

## Rapport d'évaluation 2016-2019

Récapitulatif des indicateurs et des objectifs de la convention de subventionnement 2016-2019 entre l'Etat de Genève, la Ville de Genève, la Fondation de droit privé du musée d'art moderne et contemporain et la Fondation de droit public du musée d'art moderne et contemporain.

### **Nom du subventionné : FONDAMCO - Fondation de droit public du musée d'art moderne et contemporain**

#### *Parties subventionnantes :*

- Canton : département de la cohésion sociale (DCS-Canton)
- Ville de Genève : département de la culture et du sport (DCS-Ville)
- Fondation de droit privé du musée d'art moderne et contemporain

### **Rappel du but de la subvention et des missions du subventionné :**

La FONDAMCO est une fondation de droit public dont le but est de contribuer à la conservation et au développement d'un musée d'art moderne et contemporain à Genève, accessible au public. Elle entend consolider les acquis du MAMCO et en rendre compte, développer des outils de travail, diversifier la politique de communication et de formation, élargir et renforcer les partenariats locaux et internationaux, structurer et approfondir l'activité scientifique.

La Ville et le canton de Genève versent une subvention à la FONDAMCO pour :

- faciliter l'accès à l'art moderne et contemporain;
- encourager les actions qui vont dans le sens de l'élargissement du public et de la formation des artistes plasticiens professionnels;
- soutenir un centre qui accueille l'art en train de se faire et qui accompagne la création locale;
- contribuer au rayonnement de Genève en encourageant l'ouverture nationale et internationale de la scène artistique genevoise en soutenant la diffusion des œuvres, les échanges et la présence des artistes genevois dans les réseaux de l'art.

Au regard de ces attentes, la FONDAMCO s'est engagée à :

1. développer une institution culturelle citoyenne fédératrice, au service des artistes, des publics, existants ou à convaincre, et d'abord des habitants de Genève et de son aire de rayonnement;
2. développer un musée créatif pour l'art de notre époque, dans un horizon international, à travers une politique diversifiée d'expositions et d'accrochage;
3. développer une collection patrimoniale et une production éditoriale durable;
4. développer des outils didactiques et pédagogiques facilitant l'accès du plus grand nombre à l'art contemporain.

**Mention du contrat :** Convention de subventionnement entre la République et canton de Genève, la Ville de Genève, la Fondation MAMCO et la FONDAMCO.

**Durée du contrat :** du 01.01.2016 au 31.12.2019 (4 ans)

**Période évaluée :** du 01.01.2016 au 31.12.2018 + éléments connus de l'exercice 2019

<b>Objectif 1. "Développement d'une institution culturelle citoyenne fédératrice"</b>				
<b>Indicateur 1.1 : "Nombre d'artistes locaux et régionaux présentés"</b>				
	Année 2016	Année 2017	Année 2018	Année 2019 (projection)
"Valeur cible"	5	5	5	5
"Résultat réel"	12	10 (artistes locaux) / 26 (artistes suisses)	7 (artistes locaux) 9 (artistes suisses)	5
<b>Indicateur 1.2 : "Nombre et type de partenariats réalisés avec d'autres institutions culturelles"</b>				
"Valeur cible"	20	20	20	20
"Résultat réel"	10	17	19	15
<b>Indicateur 1.3 : "Nombre de visiteurs au MAMCO"</b>				
"Valeur cible"	40'000	40'000	40'000	40'000
"Résultat réel"	43'453	48'181	47'127	48'000
<b>Indicateur 1.4 : "Nombre de visiteurs sur le site web"</b>				
"Valeur cible"	360'000	360'000	360'000	360'000
"Résultat réel"	457'463	110'886	120'000	140'000
<b>Indicateur 1.5 : "Nombre de sollicitations extérieures (jurys, conférences, commissions, etc)"</b>				
"Valeur cible"	20	20	20	20
"Résultat réel"	40	45	57	40
<p>Commentaire(s) :</p> <p>1.1 <u>Artistes locaux et régionaux</u> : ont été distingués ici les artistes basés à Genève (dits locaux) et Suisses (plutôt que régionaux), attestant l'intérêt que le MAMCO porte à la scène émergente aussi bien régionale que nationale, au-delà de la frontière linguistique – ceci dans un effort de mieux faire connaître à l'ensemble de la population suisse la seule institution muséale romande dédiée à l'art contemporain</p> <p>1.2 <u>Partenariats</u> : ont été comptabilisés comme partenariats ceux qui ont fait l'objet d'une convention ou d'un accord écrit ; il apparaît à la direction que la valeur cible est trop élevée ou que la typologie des partenariats devrait être mieux définie, afin de pouvoir comptabiliser correctement ceux-ci parmi toutes les formes de collaboration initiées par le musée et inscrite dans le rapport annuel de celui-ci</p> <p>1.3 <u>Nombre de visiteurs</u> : le MAMCO dispose depuis 2016 d'une caisse enregistreuse électronique et délivre un ticket même pour les entrées gratuites : son calcul est donc aux normes de précision et de contrôle souhaitées, contrairement à la période précédente et à nombre de systèmes de comptage utilisés dans le domaine culturel ; la fréquentation est en hausse régulière depuis l'arrivée du nouveau directeur ; il est à noter également que le MAMCO a intégré l'association AMOS (Art Museum of Switzerland) qui regroupe les 10 musées d'art les plus fréquentés de Suisse ; à titre comparatif, dans la région romande, seul le Musée d'art et d'histoire reçoit plus de visiteurs (un peu plus du double) que le MAMCO, mais avec des moyens très supérieurs et un champ temporel et patrimonial beaucoup plus large</p> <p>1.4 <u>Visiteurs du site Web</u> : le calcul porte depuis 2017 sur le comptage des visiteurs uniques par an,</p>				

