrice du département de la culture et du sport, et de M<sup>me</sup> Natalie Gressot, adjointe de direction au département de la culture et du sport*

M<sup>me</sup> Bachmann considère que la motion M-1139 est importante car elle rappelle que les enjeux culturels doivent aussi être mis en débat dans le cadre des projets de rénovation actuels. Alors que la plupart des discussions ont été menées autour de la question des bâtiments, la motion offre l'opportunité d'exposer la façon dont le département de la culture et du sport (DCS) envisage le contenu culturel de ses institutions muséales.

Elle rappelle que ce travail de réflexion a débuté en 2012 avec la création des états généraux des musées. La synthèse de ces recommandations a donné lieu en 2013 à un colloque intitulé «Quels enjeux pour les musées au XXI<sup>e</sup> siècle?». Ce colloque associait les experts extérieurs aux directions des musées tant privés que publics à Genève. Ce document s'intitule «La Genève des musées, concept et stratégie 2015-2020».

Le concept «Stratégie 2015-2020» comprend sept actions prioritaires définies par les musées et adoptées par le magistrat. Les démarches ont ensuite été réparties sur deux volets.

Le premier, relatif à la Conférence des musées genevois, regroupe les directeurs des musées municipaux et privés dans différents groupes de travail pour mettre en œuvre des événements, des actions et des publications communes, développer une stratégie de promotion et marketing commune, et travailler de concert sur l'extension des enquêtes sur les publics.

Le second volet de la démarche regroupe les projets culturels et scientifiques (PSC). Il faut savoir que chaque musée est amené à développer ses projets scien-

tifiques et culturels en se projetant dans le futur. Le Musée d'ethnographie de Genève (MEG) a effectué cette opération sous la forme d'un plan directeur en 2011, le Muséum d'histoire naturelle (MHN) vient de terminer ce travail et le Musée d'art et d'histoire (MAH) s'est lancé dans ce processus afin de délivrer son PSC au mois d'octobre 2015. Le plan du MAH que les commissaires ont reçu aujourd'hui n'est pas un PSC, mais il décrit l'identité et la force des collections de l'institution.

M. Etter énonce qu'un projet scientifique et culturel (PSC) est un document qui sert à établir les grands axes stratégiques d'une institution pour les cinq, voire les dix prochaines années. Un PSC permet de fixer une politique, et ce n'est donc pas un audit ni un plan directeur. L'enjeu de ce programme est d'amener la direction à maintenir sa ligne politique au quotidien.

En ce qui concerne la méthode, on distingue trois phases pour mettre en place cet outil de réflexion. La première phase consiste à réaliser une photographie de l'établissement en effectuant d'abord un bilan global et ensuite un diagnostic propre à chaque partie de l'institution. La seconde phase comprend l'élaboration d'un projet sélectif qui met en place des priorités à maintenir pour les cinq prochaines années. Enfin, un plan d'action a été effectué afin d'échelonner les actions du musée dans le temps.

Ainsi, le PSC fixe les politiques d'action pour les quatre grandes missions du musée, à savoir:

- l'acquisition des collections;
- la conservation de ce patrimoine;
- l'élaboration d'une documentation adaptée;
- la politique de diffusion envers les publics.

Pour exemple, il est présenté à la commission le travail du PSC au MHN.

Pour le MHN, le PSC a mis en évidence le gros potentiel de l'institution sachant qu'il s'est très vite intéressé aux préoccupations majeures de la population (biodiversité, changements climatiques etc.) afin d'y apporter des réponses. D'autre part, le MHN est le plus grand musée d'histoire naturelle de Suisse avec 15 millions de spécimens. Ce ténor de la science et de la conservation de la science en Suisse mérite donc une plus grande aura en dehors de Genève.

Le bilan a révélé en l'occurrence que l'établissement bénéficie d'une très grande fréquentation, le MHN se plaçant à la cinquième place des lieux culturels les plus visités de Suisse. La recherche des bonnes pratiques a amené la direction à dialoguer avec d'autres musées européens comme le Muséum national d'histoire naturelle de Paris, le Museum für Naturkunde de Berlin et le Natural History Museum de Londres. Bien que ces institutions soient beaucoup plus grandes

en termes de collections et de personnel, elles connaissent les mêmes problématiques.

Il faut savoir que la première démarche à effectuer dans l'élaboration d'un PSC consiste à proposer une vision. Après plusieurs réflexions, la direction du MHN a fini par trouver une définition adaptée du rôle de l'institution et de son rayonnement vis-à-vis de l'extérieur. Ainsi, le musée doit avoir une envergure internationale, être innovant en proposant de nouvelles formes d'exposition, engranger des connaissances par la recherche et améliorer la gestion des collections. Le musée doit pouvoir démontrer que son travail n'est pas coupé du monde, mais qu'il est lié au contraire à un certain nombre de problématiques actuelles. L'établissement a notamment la responsabilité d'informer et de sensibiliser le public sur le réchauffement climatique et la crise de la biodiversité.

Pour répondre à cette problématique, l'institution doit moderniser la gestion de ses collections, anticiper les nouvelles formes de communication et définir la recherche comme un outil de connaissance au service de la société. Derrière cette vision globale, de nouveaux concepts ont été élaborés. Il a tout d'abord été décidé de mettre en avant les liens historiques de l'établissement avec le Musée d'histoire des sciences. La valorisation de ces rapports doit permettre au MHN d'utiliser l'histoire des sciences comme outil de dialogue avec le public.

Un autre concept à approfondir est le développement de bio-indicateurs culturels. Ces bio-indicateurs doivent montrer au public que le musée s'intéresse au monde du vivant comme en témoignent les récentes expositions consacrées aux chauves-souris et aux oiseaux. Le troisième élément est de se donner les moyens de mener des projets qui sortent du quotidien. Enfin, le dernier concept consiste à mettre en lumière la place de Genève comme ville de science. En ce sens, l'exposition consacrée aux exoplanètes le mois de mai prochain permettra de rappeler que d'importantes découvertes d'envergure internationale ont été réalisées à Genève.

Grâce au PSC, cette vision théorique a donné lieu à un plan d'action constitué de sept axes d'évolution que sont les expositions, la médiation, la communication, la recherche, les collections, les infrastructures et l'organisation interne. Ces axes qui couvrent la globalité des problématiques du musée doivent être mis en œuvre en regard aux différentes missions du musée. Le développement de nouvelles formes d'exposition comprend quatre objectifs stratégiques qui vont de la revitalisation des galeries permanentes (l'introduction de nouvelles technologies apportera une plus-value de l'information scientifique) au développement de nouvelles formes d'exposition (une exposition proposée aux adolescents proposera une immersion dans le monde de la recherche au musée). En ce qui concerne la médiation, le musée doit repenser son offre face au nombre important de visites. Comme l'équipe de médiation ne comporte que trois postes, il est

important de réfléchir sur la création d'animations hors cadre pouvant attirer de nouveaux publics.

En ce qui concerne la recherche, le musée doit trouver des moyens pour se mettre à jour et trouver des partenariats de qualité afin de rester une référence nationale. La communication va devoir s'adapter à ces nouvelles orientations et permettre à de nouveaux publics de venir. L'établissement doit renforcer sa politique de communication pour avoir un impact plus important du côté de la Suisse romande. Au niveau de l'organisation, le MHN s'est demandé si l'organigramme actuel pouvait répondre aux nouvelles orientations. Comme il ne l'était pas, une nouvelle organisation a été mise en place avec une unité publique et de programmation culturelle, une unité de recherche et de collections et une unité dite de service administratif. Chacune de ces trois unités sera représentée par un responsable qui travaillera en collaboration avec le directeur du musée au sein d'un conseil de direction. Ce conseil de direction permettra de prendre des décisions par rapport au développement du musée. Enfin, les infrastructures ont été repensées au niveau de l'accueil du public et de la sécurité. Un certain nombre de remises à niveau d'espaces seront mises en œuvre ces prochains mois. On peut noter qu'une nouvelle salle de médiation sera bientôt réalisée afin de renforcer l'accueil des écoles et des groupes.

M<sup>me</sup> Bachmann donne la parole à M<sup>me</sup> Gressot pour offrir un point de situation sur la démarche du PSC qui vient de débiter au MAH.

M<sup>me</sup> Gressot confirme que le travail de réflexion sur les grandes lignes directrices a démarré au mois d'octobre 2014 et s'effectuera pendant une année. Ce processus fédérera toutes les équipes de l'institution avec un comité de pilotage et un groupe de travail. Le comité de pilotage est formé de M. Jean-Yves Marin, directeur, M<sup>me</sup> Silvia Iuorio, administratrice, M<sup>me</sup> Estelle Faller, conservatrice et responsable du pôle histoire et de M<sup>me</sup> Laurence Madeline, conservatrice et responsable du pôle beaux-arts. Le groupe de travail comprendra les mêmes collaborateurs ainsi que M<sup>me</sup> Véronique Goncerut, responsable de la Bibliothèque d'art et d'archéologie, M<sup>me</sup> Isabelle Burckhalter, responsable de la médiation, M. Bertrand Mazeirat, responsable des expositions, M<sup>me</sup> Sylvie Treglia-Detraz, responsable de la communication, et M<sup>me</sup> Catherine Terzagui, responsable de la communication. La réalisation du PSC s'effectuera avec l'aide de M. Etter du bureau Thematis. Après discussion avec le magistrat, M. Marin a décidé de constituer un conseil scientifique pour accompagner ce processus. Ce conseil scientifique composé de spécialistes des musées en transformation apportera son appui dans les cinq grandes étapes du PSC. La première étape a été menée dès le mois d'octobre et donnera lieu à un rapport intermédiaire en février. La définition plus précise du PSC s'effectuera au mois de mai et le document final du PSC devra être validé au mois d'octobre 2015.

