

# Dialogue

Interview \_\_\_\_\_ 32

Statements \_\_\_\_\_ 38



# Assembler et désassembler : les musées peuvent-il faire les deux ?

Les musées sont tenus de conserver pour l'avenir les biens culturels qui leur sont confiés et ne sont pas censés s'en défaire. Du moins, telle est l'opinion courante en Europe. Mais que se passe-t-il lorsque certaines circonstances justifient le retrait ou la vente d'une pièce, par exemple par manque de ressources ou pour améliorer une collection ? Ce qu'on appelle l'aliénation ou la désaccession, c'est-à-dire le processus de retirer un objet ou une œuvre d'art d'une collection, fait partie intégrante de la réalité muséale ; et pourtant dans certains cas, cela peut susciter de vives discussions dans le débat public.

L'entretien avec Josef Helfenstein et Bernadette Walter met en lumière les circonstances et le contexte des procédures d'aliénation suivies par certains musées en Suisse et aux États-Unis. Les déclarations des expert·e·s viennent approfondir le sujet et montrent comment les cessions de biens artistiques ou culturels se pratiquent dans des musées et d'autres institutions, soutenus par des organismes étatiques et privés.

La rubrique « Dialogue » vise à stimuler les discussions autour d'un thème de société pertinent selon le principe de la pluralité des voix. Ce choix repose sur la conviction que les débats soulevés par les divergences de points de vue forment les piliers indispensables d'un travail scientifique innovant. « Dialogue » s'engage ainsi pour une approche ouverte et pluraliste de la science.

## Interview

# L'aliénation d'objets de collection, sujet à débat

Dans une interview avec SIK-ISEA, Bernadette Walter, directrice du Nouveau Musée Bienne (NMB), et Josef Helfenstein, jadis directeur du Kunstmuseum Basel, explorent un sujet situé à la croisée d'intérêts divers.

Bernadette Walter et Josef Helfenstein, avez-vous déjà retiré des pièces d'une collection ?

**B.W.** Oui, des éléments endommagés que nous ne pouvions plus exposer et qui ne présentaient aucune autre utilité. Pour un objet d'usage courant, qui existe peut-être en double, nous documentons l'aliénation au moyen de photographies et ajoutons une note dans notre base de données. Pour les œuvres d'art, c'est plus compliqué. Elles nécessitent une étape supplémentaire avant d'être retirées de la collection.

**J.H.** J'ai moi aussi cédé une pièce d'une collection, dans une situation exceptionnelle survenue lorsque je travaillais à la Menil Collection, à Houston. L'aliénation se pratique souvent aux États-Unis, mais j'ai toujours eu des réserves à son égard, car je la trouve problématique. Mais à la Menil Collection, que j'ai dirigée jusqu'en 2015 et qui abrite l'une des meilleures collections de Max Ernst, j'ai été confronté au fait que la sculpture en bronze *Jeune homme au cœur battant* (1944) existait en deux exemplaires. Comme par hasard, la seule version en bois

faisait également partie de l'ensemble. C'est pourquoi j'ai demandé aux organismes de gouvernance s'il serait possible de vendre l'un des deux bronzes et de financer ainsi l'achat d'une autre œuvre de Max Ernst. Cette proposition a fait l'objet d'intenses discussions au sein du Board of Trustees, où sont également représenté·e·s des membres de la famille, et a finalement reçu un accueil favorable. Nous avons eu beaucoup de chance, par la suite : la sculpture s'est vendue aux enchères pour un million de dollars. De ce fait, nous avons pu acheter un magnifique tableau de Max Ernst à un prix inférieur : une œuvre de jeunesse qui figure parmi les rares peintures noires de sa période Dada, créée en 1923 – un superbe complément à la collection. Dans ce genre de cas, je considère l'aliénation comme légitime.

Quand tu dis que ta proposition a donné lieu à des débats intenses : la Menil Collection n'avait-elle encore jamais cédé d'objets ?

