



VILLE DE LA CHAUX-DE-FONDS

RAPPORT D'INFORMATION DU CONSEIL COMMUNAL

relatif aux missions, à l'organisation et à la politique des musées de la
Ville de La Chaux-de-Fonds

(du 11 novembre 2009)

AU CONSEIL GENERAL DE LA VILLE DE LA CHAUX-DE-FONDS

Monsieur le président,
Mesdames les conseillères générales,
Messieurs les conseillers généraux,

1. Introduction

Le présent rapport a pour but d'informer le Conseil général sur les réflexions qui se sont poursuivies après novembre 2008 sur les questions relatives aux missions, à l'organisation et à la politique des musées de la Ville.

Dans une première partie, il dresse un historique du dossier, rappelle les objectifs fixés par le Conseil communal et le Conseil général, fait le point sur le travail effectué ces dix derniers mois et renseigne sur l'organisation actuelle et les missions principales des musées.

Dans une seconde partie, il présente la nouvelle organisation retenue par le Conseil communal, ainsi que l'organigramme et la description des principales fonctions. Enfin, il informe sur l'avancement du projet « Naturama » et du projet de réhabilitation architecturale et muséographique du Musée d'histoire, les intentions du Conseil communal en ce qui concerne l'avenir des commissions des musées et la poursuite du processus engagé.

Ce rapport d'information marque la fin d'une première étape très importante, celle qui permet de fixer un cadre général et un mode de fonctionnement avec lesquels nos institutions muséales pourront répondre aux impératifs actuels et aux enjeux de demain.

2. Historique

Lors de la séance du Conseil général du 18 novembre 2008 (voir procès-verbal p.404ss) et suite au retrait du rapport « RiMus » (Réorganisation des institutions muséales) et à la suppression de la fonction de directeur/trice des institutions muséales, le Conseil communal répondait à trois interpellations sur le sujet en dressant un historique complet de ce dossier, revenait sur la crise provoquée à l'époque et sur les moyens d'en sortir.

En outre, le Conseil communal annonçait que la gestion du dossier était reprise au niveau du dicastère des Affaires culturelles, dans le cadre d'un comité de direction placé sous l'autorité du chef de dicastère et réunissant les conservateurs et la déléguée aux Affaires culturelles. Il souhaitait que les points suivants soient traités dans la suite du processus:

- Reformulation des objectifs du projet ;
- Définition précise d'une structure, avec organigramme, cahier des charges et clarification des compétences décisionnelles et, cas échéant, création d'un poste d'administrateur ;
- Mise en synergie des trois musées du parc au niveau opérationnel et administratif ;
- Mise en synergie et collaboration accrue au niveau des expositions, des activités et de leur promotion ;
- Définition du degré d'intégration des Institutions zoologiques dans le projet ;
- Précision des collaborations attendues de la part et avec les autres services communaux ;
- Meilleure intégration entre institutions et dans l'organisation administrative de la Ville et contribution de l'entité à une politique plus large de la Ville ;
- Réflexions sur le rôle et le statut des commissions.

Dans la foulée, le Conseil général adoptait par 27 voix sans opposition une résolution interpartis (PS – PLR – POP – Les Verts) qui allait dans le même sens (voir procès verbal p. 343 ss).

3. Travail effectué depuis novembre 2008

Le comité de direction s'est très rapidement mis au travail dès le 20 novembre 2008. Il se réunit en principe chaque semaine. L'ordre du jour de chaque séance est proposé par le chef de dicastère, et les séances font l'objet d'un procès-verbal qui est envoyé aussi pour information, et à titre confidentiel, aux présidences des commissions des musées.

Tout d'abord, il a fallu rétablir la confiance entre les partenaires de manière à assurer une collaboration ouverte et constructive permettant de se remettre au travail autour d'objectifs communs. Il convient de relever que d'emblée, chacun s'est attelé à la tâche dans un état d'esprit très positif. Ces séances ont permis d'avancer en parallèle sur deux plans.

D'une part, des réflexions générales ont été menées sur les objectifs fixés par le Conseil général et l'Exécutif et, d'autre part, sur la mise en œuvre de projets et de collaborations concrètes.

Concernant les **réflexions générales**, dont le présent rapport est l'aboutissement, le comité de direction s'est appuyé sur divers documents. Il a orienté ses réflexions en fonction du Code de déontologie de l'ICOM (International Council of Museums, document disponible sur <http://www.icom-suisse.ch>), du rapport « Un parc – trois musées » approuvé par le Conseil général le 24 septembre 2003, ainsi que sur divers documents qu'il a rassemblés. Par ailleurs, le chef de dicastère a rencontré plusieurs personnalités actives dans le domaine dont la présidente de l'ICOM Suisse.

En ce qui concerne la mise en œuvre de projets et de **collaborations concrètes**, le groupe de travail a travaillé sur deux axes.

D'une part, des échanges ont eu lieu avec d'autres services de la Ville (ressources humaines, SIEN, patrimoine et UNESCO, chancellerie, Service de la jeunesse), pour définir les bases nécessaires à une meilleure collaboration. Des questions plus particulières ont également été abordées, comme la recherche de solutions informatiques pour l'inventaire des collections, la coordination en matière de communication externe ou encore la collaboration mise en place pour les activités destinées aux jeunes.

D'autre part, le travail réalisé en commun a permis d'organiser « La semaine des musées », de poursuivre la collaboration sur le projet d'exposition de la Métropole Rhin – Rhône, d'étendre la diffusion (en collaboration avec Le Locle) de l'agenda des musées et bibliothèques des Montagnes neuchâteloises et de mettre en place un programme pédagogique (en collaboration avec la direction des Ecoles de la Ville).

Sur un plan plus fonctionnel, c'est également à des problématiques particulières que des solutions communes ont été trouvées. Par exemple, par le biais d'un soutien du Musée international de l'horlogerie (MIH) au Musée des beaux-arts (MBA) et au Musée d'histoire (MH) lors de l'absence du régisseur ou encore quand des mesures d'urgence ont du être prises pour la conservation des œuvres sur papier (dessins et gravures).

C'est avec plaisir que le Conseil communal relève combien la manière d'appréhender les questions, les problématiques et les projets est aujourd'hui collégiale. A chaque fois, une réflexion est menée afin de trouver une solution commune. Si les particularités inhérentes à l'une ou l'autre institution l'empêche, la solution est spécifique mais concertée.