plutôt que sur le nombre de pages consultées, conformément aux normes métriques en usage

<b>Objectif 2. "Développement d'un musée créatif"</b>				
<b>Indicateur 2.1 : "Renouvellement de l'exposition"</b>				
	Année 2016	Année 2017	Année 2018	Année 2019 (projection)
"Valeur cible"	3x par an	3x par an	3x par an	3x par an
"Résultat réel"	3	3	3	3
<b>Indicateur 2.2 : "Expositions temporaires tenant compte des rétrospectives, des créations actuelles et des expositions historiques"</b>				
"Valeur cible"	3x par an	3x par an	3x par an	3x par an
"Résultat réel"	8	16	15	10
<b>Indicateur 2.3 : "Expositions hors MAMCO"</b>				
"Valeur cible"	1x par an	1x par an	1x par an	1x par an
"Résultat réel"	0	1	5	1
Commentaire(s) :				

<b>Objectif 3. "Développement d'une collection patrimoniale et d'une production éditoriale durable"</b>				
<b>Indicateur 3.1 : "Nombre de livres édités par le Mamco"</b>				
	Année 2016	Année 2017	Année 2018	Année 2019 (projection)
"Valeur cible"	5	5	5	5
"Résultat réel"	11	9	12	10
<b>Indicateur 3.2 : "Montant des acquisitions et des dons"</b>				
"Valeur cible"	100'000	100'000	100'000	100'000
"Résultat réel"	3'267'717	1'328'569	1'581'797	100'000
Commentaire(s) :				
<p><u>Renouvellement de l'exposition</u> : le système de 3 séquences a été conservé, mais n'est pas indicateur du nombre d'expositions réalisées (cf. 2.2) ; la direction s'interroge sur l'intérêt de mesurer ainsi son activité et propose plutôt de créer une typologie d'expositions plus fines (rétrospectives internationales, expositions-dossiers, expositions de la collection, etc.) : le MAMCO réalise à un coût</p>				

très inférieur à tous ses collègues régionaux des expositions à rayonnement international et souvent en coproduction, mais le coût au mètre carré d'une exposition varie toujours en fonction de l'ampleur de ses prêts et de son ambition scientifique ; cette variabilité et l'usage de gabarits permettrait de mieux faire comprendre la nécessaire adéquation de moyens à une ambition diversifiée (locale, régionale, nationale, internationale)