**J.H.** Non. Les personnes à l'origine de cette collection relativement récente venaient d'Europe et l'avaient commencée dans les années 1930. Elle n'a obtenu son propre

musée qu'en 1987. La première question était de savoir comment l'enrichir, et non de la réduire.

**Ce qui s'est passé ici est parfaitement conforme au Code de déontologie du Conseil international des musées (ICOM) : il stipule qu'une cession doit favoriser l'entretien des collections et que les recettes éventuelles doivent servir à les financer.**

**J.H.** Oui, absolument. J'ajouterai que j'ai eu un certain mal à convaincre les membres du Board of Trustees d'acheter une œuvre de jeunesse, vu que la famille Menil n'avait entamé sa collection de Max Ernst qu'à partir de 1933. Les œuvres de la période Dada n'y étaient pas du tout représentées. Nous nous sommes aussi demandé si le retrait de l'une des deux sculptures était justifié puisque les deux bronzes ne sont pas strictement identiques et présentent une patine différente. Mais la décision me semblait légitime et s'est révélée optimale, à mon avis.

**B.W.** Les structures juridiques sur lesquelles repose une institution jouent un rôle décisif. Je suppose que la Menil Collection est une fondation relativement indépendante et parrainée par des privé·e·s.

**J.H.** Vis-à-vis de la collectivité, la Menil Collection fonctionne comme un musée public, il n'y a aucune différence. Mais elle est presque entièrement financée par des fonds privés.

**Bernadette, tu as mentionné une notion clé, celle des organes de gouvernance. Le public perçoit le NMB comme un musée municipal.**

**B.W.** En fait, c'est un peu plus compliqué que cela. La collection et le bâtiment appartiennent à la Fondation Charles Neuhaus. En même temps, le musée reçoit des subventions du Canton de Berne et de la Ville de Bienne. S'ajoute à cela que la Ville possède elle-même une collection, dont une partie se trouve au musée. De ce fait, si j'envisage une cession, je dois la justifier vis-à-vis de la Fondation. Pour une œuvre d'art qui appartient à la Ville, le processus proposé doit être soumis au Conseil municipal de Bienne, ce qui peut soudain déclencher des discussions publiques.



**Je trouve fondamentalement problématique de supposer que ma perception de la qualité dépasserait celle de mes prédecesseurs il y a cinquante ans.**

**Josef Helfenstein**



**As-tu rencontré une situation où le retrait d'un objet a entraîné des débats publics ?**

**B.W.** Notre musée abrite la collection Piasio, composée d'appareils cinématographiques. Au moment de concevoir la nouvelle exposition permanente, j'ai jugé que cet ensemble ne s'accordait pas aux contenus du NMB. Bienne n'a pas de tradition de cinéma. La collection a ainsi atterri au dépôt. Nous la conservons toujours, elle reste accessible à la recherche, et nous en gérons les prêts, mais elle ne fait plus partie de l'exposition. Le fait est qu'une moitié de la Cinécollection W. Piasio appartient à la Ville de Bienne, l'autre à la Fondation. Ma décision de ne plus l'exposer a fait beaucoup de bruit. Le sujet a été soulevé par le Conseil de la Ville, par le Conseil communal, par la presse – on a reproché au musée de reléguer la collection au fond d'une cave humide... Malgré mes preuves que le dépôt était climatisé et qu'il correspondait aux normes muséales, ces discussions ont laissé des traces dans les esprits. « Voilà comment les collections sont traitées », se disent les gens. J'ai compris à quel point le public était sensible à l'aliénation d'objets de collection. Une désaccession proprement dite

risque de provoquer des réactions encore plus prononcées. La façon dont un musée s'occupe des pièces qu'on lui confie est un sujet délicat qui suscite des émotions.