4. Rapport entre politique culturelle et musées

La question de l'organisation des musées et de leur rôle dans la politique de valorisation de la Ville à laquelle le Conseil communal accorde une importance accrue, a été abordée sous différents angles. La complexité du fonctionnement culturel a cependant été sous-estimée car il est fait d'implication citoyenne, de la passion de ses acteurs, de contraintes temporelles (temps de création puis de représentation limités) et financières (non-reproductibilité de l'événement artistique et culturel dont les coûts ne peuvent être couverts par les recettes) et du besoin légitime d'une certaine autonomie dans la prise de décisions.

Les musées remplissent plusieurs missions (voir chapitre 7) reconnues par les principaux organes responsables de politique culturelle, tant au niveau des communes, des cantons, que de la Confédération. Le marketing et l'efficacité de la gestion permettent de soutenir les missions des institutions culturelles (le marketing pour l'identification des besoins des usagers, leur anticipation et leur satisfaction efficace, et l'efficacité de la gestion pour une utilisation optimale des ressources).

Néanmoins, le succès et le fonctionnement des institutions culturelles sont rendus plus ardues par des faits de société, tels que l'attrait du public pour l'industrie du divertissement (axée uniquement sur le service au client), l'impact puissant des médias électroniques (télévision, Internet), et la concurrence représentée par l'ensemble de l'offre culturelle, tous domaines confondus.

« La culture est une industrie de prototypes, où aucune méthode ne garantit à coup sûr le succès, le risque est toujours démesuré, les critères de réussite par nature indéfinissables. On est là plus proche de l'activité de recherche scientifique que de la production de biens et services pour un marché. Ce que l'on accorde normalement au chercheur, la part du risque et le droit à l'erreur, qu'on le concède donc aux créateurs et aux médiateurs qui font connaître leurs œuvres au public des lieux de culture », écrivait Jacques Rigaud (Rigaud, J. Libre culture. Editions Gallimard, Paris, 1990).

Le monde culturel a su s'adapter. Il a intégré dans son fonctionnement quotidien nombre de facteurs d'analyse et de gestion qui lui permettent de se profiler au mieux au service de la société. Les efforts et les progrès que les responsables culturels ont réalisés en matière de gestion ont permis

une utilisation plus rationnelle et mieux maîtrisée des fonds perçus. Mais malgré leurs progrès, la compréhension des risques qu'ils prennent de par la nature même de leur rôle, soit la mission artistique, qui débouche sur la création d'une œuvre non reproductible, n'est toujours pas entièrement acquise. Fondamentaux, les points qui précèdent expliquent que le produit culturel ne peut pas être comparé à un produit de consommation ordinaire.

Ainsi, le monde culturel traverse une période difficile. Alors que la nécessité du financement public de la culture et des lieux culturels est admise, il est attendu des institutions qu'elles fonctionnent selon des critères économiques appliqués à des domaines commerciaux.

Comme pour toute entreprise, le bon fonctionnement des musées repose avant tout sur un projet, une équipe, des initiatives et des prises de risques qui forment « l'esprit de la maison ». Par contre, la gestion d'un lieu culturel nécessite un exercice d'équilibrisme ardu et spécifique dans la mesure où la finalité est désintéressée, en même temps qu'accompagnée de la contrainte légitime d'utiliser le plus rationnellement possible les ressources limitées affectées à un objectif précis, avec des équipes réduites.

Ce constat soulève des questions fondamentales : Quel rôle prioritaire une institution culturelle doit-elle remplir ? Quel équilibre veut-on atteindre entre l'offre et les moyens accordés ? Quels objectifs une ville de 38'000 habitants, connue pour son engagement culturel, doit-elle viser ? Quels critères d'évaluation va-t-on appliquer ?

Les musées doivent par exemple permettre de soutenir la promotion de la ville, mais leur rôle ne peut se résumer à cela. Si des souhaits peuvent être formulés, attendre des musées qu'ils drainent et attirent un nombre déterminé de visiteurs serait une erreur. Cela ne saurait constituer un critère unique de jugement.

De même, si un musée est appréhendé uniquement sous l'angle de sa rentabilité financière et si cette analyse devient prioritaire dans une politique culturelle, on s'éloigne irrémédiablement des missions fondamentales de l'institution qui sont l'acquisition, la conservation, l'étude, l'exposition et la transmission.

Quand il parle de réorganisation des musées, l'Exécutif se préoccupe en priorité de l'organisation interne des musées, sachant que La Chaux-de-Fonds soutient une politique d'expositions temporaires qui ne vise pas à concurrencer les institutions ou les événements les plus fréquentés de Suisse.

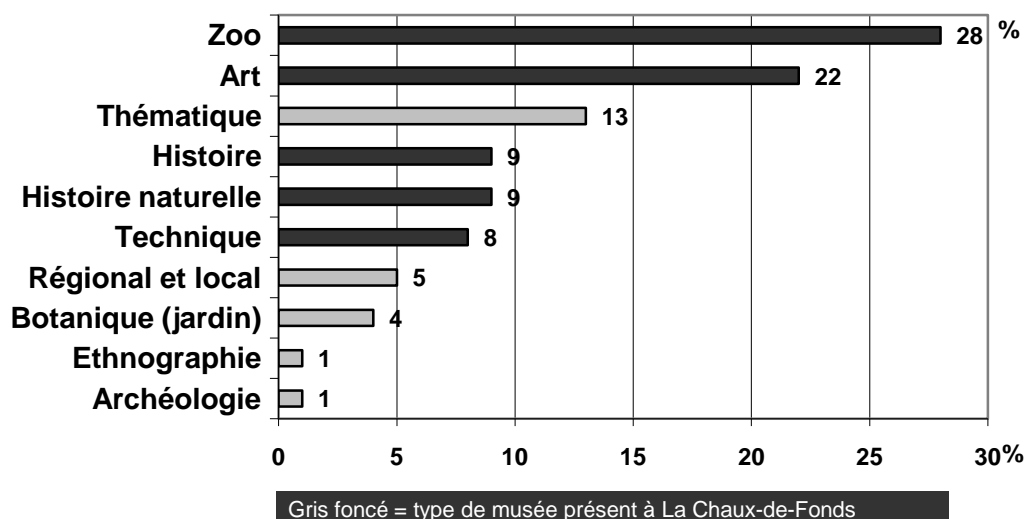
Pour évaluer la vitalité des institutions culturelles, il est nécessaire de prendre en compte d'autres critères tels que, par exemple :

- La satisfaction des visiteurs suite à une visite ;
- La qualité des liens avec d'autres institutions culturelles de la ville et de la région ;
- Le sentiment d'appartenance des créateurs aux institutions.