2.3 Expositions hors MAMCO : la direction a répondu à cette cible en organisant, une fois par année, une exposition à l'étranger à partir d'un corpus d'œuvres de la collection du MAMCO, notamment des artistes suisses, dans un effort manifeste d'internationalisation de la réception de celle-ci ; il faut signaler que cette politique n'a été possible que par l'obtention de moyens supplémentaires hors du budget du MAMCO, tant la faiblesse de celui-ci lui interdit de financer quoi que ce soit de non-essentiel à ses missions sur site – par conséquent, cet indicateur devrait être, du point de vue de la direction rendu soit optionnel soit conditionné à l'obtention de moyens adéquats

3.1 Nombre de livres édités : la direction a, dans un effort de solde de l'héritage de son prédécesseur, publié le reliquat du programme éditorial du MAMCO, soit plus du double de titres que le rythme annuel prévu ; même si une nouvelle organisation de la production et la mise en place de coéditions internationales a rendu possible cet effort, il faut le mesurer à l'aune de l'expérience spécifique du directeur dans ce domaine (ancien professionnel de l'édition) et à l'absence de moyens du musée pour tenir cette politique sur le long terme ; la direction a déjà considérablement réduit les coûts et la charge en ressources humaines concernant l'édition au musée et n'exclut pas de devoir purement et simplement fermer ce département si les moyens à disposition du musée restent les mêmes dans l'avenir

3.2 Montant des acquisitions et des dons : le MAMCO étant en déficit structurel, il apparaît singulier d'exiger une forme de croissance de sa collection et d'inscrire une somme qui n'est pas disponible au budget (voir Observations de la FONDAMCO) ; seule une somme d'environ 50'000 francs (trouvée dans le privé par un partenariat renouvelable annuellement), complétée par l'effort de l'Association des Amis, peut raisonnablement être inscrit au budget annuel (et non quadriennal) ; malgré cela, grâce à une politique dynamique de développement des dons et des legs et grâce au soutien des mécènes de la Fondation et de l'Association des Amis (forte de plus de 1'000 membres cotisants), la collection s'est enrichie de façon spectaculaire ces dernières années ! Après révision de l'inventaire par la direction, l'estimation actuelle de la valeur de la collection, transmise au domaine public depuis la création de la FONDAMCO en 2004, est de près de 60 millions de francs suisses, soit plus que la somme investie par les pouvoirs publics depuis 15 ans dans le MAMCO. Cette efficacité de transformation des fonds publics en collection publique n'est égalée par aucune structure publique régionale. En outre, suite aux efforts d'inventaire, une procédure de récolement lancée en 2018 conduira le musée à la publication en ligne de sa collection et fera sans doute du MAMCO le principal prêteur d'œuvres de la région, celui-ci étant déjà en seconde position sur l'échiquier régional, après le Musée d'art et d'histoire, comme l'atteste la communication de la Conférence des musées genevois en 2018

<b>Objectif 4. "Développement d'outils didactiques et pédagogiques facilitant l'accès du plus grand nombre à l'art contemporain"</b>				
<b>Indicateur 4.1.1 : "Nombre d'élèves du DIP - écoles primaires accueillis au musée"</b>				
	Année 2016	Année 2017	Année 2018	Année 2019 (projection)
"Valeur cible"	1'200	1'200	1'200	1'200
"Résultat réel"	1'971	2'438	2061	2100
<b>Indicateur 4.1.2 : "Nombre d'élèves du DIP - cycle d'orientation accueillis au musée"</b>				
"Valeur cible"	500	500	500	500
"Résultat réel"	561	511	417	490
<b>Indicateur 4.1.3 : "Nombre d'élèves du DIP - enseignement secondaire accueillis au musée"</b>				
"Valeur cible"	900	900	900	900
"Résultat réel"	945	1'069	1153	1100
<b>Indicateur 4.2 : "Nombre de personnes inscrites aux cours"</b>				
"Valeur cible"	100	100	100	100
"Résultat réel"	812	782	534	550
<b>Indicateur 4.3 : "Nombre de personnes ayant suivi les visites commentées"</b>				
"Valeur cible"	4'500	4'500	4'500	4'500
"Résultat réel"	5'786	5'824	5'747	5'800
<b>Indicateur 4.4 : "Nombre d'activités complémentaires"</b>				
"Valeur cible"	8	8	8	8
"Résultat réel"	15	11	15	11
<b>Indicateur 4.5 : "Nombre et type de séminaires et modules de formation"</b>				
"Valeur cible"	10	10	10	10
"Résultat réel"	6	8	8	8
<p>Commentaire(s) :</p> <p>4.1 <u>Nombres d'élèves</u> : il apparaît à la direction que ce comptage est d'une finesse disproportionnée et qui ne donne pas une image complète de l'activité de développement des publics que le MAMCO mène ; ainsi sont absents les écoles d'art (la HEAD et l'ECAL en priorité) qui constituent pourtant un public privilégié, s'agissant selon les normes HES, d'un accompagnement de formation indispensable ; les efforts pour augmenter l'accessibilité du musée, quoique contredite par un</p>				