**La nature de l'objet joue certainement un rôle lors d'unealiénation. La sculpture de Max Ernst que nous venons de mentionner existait en plusieurs exemplaires. Certaines des pièces d'usage quotidien stockées à Bienne n'étaient pas non plus uniques. La question des doublons se pose par ailleurs dans les bibliothèques et les collections graphiques. Ces institutions sont probablement les premières à avoir envisagé l'aliénation.**

**J.H.** Dans les collections graphiques, ce processus vise surtout à en améliorer la qualité et se déroule parfois avec la participation des artistes. Il faut se demander, le cas échéant, si un échange est vraiment indispensable et la seule solution possible. Je trouve en plus que les responsables doivent respecter les décisions des personnes qui les ont précédé·e·s. Nous faisons partie d'une lignée de curatrices et de curateurs, et nous ne devrions pas placer nos jugements subjectifs au-dessus de tout

autre critère. Je trouve fondamentalement problématique de supposer que ma perception de la qualité dépasserait celle de mes prédece-sseurs il y a cinquante ans.

**Mais tous les musées ne se montrent pas aussi réticents.**

**J.H.** Aux États-Unis, cette question se pose différemment, en effet. Je crois que c'est Alfred Barr qui avait comparé le MoMA à une torpille qui se déplace à travers le temps comme l'histoire. Les nouveautés s'accumulent à l'avant alors qu'on laisse certaines choses derrière soi. On se sépare ainsi de créations qui paraissent moins intéressantes et on achète du nouveau avec les recettes de la vente. Admettons que d'une part, un musée possède cinq tableaux de Braque et que l'un d'eux soit sans importance particulière ; d'autre part, il manque une œuvre importante, une lacune que l'on pourrait combler par une acquisition. Dans un tel cas, je trouve l'aliénation légitime. Mais souvent, ces ventes servent uniquement à se procurer de l'art contemporain, ce que je considère être une erreur.

**Si l'aliénation est basée sur ces arguments, c'est peut-être dans l'espoir de rectifier les erreurs du passé.**

**B.W.** Comme l'a expliqué Josef, nous nous inscrivons dans une tradition en tant que professionnel·le·s de musée. Les objets ou les œuvres collectées à une certaine époque témoignent de leur importance à un moment précis et font partie intégrante de l'histoire de l'institution. Il est important de ne pas simplement les éliminer. Des pièces dont le public se désintéresse peuvent à nouveau susciter de l'engouement à l'avenir. Prenons l'exemple du patrimoine industriel. Notre collection contenait des outils dont plus personne ne connaissait l'usage. Un objet qui n'a pas d'histoire à raconter ne mérite pas sa place dans un musée. Et puis, dans le cadre d'un projet participatif, nous avons exposé ces instruments et ajouté une note demandant plus d'informations. Nous avons alors eu la visite d'horloger·ère·s qui nous en ont expliqué la fonction. Cela a rehaussé le statut de ces pièces. Aujourd'hui, il ne serait plus question de nous en séparer.



**La question de clarifier ce qui peut encore entrer dans les fonds est en fin de compte plus importante pour la structure de la collection que celle de la désaccession.**

Bernadette Walter



**Ce sont des arguments probants, mais sont-ils aussi valables pour une institution prestigieuse comme la Menil Collection que pour un musée local, qui abrite également des artefacts de faible valeur ?**

**B.W.** Je gère un musée pluridisciplinaire qui conserve un large éventail d'éléments de valeur variable. Ma mission en tant que directrice commence par l'ébauche d'un concept de collection. C'est le premier document stratégique que j'ai rédigé et présenté au Conseil de fondation et au NMB. Il fallait analyser la structure de la collection, ses accents, ses lacunes et les domaines considérés comme exhaustifs. Cela aide à clarifier ce qui peut encore entrer dans les fonds. Cette question est en fin de compte plus importante pour la structure de la collection que celle de la désaccession.