### *Questions des commissaires*

La rapporteuse aimerait savoir si les auditionnés désirent que leur présentation fasse partie du rapport sur la motion M-1139.

M<sup>me</sup> Bachmann précise que le but de cette présentation est de sensibiliser les commissaires à un processus plus global actuellement en cours sur le devenir de nos musées. Cette démarche s'inscrit dans la politique muséale du magistrat. (*Note de la rapporteuse: la présentation du PSC du MHN figure donc plus haut en retrait.*)

Une commissaire voudrait comprendre à quel moment intervient la question de l'éthique dans la présentation qui vient d'être faite sur la réalisation du PSC.

M. Ayer répond que les problématiques d'éthique interviennent au niveau de la gestion et l'acquisition des collections. Ces domaines demandent aux institutions de s'informer sur les nouvelles directives en la matière. La politique muséale liée aux collections demande de respecter les nouvelles normes nationales et internationales afin de pouvoir répondre à tous les cas de figure possibles. L'ensemble des institutions muséales de la Ville sont concernées par cette problématique.

Une commissaire aimerait savoir comment l'on va prendre en compte l'avis et l'implication des visiteurs au sein du musée.

M. Ayer souhaite rendre les coulisses du musée accessibles au public avec un accompagnement pédagogique. Pour ce faire, un laboratoire expérimental va être créé pour permettre aux adolescents de s'immerger dans le monde de la recherche et la gestion des collections.

Suivent quelques questions spécifiques au MHN sans lien direct avec la motion M-1139.

Un commissaire aimerait savoir si la méthodologie recommandée par l'institut Thematis a déjà été appliquée dans d'autres musées.

M. Etter indique que cette méthodologie a été mise en place par la Direction des musées de France il y a une quinzaine d'années. Bien que cette méthodologie soit reconnue au niveau européen, elle n'a pas beaucoup été appliquée en Suisse. La dizaine de musées suisses qui ont utilisé ce procédé ont ajouté un plan d'action à cette méthode.

Un motionnaire rappelle que la motion demande au MAH d'élaborer un PSC avant que le Conseil municipal ne vote le crédit de rénovation et d'extension du musée. Alors que le PSC devrait être une condition du vote, on constate qu'il serait en voie d'être réalisé l'année prochaine. Il apparaît donc utile de savoir s'il

faut voter le projet de rénovation avant le PSC ou s'il faut attendre la fin de ce processus.

M<sup>me</sup> Bachmann précise que le PSC est une démarche évolutive. Comme en témoignent certains musées québécois, des musées ont d'abord été rénovés avant de mettre en place un PSC. Les projets culturels et les projets de rénovation doivent donc être considérés comme des étapes qui se construisent ensemble au fur et à mesure. Cela dit, la commission a déjà reçu des éléments et, une fois que la date de la votation sera fixée, le groupe de travail pourra rédiger un document intermédiaire à l'attention des commissaires.

Elle confirme par ailleurs que les nouveaux financements mentionnés dans le document se réfèrent à des apports externes à la collectivité publique. Il faut savoir que beaucoup de musées suisses ont l'obligation d'engendrer des recettes. Les recettes d'un musée qui comprend une activité scientifique comme c'est le cas pour le MHN sont de trois natures. Il y a tout d'abord le mécénat et le sponsoring. Cet aspect est important car les mécènes peuvent proposer de nouveaux spécimens, des instruments scientifiques particulièrement coûteux ou encore des dispositifs interactifs pour une exposition. Alors que ce genre d'action offre une certaine visibilité aux mécènes, il est important que le MHN travaille sur une dynamisation des amis du musée. La seconde source de financement réside dans l'expertise et la recherche. Comme un certain nombre de recherches sont menées au MHN, il est tout à fait possible que l'institution bénéficie de financements européens et nationaux. Enfin, la tarification forme la dernière source de financement propre à un musée. Cet apport n'est pas envisagé pour le MHN qui reste un établissement gratuit pour la population. Le département travaille donc avec la direction du musée sur les deux premiers axes afin d'augmenter les ressources externes à l'administration.

Un commissaire demande pourquoi le département ne s'est pas d'abord intéressé au MAH pour mettre en place un PSC, sachant que cette institution va bientôt faire l'objet d'une votation.

M<sup>me</sup> Bachmann note que le travail sur le projet culturel du MAH était étroitement lié au travail sur la conception architecturale de l'établissement. Le lien entre les deux démarches est étroit étant donné que le directeur a dû choisir les pièces qui allaient être exposées dans les nouvelles salles. L'énergie investie dans cette étude longue et complexe explique le retard pris en ce qui concerne les questions culturelles du PSC.

M. Etter tient à préciser que les directeurs du MAH et du MHN sont des peintures dans leur domaine. Ayant été secrétaire de l'ICOM, Jean-Yves Marin a déjà mené ce travail pour d'autres musées.

Le même commissaire s'inquiète de constater que la remise des rapports intermédiaires s'effectuerait au mois de février 2015 alors que le Conseil muni-

cipal devrait déjà être en train de voter le crédit à cette date, étant donné que la dernière audition aurait lieu au mois de janvier.

M<sup>me</sup> Bachmann prend note de cette question et offrira une réponse par écrit.

Le président aimerait avoir des précisions sur les termes de promotion et de marketing commun mentionnés dans le document.

M<sup>me</sup> Bachmann indique que le développement et la promotion d'un marketing commun s'effectue avec Genève Tourisme; le terme relève des concepts courants dans la mesure où le musée dispose d'une offre et le marketing au sens large consiste à savoir comment faire connaître cette offre afin d'attirer le public. Il s'agit de rejoindre la plus large audience possible avec un produit qu'on ne modifie pas. Elle ajoute que le magistrat va créer une plate-forme de coopération entre Genève Tourisme et le DCS. Il faut savoir que les musées privés se sont bien positionnés auprès de Genève Tourisme pour promouvoir leur offre. En l'occurrence, ce sont les musées municipaux qui ont pris du retard dans ce domaine.

Un commissaire aimerait connaître le coût pour la mise en place d'un PSC.

M. Ayer répond que le coût d'un PSC est de l'ordre de 20 000 francs.

Un commissaire voudrait savoir si le magistrat a réussi à faire évoluer la mentalité de Genève Tourisme qui a placé les thématiques artistiques en onzième position de ses priorités.

M<sup>me</sup> Bachmann explique que Genève Tourisme mène régulièrement une enquête de notoriété pour connaître les raisons qui poussent les touristes à se rendre à Genève. La culture apparaît dans le classement derrière le shopping de luxe, le Jet d'eau ou encore les organisations internationales. Il semble que l'intérêt de Genève Tourisme a augmenté ces derniers temps. On peut noter que Genève a reçu le prix de la ville culturelle la plus prisée des week-ends et un *Guide du routard* de la Genève culturelle a récemment été publié. On ne peut donc que se réjouir qu'une collaboration plus importante soit en train de se mettre en place entre le magistrat et Genève Tourisme.

La commission remercie les auditionnés pour leur venue et la qualité de leurs informations.

M. Holenweg demande l'audition du magistrat et du directeur du MAH pour connaître leur point de vue en matière de PSC pour le musée. Il est important d'avoir la position du magistrat sur la question.

Le président indique que la commission a reçu le document intitulé «Eléments pour un projet culturel MAH horizons 2020». Ce document représente l'état actuel de ce que le magistrat peut transmettre.

*Vote*

Le président met au vote l'audition du magistrat et de ses collaborateurs, qui est acceptée par 7 oui (3 S, 2 EàG, 2 Ve) contre 5 non (1 DC, 2 LR, 2 MCG) et 2 abstentions (UDC, LR).

**Séance du 2 février 2015**

*Audition de M. Sami Kanaan, maire de la Ville de Genève chargé du département de la culture et du sport, de M<sup>me</sup> Carine Bachmann, directrice du département, et de M. Jean-Yves Marin, directeur du Musée d'art et d'histoire*

Le président invite les auditionnés à s'exprimer sur la M-1139.

M. Kanaan distribue un document représentant un arrêt sur image quant à l'élaboration du projet du MAH. Dans les faits, certains axes de collaborations ont été valorisés depuis environ deux ou trois ans. Pour donner un exemple, des projets d'association avec les maisons de quartier et les arts vivants ont été initiés. Ces actions s'inscrivent dans la nouvelle ligne directrice du MAH. Il est important que le musée mène ses missions de conservation et de valorisation du patrimoine de la manière la plus dynamique et créative possible. L'objectif de cette politique est d'attirer un public plus large grâce à une présentation des collections attractive et contemporaine.

Cette politique s'inscrit dans une stratégie qui touche l'ensemble des musées municipaux privés ou publics suite aux états généraux des musées genevois qui se sont tenus entre 2012 et 2013. Pour rappel, l'idée de ce programme était de mener une réflexion commune sur les moyens possibles de promouvoir les institutions muséales genevoises. On peut se réjouir qu'aujourd'hui la plupart des musées genevois prennent très au sérieux les volontés de valorisation du patrimoine et de conquête des publics. Parmi les grandes institutions muséales de la Ville de Genève, on peut observer que le MEG a l'avantage de bénéficier du bâtiment qui correspond pleinement aux attentes d'un musée moderne, le Musée Ariana est extrêmement dynamique, le Muséum a actualisé sa politique d'expositions et de collaborations avec des partenaires, les Conservatoire et Jardin botaniques multiplient les actions visant à diversifier les publics. La volonté commune de dynamiser la place muséale genevoise commence donc à donner des résultats comme le démontrent également les activités des autres musées subventionnés par la Ville (Fondation Bodmer, MAMCO).