Les musées s'adressent naturellement à la population locale et c'est notamment vis-à-vis d'elle qu'ils remplissent leur rôle culturel et artistique. Cela ne signifie pas qu'il faille minimiser ou abandonner toute action permettant aux musées de La Chaux-de-Fonds de se profiler comme des centres dignes d'intérêt à l'extérieur, au contraire.

Part des entrées dans les musées suisses selon le type de musée

Total pour l'année 2008 = 17.3 Mio entrées dans 955 musées
(source Association suisse des musées)



Le graphique ci-dessus démontre que, d'une manière générale en Suisse, le public s'intéresse prioritairement à deux types de musées, les zoos et les musées des beaux-arts. Considérant cela, La Chaux-de-Fonds a la chance de posséder les deux. Il convient aussi d'ajouter que le caractère spécifique et international du MIH attire nombre d'amateurs et de connaisseurs. Sa fréquentation est comparable à celle du seul musée cantonal, le Laténium. En réalisant le projet de réhabilitation architecturale et muséographique du Musée d'histoire et le Naturama (voir aux chapitres 13 et 14) l'offre chaux-de-fonnière peut être considérée comme remarquable.

Si ces investissements importants sont consentis, ils permettront de développer une politique culturelle forte: la cohésion et la logique d'une offre ouverte à tous les intérêts possibles, la mise en commun de ressources maximales lors d'un événement annuel régulier tel que « la semaine des musées », avec la participation acquise d'autres institutions

et acteurs culturels de la ville et, enfin, la mise sur pied ponctuelle d'une exposition commune sur un thème partagé mais nécessitant un budget plus conséquent (comme pour le projet « Art nouveau»). Avec la récente inscription de notre urbanisme horloger au patrimoine mondial de l'Unesco, ces projets de valorisation de la ville semblent réalistes pour La Chaux-de-Fonds.

5. Des pôles culturels complémentaires

Deux grandes thématiques, répondant aussi à une logique de site, se dégagent au sein des musées: un pôle histoire, arts et techniques (histoire, horlogerie et arts) dans le Parc des musées et un pôle nature au Bois du Petit-Château (Institutions zoologiques), tous deux reliés par l'axe de la rue du Docteur Coullery.

Les Institutions zoologiques (IZ)

Les institutions zoologiques sont constituées de trois entités : le Musée d'histoire naturelle (MHNC), le Parc zoologique du Bois du Petit Château et le Vivarium, regroupées en 2004 sous une seule direction et autour d'une thématique commune : les animaux. En outre le MHNC possède aussi d'importantes collections géologiques, paléontologiques, minéralogiques et botaniques. De fait, la création de ce pôle « nature » était le premier pas annonçant le « Naturama », développé plus loin.

Degré d'intégration du « Naturama »

Dans la plupart des cas, des liens sont possibles et souhaitables entre les thématiques des musées du Parc (MH, MIH, MBA) car même si elles ont leur spécificité, elles restent relativement proches. D'une manière générale, il est beaucoup plus difficile, voire saugrenu, de vouloir développer ces mêmes thématiques dans une institution travaillant dans le domaine des sciences naturelles. Cela dit, il est clair que certains thèmes se prêtent à des expositions communes (comme cela a déjà été le cas avec « Point d'eau » ou durant l'année « Art Nouveau ») mais cela reste exceptionnel.

En ce qui concerne les IZ, l'effort doit prioritairement porter sur le regroupement du MHNC et du zoo (parc zoologique et le vivarium) afin de créer une structure unique fonctionnelle, de finaliser et de concrétiser le projet de « Naturama ».

Des spécificités, en termes de thématiques et de contenu au sein des deux pôles n'impliquent pas une séparation complète sur le plan organisationnel et fonctionnel. Un musée reste un musée quel que soit son domaine d'activité, et de nombreux besoins sont communs à chacune des institutions. En ce sens, des fonctions telles que l'accueil, la conciergerie,

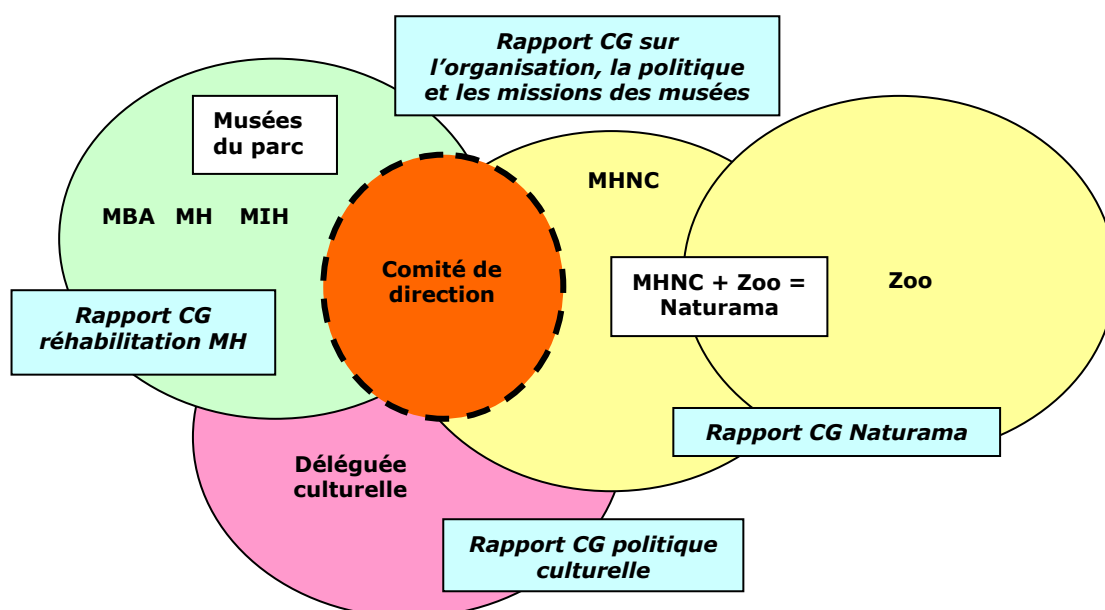
le secrétariat, les finances, la bibliothèque, la régie ou encore la gestion du personnel doivent être partagées entre les pôles, sous réserve de l'étude de détail qui sera réalisée.