**J.H.** À Houston aussi, nous avons commencé par évaluer la collection. Ses contenus sont très hétérogènes : ils se composent d'un ensemble de photographies (surtout sur le mouvement des droits civiques), d'une collection sur l'Afrique, d'objets miniatures de la Perse antique, etc. En tout et pour tout, une collection d'art mondial avec certaines pièces exceptionnelles. Une analyse générale est indispensable : quels sont les éléments distinctifs, pourquoi se présente-t-elle ainsi, qui y a contribué et pour quelles raisons ? Les responsables d'une institution doivent mener leur enquête et répondre à ces questions, puis déterminer sur cette base – tout en échangeant avec les organes de décision et de soutien – les catégories de collection qu'il faut élargir ou non. Pour le Kunstmuseum Basel, par exemple, les gestionnaires ont pu réaliser un grand nombre de très bons achats et former une collection avec des moyens souvent modestes. Parfois, le hasard fait bien les choses : il y a trois ans, nous avons réussi à acquérir le premier dessin de Raphaël pour le Cabinet des arts graphiques à Bâle. On ne peut pas prévoir ce genre d'aubaine. Il faut donc une démarche stratégique et en même temps, laisser jouer le hasard. À mon avis, la principale mission des responsables de musée consiste à enrichir les collections, avec respect et savoir-faire. Il est essentiel de bien en connaître le passé pour en concevoir l'avenir et les déve-



**Les personnes qui ont contribué à la collection au fil des décennies et des siècles font partie de l'histoire et de la vision d'un musée au même titre que les œuvres d'art elles-mêmes.**

**Josef Helfenstein**



lopper de manière adéquate. Cela s'applique aussi et surtout à l'art contemporain, qui ouvre un immense champ de possibilités – et d'erreurs – en ce qui concerne les nouvelles acquisitions. Quant aux donations, elles nécessitent des personnalités qui mettent le musée au premier plan. Prenons l'exemple d'Eberhard Kornfeld : il avait remarqué qu'il manquait au Kunstmuseum Basel un tableau important de Kirchner et que la qualité des gravures de Rembrandt n'était pas très élevée. Il a alors comblé ces lacunes par des legs. Les personnes qui ont contribué à la collection au fil des décennies et des siècles font partie de l'histoire et de la vision d'un musée au même titre que les œuvres d'art elles-mêmes.

**B.W.** La création d'un concept de collection est laborieuse et prend du temps. Pour fournir un point de vue fondé, j'ai dû tout analyser en détail. Au moment où j'ai constaté que le musée comptait 143 bavettes de bébé, j'ai compris que cette partie de la collection était complète. Nous sommes un musée municipal interrégional. Il n'est pas rare que des membres du public veuillent nous remettre des dons. J'ai dû insister auprès du personnel

d'accueil de ne rien accepter, sous aucun prétexte, même si on leur répond que tout finira aux déchets. Sinon, nous serions submergés. Notre concept permet d'expliquer pourquoi nous n'élargirons plus certains domaines. Il est aussi très utile vis-à-vis du Conseil de fondation. Nous tenons à multiplier les points forts de notre collection. Nous détenons par exemple un immense fonds sur la famille Robert. Il n'existe plus de lacune à combler, c'est pourquoi nous n'accueillons plus que des peintures exceptionnelles. À l'inverse, en ce qui concerne Karl Walser, j'essaie d'acquérir les rares œuvres qui apparaissent sur le marché. Notre concept définit en quelque sorte nos domaines d'action.

**Un manque de ressources peut également justifier l'aliénation. Une collection grandissante demande de plus en plus de place et entraîne des frais d'entretien et de gestion croissants. L'accumulation sans fin a-t-elle de l'avenir ? Ou est-il nécessaire, à l'image de la torpille, de se séparer d'objets avant d'en ajouter des nouveaux ?**



**Si un musée a l'occasion de présenter des collections dans un lieu qui les valorise, il doit la saisir.**

Bernadette Walter



**B.W.** À mon avis, nous devons penser en réseau. Un musée ne peut pas tout accepter. Il serait plus logique, par exemple, qu'une localité avec une tradition cinématographique accueille notre Cinécollection. À l'inverse, Biel/Bienne est la ville de compétence pour la famille Robert et ses générations de peintres. Quant au pied du Jura, il n'est pas indispensable d'installer un musée de l'horlogerie dans chaque commune.