Il relève que le MAH se positionne comme le navire amiral de ces institutions, tant au niveau du contenant que du contenu. La stratégie de valorisation doit être tout aussi exemplaire. En ce sens, le projet de rénovation du musée doit permettre la mise en place d'une politique culturelle ambitieuse et cohérente.

M. Marin dit que le travail sur le contenu culturel du musée ne s'interrompra que la veille de l'inauguration. Par définition, un musée doit rester constamment en mouvement. Alors que l'année 2014 a été marquée par l'organisation du chantier des collections et de l'aménagement du site Carré Vert, le musée s'attachera en 2015 à développer le projet scientifique et culturel (PSC). A partir de 2016, le musée devrait pouvoir se consacrer véritablement à la muséographie, c'est-à-dire à une définition conceptuelle et technique du programme d'exposition. Une fois le travail de muséographie terminé, le musée pourra commencer à élaborer la scénographie.

D'autre part, il relève que le patrimoine de la Ville de Genève qui se trouve au sein du MAH a été très bien conservé jusqu'à aujourd'hui. Tous les directeurs qui se sont succédé depuis cent ans ont mené un véritable travail de maintien de l'ensemble des œuvres placées au musée. Ainsi, la prochaine exposition des tableaux du peintre Jean-Pierre Saint-Ours témoignera de la bonne préservation des pièces du musée. Il faut reconnaître que le musée a beaucoup plus travaillé sur l'entretien des collections que sur le développement de l'offre culturelle. Plusieurs actions ont été menées pour remédier à cette situation. Le nombre de médiateurs culturels au sein du musée a été augmenté. Le musée s'est aussi intéressé au public jusqu'alors délaissé des handicapés physiques et mentaux. Des programmes ont ainsi été développés pour les malvoyants et les malentendants.

En ce qui concerne la notion d'encyclopédisme, la Ville de Genève s'est distinguée des autres villes suisses en regroupant les collections d'art et d'histoire dans le même musée. Ce choix a guidé la politique du musée dès son ouverture en 1910. Le premier directeur du MAH avait pour mission de regrouper toutes les collections de la Ville afin de proposer à la population genevoise une amorce d'encyclopédie sur la société occidentale. Cette méthode a permis de présenter des œuvres exceptionnelles au public. Néanmoins, des collections n'ont jamais pu être montrées au public depuis leur acquisition compte tenu de la configuration du musée. En guise d'exemple, les instruments de musique – qui n'ont jamais été montrés depuis leur transfert au MAH – mériteraient d'être exposés et même joués par des professionnels lors d'événements spéciaux. Les pièces d'horlogerie sont également absentes des salles d'exposition depuis le cambriolage du site de Malagnou en 2002. Alors que ces pièces forment l'une des plus grandes collections d'horlogerie mondialement reconnues, le MAH devrait pouvoir les présenter après le projet de rénovation.

La politique culturelle du département amène le MAH à collaborer régulièrement avec les autres musées genevois. On peut se réjouir que la prochaine exposition du Musée Rath soit coproduite avec le MAMCO et les deux fonds d'art contemporain. L'idée de cette démarche est de mettre en regard des collections acquises par le public. On peut également relever la prochaine collaboration du MAH avec le Musée international de la Réforme pour organiser le jubilé du pre-

mier texte de Luther en 2017. Ces exemples montrent que la volonté de réunir les musées genevois autour d'événements élaborés en partenariat se concrétise progressivement. Le travail de coopération véritablement initié depuis la conférence des musées représente un changement important dans la politique muséale genevoise après de longues années de faible collaboration.

Il est également important de relever qu'une part importante des efforts du MAH va vers la jeunesse et les écoles. Bien que le Canton ne semble pas convaincu de l'outil pédagogique que représentent les musées, on constate que le nombre d'opérations conjointes est en augmentation. Il faut surtout noter le travail effectué par les médiateurs du musée auprès des enseignants. Des réunions sont organisées en ce sens afin de développer la collaboration des musées avec les écoles.

Enfin, il ne faut pas oublier l'intérêt porté par le MAH pour l'évolution des pratiques culturelles. Il existe une réelle volonté de connaître les attentes du public afin d'élargir l'audience des musées. Pour cela, les réseaux sociaux constituent un excellent moyen pour approcher le public et l'interroger sur ses intérêts. Plusieurs enquêtes sur le public ont été menées par le département afin d'améliorer la muséographie. Ceci dit, il faut comprendre que le projet scientifique et culturel (PSC) représente un outil de gouvernance. Les éléments précis de muséographie ne se trouvent donc pas dans ce document. Le PSC expose les principes et les choix qui permettront de comprendre comment le musée devra être orienté. Le musée doit résolument être tourné vers l'avenir afin de répondre aux attentes d'un public très divers. Ainsi, le musée a développé une ligne directrice permettant de construire les outils les plus appropriés pour les acquisitions, la conservation, les expositions et le dialogue avec le public.

Il faut savoir que l'ensemble des musées genevois vont effectuer un PSC ces prochaines années. Pour rappel, le MAH s'est lancé dans cette aventure en juin 2014. En ce moment, le MAH se trouve dans des phases de consultation du personnel et d'accompagnement par un conseil scientifique. Ce processus se terminera à la fin de l'année 2015. Le département reviendra durant cette période devant la commission pour répondre à la motion qui s'insère dans le PSC du MAH. L'élaboration de la réponse s'en est tenue à l'exposé des motifs et aux invitations de la motion. Ce texte a été adopté par le Conseil administratif et sera bientôt discuté par le conseil scientifique qui accompagne le MAH dans la démarche globale du PSC. Actuellement, le département est en train de définir les lignes directrices du PSC avec l'équipe scientifique avant de les présenter au personnel.

M. Kanaan considère que la motion a le mérite de présenter publiquement le contenu du PSC du MAH. La consultation du personnel s'inscrit dans l'élaboration de l'outil de gouvernance car il est nécessaire de mobiliser les forces vives du

musée. Ces forces comprennent les scientifiques, l'équipe de médiation, l'équipe de communication, les techniciens, les huissiers et les conservateurs. Il est nécessaire de réunir l'ensemble des collaborateurs pour réfléchir sur l'avenir du musée.

### *Questions des commissaires*

Un commissaire voudrait avoir des informations sur le traitement des dizaines de pièces du musée dont la provenance restait douteuse.

M. Marin confirme que l'origine des quelques œuvres qui semblait problématique a été cernée. On peut relever l'existence d'un cas récent de deux personnes qui se sont rendues au musée dans le but de reprendre des œuvres qui avaient été déposées il y a septante ans par leur grand-père. Le musée leur a expliqué qu'elles devaient d'abord prouver leur statut avant de pouvoir donner une suite à l'affaire. Aujourd'hui, il est clair que ce genre de situation ne devrait plus arriver. Les œuvres léguées au musée doivent être clairement documentées et tracées pour pouvoir être acceptées par l'institution. Les pièces qui pourraient avoir été acquises de manière malhonnête n'ont donc aucune chance d'être placées au musée. On peut noter que la communauté juive a toujours considéré le musée comme une institution exemplaire en ce qui concerne la lisibilité des acquisitions provenant de biens juifs. Aujourd'hui, il existe peu de cas d'objets dont le musée n'arrive pas à identifier les dépositaires.

Un commissaire demande s'il est possible au musée de faire un point de la situation de ces pièces par écrit.

M. Marin rappelle que le MAH possède environ 650 000 objets. Il serait présomptueux d'affirmer qu'il ne resterait plus aucune pièce douteuse parmi ses collections. Ceci dit, le MAH se trouve nettement en dessous du pourcentage habituel d'objets problématiques se trouvant dans un musée (entre 3 et 5%). Les quelques pièces nécessitant des précisions devraient être identifiées d'ici la réouverture du musée. Bien que le processus d'identification soit très long, il est nécessaire pour asseoir la position de garant du musée. La relation de confiance avec les donateurs ne peut s'établir que si le musée peut garantir l'intégrité des œuvres. Les spécialistes étudient les œuvres de manière suffisamment pointue pour limiter les risques d'acquisition des objets douteux.

M. Kanaan soulève que le travail de traçabilité ne sera jamais terminé à partir du moment où le MAH aura de nouvelles acquisitions. Alors que l'identification des collections appartenant depuis longtemps au musée est déjà bien avancée, il faut comprendre que les pièces définies comme problématiques sont assumées comme telles. Bien que rares, les restitutions sont possibles grâce à une procédure existant pour l'ensemble des musées. En ce qui concerne la demande d'un commissaire, le musée peut toujours faire une communication écrite en plus du pro-

cès-verbal d'aujourd'hui et de la réponse à la motion M-1139. Il faut comprendre que le MAH fait partie des institutions muséales les plus avancées en Europe en ce qui concerne l'éthique.

Une commissaire remarque qu'il existe une véritable distance entre le travail effectué par le MAH et les connaissances du public en la matière. Il est regrettable de constater le nombre d'informations erronées qui existent par rapport au futur projet de rénovation du MAH (nouveau nom du musée, emplacement du restaurant, problématique de l'éthique, etc.). Face à cette méconnaissance du projet, il semble important de renforcer le contact avec la population afin d'éclaircir et préciser certaines données.

M. Kanaan propose que le département renvoie à la commission le lien vers le site contenant toutes les questions que l'on peut se poser sur le nouveau projet de rénovation. Cette foire aux questions doit permettre d'éclaircir l'ensemble des points d'interrogation. On peut également relever que les médias pourront bientôt s'appuyer sur les deux prochains rapports du Conseil municipal concernant les motions relatives au MAH.

Un motionnaire voudrait savoir si la réponse du Conseil administratif à la motion M-1139 va être rendue publique.