Pour ce faire, la réflexion se basera sur l'analyse des ressources et des besoins de chaque musée et du zoo (voir le tableau à la page 29) en identifiant les points communs et les spécificités. A partir de là, il sera possible de chercher des solutions communes pour répondre aux besoins.

6. Organisation future du dicastère

Améliorer les collaborations et les synergies entre les institutions muséales, c'est bien. Etendre cette logique et ce principe à l'ensemble des acteurs culturels de la Ville, c'est mieux.

Le schéma ci-dessous permet de visualiser les principes directeurs à concrétiser d'ici la fin de la législature.



Cette représentation montre bien comment la politique culturelle de la Ville peut s'articuler autour de pôles complémentaires. En terme de contenu, le Conseil communal affiche aussi clairement son intention de saisir le Conseil général de quatre rapports d'ici la fin de législature. Le présent rapport donne le cadre fonctionnel et hiérarchique du dicastère et des institutions culturelles. Les bibliothèques sont volontairement absentes de ce schéma compte tenu des réflexions en cours, au niveau cantonal, quant à l'avenir des bibliothèques neuchâteloises. Le deuxième rapport concerne le projet de réhabilitation architecturale et muséographique du Musée d'histoire. Le troisième concerne le projet

« Naturama ». Le dernier abordera la politique culturelle générale souhaitée par la Ville et appliquée par la déléguée aux Affaires culturelles, regroupant tous les secteurs culturels (comme cela a été fait pour la politique des sports et la politique de la jeunesse). Ainsi, tant le cadre de fonctionnement que les objectifs, les projets et les ambitions auront pu être analysés et soumis au Conseil général de manière à redéfinir la politique culturelle de la Ville d'ici 2012.

7. Missions des musées : situation actuelle

a) Définition d'un musée

Selon l'article 3, section 1, des statuts de l'ICOM (Conseil international des musées), « le musée est une institution permanente sans but lucratif, au service de la société et de son développement, ouverte au public, qui **acquiert, conserve, étudie, expose et transmet** le patrimoine matériel et immatériel de l'humanité et de son environnement à des fins d'études, d'éducation et de délectation. »

b) Acquérir

Constitution des collections

Depuis quelques années, compte tenu de la situation financière de la Ville, les budgets d'acquisition des musées ont été supprimés. Actuellement, un crédit spécial d'un montant annuel modeste de CHF 10'000.-, est l'unique possibilité pour eux de compléter leurs collections. Le Conseil communal a renoncé à revenir à une situation normale en 2010, mais il est conscient que cette situation ne peut pas perdurer.

Les musées de la Ville sollicitent des dons d'objets et concentrent les moyens financiers disponibles pour les acquisitions de pièces rares et/ou manquantes dans leurs collections. Aucun objet entrant dans un musée public ne peut être aliéné, afin de sauvegarder le patrimoine à long terme. Par conséquent, les conservateurs sont particulièrement attentifs à la politique d'acquisition et sont souvent dans l'obligation de refuser certains dons qui ne correspondent pas en qualité ou en intérêt à la collection du musée.

Les conservateurs sollicitent des mécènes et des sponsors et sont appuyés dans leurs actions par les associations d'amis des musées qui contribuent aussi à l'enrichissement des collections par leur soutien (cotisations, recherches de financement, récolte de dons).

Collections

Le **Musée des beaux-arts** (MBA) a été créé en 1864 par la Société des Amis des Arts qui pensaient que la fabrique d'horlogerie « mère nourricière du canton » avait une lacune à combler, soit le manque d'œuvres d'art pour former nos artistes graveurs, décorateurs, ciseleurs et peintres sur émail : « *pour arriver à ce but il nous faut un musée de peinture et des expositions d'œuvres d'art* ». Cette idée des fondateurs détermine durablement l'orientation du musée dans sa politique de collection. Le musée avait pour mission la formation esthétique et intellectuelle de la population, la constitution de son patrimoine de référence, de sa collection et la promotion de la culture artistique vivante. En gardant ces buts tout au long de son histoire, le musée a constitué une collection suisse et internationale de peintures, sculptures, dessins, gravures, vidéos, œuvres d'art appliqué de la fin du XVIII^{ème} au début du XXI^{ème} siècle, notamment des œuvres d'Albert Anker, John Armleder, François Barraud, Ferdinand Hodler, Yves Klein, Le Corbusier, Henri Matisse, Amedeo Modigliani, Olivier Mosset, Léopold Robert, Félix Vallotton, Vincent Van Gogh, etc.

Le bâtiment qui abrite le musée a été construit en 1926, dans un style « Art déco », par René Chapallaz et Charles L'Eplattenier, maître du futur Le Corbusier à l'Ecole d'art. Il est reconnu comme monument classé d'importance nationale. En 1993, suite au legs prestigieux de la collection Junod, une extension a été réalisée par Georges Haefeli. Elle est utilisée essentiellement pour les expositions temporaires.

On peut distinguer trois parties dans la collection du musée (par ordre de grandeur) :

1. La collection de l'ancienne Société des amis des arts (devenue Société des amis du MBA) constitue la base de la collection du musée ;
2. La collection de la Ville est constituée par les donations reçues ou les achats effectués après 1985 ;
3. Les dépôts de longue durée (le musée conserve des œuvres qui ne lui appartiennent pas : dépôts du Canton, de la Confédération et de propriétaires privés).

Les collections du **Musée d'histoire** (MH) ont été constituées autour de quatre secteurs principaux : numismatique, armes, mobilier, estampes. Ces deux dernières décennies, le musée a adopté une perspective plus généraliste en se donnant pour objectif de réunir des objets et des documents représentatifs du passé de La Chaux-de-Fonds, depuis la création de la commune en 1656 à nos jours, en mettant l'accent sur la période allant de la fin du XVIII^e au XXI^e siècle.

