

**Réponse du Conseil administratif à la question écrite du 6 octobre 2021 de M<sup>me</sup> Louise Trottet et M. Vincent Milliard: «Projet muséal du Musée d'art et d'histoire (MAH)».**

*TEXTE DE LA QUESTION*

Il y a un an, nous étions saisis d'une lettre émanant d'un ancien conservateur du Cabinet des arts graphiques, institution rattachée au Musée d'art et d'histoire (MAH), qui dénonçait notamment la mauvaise gestion humaine qui y régnait, mauvaise gestion qui ne semble pas avoir évolué positivement malgré un travail de médiation. Depuis, les médias se sont plus largement fait écho de nombreuses tensions et problématiques liées aux ressources humaines au sein de l'institution mère qu'est le MAH.

Plus récemment, la presse a également relaté les éventuelles primes inhabituelles, par rapport à ce qui se pratiquait jusqu'à maintenant, qui étaient versées à des commissaires d'exposition externes, et ce en dépit des compétences et ressources internes des conservateurs et des conservatrices déjà employés régulièrement par la Ville. Dans ces articles, d'autres coûts, peu en rapport avec les pratiques connues, ont également été mentionnés.

Cela interroge forcément sur le projet muséal porté par l'actuelle équipe dirigeante, projet muséal intimement lié à la question de l'extension et de la rénovation du MAH. On relève à la fois un projet démesuré – chiffré jusqu'à une hauteur de 500 millions de francs par des experts externes – ainsi qu'un manque de consultation d'organisations et d'experts théoriquement impliqués dans l'orientation de cette institution, le tout avec une vision muséale qui reste floue.

Les questions qui se posent sont donc les suivantes:

- qu'est-il prévu pour répondre aux nombreuses critiques s'accumulant tant au niveau du MAH que de la souffrance des collaboratrices et collaborateurs?
- Plusieurs expositions élaborées par des scientifiques genevois auraient été annulées ou repoussées au MAH, alors que dans le même temps des conservateurs étrangers sont invités avec des sommes jugées sans équivalent dans le milieu. La question en deux volets est la suivante: dans la vision du nouveau directeur du MAH, quelle est la place donnée aux conservateurs et spécialistes locaux dans l'élaboration des collections? Quel est le surcoût de l'annulation, respectivement du déplacement et du remplacement de ces expositions?
- Où en est le programme muséal, en lien avec les mètres carrés de locaux?
- Où en sont les groupes de travail sur l'extension du musée et sont-ils toujours régulièrement inclus dans les discussions quant au futur du MAH?

- Dans le projet de rénovation imaginé, combien coûterait une restauration du seul bâtiment Camoletti?

### *RÉPONSE DU CONSEIL ADMINISTRATIF*

Les tensions dans le domaine de la gestion des ressources humaines (RH) qui vous ont été relayées à l'automne 2020 nous sont connues, ce qui nous permet de dire qu'elles sont nettement moins graves que ce qu'ont pu en relayer les médias; nous les suivons avec attention.

Hormis quelques situations individuelles difficiles, et pour la majorité d'entre elles antérieures à l'arrivée du nouveau directeur, force est de constater que les insatisfactions exprimées par certains membres du personnel prennent souvent source dans une culture de travail dominée par de fortes concurrences entre disciplines, domaines et métiers, ainsi que dans la longueur et la complexité du débat autour de la restauration et agrandissement du Musée, débat qui dure depuis plus de vingt ans.

L'ambiance générale du musée n'en reste pas moins positive aujourd'hui. Une grande majorité du personnel est désireuse d'aller de l'avant pour faire vivre la nouvelle vision du musée et concrétiser la transversalité voulue par le directeur en s'impliquant de manière plus collégiale, agile et collaborative dans les projets et les évolutions de l'institution.