M. Kanaan lui répond par l'affirmative. La position du Conseil administratif sera mise en ligne d'ici la semaine prochaine.

Un motionnaire aimerait avoir des précisions sur le lien qui existe entre le PSC et le projet de rénovation du musée. L'idée de cette question est de savoir si ces deux éléments peuvent se concevoir l'un sans l'autre. Enfin, il semble important de connaître les attentes du Conseil administratif en ce qui concerne les retours du Conseil municipal sur le PSC.

M. Kanaan affirme que l'équipe mandatée pour élaborer le PSC a pour mission de travailler en lien avec le projet de rénovation et d'extension du musée. Il est clair que la réflexion sur le PSC doit s'adapter en fonction du projet architectural qui est présenté. Il y a donc un lien fort entre le contenant et le contenu du projet de rénovation du MAH étant donné que le PSC doit se décliner en fonction du bâtiment. En ce qui concerne les autres musées municipaux, il est clair que la démarche d'un PSC est nécessaire. Il est difficile d'imaginer que le Conseil municipal puisse s'exprimer sur un projet scientifique. Nonobstant, il est normal que le Conseil municipal puisse avoir un regard sur les missions culturelles, raison pour laquelle une rencontre sera organisée prochainement dans ce sens.

En l'occurrence, le PSC du MAH s'applique au projet de rénovation et d'agrandissement de l'édifice. Il faut comprendre que l'objet principal du musée est le bâtiment. Ceci dit, il ne faut oublier qu'un PSC est pensé pour une période de dix ans. Passé ce délai, un nouveau PSC sera organisé pour les dix années suivantes.

M<sup>me</sup> Bachmann indique que les PSC ont été inventés en France. En théorie, il est souhaitable de se lancer dans une telle démarche. Alors qu'un PSC s'imposait pour le MAH, le département va étudier la possibilité de lancer cette démarche pour les autres musées genevois en concertation avec les directeurs des institutions. On peut inciter les musées à procéder à un PSC, sans forcer s'il n'existe pas les ressources suffisantes pour le faire.

Une commissaire tient à faire part de son insatisfaction concernant le projet culturel. Sur les 17 pages de la réponse du Conseil administratif, la volonté de conquête du public est relativement bien exprimée. Alors que l'accent est porté sur l'émotion et les échanges avec le public, il est regrettable de constater l'absence d'un projet scientifique. Il ne semble pas y avoir une trame bien définie de cet aspect malgré les quelques définitions figurant dans le document. De même il n'y a pas d'informations détaillées sur le lien qui sera créé entre les dépôts de la FGA et le projet architectural du MAH. Le rôle de la recherche et les relations avec le monde scientifique ne semblent pas constituer une priorité pour le musée si l'on s'en tient au document fourni à la commission. Pour terminer, en regard avec la page 13 du document, il paraît important de connaître les collections qui figureraient dans le musée rénové et agrandi.

M. Kanaan confirme que les principales institutions muséales de la Ville de Genève ont une forte dimension scientifique. Le MHN, le Musée de l'Ariana, le MAH et le MEG constituent des établissements de référence mondiale dans leur domaine. Il faut savoir que la convention cadre qui existe avec l'Université de Genève a été mise à jour pour pouvoir répondre aux enjeux de collaborations scientifiques. Un comité de pilotage a été créé en juin 2014 pour formaliser le cadre de ces collaborations. Il est clair que la recherche fait partie des missions intrinsèques des musées de la Ville.

En ce qui concerne les relations du MAH avec la FGA, la convention constitue un dépôt parmi tant d'autres comme il en existe beaucoup au MAH. Le musée ne pourrait pas exister sans dépôts étant donné qu'il ne dispose pas d'un fonds d'acquisition propre. Ainsi, plus de 80% des collections concerne des legs et des dépôts. Le principal élément qui différencie la convention Gandur des autres dépôts se trouve dans les clauses de visibilité des collections. En outre, il est clair que la FGA n'est pas intégrée dans le PSC, ni aucune autre fondation qui a des dépôts au MAH. L'orientation stratégique du musée est donc l'affaire de la Ville. Enfin, l'agrandissement du musée se justifie ne serait-ce que sur la base des collections existantes. Aujourd'hui, le MAH ne peut même pas exposer 10% de ses collections!

M. Marin explique que la pensée globale sur les éléments qui vont figurer dans les salles va encore prendre deux ans. D'autre part, il semble important de rappeler que le domaine de la recherche a remarquablement été mené par le MAH depuis cent ans. La revue *Genava* qui existe depuis septante-cinq ans com-

prend 20 000 pages d'articles savants sur le MAH. Cette revue sera bientôt mise en ligne pour être accessible au grand public. Il est vrai que le musée a été moins consciencieux en ce qui concerne la muséographie.

Un commissaire rapporte qu'un membre de son parti, docteur en droit, a étudié il y a une année la convention Gandur. La lecture juridique de cette convention semble révéler un certain nombre de problèmes. Comme le MAH travaille en collaboration avec d'autres fondations, il serait intéressant de comparer ces conventions avec celle de la FGA. Ainsi, il est important d'entendre le magistrat sur la nature de la convention et son éventuelle influence sur la politique muséale du MAH.

M. Kanaan tient à préciser que M. Gandur n'aura un droit de regard que sur ses propres collections. Toute interprétation qui irait dans un autre sens est fautive. L'un des enjeux de la convention réside dans la visibilité des collections de la FGA. Comme le MAH n'a pas toujours répondu par le passé aux demandes de valorisation des collections déposées, la convention Gandur a établi que les pièces de la FGA devront être exposées tous les deux ans. Il est important de distinguer deux partenariats dans la convention établie avec la FGA. Le premier concerne une collaboration culturelle avec une valorisation des collections de la FGA. Le second partenariat porte sur le financement du projet de rénovation et d'agrandissement du bâtiment. Il faut savoir que la moitié des fonds pour ce projet proviennent de donateurs privés. Aujourd'hui, M. Gandur attend que la Ville de Genève confirme la volonté de réaliser ce projet pour apporter son soutien. Une fois le vote de principe du Conseil municipal effectué, la convention pourra être corrigée afin d'éviter certains malentendus.

Un commissaire revient sur le fait que la convention mériterait quelques précisions dans le but d'éviter les malentendus juridiques.

M. Kanaan dit qu'il n'y a aucun élément qui permet de penser que M. Gandur aurait un droit de regard sur la politique du MAH.

M<sup>me</sup> Bachmann confirme que M. Gandur n'est pas convié de facto aux séances du département où se décide l'orientation stratégique du musée.

M. Marin tient à ajouter que la querelle qui a existé sur le nom du futur musée n'est pas sérieuse. Le musée gardera son appellation étant donné que son propriétaire en sera la Ville de Genève. La FGA bénéficiera d'une plaque en tant que fondation donatrice.

Un commissaire propose alors de lire une partie de l'article 6.4 de la convention: «La Ville de Genève s'engage à mentionner son partenariat avec la FGA sur tous les supports de communication institutionnelle.»

M. Marin note, à l'article 6.2, que la FGA aura la possibilité de poser une plaque aux différentes entrées du musée. Ainsi, certaines entrées indiqueront le

concours de la FGA. La demande la plus importante de M. Gandur se trouve dans l'appellation de l'espace aménagé dans la cour intérieure du musée. Cet espace comprendra donc une plaque intitulée «Espace FGA». Ainsi, il n'y a aucune ambiguïté quant à l'appellation du musée et des autres espaces.

Un commissaire estime que la convention Gandur mériterait tout de même une analyse sérieuse. Comme le partenariat public-privé entre la Ville et la FGA représente une première dans son genre, il paraît nécessaire d'avoir des précisions sur la convention. Il ne semble pas que les autres conventions ont engagé la Ville à mentionner son partenariat sur tous les supports de communication institutionnelle. Il aimerait également savoir où seront placées les boiseries du château de Diziers une fois qu'elles seront remplacées par les pièces d'horlogerie. Enfin, il serait intéressant de connaître les autres collections qui seront définitivement enlevées des salles du MAH après le projet de rénovation.

M. Marin tient à préciser que les collections qui seront déplacées du site de Charles-Galland vont toujours appartenir au MAH. L'institution a cherché des locaux pour placer ces collections étant donné que le site du Carré Vert coûte très cher. Le déplacement des bibliothèques d'art et d'archéologie dans des locaux situés à Plainpalais représente une solution plus économique pour la collectivité. Il s'agit là d'une bonne gestion des collections. En ce qui concerne les boiseries du Château de Diziers, le choix de leur exposition date de 1893. A cette époque, l'idée était de montrer la volonté de Genève de faire partie de la Confédération. Néanmoins, cette démarche n'a pas été suivie par les autres directeurs du MAH et le retrait de cette exposition a même été évoqué à plusieurs reprises. Le projet de rénovation et d'agrandissement du MAH représente donc l'occasion de modifier l'aménagement de la salle de Diziers tout en gardant du matériel appartenant au château. L'idée est de laisser la place à d'autres collections qui peuvent avoir plus de sens pour le musée à l'heure actuelle. Les pièces enlevées seront entreposées dans les réserves du musée après avoir subi une rénovation. Ces modifications représentent des choix effectués par des conservateurs de qualité.

M. Kanaan ajoute que le but de créer un dépôt à Plainpalais est de désencombrer le stockage du bâtiment de Charles-Galland. Le Carré Vert servira à déposer les éléments de grande valeur qui nécessitent un dépôt sécurisé.

Ce même commissaire demande s'il est possible d'envoyer à la commission des exemples d'autres conventions.