Il peut s'agir d'objets conçus ou fabriqués dans notre ville mais également d'objets plus largement répandus, représentatifs à un titre ou à un autre de la vie quotidienne régionale. Vu le large spectre adopté, il est important de ne pas donner à la collection un but encyclopédique, mais de la concentrer autour de sujets dont on suit les principales phases d'évolution dans le temps : logement, alimentation, santé et hygiène, sports et loisirs, vie associative, religions. Une collection iconographique (gravures, cartes postales et photos) documente l'évolution du paysage naturel et bâti ainsi que les principales manifestations régionales. Dans ce secteur, les collections du Musée d'histoire sont complémentaires à celles de la Bibliothèque de la Ville. A l'avenir, les objets relatifs à la vie agricole et artisanale devraient être collectés et conservés par le Musée paysan.

Le **Musée international d'horlogerie** (MIH) a pour mission de collectionner et de conserver des objets relatifs au temps, à sa mesure et à l'horlogerie en général. En 1974, date de l'inauguration du bâtiment actuel, il en possédait déjà plus de 3000, recueillis d'abord dans le dernier quart du XIX^e siècle par l'Ecole d'horlogerie, puis par le premier musée d'horlogerie, fondé en 1902. Dès l'origine, les collections proviennent de dons de fabricants et de particuliers, auxquels s'ajoutent vers le milieu du XX^e siècle d'importantes acquisitions, rendues possibles grâce à de généreux mécènes tels que le Bureau de contrôle des métaux précieux ou le Syndicat patronal des producteurs de la montre.

La collection actuellement constituée, à savoir la plus importante au monde consacrée à l'histoire de la mesure du temps, comprend non seulement des montres et des horloges du XVI^e siècle à aujourd'hui, de fabrication suisse et internationale, mais aussi des outils, des machines, des instruments, des automates, des modèles ou des reconstructions d'objets disparus, ainsi que des peintures, gravures et collections iconographiques appartenant aux divers domaines de la mesure du temps. Le musée conserve également une importante collection d'objets industriels du patrimoine horloger régional, qu'il est prévu de mettre en valeur et de présenter dans un des espaces réaménagés du musée. Au-delà de la collecte et de la conservation des objets horlogers tels que les montres et les pendules, le musée s'efforce aujourd'hui de rassembler également des archives et des documents historiques relatifs au temps, afin de mettre en évidence non seulement l'histoire technique, mais également l'histoire artistique, sociale et économique de l'horlogerie.

Les collections du **Musée d'histoire naturelle** (MHNC) sont centrées principalement sur la faune et la flore régionale mais aussi sur la faune africaine. Le MHNC est également en possession de riches collections botaniques, géologiques et paléontologiques, d'un centre de documentation, d'une collection didactique pour prêt aux écoles et même d'une collection ethnologique actuellement en dépôt au Musée d'ethnographie de Neuchâtel. Au total, le MHNC possède près de 100'000 objets, ce qui le place en modeste position dans le paysage des collections

naturalistes de Suisse (10^e plus grande collection de vertébrés sur 20 recensées ; 15^e collection d'invertébrés sur 21 recensées). Bien qu'il soit quantitativement un musée d'histoire naturelle de taille moyenne, le MHNC possède néanmoins qualitativement une très riche collection de faune africaine de renommée et de valeur scientifique d'un niveau international.

Cette collection zoologique a la particularité de contenir de très nombreux spécimens africains, ramenés d'Angola, de Guinée Bissau et du Cameroun au cours d'expéditions menées entre 1928 et 1947 par un ancien conservateur, le Dr Albert Monard. Celui-ci a décrit plusieurs espèces nouvelles pour la science (six mammifères, six reptiles, six amphibiens) dont les « types » (spécimens de référence au niveau international) sont déposés au MHNC.

En dehors de l'importante collection africaine, citons encore le loup de Pouillerel (dernier loup tué dans le canton de Neuchâtel) qui est le premier objet daté à être entré au musée le 10 janvier 1845. L'un des premiers okapis naturalisés à intégrer un musée suisse est venu enrichir la collection du MHNC en 1912. Certaines pièces sont de véritables et irremplaçables témoins d'un patrimoine naturel passé car elles correspondent à des espèces d'oiseaux maintenant disparues (Kakapo, Huia dimorphe, Conure de Caroline, Pic à bec ivoire). Le musée possède aussi une impressionnante collection d'œufs.

Les fonds iconographiques et documentaires importants complètent la collection. Citons notamment des œuvres d'artistes naturalistes, peintres, dessinateurs et photographes comme Paul Barruel, Charles-Edouard Gogler, Robert Hainard, etc.

c) Conserver

Entretien des collections

Les musées partagent les mêmes préoccupations en matière de conservation. Sans conservation, pas de collection, et donc pas de patrimoine. Afin de préserver ce patrimoine confié pour les générations futures, il faut développer la conservation préventive, c'est-à-dire l'ensemble des mesures prises pour prolonger la vie des objets constituant la collection, en évitant leur dégradation naturelle ou accidentelle. Il s'agit de changer des conditions de stockage non appropriées, de remplacer des matériaux de rangement ne respectant pas les critères nécessaires de conservation, de confier les manipulations d'œuvres aux professionnels, de faire un constat régulier de l'état des objets par le restaurateur/taxidermiste et d'avoir un inventaire fiable et un système de sécurité approprié. La conservation curative, qui vise à porter remède à une dégradation constatée et à des dommages avérés, doit être appliquée d'une manière constante. Faute de ressources nécessaires en personnel,

le **MBA**, le **MH** et le **MHNC** recourent occasionnellement à des spécialistes de la conservation préventive et curative pour la restauration et l'entretien des collections. C'est un problème préoccupant pour ces musées qui mettent véritablement leurs collections en danger.

Si l'essentiel des collections des quatre musées sont spécifiques, certains objets, comme les œuvres sur papier, se rencontrent dans chacune des quatre collections et peuvent donc être traités de façon identique sous l'angle de la conservation et restauration.