**Mais si un établissement détient déjà ces objets ? Doit-il s'en séparer ? Envisager l'aliénation ?**

**B.W.** Nous jugeons chaque offre selon ce principe. Si on nous propose des montres, nous les envoyons à St-Imier ou à La Chaux-de-Fonds. Dans un deuxième temps, les différents musées doivent aussi recenser leurs contenus respectifs.

**J.H.** Je suis d'accord. Et le problème des ressources est bien réel. Les collections s'agrandissent. Il faut plus de place, plus de personnel, et cela a un prix. La première règle est de réfléchir à la nature des ajouts, qu'il s'agisse d'un achat ou d'un legs. La question se pose s'il est légitime d'accepter dix gravures ou cinq tableaux supplémentaires pour ensuite les voir disparaître au dépôt. Nous devons adopter une attitude plus rigoureuse, plus exigeante et plus systématique – sinon, les musées n'arriveront pas à leurs fins. Ni les organismes qui les subventionnent. L'image des réserves qui débordent me rappelle une anecdote de Houston. Le Conseil de fondation comptait un jeune collectionneur parmi ses membres. Il était devenu riche grâce à des hedge funds. Lors de notre rencontre, il m'a demandé une liste de toutes les œuvres qui n'avaient jamais été exposées. D'après lui, il s'agissait d'« actifs dormants » qui ne servaient à rien et qu'il fallait vendre. J'étais profondément choqué. Heureusement que nous avons développé de bons rapports et que j'ai pu le persuader de l'effet désastreux de cette démarche sur la réputation de l'institution. Sans parler du bénéfice insignifiant qui en découlerait. Cette idée, cette évaluation matérialiste d'objets d'art est le contraire de ce que font les musées. Ceux-ci ont tendance à retirer des œuvres du marché. Cela doit poser

un problème aux personnes qui considèrent l'art comme un investissement, un point de vue aujourd'hui partagé par beaucoup de collectionneuses et de collectionneurs.

**Le musée est le contre-exemple de cette attitude ; en même temps, il fait partie intégrante de cette société et il dépend de son argent. Comment résoudre, selon vous, la difficulté des dépôts encombrés ?**

**B.W.** Nos réserves abritaient d'immenses calèches abîmées fabriquées à Bienne. Quelques membres de l'équipe d'une entreprise, quasiment en succession directe de la manufacture de calèches, m'ont contacté. Ils voulaient acquérir nos modèles, les rénover et les exposer dans leur showroom. J'ai longtemps réfléchi, puis j'ai opté pour une solution intermédiaire. Au lieu d'une cession, nous avons conclu un accord de prêt permanent. Au cas où l'entreprise faisait faillite ou souhaitait se séparer des calèches, il reviendrait au musée de décider de leur avenir. Un procédé qui permet de faire de la place au dépôt et, en même temps, d'assurer la visibilité des biens. Si un musée a l'occasion de présenter des collections dans un lieu qui les valorise, il doit la saisir.

L'interview avec Bernadette Walter et Josef Helfenstein a été menée par Roger Fayet et Marianne Wackernagel.



### À propos de l'autrice :

Bernadette Walter, docteure en histoire de l'art et curatrice, est directrice depuis 2016 du Nouveau Musée Bienne (NMB), un musée pluridisciplinaire d'histoire, d'art et d'archéologie. Par le passé, elle a notamment travaillé comme collaboratrice scientifique au Cabinet des estampes de l'EPFZ (2004-2008) et à SIK-ISEA, où elle a participé au catalogue raisonné des peintures de Ferdinand Hodler (2008-2012).



### À propos de l'auteur :

Josef Helfenstein, docteur en histoire de l'art, a dirigé la Menil Collection au Texas (2004-2015) après avoir été responsable du Département des dessins et arts graphiques et de la Fondation Paul Klee au Kunstmuseum Bern (1988-2000) et au Krannert Art Museum à la University of Illinois (2000-2004). De 2016 à 2024, il a également été directeur du Kunstmuseum Basel. Il est l'auteur de publications sur l'art moderne et contemporain et a organisé des expositions avant tout dans le champ contemporain.