M. Kanaan va examiner cette demande.

M. Marin relève que les grandes fondations ont généralement créé un article stipulant que leurs collections ne seront présentées qu'au MAH. Le lien entre le MAH et ces fondations est donc fondé sur l'exclusivité du partenariat.

M. Kanaan ajoute que la convention Gandur se distingue des fondations précédentes par sa demande de visibilité. Il s'agit là d'une tradition anglo-saxonne qui commence à se généraliser en Europe. Ceci dit, le nom du MAH ne changera pas.

Un commissaire remarque que le document envoyé à la commission ne mentionne qu'une seule fois le nom de Gandur. Ceci dit, il semble important de comprendre la plus-value du projet de rénovation du MAH au niveau culturel. Il serait également intéressant de comprendre dans quelle mesure la convention Gandur permet de mettre en œuvre la politique muséale décrite dans la présentation du PSC. D'autre part, il paraît important de préciser la coordination temporelle entre le PSC et le projet de rénovation. Enfin, il semble y avoir un décalage important entre la demande de visibilité des pièces de la FGA et les collections déjà présentes au MAH.

M. Kanaan remarque que certains commissaires auraient critiqué le fait que le nom de Gandur apparaisse trop souvent dans le document. D'autre part, il faut comprendre que la valorisation des pièces de la FGA ne représente aucune contrainte pour le MAH. En effet, les collections de la FGA sont complémentaires à celles du MAH et la convention demande la création d'une exposition tous les deux ans. En ce qui concerne la politique du MAH, il est évident que M. Gandur n'aura pas à s'impliquer dans la définition des lignes directrices du musée. Son droit de regard ne concerne que les collections qui lui appartiennent.

M<sup>me</sup> Bachmann confirme que M. Gandur n'a pas été consulté dans l'élaboration des concepts et de la stratégie du musée. M. Gandur a été traité comme un dépositaire de collections. Ainsi, la programmation et la gouvernance du musée appartient à la Ville.

Un commissaire s'inquiète de ce que le montant de la FGA soit versé par tranches de 5 millions de francs; le musée pourrait se trouver en difficulté devant des conditions supplémentaires émises par la FGA en ce qui concerne la politique muséale. D'autre part, il serait intéressant de savoir ce que la Ville a prévu au cas où la FGA disparaîtrait.

M. Kanaan remarque que les précisions de certains articles n'existent pas encore car la FGA préfère attendre le vote du crédit. Une fois que le projet sera confirmé, la convention de mise à disposition des locaux pourra définir les modalités pratiques d'utilisation. C'est le chemin préconisé.

## **Séance du 16 février 2015**

### *Discussion*

Un commissaire/motionnaire relève que la motion n'attend pas de la commission une prise de position sur le fond du projet de rénovation et d'extension

du MAH. La motion demande au Conseil administratif de présenter un rapport sur le projet culturel qui doit être lié au projet de rénovation. Après le dépôt de la motion, la commission a progressivement reçu des éléments propres au projet culturel. Bien que le projet scientifique et culturel (PSC) n'ait pas encore été finalisé, étant donné la charge de travail qu'il représente, on peut tout de même affirmer que l'objectif de la motion a en grande partie été rempli; la motion devrait donc logiquement être acceptée par la commission.

Un autre commissaire confirme que les réponses fournies par M. Kanaan et M. Marin au cours de leurs auditions ont démontré que le MAH offre toutes les garanties possibles à propos de la provenance des collections. M. Marin a confirmé que le MAH se trouvait nettement en dessous du pourcentage habituel d'objets problématiques appartenant à un musée (entre 3 et 5%), une information sur laquelle nous devrions savoir communiquer davantage, y compris dans le paysage des musées internationaux. Il semble donc bien que la commission puisse voter cet objet aujourd'hui.

Un commissaire indique que son groupe n'a pas été entièrement convaincu par les réponses reçues au sujet de la convention établie entre la Ville et la Fondation Gandur pour l'art (FGA). Il ne votera donc pas cette motion.

Un commissaire estime que la motion est relativement précise puisqu'elle demande un rapport spécifique; il est donc important de voter la motion pour contraindre le Conseil administratif à présenter un rapport comprenant des réponses concrètes aux invites de la motion. Le groupe Ensemble à gauche est d'avis de voter la motion ce soir.

Une commissaire considère que la motion a fourni à la commission l'occasion de débattre sur le PSC à venir du MAH. Alors que cette institution représente le navire amiral des musées genevois, il est quand même surprenant de constater que le Conseil administratif a préféré démarrer ce travail avec le Muséum d'histoire naturelle (MHN). Elle souligne qu'il existe une véritable méconnaissance du public vis-à-vis de ce projet et que la population est en attente d'informations et souhaite que la sortie du rapport sur cette motion offre l'occasion de clarifier face à la population certains points flous et certaines rumeurs.

Un commissaire déclare que le groupe des Verts va soutenir la motion, étant donné que son objectif est d'améliorer la compréhension de la ligne culturelle du projet de rénovation. Le rapport demandé par la motion sera essentiel pour déterminer le vote du parti sur le projet de rénovation. Comme ce rapport constitue un élément décisif dans la prise de position, le groupe des Verts va encourager le Conseil administratif à répondre rapidement aux invites de la motion.

Un commissaire affirme que le Mouvement citoyens genevois va approuver cette motion pour que le Conseil administratif renvoie au plus vite un rapport

sur le contenu culturel du projet MAH. Il est clair que ce rapport représente un élément de poids dans la prise de décision relative aux enjeux du projet de rénovation.

Un commissaire propose d'amender la première invite de la manière suivante: «s'agissant de la politique muséale du MAH, en considérant aussi le partenariat stipulé avec la Fondation Gandur pour l'art». Il relève que le partenariat public-privé représente un grand changement dans la politique muséale du MAH. Alors que le magistrat et ses services n'ont pas été explicites à ce sujet jusqu'à présent, l'amendement proposé par le groupe d'Ensemble à gauche devrait éclaircir les tenants de la convention Gandur.

Un autre commissaire propose de modifier l'amendement de la manière suivante: «s'agissant de la politique muséale du MAH, en considérant notamment le partenariat stipulé avec la Fondation Gandur pour l'art». Il estime pertinent d'intégrer cette invite dans la mesure où la convention a des implications sur la politique muséale du MAH. En se constituant comme un partenariat public-privé, la convention établie avec la FGA comporte des obligations qui s'éloignent des traditionnelles recommandations d'entretien des collections offertes. Ces éléments légitiment l'intégration de l'amendement.

Un commissaire de l'Union démocratique du centre tient à remercier un collègue d'Ensemble à gauche pour son amendement. L'Union démocratique du centre approuvera presque avec enthousiasme l'amendement corrigé.

Un commissaire du Parti libéral-radical dit quant à lui que son groupe ne va pas voter cet amendement. Etant donné que la motion s'adresse à un magistrat de l'Alternative, les groupes qui ont proposé l'amendement devraient lui faire confiance en vue d'obtenir un rapport exhaustif. Ce genre de procédé n'est pas correct car il sous-tend des soupçons ciblés. Ainsi, le Parti libéral-radical votera contre l'amendement proposé par le groupe Ensemble à gauche. Il ajoute que si l'amendement venait à passer, le Parti libéral-radical voterait contre la motion.

Compte tenu de l'intérêt culturel supérieur que représente la demande de cette motion autour du navire amiral des musées genevois, un commissaire Vert propose un nouvel amendement rassembleur: «s'agissant de la politique muséale du MAH, en considérant notamment les conventions liant le musée à d'autres institutions».

Un commissaire suggère de remplacer le terme «institutions» par celui de «partenaires privés».

Le collègue accepte cette proposition.

Une commissaire du Mouvement citoyens genevois tient à déclarer qu'elle partage les doutes de son collègue d'Ensemble à gauche sur la FGA. Elle pense

qu'il faut vérifier réellement les impacts aussi bien que les possibilités et les répercussions juridiques de la rédaction de cette convention et d'autres s'il en est.

Le commissaire d'Ensemble à gauche se rallie en revanche volontiers à la proposition du groupe des Verts. Il est possible de remplacer le terme de «Fondation Gandur pour l'art» par «partenaires privés».

Un commissaire motionnaire note qu'une autre convention avait suscité le débat par le passé. En effet, la convention avec l'association Hellas et Roma avait posé problème suite à des doutes sur la provenance de certaines œuvres. Il paraît donc logique que le rapport demandé au Conseil administratif tienne compte des partenariats privés en général sans forcément spécifier la convention Gandur.

Un commissaire du Mouvement citoyens genevois refusera pour sa part cet amendement; il estime que la motion peut tout à fait être adoptée comme elle est et se réserve le droit de demander des explications juridiques ultérieurement.

#### *Votes*

Le président met au vote la proposition d'amendement suivante concernant la première invite: «s'agissant de la politique muséale du MAH, en considérant les partenariats conclus avec les privés».

L'amendement est accepté par 9 oui (2 EàG, 3 S, 2 Ve, 1 MCG, 1 UDC) contre 2 non (MCG, LR) et 2 abstentions (LR).

Le président met au vote la motion M-1139 amendée qui est approuvée à l'unanimité de la commission.

#### *PROJET DE MOTION AMENDÉE*

Le Conseil municipal demande au Conseil administratif de lui présenter, avant que le vote sur le crédit pour la restauration et l'extension du Musée d'art et d'histoire (MAH) lui soit soumis, un rapport spécifique sur les implications, les intentions et les contenus de ce projet s'agissant:

- de la politique muséale du MAH, en considérant les partenariats conclus avec les privés;
- des liens et collaborations entre le MAH et les autres musées genevois, ainsi que les autres institutions culturelles genevoises, y compris les établissements d'enseignement public et de recherche;
- des garanties éthiques, et des moyens d'en assurer le respect (tel que, par exemple, un audit des collections du MAH) quant à la provenance des objets et œuvres constituant les collections du musée et les expositions temporaires.