Le **MIH** a la chance d'avoir à sa disposition un centre de restauration spécialisé. Seuls quelques travaux spécifiques, en particulier ceux relatifs aux cabinets de pendules, aux boîtes et aux cadrans de montres sont confiés à des artisans spécialisés externes.

Les quatre musées sont également confrontés à des problèmes de place et d'infrastructures pour l'entreposage de leurs collections. Au **MBA**, une grande partie des réserves est localisée dans le bâtiment du musée; un local non aménagé, situé à l'extérieur du musée, est utilisé comme dépôt de matériel divers et de quelques œuvres de grand format. Au **MH**, à l'exception d'un petit dépôt en garde-meubles, la totalité des collections est réunie dans l'ancienne Villa Sandoz. Les collections du **MIH** sont en grande partie entreposées dans les réserves du musée, conformes aux normes muséales de conservation. Néanmoins, pour des objets de grand format, du matériel d'exposition et des archives, quatre locaux situés à l'extérieur du musée, loués ou mis à disposition par des tiers, permettent de palier au manque de place à l'intérieur du bâtiment. Les collections du **MHNC** sont dispersées dans de nombreux locaux du bâtiment de La Poste. Une partie des collections se trouve même dans les toilettes, dans les bureaux des collaborateurs ou sous les vitrines d'expositions. De plus, les spécimens conservés dans l'alcool représentent un danger immédiat en cas d'incendie car ils sont entreposés dans de simples armoires en bois, sans aucune protection anti-feu. Les animaux naturalisés ne devraient théoriquement jamais se toucher afin d'éviter des dégâts directs mais aussi la propagation rapide des parasites, ce qui, par manque de place, n'est pas le cas actuellement.

Ainsi, des lacunes importantes apparaissent dans la conservation des collections : absence de mesures de conservation préventive, manque de conditionnements adéquats, climat non maîtrisé dans les réserves situées en sous-sol. Il faut également signaler la cohabitation impossible, au **MBA** et dans les sous-sols du **MH**, de réserves et d'un atelier de menuiserie, cause de nuisances pour les collections.

Dans les quatre musées, tous les locaux disponibles sont maintenant utilisés. Le manque d'espace empêche d'attribuer un emplacement à chaque objet, qu'il se trouve en réserve, exposé ou en prêt. Il devient urgent de trouver des espaces de dépôt supplémentaires. Une solution

collective devrait, si possible, être recherchée pour créer et aménager des locaux conformes aux normes de conservation.

d) Étudier

Inventaire des collections

La collection d'un musée est définie par l'inventaire de ses objets qui constitue avec sa documentation le garant de la bonne gestion d'une collection et une base de travail scientifique. Cet inventaire consiste en une liste de tous les objets, identifiés principalement par leur numéro d'inventaire, leur description et la localisation de leur emplacement. L'objectif pour les musées consiste à établir un inventaire informatisé complet de chaque collection, chaque objet ayant un emplacement défini et permanent dans les réserves, qu'il soit présenté dans l'exposition permanente ou prêté à l'extérieur.

Au **MBA** comme au **MH** les inventaires sont constitués de manière très sommaire sur des supports divers : fiches manuscrites, fichiers « Excel » ou « Word » (MH) livres d'inventaires manuscrits et base de données Access lacunaire (MBA). D'une manière générale ces inventaires sont dépourvus d'illustrations, même si le MBA a constitué une solide base de données photo (Ektachrome et photographies numérisées). Faute de ressources suffisantes en personnel, ce travail d'inventaire et de recherche scientifique ne se fait qu'occasionnellement. L'absence de travail régulier sur l'inventaire des musées crée un grave problème pour une gestion attentive des collections.

Au **MIH**, l'option a été prise par les conservateurs de concevoir un inventaire liant à la fois les objets proprement dits et les fonds d'archives. Une application informatique a été élaborée à l'interne, permettant de manière simple et rapide l'informatisation des objets et des fonds d'archives. Seule une partie des collections y sont actuellement saisies, compte tenu du personnel scientifique à disposition.

En plus, pour chaque objet important de la collection, des dossiers scientifiques sont constitués et classés. Ces documents se présentent sous forme de manuscrits, de textes, d'images, de plans et de tous renseignements ayant rapport avec l'objet et son histoire, l'objectif étant de rassembler le plus d'informations possibles pour chaque objet.

Actuellement, le **MHNC** dispose d'inventaires épars effectués sur différents logiciels (File maker Pro, Access, Excel). La plupart des vertébrés ont leur inventaire à jour alors qu'aucun invertébré (dont plus de 66'000 insectes) n'est inventorié. Il manque un outil adapté aux besoins des collections d'histoire naturelle et permettant une consultation et un usage professionnel. Dans cette optique, des discussions sont en

cours avec le Muséum de Neuchâtel afin de trouver une solution commune à ces deux institutions.

Recherches scientifiques

Actuellement, celles-ci sont menées ponctuellement, selon les opportunités et grâce au soutien de sponsors (engagement sur mandat, restauration de pièces exceptionnelles, bénévolat spécialisé, etc.). D'ordre général pour la plupart, les compétences scientifiques supplémentaires manquent pour la conduite de projets d'envergure.

Le **MBA**, le **MH** et le **MIH** accueillent dans la mesure de leurs possibilités des stagiaires de la HE-Arc (filière « Conservation préventive ») et des étudiants de l'Université de Neuchâtel (histoire de l'art et muséologie) à qui peuvent être confiés certains travaux de documentation et de recherches historiques ou techniques.

Le **MHNC** centralise toutes sortes d'informations actuelles, notamment en ce qui concerne la faune régionale, aidé en cela par des groupes naturalistes qui lui sont rattachés et des scientifiques locaux, des naturalistes amateurs au sein de nombreuses institutions suisses et étrangères. Le musée héberge notamment l'antenne neuchâteloise du Centre de Coordination Ouest pour l'étude et la protection des chauves-souris (CCO-NE), l'organisme responsable de la protection et de l'étude des chiroptères sur le territoire cantonal (protection de colonies menacées, contrôle des sites existants et séances d'information du public : Nuit des chauves-souris). Le musée édite le bulletin d'information du Cercle ornithologique des Montagnes neuchâteloises (COMONE). Les Amis du caillou sont une poignée de passionnés de minéralogie qui s'occupent de la description, du classement et de l'étiquetage de différentes collections minéralogiques.