# Statements



**Andreas Münch**  
Directeur des Collections d'art  
de la Confédération

Dommages irréparables, dépôts saturés, ressources limitées, fonds hétérogènes... : pour beaucoup de collections, l'aliénation ne peut plus être taboue. La légitimité d'une « désaccession » dépend toutefois de chaque cas individuel, de l'institution, de son mandat, de l'objet lui-même. Les Collections d'art de la Confédération, en plus des fonds publics des cantons et des villes, constituent de vastes archives sur l'art et l'histoire helvétiques. Quels éléments seront considérés comme « patrimoine culturel » par les futures générations ? Quelle est la pertinence ou la puissance évocatrice qu'on leur attribuera ? Impossible de le savoir ni de le prédire avec certitude. Les valeurs de notre société changent, les méthodes et les intérêts de la science aussi. Pour les Collections d'art de la Confédération, le principe est le suivant : il est possible d'en retirer des objets pour des raisons de conservation, mais il n'est pas prévu de les vendre. Et c'est très bien ainsi.

Une collection de musée est toujours en mouvement : d'une part, elle recueille des biens culturels, d'autre part, elle peut aussi s'en défaire. Les deux processus sont très importants pour les musées. En général, ce sont les musées (ou leurs organes de gouvernance) qui en décident. Au musée régional Chüechlihus, une institution publique, nous avons toutefois choisi d'engager les « propriétaires » effectif·ve·s du patrimoine culturel dans ce processus : les Emmentaloises et Emmentalais. En impliquant la population et les ressortissant·e·s de la région dans la procédure d'aliénation (2022-2024), l'institution et sa collection ont gagné en pertinence et en légitimité. La conservation n'est pas le seul objectif des musées : ils invitent en même temps à la coopération et au dialogue. Cette expérience nous a permis d'intégrer le principe participatif dans le programme du musée, ce qui se manifeste aussi au niveau structurel.



**Carmen Simon**  
Directrice du musée régional  
Chüechlihus, Langnau im Emmental



Denise Tonella  
Directrice du Musée national suisse

Les voies par lesquelles les objets, les œuvres et les témoins du passé entrent dans une collection sont toujours aussi un miroir du temps. Elles reflètent les valeurs, les points de vue et les visions du monde de toute une époque ou d'une génération. Les musées garantissent au public un accès illimité au patrimoine culturel qu'ils préservent. Le fait de trier et d'exclure certains éléments représente une intervention dans l'histoire d'une collection et risque de mettre en danger l'accès au patrimoine culturel objet d'une aliénation. Le Code de déontologie du Conseil international des musées (ICOM), auquel est aussi soumis le Musée national suisse, n'écarte pas la possibilité de cessions, mais insiste sur deux points : toute décision doit reposer sur la connaissance exacte de la valeur culturelle de l'objet et sur l'analyse minutieuse des conséquences de son retrait. De plus, il est impératif de proposer la pièce à un autre musée avant de procéder à une cession.

Il est vrai que la perte de qualité des archives de musées est déplorable : la proportion des objets en dépôt est estimée à 95 % par rapport à 5 % de pièces exposées. La corrélation entre l'ensemble des fonds et son financement est négative, car le stockage entraîne des dépenses au niveau de l'espace, de la surveillance et de l'entretien. Aux États-Unis, les collections sont gérées de manière active, ce qui inclut aussi les ventes. Des critères solides y ont été développés au fil des décennies selon lesquels les recettes de ventes servent à financer l'acquisition et l'entretien des biens. Ces revenus ne doivent en aucun cas combler les lacunes budgétaires. En Europe, la discussion ne porte pas sur les aspects strictement juridiques d'une vente, mais sur le risque d'ébranler la fonction primaire et sociétale des musées, soit la conservation du patrimoine culturel. L'exemple des grandes institutions aux États-Unis est toutefois encourageant, car il montre que la vente n'est pas incompatible avec la première mission d'une collection institutionnelle.