*Annexe:*

Le MAH à l'horizon 2020 – éléments pour un projet culturel

*Annexes à consulter sur le site internet:*

- Restauration et extension du Musée d'art et d'histoire: quel contenu culturel, quelles garanties éthiques? (version complète et version résumée)
- Le projet scientifique et culturel a-t-il de l'avenir?
- Projet de rénovation et d'agrandissement du MAH



## **Le MAH à l'horizon 2020 Éléments pour un Projet culturel**

**« Nous ne pouvons respecter le passé qu'en  
le rendant vivant et pour cela en l'adaptant  
ici et là à notre vie. »**

Christian de Portzamparc, architecte

### **PRÉAMBULE**

L'avenir du Musée d'art et d'histoire (MAH) est étroitement lié au développement de Genève et à l'évolution de son identité. Le MAH est tout à la fois enraciné dans une histoire, une topographie, une culture, et inscrit dans un contexte international, une population cosmopolite et une agglomération en constante expansion. En cela, il est le reflet de l'esprit de Genève et porteur de son identité – ici, comme au-delà des frontières. Modeste en comparaison internationale, la ville fait partie de ces « petites cités du monde » dont la notoriété dépasse de loin celle de la plupart des villes de dimension similaire. La présence de sièges européens ou mondiaux de grandes organisations, agences ou entreprises internationales, représentatives d'une extrême diversité, contribue depuis longtemps à sa renommée. De la même manière, le MAH est au plan mondial un « petit musée encyclopédique », auquel la variété et la singularité de certains pans de collections apportent une réputation enviable au sein de la communauté muséale internationale.

La caractéristique principale de ce patrimoine est d'avoir été constitué avant tout par des dons et legs qui reflètent le goût, la générosité et la curiosité des habitantes et habitants de cette ville, qu'ils soient férus d'archéologie ou amateurs éclairés de peinture ou de beaux objets. Ces collections inestimables racontent l'histoire d'un lieu – Genève et sa région –, de ses artistes, de ses artisanes et artisans. Mais elles racontent aussi la passion des collectionneurs et collectionneuses, des archéologues, des voyageurs et voyageuses partis au loin qui nous ont livré leur vision du monde au travers des objets qu'ils ont légués, contribuant à l'esprit d'ouverture et d'accueil que la ville a su développer au fil des siècles. Le MAH s'inscrit ainsi dans la tradition plus large des institutions patrimoniales de la Ville de Genève, comme la Bibliothèque de Genève, le Musée d'histoire naturelle, le Musée d'ethnographie, le Musée Ariana ou les Conservatoire et Jardin Botaniques.

Aujourd'hui, en raison de sa taille et de l'importance de ses collections, le MAH est sans aucun doute l'institution patrimoniale phare de la Ville de Genève. Si le musée, qui est visité par quelques 180'000 personnes par année et qui constitue un élément culturel, social et économique de premier plan, veut

préservé son attrait, mais surtout assumer et renforcer son rôle au service de la Cité, il est urgent d'investir dans son avenir. Le musée est en effet un instrument essentiel d'accès à un patrimoine, un lieu privilégié d'échange et de débat, un outil pédagogique exceptionnel au cœur de Genève.

## HISTORIQUE

### **La mise en place d'un grand musée pluridisciplinaire : un projet porté traditionnellement par la Ville, ses acteurs et actrices, ses mécènes.**

L'histoire du MAH se fonde dans celle de Genève. Inauguré en octobre 1910, il doit son existence d'une part à la Société auxiliaire du Musée de Genève constituée en 1897 (aujourd'hui connue sous le nom de Société des Amis du MAH) et, d'autre part, à un généreux legs offert à la Ville par Charles Galland (1816-1901), président de la Bourse de Genève, qui a servi à financer une grande partie de la construction.

Un geste similaire a permis l'inauguration, en 1826, du Musée Rath, destiné à abriter les collections beaux-arts de la Société des Arts, grâce à la donation des sœurs Jeanne-Françoise et Henriette Rath.

L'origine des collections du MAH remonte à la Réforme. Au cours des siècles, elles ont été abritées en de multiples lieux de la ville (bibliothèque de l'Académie, École de dessin, École des arts industriels, École d'horlogerie, Hôtel de Ville, église Saint-Germain). En 1820, le Musée académique est créé à la Grand-Rue pour accueillir les collections de sciences naturelles, d'archéologie et d'ethnographie. Il sera ensuite transféré en 1872 dans le nouveau bâtiment de l'Université dans le parc des Bastions.

Une grande partie de ces collections historiques ou artistiques, longtemps dispersées, est enfin réunie en 1910 au sein d'un grand musée pluridisciplinaire voué plus particulièrement aux beaux-arts, à l'archéologie et aux arts appliqués : le MAH était né.

Aujourd'hui, le MAH compte parmi les plus grands musées de Suisse et il est le seul à rassembler des collections aussi diverses. Le bâtiment de la rue Charles-Galland est essentiellement dévolu au public – les bureaux, réserves, dépôts et ateliers ayant été délocalisés en d'autres lieux.

## LES COLLECTIONS

### **Peintures, sculptures, estampes, objets archéologiques et historiques, horlogerie : l'extrême multiplicité des collections détermine incontestablement la spécificité de l'institution.**

À l'origine du musée et de son activité, les objets et œuvres d'art sont conservés et restaurés, montrés, étudiés – et le fruit de ces recherches largement diffusé. Le MAH n'a cessé d'étendre ses collections, de définir de nouvelles priorités et de consolider ses points forts, grâce notamment à d'importants legs et donations, ainsi que par l'entremise de fondations. Sa politique s'inscrit pleinement dans les grandes orientations du Département de la culture et du sport, en particulier en matière de politique d'acquisition. En effet, conscient des évolutions du monde muséal et soucieux d'une éthique irréprochable en matière de patrimoine municipal, le Conseil administratif de la Ville de

Genève a pris la décision, en 2009, de constituer une commission de déontologie, dont le règlement a été adopté en 2013. Cette commission a notamment produit un document de référence pour la politique d'acquisition des musées municipaux et conduit un examen minutieux des conventions de partenariats, dons, legs et prêts des institutions. Dans ce cadre, le MAH a engagé une réflexion sur la provenance de ses collections et, en collaboration étroite avec l'Office fédéral de la culture, il veille à ce que toutes les collections présentées dans le musée soient conformes aux principes déontologiques internationaux en vigueur (voir le code de déontologie professionnel adopté par le Conseil international des musées (ICOM) en 2004).

### Les principales collections du MAH

#### **Beaux-arts**

La collection beaux-arts, composée de la peinture, de la sculpture et des arts graphiques (dessins, estampes) propose un panorama de l'art occidental depuis le XV<sup>e</sup> siècle. La peinture de paysage des écoles suisses et genevoises en constitue l'un des points forts, mais le musée abrite également quelques grands noms qui ont marqué l'histoire de l'art. Parmi ceux-ci, on retrouve Konrad Witz, Véronèse, Rubens, Pissarro, Cézanne ou encore Monet et Bram van Velde. Des ensembles monographiques uniques constitués d'œuvres signées Töpffer, Liotard, Saint-Ours, Calame, Corot, Hodler et Vallotton offrent soit une vue d'ensemble, soit un aperçu d'une période donnée de leur activité.

Le 20<sup>e</sup> siècle est présent grâce, entre autres, à des tableaux et à des sculptures de Bonnard, Vlaminck, Picasso, Braque et Giacometti. Les artistes suisses contemporains tels que Jean Tinguely, Markus Raetz, Olivier Mosset et John M Armleder sont également à l'honneur au sein des collections beaux-arts.

#### **Archéologie**

L'archéologie embrasse quinze millénaires de civilisations de l'Europe et du Moyen-Orient. L'antiquité de la Méditerranée y est particulièrement bien représentée par des ensembles égyptiens, grecs et romains exceptionnels. La collection se compose également d'objets découverts lors de fouilles sur les sites lémaniques et d'une vaste collection de monnaies et de médailles.

#### **Arts appliqués**

En résonance avec les autres collections, les arts appliqués instaurent un dialogue transversal et s'inscrivent dans la logique encyclopédique du musée. La collection permet d'appréhender des métiers, des évolutions techniques et des activités humaines à travers le temps, notamment celles qui sont liées à la région de Genève et à ses industries. Créations de plusieurs époques, de la fin de l'Antiquité à l'époque actuelle, les pièces de la collection des arts appliqués se distinguent par leur diversité et recouvrent des champs qui vont de l'orfèvrerie à l'argenterie, des instruments de musique à l'horlogerie, du textile au mobilier ou encore aux armes et armures.

#### **Horlogerie**

Les collections d'horlogerie ne sont plus présentées au public de manière permanente depuis la fermeture du Musée de l'horlogerie et de l'émaillerie à la suite d'un cambriolage survenu en 2002. Après avoir étudié divers projets en vue de la transformation et de la sécurisation de ce bâtiment, qui avait abrité les collections pendant une quarantaine d'années, décision fut prise par la Ville de Genève

de renoncer à un chantier coûteux et de réintégrer ces collections au MAH. En attendant, des expositions temporaires telles que *L'Horlogerie à Genève • Magie des métiers, trésors d'or et d'émail* qui a eu lieu au Musée Rath en 2011-2012, ou encore *Parures au quotidien* et *La pendulerie dans les collections du Musée de l'horlogerie*, présentées au MAH en 2007 et 2005, permettent de ne pas complètement oublier ce patrimoine unique. Grâce à la transformation du MAH, ces pièces pourront à nouveau être montrées dans des espaces hautement sécurisés et parfaitement adaptés à leurs spécificités. Forts de quelque 20 000 objets, ces ensembles, qui occupent une place essentielle dans le patrimoine collectif de Genève, témoignent non seulement d'une production genevoise, mais présentent aussi des pièces réalisées en Suisse et en Europe du XVI<sup>e</sup> au XXI<sup>e</sup> siècle.