Documentation scientifique

Les musées abritent chacun une bibliothèque spécialisée. En principe, ils n'acquièrent pas les publications déjà présentes dans les autres bibliothèques de la Ville. Leurs bibliothèques sont ouvertes au public (sur rendez-vous) et les chercheurs en bénéficient souvent.

La bibliothèque du **MBA** est constituée d'un fonds d'ouvrages liés directement aux collections (monographies sur les artistes présents dans la collection, ouvrages traitant de l'histoire de l'art suisse et international du XIX^e et du XXI^e siècle, etc.).

La bibliothèque du **MH**, complétée par des collections iconographiques, permet à l'institution de fonctionner comme un centre de documentation sur l'histoire de la région au service des chercheurs, des enseignants, des élèves, des habitants et de correspondants étrangers dont les aïeux ont

vécu dans la région (réponses en collaboration avec le Contrôle des habitants et l'Etat civil des Montagnes neuchâteloises). Vu le peu de temps que le personnel du musée peut consacrer à cette activité, les réponses données prennent le plus souvent la forme d'extraits de publications, de bibliographies, de reproductions d'illustrations.

Véritable centre de documentation sur l'horlogerie et la mesure du temps, la bibliothèque du **MIH** comprend non seulement des ouvrages anciens et actuels relatifs au temps, à sa mesure et à l'horlogerie en général, mais également de précieuses archives industrielles ou privées, des documents iconographiques, des dossiers de presse d'entreprises horlogères, des revues spécialisées, etc. Cette documentation très complète et unique en son genre est très largement utilisée par des chercheurs suisses et internationaux, des auteurs de publications spécialisées, des entrepreneurs, des étudiants et par le public intéressé à ces domaines.

L'équipe du **MHNC** dispose dans son travail quotidien de mise en valeur des collections d'un important centre de documentation de référence (plusieurs milliers de livres, revues, ouvrages de détermination). Sur rendez-vous, les collaborateurs du musée peuvent accueillir écoliers et collégiens afin de les conseiller et de mettre à leur disposition sur place la documentation nécessaire à la préparation d'exposés.

Actuellement, ces bibliothèques sont référencées sur le catalogue électronique RERO (Réseau des bibliothèques de Suisse occidentale).

Les musées ne pratiquent généralement pas d'expertise pour des collectionneurs privés, mais ils répondent volontiers aux demandes de chercheurs et de collègues d'autres institutions. Cela permet de créer des liens avec des spécialistes qui étudient les collections du musée et ainsi de favoriser de nouvelles collaborations.

Publications

Conscient de l'importance de la publication pour le renom scientifique de l'institution et de la ville, chaque musée essaie de publier le plus régulièrement possible, ceci grâce notamment à l'engagement personnel des conservateurs. Dans la plupart des cas, les musées ne peuvent éditer des publications qu'avec des soutiens financiers externes. Le but consiste à rendre publique la connaissance acquise et à favoriser les échanges dans le domaine de prédilection de chaque musée. Cette activité permet un échange fructueux avec d'autres institutions et en particulier les bibliothèques. De plus, ces ouvrages sont en vente dans les boutiques des musées.

Au **MBA**, les publications des catalogues d'expositions et des collections du musée contribuent au rayonnement scientifique de l'institution et

permettent d'aller en profondeur dans l'étude de la collection et dans l'histoire de l'institution.

Le **MH** ne réalise pas de publications, sous réserve des dossiers d'expositions qu'il propose à la vente, faute de ressources suffisantes.

Le **MIH** possède ses propres éditions : « Institut l'homme et le temps ». Il publie régulièrement non seulement des catalogues d'exposition et des ouvrages de prestige, mais également des études historiques et techniques, des actes de colloques, des thèses et mémoires en relation avec le thème du Temps.

Les Editions de la Girafe du **MHNC** publient régulièrement des ouvrages en lien étroit avec le domaine d'activité du musée ou plus largement sur les sciences naturelles.

e) Exposer et transmettre

Les musées de la ville ne mènent qu'occasionnellement les recherches liées à l'élaboration des expositions car le personnel spécialisé pour développer de véritables projets scientifiques est insuffisant.

Les quatre musées organisent régulièrement des expositions temporaires, valorisent leurs collections à travers les expositions permanentes et proposent différentes animations au public (visites générales commentées, visites spécialisées, conférences, ateliers pour les enfants, concerts, etc.).

Ce sont l'ensemble de ces activités qui favorisent la fréquentation des musées. Durant l'année 2008 par exemple, le **MBA** a accueilli en moyenne 36 visiteurs par jour, le **MH** 8 visiteurs par jour, le **MIH** 95 visiteurs par jour, le **MHNC** 42 visiteurs par jour. Quant au **Vivarium**, il accueille en moyenne 328 visiteurs par jour.

Expositions

La place des expositions temporaires au **MBA** est très importante, puisqu'on peut remarquer une baisse considérable de la fréquentation pendant la période de préparation d'une nouvelle exposition. Le public vient rarement visiter le musée des beaux-arts pour sa collection permanente, il est attiré surtout par un « événement ». Malgré des moyens financiers et des effectifs limités, le musée est donc obligé de proposer régulièrement au public différentes expositions temporaires. Il organise donc en moyenne cinq expositions par année consacrées à l'art moderne et contemporain (XIX^e-XXI^e siècle) suisse et international. Le **MBA** vise ainsi trois types de public : local, national et international.

Les expositions sont conçues de façon à toucher ces trois types de public. Les visites commentées, les ateliers pour enfants, les conférences mensuelles à midi, ainsi que les changements réguliers de l'accrochage dans les salles d'exposition permanente s'adressent particulièrement aux habitants de la région. Le musée souhaite devenir un musée exemplaire dans le domaine de l'accueil du jeune public en faisant des expositions et des publications destinées aux enfants, en créant des événements pour les adolescents, en renforçant les liens avec les écoles.

Les projets du musée ont aussi pour objectif d'apporter à la ville un rayonnement international et d'y amener de nouveaux publics. En cela, ils s'inscrivent parfaitement dans les priorités du Conseil communal qui visent à améliorer l'image de la Ville.