bâtiment municipal qui n'est pas aux normes, ne figurent pas non plus sur ce tableau ; enfin, les partenariats pédagogiques spécifiques, y compris avec des écoles privées ou non genevoises, n'apparaissent pas ici, mais sont intégrés partiellement sous le point 1.2

4.2-4.5 Cours, visites et séminaires : les cours relèvent d'une activité entièrement organisée et financée par l'Association des Amis, tandis que les visites sont prises en charge par l'équipe du musée et que les modules de formation sont destinés aux enseignants, intervenants et partenaires du service des publics du musée – cette indistinction n'offre pas la meilleure image des activités proposées en terme de médiation par le MAMCO ; il est à noter que, depuis 2016, les cours sont proposés à la carte plutôt que par cycles, ce qui explique l'augmentation des participants

### **Observations de la FONDAMCO:**

Si les valeurs cibles ont été atteintes ou dépassées, c'est au prix d'un effort exceptionnel des équipes et des moyens privés recueillis année après année. Comme le montrent les budgets annuels, reconduits depuis 2015 sans augmentation significative des salaires ni tenir compte de l'inflation naturelle des coûts et frais généraux, le MAMCO est en déficit structurel : prévu pour tourner sur un budget de 4'500'000 francs (hors acquisitions), réparti entre la Ville, l'Etat et la Fondation privée du MAMCO, il ne reçoit en réalité que 4'000'000 francs. A titre de comparaison, le Musée cantonal des Beaux-Arts de Lausanne, avec une équipe et des surfaces inférieures, construit son budget sur 6'000'000 francs, tandis que le Musée d'art et d'histoire, avec une équipe et une collection certes numériquement beaucoup plus importante, reçoit près de 34'000'000 francs de la Ville. La nouvelle direction a, depuis son arrivée, mis le frein sur les dépenses, réduisant même l'équipe scientifique et curatoriale, tout en augmentant les recettes propres, le nombre de visiteurs et les fonds privés obtenus pour soutenir les activités, obtenant ainsi des résultats financiers à l'équilibre sur la période de la Convention. Néanmoins, le directeur rappelle dans chacun de ses rapports annuels remis à la FONDAMCO la précarité de la structure et la pénibilité grandissante des charges de travail portées sur le personnel du musée, notamment du fait de l'accroissement exponentiel des demandes administratives. Il souligne ainsi que, sans augmentation des moyens, il faudra revoir à la baisse les objectifs ou risquer l'épuisement de ses ressources humaines. Il regrette que la dynamique positive enclenchée depuis 2016, faisant du MAMCO un lieu essentiel sur le plan régional, national et international, ainsi que l'attestent la croissance de sa collection patrimoniale, le suivi dont il bénéficie dans la presse (apparaissant, en moyenne depuis 2017, chaque jour dans un support médiatique) et l'augmentation de son public et de son association d'amis, que cette évolution positive n'ait pas encore trouvé l'écho nécessaire pour convaincre les pouvoirs publics de mieux l'accompagner.