#### Le « musée des musées »

Un musée centenaire est le dépositaire de collections dont il assume les forces et les faiblesses. C'est la grande diversité des collections qui a guidé l'architecte Marc Camoletti et les concepteurs du MAH en 1910, et c'est à nouveau le cas aujourd'hui. Premier objet de la collection, le bâtiment est au service de son contenu.

Le concept de « musée des musées », qui a animé la réflexion autour de la transformation architecturale actuelle, prend en compte à la fois l'aspect pluridisciplinaire des collections et la nécessité de proposer au public un parcours clair à entrées multiples.

L'une des qualités premières de l'extension du MAH imaginée par les Ateliers Jean Nouvel au cœur même du bâtiment historique est de privilégier l'harmonie entre contenant et contenu et de proposer à ses visiteurs et visiteuses une nouvelle lecture tant de l'architecture que du parcours muséographique.

Concrètement, le visiteur et la visiteuse doivent pouvoir comprendre le musée et s'orienter, qu'ils viennent exclusivement pour les paysages de Hodler ou qu'ils veuillent plus largement profiter de la richesse des présentations permanentes. À cet égard, le plateau central du *piano nobile* constitue une introduction aux collections – leur histoire, leur constitution, leur place et leur rôle pour Genève. Pour illustrer ce propos, le plateau accueille des maquettes de la ville aux époques charnières et en présente les grandes figures, ainsi que « l'esprit de Genève », ce souffle international qui explique la provenance des collections. L'horlogerie présentée dans les galeries surplombe cet espace. À proximité immédiate, la salle des Armures renforce la dimension identitaire du musée pour les Genevois et Genevoises d'hier et d'aujourd'hui, offrant une occasion idéale pour revenir sur la longue, complexe et foisonnante histoire genevoise du 15<sup>ème</sup> siècle jusqu'à l'adhésion de Genève à la Confédération helvétique et sa constitution en un canton. Une histoire que pourront également découvrir nos hôtes en visite à Genève, en complément au Musée de la Réforme voisin.

Avec toujours à l'esprit l'objectif d'offrir au public une expérience de visite simple, attrayante et sans cesse renouvelée, le futur parcours des collections s'appuiera sur quatre axes de lecture :

- Un axe typologique : la répartition par grands domaines de collections sera affirmée, avec des croisements possibles selon la pertinence : archéologie en sous-sol, arts appliqués au rez-de-chaussée et rez supérieur, beaux-arts aux étages supérieurs. Cette répartition permet non seulement de tirer le meilleur parti des intentions architecturales d'origine, comme par exemple l'utilisation de la lumière zénithale dans les salles beaux-arts, mais aussi de

présenter à nouveau la sculpture dans les salles palatines dont c'était l'affectation première, comme le démontre l'exposition Rodin.

- Un axe chronologique qui permet de faire comprendre les grandes évolutions de l'histoire, de l'esthétique et des techniques.
- Un axe thématique privilégiant des modules qui rythmeront le parcours sous la forme d'expositions-dossiers qui mettront en lumière recherches, analyses ou techniques (par exemple en matière de restauration, ou en présentant des années charnières – 1602, 1814...).
- Un axe « genevois » qui présente le musée comme mémoire non seulement de la ville, mais aussi de toute la région, et qui rappelle les faits marquants de son histoire.

Outre ces axes de lecture, le parcours sera aussi pensé en fonction des attentes et besoins de différents types de visiteurs et visiteuses. Mais quelle que soit l'option choisie, l'expérience de visite permettra de partir à la découverte d'un concentré des arts et civilisations du monde occidental.

- Visite express pour le visiteur et la visiteuse qui veulent pouvoir appréhender les sections et œuvres principales du musée en une heure ;
- Visite classique pour qui veut, en l'espace de deux ou trois heures, bénéficier de l'encyclopédisme des collections propre aux MAH et pouvoir mettre en regard époques et civilisations complémentaires (ex. : Grèce et Rome) ou totalement différentes (ex. : préhistoire, arts appliqués) ;
- Visite thématique pour l'amateur ou l'amatrice d'une période historique ou d'un courant artistique qui veut en savoir plus.

## LES PUBLICS

### **Autre mission essentielle du musée : l'accueil des publics.**

Le MAH articule son action autour des deux domaines complémentaires qui fondent la vocation des musées. Le premier se concentre sur les savoirs acquis lors de la constitution, l'étude et la conservation des collections ; le second est fondé sur l'ouverture vers l'extérieur, l'accueil et la transmission de ces savoirs aux visiteurs et visiteuses.

Lieu d'éducation non formelle, le musée se donne pour mission de transmettre des connaissances et des repères culturels indispensables à la compréhension de notre civilisation. Lieu de découverte cohérent avec son époque, le MAH se met en résonance avec le monde contemporain dans lequel il s'inscrit, en privilégiant l'échange et le renouvellement. Cette rencontre culturelle prend bien sûr la forme d'expositions, mais elle s'appuie aussi sur d'autres moyens tels que des conférences, concerts, ateliers, visites contées et arts vivants en général, ainsi que sur toutes les formes d'échanges proposées aujourd'hui par les outils numériques et les réseaux sociaux.

La pluralité de l'action culturelle du MAH se justifie par la variété des savoirs dont le musée est détenteur. Elle s'impose aussi en réponse aux pratiques de publics aux profils variés. Cette pluralité

offre l'opportunité d'explorer des champs culturels nouveaux et de participer à l'émergence de formes et de productions qui à leur tour enrichiront notre patrimoine.

### **Les expositions**

Le MAH témoigne d'une longue expérience dans le domaine de la production d'expositions temporaires. Une dizaine d'événements annuels sont programmés. Des expositions mettant en valeur la richesse des fonds du musée ou bénéficiant de collaborations fructueuses avec d'autres institutions publiques ou privées, suisses ou étrangères, sont régulièrement proposées. Des évolutions sensibles sont perceptibles, tant dans la forme des expositions que dans les pratiques professionnelles. Ces mutations, qui demandent encore à être développées davantage, fondent l'essentiel des enjeux muséographiques du musée et s'inscrivent au croisement de plusieurs facteurs. L'attente des publics en matière d'expérience de visite s'est transformée. L'exposition n'est plus réductible à l'acquisition de connaissances ou à un bel espace où sont montrées des œuvres. Elle est désormais le lieu d'un récit, d'un échange, d'un questionnement, d'une expérience esthétique, voire d'une émotion. Elle s'inscrit aujourd'hui aux côtés d'autres outils de loisir ou de savoir et inclut une dimension éminemment interactive.

Cette évolution des attentes et des formes, déjà largement amorcée par le MAH, va de pair avec la prise en compte des enjeux économiques attachés aux programmations. Une exposition a un coût et mobilise nombre de partenaires. Plus que jamais, des problématiques économiques et organisationnelles s'associent aux considérations strictement scientifiques et culturelles. Les coproductions, le développement d'expositions itinérantes, la recherche de partenaires privés et publics ou l'accueil d'expositions produites par d'autres ont fait leur entrée dans la pratique du MAH et sont appelés à s'y développer encore.

### **Le programme de médiation culturelle**

Acteur pionnier dans le domaine de la médiation culturelle, le MAH entend poursuivre le développement d'une offre complète à l'intention de tous les visiteurs et visiteuses. Les familles, le jeune public (scolaire ou non), les senior-e-s, les primo-visiteurs et primo-visiteuses, les habitué-e-s, les personnes en situation de handicap (physique, mental, ou encore malvoyantes et malentendantes) doivent pouvoir bénéficier de propositions qui leur sont spécifiquement adressées. Le MAH veut s'affirmer comme un lieu pédagogique, culturel et citoyen essentiel à la Cité.

Cet élargissement progressif de l'offre, destiné à ouvrir le musée à tous et toutes, à chacun et chacune, est rendu possible par le développement d'un important réseau de partenaires culturels régulièrement associés aux programmations. Ces partenariats, qui contribuent à ancrer le musée dans son environnement genevois, encouragent le brassage et la circulation des publics. Ils favorisent notamment la rencontre de compétences habituellement éloignées mais qui, réunies, permettent l'émergence de nouveaux formats d'événements (Mapping Festival, la Bâtie Festival de Genève, Museomix). Au-delà des visites régulièrement programmées avec le DIP, et grâce aux projets développés avec des maisons de quartier ou des classes du réseau d'enseignement prioritaire incluant toute la variété socioéconomique et socioculturelle propre à Genève, ces collaborations ouvrent aussi les portes du musée à un jeune public particulièrement éloigné de la culture classique, notamment.

L'appropriation des technologies numériques par le MAH constitue la seconde voie du développement de sa politique de médiation. La palette des outils d'aide à la visite offerte par ces supports a toute sa place au musée. Le MAH entend poursuivre cette exploration pour rendre accessible au plus grand nombre des connaissances et des expériences de visite encore inédites (réalité augmentée, technologies 3D, personnalisation de parcours, etc.).