Dirk Boll  
Deputy Chairman, Christie's

# Statements



Laurence Schmidlin  
Directrice du Musée d'art du Valais

La désaccession des biens culturels publics doit-elle être écartée par principe ? S'il faut la pratiquer avec circonspection et de manière encadrée, elle peut se justifier lorsqu'il s'agit de se défaire d'œuvres à la provenance problématique ou encore d'écarter des doublons. En revanche, aliéner une œuvre soudainement jugée mineure, dépréciée sur le marché de l'art, ou, à l'inverse, tirer profit de sa valeur marchande pour pallier des difficultés financières ou réaliser de nouvelles acquisitions, laisseraient entendre que le musée public agit comme un collectionneur qu'il n'est pas. Un musée constitue un patrimoine dont le sens est propre au tout qu'il forme dans le temps : se séparer d'œuvres sans raison fondée équivaudrait à intervenir sur la collection comme mémoire en acte et condamnerait toute possibilité de réévaluation. Le sort des œuvres, dont les différentes valeurs fluctuent sans cesse, ne saurait être tranché en fonction de circonstances momentanées.

Ce qui, à première vue, peut susciter des craintes mérite réflexion : face à une urgence existentielle, la Fondation Langmatt, une organisation de droit privé qui soutient le Musée Langmatt, a vendu comme dernier recours trois petits tableaux de Paul Cézanne en 2023. Elle n'en avait pas seulement le droit, mais aussi l'obligation afin de remplir sa mission : conserver l'ensemble historique en tant que musée. De plus, ces tableaux n'avaient pas été financés par des moyens publics, mais par un couple de collectionneur·euse·s privé·e·s, Jenny et Sidney Brown, pionnière et pionnier suisses de l'art et de l'industrie. Il va sans dire que cette décision a posé problème à toutes les personnes concernées. Mais même après des années de lutte, aucune autre solution ne s'est présentée. Désormais, plus aucune œuvre ne sera vendue, car l'avenir du musée est assuré – non pas par la dépense, mais par le rendement des 40,3 millions résultant de la vente. Dans cette optique, le Langmatt ne crée pas un précédent.



Markus Stegmann  
Directeur du Musée Langmatt



Nathalie Loch  
Responsable du service Art,  
Helvetia Assurances

La croissance du télétravail et l'émergence des bureaux « open-space » ont profondément transformé les espaces de travail. Les nouveaux concepts d'aménagement ne se prêtent plus à une présentation adéquate des collections d'art. Les entreprises risquent de ne plus acquérir d'œuvres ou de vendre (une partie) de leurs fonds. Une cession peut avoir des répercussions durables sur l'intégrité et la valeur culturelle d'une collection. C'est pourquoi une démarche responsable, avisée et éthique s'avère indispensable. Les recettes d'une vente doivent être réinvesties de manière judicieuse pour consolider et enrichir la collection, notamment par l'achat de nouvelles créations, par la restauration de pièces existantes ou par la stimulation de programmes de médiation.

Exécutée avec soin, la cession de certains objets peut aider les musées à revaloriser leurs collections. Cela comporte pourtant des risques. C'est pourquoi une gestion méticuleuse s'impose afin de conserver la confiance du public et l'intégrité de l'institution. La vente d'œuvres muséales peut entraîner des conséquences éthiques, juridiques et financières ainsi que nuire à la réputation d'un établissement. De ce fait, les musées doivent suivre des procédés transparents et habilement réfléchis : l'évaluation détaillée de la pertinence de l'œuvre pour la collection ; la consultation des parties prenantes, y compris les curatrices et curateurs, les comités et la collectivité ; respect des directives éthiques établies par les associations professionnelles ; l'investissement responsable des recettes de vente, principalement dans l'entretien de la collection et dans de nouvelles acquisitions.



Tobia Bezzola  
Directeur du Museo d'arte della Svizzera italiana (MASI)