Entre 2016 et 2019, le MAMCO aura organisé près de 50 expositions, dont 10 bénéficiant d'une coproduction internationale, accueilli près de 50'000 visiteurs par année, publié plus de 40 ouvrages diffusés internationalement, trouvé autant d'argent dans le privé que les subventions publiques qu'il a reçues et accru, sans aucun budget d'acquisition, la valeur de sa collection de près de 8'000'000 francs ! Il aura aussi mis en place un nouveau système administratif, répondant aux demandes posées en 2015 par le Service d'Audit du Canton, implémenté une nouvelle identité visuelle, développé un véritable site Internet, publié un ouvrage général sur le musée, procédé à un inventaire et un récolement de sa collection, réorganisé ses espaces et relancé la discussion sur la rénovation du bâtiment de la Ville qu'il occupe. Il aura aussi continué à être un partenaire essentiel des structures d'enseignement du Canton, développé des partenariats audacieux quant à l'engagement digital (comme avec le PiQasso de la communauté en ligne QoQa ou Wikimédia) et à l'accessibilité (avec JTI et la Fondation Lombard-Odier, mais aussi l'Université Nomade et ProJuventute), mis en parallèle des artistes genevoises et suisses avec des créateurs internationaux et joué un rôle moteur dans la nécessaire synergie des partenaires publics et privés au niveau romand.

La direction est prête à comparer son bilan, aussi bien artistique que chiffré, à celui de toute institution muséale sur le territoire et à défendre la nécessité d'un nouvel investissement pour permettre au MAMCO de sortir de sa précarité et planifier son développement futur.

### **Observations du Canton, de la Ville de Genève et de la Fondation MAMCO :**

Le projet culturel du MAMCO, tel qu'il s'est développé durant la période évaluée, atteint pleinement les objectifs fixés dans la convention de subventionnement 2016-2019.

Comme attendu, le MAMCO a développé une programmation d'expositions riche et variée en relation avec la mise en valeur de ses collections.

Par ailleurs, la Ville et le canton saluent l'effort d'enrichissement de son patrimoine grâce à des dons et acquisitions rendues possibles au travers de la générosité de mécènes privés.

Le MAMCO a poursuivi la politique d'accessibilité de ses expositions et collections au travers d'actions de médiation à destination de publics diversifiés (scolaires, aînés, amateurs, petite enfance, etc.).

Par ailleurs, le nouveau directeur a renforcé le rôle du MAMCO comme musée par l'organisation d'expositions qui replacent l'art contemporain dans une perspective historique.

Il a également développé des partenariats avec des institutions suisses et étrangères ce qui contribue au rayonnement de Genève aux niveaux national (notamment avec la Suisse alémanique) et international (Belgique, France, Pays-Bas, Russie, etc.).

Sur le plan financier, les exercices 2016 et 2017 se sont soldés par un déficit et la FONDAMCO accusait un découvert au bilan de près de 80'000 francs au 31.12.2017. Le résultat positif enregistré en 2018 dû au non-remplacement de postes et à des réductions de taux d'activité a néanmoins permis de retrouver un bilan équilibré. Toutefois, la situation financière de la FONDAMCO reste délicate.

Pour la période couverte par la prochaine convention, le MAMCO devra relever le défi d'élaborer un projet culturel pour le BAC qui lui permette de se déployer pleinement et d'offrir au public les prestations qui lui manquent aujourd'hui (centre de documentation, cafétéria, accueil, etc.).

Dans cette optique, certains mécènes de la Fondation, au premier titre duquel son Président, Philippe Bertherat, se sont engagés à soutenir la rénovation par des fonds privés. La Fondation souligne que ce développement, essentiel pour continuer à mener des activités muséales dans ce bâtiment, devrait s'accompagner d'un budget de fonctionnement revu à la hausse dans le futur.

De son côté, la Ville poursuivra ses efforts en vue de la rénovation du bâtiment. Elle contribuera également au développement du MAMCO et du BAC en libérant les surfaces actuellement occupées par l'Unité d'art contemporain (UAC), soit plus de 570 m<sup>2</sup>.

**Pour la FONDAMCO**



Philippe Bertherat  
Président



Lionel Bovier  
Directeur

Genève, le 14/6/19

**Pour la Fondation MAMCO**



Pierre de Labouchere  
Vice-président

Genève, le 20-06-19

**Pour la Ville de Genève**



Michèle Freiburghaus,  
Conseillère culturelle FMAC



Cominoli Nicolas,  
Conseiller scientifique

Genève, le 26.06.2019

**Pour la République et canton de Genève**



Diane Daval Béran,  
Responsable du Fonds cantonal d'art  
contemporain (FCAC)



Falcicola Elongama Marie-Anne,  
Responsable financière

Genève, le 29.7.2019