L'offre culturelle du musée bénéficiera enfin dans les années à venir de la création d'un forum de 300 places prévu par le projet d'agrandissement dans des espaces creusés sous la cour des Casemates. Cette salle polyvalente pourra recevoir de nombreuses activités tant scientifiques que culturelles – du congrès au concert, du colloque à la projection de films spécialisés. Elle permettra au musée d'acquérir un nouvel ancrage dans la cité, en le profilant comme lieu de rencontre et d'échanges, tourné vers les problématiques propres à la ville, à son avenir et à sa gouvernance (débat publics, présentations de projets urbains, etc.). Elle permettra également de mieux accueillir les arts vivants, pour des événements en lien avec les collections du musée.

À sa réouverture, le musée devra relever trois défis regardant sa fréquentation et ses publics :

- la fidélisation de nouveaux visiteurs et visiteuses dont la présence régulière au musée attestera sa capacité à s'inscrire dans la Genève contemporaine ;
- l'élargissement des profils socio-culturels des visiteurs et visiteuses du musée, conformément à sa vocation de démocratisation culturelle, particulièrement au niveau local ;
- l'augmentation des visiteurs et visiteuses touristiques, contribuant à une meilleure identification du musée et de Genève à l'échelle nationale et internationale.

### **L'observatoire des publics**

Ces objectifs ne sauraient être atteints sans une politique des publics réfléchie et ambitieuse, et sans le recours à des méthodologies et à des compétences muséologiques propres à mettre au cœur de notre pratique professionnelle l'attention aux destinataires des projets. Conscient qu'un égal intérêt de tous les publics à l'égard de tous les sujets n'existe pas plus qu'un langage universel de médiation, le MAH développe ses projets culturels en regard de leurs publics potentiels et d'une détermination préalable des visiteurs et visiteuses qu'il souhaite atteindre. L'acquisition de nouveaux publics ne doit pas faire oublier celui des fidèles habitués et habitués dont il s'agit d'identifier les motivations et les attentes, afin que l'offre muséale s'inscrive au plus près de la volonté politique d'une démocratisation culturelle la plus large possible.

Cette dimension de l'expertise culturelle du musée se traduit par la conduite régulière d'études des publics quantitatives et qualitatives, menées en collaboration étroite avec d'autres entités du Département de la culture et du sport. Elle s'incarne également par des modalités de développement de projets associant, systématiquement et dès leur origine, les muséographes, scénographes, médiateur-trice-s et chargé-e-s de communication qui participeront à leur réussite. Cette attention portée aux publics se concrétise par la réalisation de supports de médiation et de programmations aussi diversifiés que spécifiques.

L'identité complexe de la ville et le rôle stratégique que le musée joue dans cet environnement, justifient le développement d'une politique des publics ambitieuse et diversifiée. La « mosaïque » genevoise », formée pour plus de 40% par l'agrégation de communautés, d'origine souvent modeste, arrivées par vagues successives, mais aussi par les acteurs et les actrices de la Genève internationale, constitue un vivier unique au sein duquel le MAH peut jouer le rôle de catalyseur. Le musée propose des repères tant aux Genevois et Genevoises de souche qu'aux personnes nouvellement arrivées, et le foisonnement de ses collections est le reflet et le lieu de rencontre de la mixité socio-culturelle de notre ville. La mise en œuvre de cette politique sera garante du renforcement du lien qui associe Genève et son patrimoine ainsi que de la reconnaissance élargie à laquelle le musée souhaite désormais prétendre en liaison étroite avec les autres musées publics, subventionnés et privés de la ville.

## LA MISE EN VALEUR DES COLLECTIONS

### **La future muséographie affirmera le caractère « singulier/pluriel » du musée.**

Singulier dans son ancrage géographique et historique ; témoin d'un lieu, d'une histoire, il s'inscrit dans la continuité d'une tradition et d'une identité genevoise. Pluriel, parce que lieu de croisements ; lieu d'ouverture au monde, aux autres, à tous les publics, à toutes les manifestations de l'art et de la culture.

Le projet d'agrandissement amplifie l'impact des présentations semi-permanentes, au gré d'une muséographie renouvelée, pour offrir une vision globale des collections du musée – sous un même toit. L'intégration de centaines d'œuvres d'art et d'objets d'histoire conservés jusqu'alors dans les réserves devient possible. Le concept architectural et scénographique privilégie quant à lui l'entrecroisement de l'ancien et du contemporain dans un parcours plus fluide et plus cohérent.

Outre l'horlogerie, deux ensembles inédits pourront être exposés dans des salles adaptées à leurs spécificités : les instruments de musique ainsi que la collection d'archéologie du Proche-Orient.

Les lignes directrices appliquées à la muséographie des espaces d'expositions semi-permanentes reposeront sur les principes suivants :

- le caractère encyclopédique du musée ; la multiplicité des collections est une force et non une difficulté ;
- la mise en valeur de la spécificité des collections genevoises : les grands ensembles (Liotard, Hodler, Vallotton), l'archéologie, la numismatique, l'horlogerie et l'émaillerie, etc.;
- le développement de « points forts » (sur le modèle de la présentation actuelle du retable de Konrad Witz), véritables vitrines des nombreuses compétences et expertises à l'œuvre dans le musée (recherche, publication, restauration, scénographie, médiation) ;
- le caractère dynamique de la présentation (son renouvellement) ;
- l'intégration de technologies numériques pour trouver de nouveaux publics et permettre une lecture originale de l'œuvre/objet ;

- l'invitation faite au visiteur et à la visiteuse d'interagir et de devenir l'un des « acteurs » ou l'une des « actrices » du musée : le parcours est jalonné d'espaces participatifs où œuvres, thématiques, techniques deviennent champ de réflexion.

Afin d'accentuer l'intérêt pour la visite des collections semi-permanentes et de valoriser les fonds du musée, les principes scénographiques retenus offriront la possibilité d'un renouvellement d'objets/œuvres qui ne remettra pas en question l'architecture générale du parcours. Sans déplacer de chefs-d'œuvre, points de repère obligés du visiteur et de la visiteuse, il sera possible d'effectuer la rotation d'environ un tiers des œuvres par décennie. Le public s'attend aujourd'hui à une évolution des salles, et sa fidélisation passe par un renouvellement soutenu des accrochages.

## LA RECHERCHE

À l'origine, le musée était avant tout un lieu de recherche et d'étude au service des professionnels, hommes et femmes – un lieu qui pouvait, accessoirement, être fréquenté par des amateurs et amatrices d'art et d'histoire. Cette conception a progressivement disparu dans la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle pour laisser place à un musée ouvert à tous et toutes dans une perspective culturelle et patrimoniale.

La recherche au musée englobe désormais l'ensemble des activités intellectuelles ayant pour objet la progression des connaissances nouvelles liées aux collections. À charge de l'institution d'assurer la communication de cette « recherche appliquée ».

Les objectifs du programme de recherche du MAH devront se mettre en place pour l'ouverture de l'institution et seront essentiellement au service de la politique d'acquisition, de publication et d'exposition. À cette fin, ils s'appuieront sur les travaux effectués dans les universités <sup>1</sup> (Genève, Lausanne, Bâle) et les centres de recherches, et intensifieront les collaborations déjà existantes, notamment en ce qui concerne la préparation d'expositions temporaires.

Pour contribuer au bon fonctionnement du musée, la recherche doit être orientée et organisée autour de quatre principes :

- porter sur le contenu de la collection en s'appuyant notamment sur les travaux universitaires, et produire un inventaire documentaire et scientifique de référence dont la mise en ligne assure la diffusion la plus large ;

---

<sup>1</sup> À ce sujet, il convient de signaler que la Ville de Genève et l'Université de Genève ont signé en juin 2014 une convention visant à construire et organiser une coopération solide entre les institutions scientifiques et culturelles de la Ville et du Canton de Genève. La Ville et l'Université de Genève partagent de nombreux enjeux communs, en particulier dans le cadre de l'enseignement, de la recherche scientifique et de sa communication au public. Cette convention propose de renforcer les synergies existantes et d'assurer une meilleure visibilité à l'activité scientifique genevoise, notamment en participant à l'ouverture des sciences sur la cité par des actions de médiation culturelle et scientifique, ainsi que par des activités de promotion et de vulgarisation de la recherche.

- développer les outils muséographiques et techniques nécessaires à la bonne conservation et présentation des œuvres d'art et objets d'histoire ; dans ce but, les techniques muséales utilisées au MAH sont en constante évolution (normes de conservation, enquêtes sur les publics, méthodes de gestion, outils juridiques) ;
- mener une réflexion muséologique comme socle théorique de l'action du musée (déontologie dans la gestion des collections, philosophie de l'action) et de son fonctionnement (analyse de l'institution au travers des résultats en particulier pédagogiques et médiatiques) ;
- ouvrir de nouvelles perspectives historiques permettant de questionner les grands courants sociaux, esthétiques et culturels indispensables au développement et à la compréhension des enjeux de société actuels.

La recherche est menée sous l'autorité des conservateurs et conservatrices qui participeront activement aux manifestations publiques afin d'assurer la transmission régulière des connaissances nouvelles. Le MAH tient à encourager et à renforcer ces synergies pour le profit du plus grand nombre.

## CONCLUSION

Le musée défini comme institution « au service de la société et de son développement » est par essence ouvert à tous et toutes. Que ce soit sur le plan architectural ou muséographique, il doit tendre vers l'excellence tout en demeurant accessible. Il est porteur de caractères propres à la vie intellectuelle, artistique, morale et matérielle d'une société et constitue de ce fait un formidable outil de cohésion sociale et de rayonnement. Le plus grand musée de Genève se doit d'être un lieu d'ouverture, d'expérience et d'exploration culturelle. Un lieu qui permet, par son encyclopédisme, de catalyser une réflexion citoyenne de la ville sur elle-même. En offrant à ses habitantes et habitants, visiteurs et visiteuses, des repères sur son passé, il doit contribuer à dessiner, avec eux, les pistes de son avenir.