Depuis plusieurs mois, de concert avec l'équipe de direction du Musée d'art et d'histoire (MAH), la direction du département de la culture et de la transition numérique (DCTN) accompagne ce processus par différentes mesures de soutien visant à optimiser et fluidifier la gouvernance, clarifier les rôles et responsabilités de chacun et chacune, et renforcer le management de proximité. Tout est mis en œuvre pour anticiper et/ou traiter les inquiétudes et les sentiments d'inconfort ou de doute qui émergent parfois chez certains collaborateurs et certaines collaboratrices dont les habitudes de travail se trouvent modifiées par l'évolution du musée et son adaptation à de nouveaux objectifs et à une nouvelle vision. Pour exemple, des ateliers et rencontres participatifs autour du projet culturel et des valeurs de l'institution sont organisés en interne, des mesures RH collectives et individuelles sont en cours, et des accompagnements RH spécialisés sont conduits pour accompagner la transition de la gouvernance et soutenir le management dans la transformation de la culture de travail.

Il est à relever que ces enjeux de développement et de gouvernance ne sont pas le seul fait du MAH. Ils touchent toutes les institutions culturelles et scientifiques du DCTN et font actuellement l'objet d'une réflexion de fond au sein du département, en collaboration étroite avec la direction des ressources humaines

(DRH). En effet, les directeurs et directrices d'institutions se trouvent aujourd'hui confrontés à un véritable paradoxe: d'un côté une vision prospective en phase avec l'évolution de notre société, qui demande de penser l'action et le positionnement de leur institution de façon beaucoup plus dynamique et innovante, notamment vers toute la diversité des publics; de l'autre un fonctionnement administratif et structurel très classique et cloisonné, relativement limité dans ses possibilités d'évolution. Dans cet environnement complexe, caractérisé aussi par des enjeux stratégiques majeurs, un passé parfois turbulent et un personnel très diversifié, aux cultures métiers différentes et à forte composante scientifique, le poste de directeur-directrice doit se comprendre et s'inscrire avec et autour d'un comité de direction solide. Ce dernier réunit des collaborateurs et collaboratrices spécialisés dans tous les secteurs d'activité nécessaires à la conduite d'une institution culturelle et scientifique de rayonnement national et international. Il convient donc aujourd'hui, et au sens large, d'accompagner ce processus tant sur le fond (culture de travail) que sur la forme (structure de gouvernance).

Il va de soi que, dans ce cadre, le personnel scientifique a toute son importance puisque les conservateurs et conservatrices, notamment, jouent un rôle primordial dans la gestion, l'étude et l'enrichissement des collections, ainsi que dans la programmation des expositions et autres événements. Leurs compétences à cet égard sont d'ailleurs largement reconnues au MAH. Elles permettent de promouvoir le musée au travers de publications, de conférences, d'expertise mise au service d'autres institutions, etc. Il convient toutefois de revenir à certains fondamentaux en clarifiant et optimisant les processus de collaboration entre les secteurs scientifiques et les secteurs culturels et muséographiques. Il est fondamental pour l'avenir du musée et son utilité publique de s'assurer aussi que l'activité scientifique s'insère dans le projet collectif, de manière lisible aussi pour des non-initié.e.s, et ce non seulement au MAH mais également dans l'ensemble des musées municipaux. Un bilan rétrospectif et positif de l'activité scientifique est d'ailleurs prévu au courant de l'année 2022, ainsi qu'une publication adéquate du programme de recherche et des principaux projets et résultats qui en découlent.

On notera par ailleurs qu'au MAH, comme dans la plupart des musées, la programmation des expositions et la stratégie de valorisation de l'institution et de sa collection relèvent avant tout de la direction, qui garantit la cohérence des propositions culturelles en regard des orientations du musée. C'est ce souci de cohérence qui a déterminé le report de l'exposition *Genève 1900*, seul projet de longue date à n'avoir pas été concrétisé. Les autres expositions programmées, impulsées pour la plupart par les conservateurs et conservatrices du MAH, ont été agréées par le Conseil scientifique et la direction et réalisées.

S'agissant du recours à des curateurs et curatrices invité.e.s, nous relèverons que c'est dans une optique de valorisation très large des collections que M. Wahler a fait appel successivement à Jakob Lena Knebl et Jean-Hubert

Martin pour les expositions grand format de 2021 et 2022. L'enjeu, ici, était non seulement de faire émerger des réserves le plus grand nombre possible d'objets et d'œuvres, toutes disciplines confondues, mais aussi de valoriser la richesse et la diversité du patrimoine genevois en proposant au public des points de vue inédits sur la collection et les espaces du musée. Le nombre d'œuvres des collections du Musée montrées au public à l'occasion de ces deux expositions est le plus élevé depuis très longtemps. S'ils n'ont pas été directement chargés de la curation, les conservateurs et conservatrices du MAH ont néanmoins été appelés à collaborer étroitement avec ces deux curateurs externes. Et bien sûr, les personnels scientifiques du MAH gardent la main sur les expositions directement en lien avec leurs domaines de collections propres. Quant aux honoraires des curateurs invités, ils sont justifiés compte tenu de leur expérience et de leur notoriété, ainsi que de la nature et de la complexité de leur mandat. Des regards extérieurs peuvent avantageusement compléter les compétences internes.

Enfin, cette reconfiguration de la programmation n'a engendré aucun surcoût. Des économies ont au contraire été réalisées depuis l'entrée en fonction de Marc-Olivier Wahler puisque les projets de substitution sont plus économiques que certains projets préalablement envisagés. Ces économies permettent de diversifier l'offre du musée et de renforcer les activités de médiation. En adossant ses grandes expositions aux collections du musée plutôt qu'en multipliant les emprunts et les transports d'œuvres, le MAH réduit non seulement les coûts de production et de scénographie des expositions mais également leur empreinte carbone.

L'élaboration du programme architectural se poursuit selon un calendrier serré, devant aboutir au dépôt d'un crédit d'étude courant 2022 (sur lequel s'adossera le Concours international d'architecture). Elle prend en compte l'évaluation des besoins en lien avec la programmation muséale, elle-même encore sujette à approfondissement, notamment pour optimiser au mieux les besoins et les options afin de contenir les coûts tout en faisant sens. Des propositions plus concrètes seront disponibles en lien avec le crédit d'étude; le parcours muséal précis, proprement dit, ne sera évidemment pas disponible avant le choix d'un projet lauréat à l'issue d'un concours.

Les associations concernées (Patrimoine suisse Genève, Société des amis du Musée d'art et d'histoire (SAMAH), Association des habitants du centre et de la Vieille-Ville (AHCVV), Action Patrimoine vivant (APV), etc.) sont associées à l'élaboration du programme et les consultations se poursuivent à un rythme soutenu. Les commissions concernées du Conseil municipal auront bientôt une information circonstanciée sur l'avancement de ce processus, par analogie à celles effectuées les 30 et 31 août 2021.

Le coût de la seule restauration du bâtiment Camoletti n'a pas été réactualisé depuis l'échec du précédent projet car cette alternative ne répond pas du tout

aux problématiques diverses que le musée rencontre aujourd’hui, à la fois pour la valorisation des collections et pour un accueil adéquat du public dans toute la diversité des besoins et des attentes dans un musée aujourd’hui et demain. De plus, elle reviendrait plus cher à la Ville car une restauration sans amélioration qualitative et spatiale du musée n’attirerait pas de moyens issus du mécénat privé. La restauration du bâtiment actuel représente de toute manière de loin la plus grande partie du coût d’un projet quel qu’il soit, puisqu’elle doit s’accompagner d’une importante mise aux normes en termes de climatisation, d’accès universel, de sécurité des collections, etc.

Au nom du Conseil administratif

Le secrétaire général:

*Gionata Piero Buzzini*

Le conseiller administratif:

*Sami Kanaan*