Pour ce faire, le MBA :

- Mène une politique active de prêts internationaux afin de faire connaître sa riche collection et de créer des liens avec des musées étrangers importants (en 2008 des œuvres ont été prêtées au Japon, au Brésil, en Colombie, en Espagne, au Portugal, en Allemagne, en France et en Suisse) ;
- Développe des collaborations avec d'autres musées suisses et étrangers. Par exemple, l'exposition « Peintres et voyageurs russes du XIX^{ème} siècle » a été réalisée en collaboration avec le Musée d'art et d'histoire de Genève ;
- Prépare des expositions de grande envergure qui peuvent faire rayonner La Chaux-de-Fonds au-delà des frontières suisses (par exemple expositions consacrées au Corbusier en 2012 et à Maurice Denis en 2013) ;
- Renforce le travail de mise en valeur des collections et des expositions par la communication (affiches, cartons d'invitation, relations médias etc.) ;
- Etudie et présente au public les nouveaux fonds du musée, notamment la fameuse collection Olivier Mosset (exposition programmée en 2010).

Le **MH** s'adresse essentiellement aux habitants de la région et aux touristes qui s'intéressent à l'histoire de La Chaux-de-Fonds et des Montagnes neuchâteloises sous ses aspects économiques, sociaux, politiques et urbanistiques. Après l'inscription de l'urbanisme horloger de la Ville au patrimoine mondial de l'UNESCO, le MH a un rôle à jouer encore plus important. Cet objectif ne pourra être atteint que par la rénovation du bâtiment qui l'abrite et la refonte de sa muséographie.

Les expositions temporaires, généralement itinérantes et produites par d'autres institutions, sur des thèmes régionaux ou des sujets généraux qui trouvent un écho particulier à La Chaux-de-Fonds (fêtes fédérales, approche multiculturelle de la naissance et de la mort) permettent de combler partiellement le caractère désuet de la collection permanente. Lorsqu'elles sont produites par le musée, les expositions à caractère régional sont de dimensions modestes pour trouver place dans l'espace qui leur est réservé au 2^e étage.

Le MH ne publie pas de catalogue de ses expositions. Il conserve cependant une trace de l'exposition sous la forme d'un dossier contenant les textes didactiques et les légendes des objets. Ces dossiers peuvent être achetés par les visiteurs et sont également consultables sur le site Internet du musée de façon à constituer une « mémoire » des expositions temporaires.

Le **MIH** traite les thèmes du temps et sa mesure au travers d'objets d'art produits par l'Homme. La notion de temps naît des souvenirs, anciens ou récents, et de leur classification. La montre, en répétant des pas identiques et réguliers sert à la mesure de la durée et à la détermination d'instants. Grâce à sa riche collection, à son travail de promotion et de mise en valeur de patrimoine horloger, ainsi qu'à son emplacement dans la région horlogère, le musée suscite un intérêt constant des touristes suisses et étrangers. Contrairement au MBA, c'est surtout la collection permanente du MIH qui attire les visiteurs de l'extérieur. D'où l'importance de la réflexion sur la nouvelle muséographie de ses salles permanentes pour améliorer l'accessibilité matérielle et intellectuelle des objets présentés. En raison de son fort impact touristique, le MIH privilégie les liens directs avec Tourisme neuchâtelois et la presse internationale comme nationale. Il maintient par ailleurs une visibilité dans les médias spécialisés (écoles, tourisme, autocaristes, etc.) par le biais d'annonces publicitaires.

Dans l'exposition permanente, les objets sont exposés de façon à ce qu'ils se définissent d'eux-mêmes par une intégration dans des groupes thématiques. Des informations sont apportées par des textes et des modèles didactiques. Ainsi, le visiteur a non seulement accès à des objets merveilleux mais il a l'occasion d'apprendre leur histoire, leur fonction et leur création, ainsi que les liens qu'ils tissent avec la société.

Les expositions temporaires permettent l'approfondissement de connaissances, comme par exemple l'exposition « L'heure électrique », en lien avec un colloque préparatoire, qui a présenté pour la première fois au monde une collection complète de tous les types d'horloges électriques développées depuis l'introduction de l'électricité comme énergie dans les garde-temps. L'exposition «Hans Erni, La conquête du temps » a permis d'aborder et de développer didactiquement un sujet plus vaste comme l'histoire de la mesure du temps. Chaque exposition doit cependant contenir un noyau qui restera ensuite dans l'exposition permanente

Le MIH reste en constante relation professionnelle avec les autres musées nationaux et internationaux du domaine. Ainsi il est régulièrement présent par le biais de prêts de pièces dans différents musées : au Deutsches Uhren Museum à Furtwangen (D), au Musée national suisse (Seewen), au Musée d'art et d'histoire de Genève, au Musée d'horlogerie du Locle Château des Monts, et dernièrement à la Fondation Gianadda avec un chapitre complet dans le catalogue d'exposition Hans Erni ou encore au Musée du Louvre (Paris) avec des pièces prêtées ainsi qu'un texte dans le catalogue de l'exposition « Breguet au Louvre, l'apogée de l'horlogerie européenne », etc.

Le **MHNC** expose sur trois étages. Les deux premiers étages présentent des animaux naturalisés exposés dans une cinquantaine de dioramas qui reconstituent leur environnement naturel (faune africaine et du monde au premier, faune régionale au deuxième). L'exposition permanente est encore complétée par une quarantaine de vitrines. Celles du troisième étage sont consacrées aux animaux marins, aux coquillages et aux œufs d'oiseaux. Le musée propose chaque année, en association avec le Zoo du Bois du Petit-Château, une grande exposition temporaire consacrée à un thème naturaliste. Des expositions temporaires plus modestes peuvent encore compléter ce programme.

Enfin, tous les musées entretiennent des liens privilégiés avec le monde culturel local avec lequel ils collaborent régulièrement (TPR, Club 44, ABC, compagnies et orchestres indépendants, auteurs, etc.).

Animations

Le **MBA** met un accent particulier sur les visites commentées des expositions, l'accueil et les ateliers pour enfants. Il organise régulièrement des événements culturels et artistiques dans ses murs, et propose une conférence mensuelle.

Le **MH** profite de chaque exposition temporaire pour organiser des visites commentées destinées à un public élargi ou aux enseignants, en faisant appel aussi souvent que possible à un spécialiste du domaine traité. Avec sa société d'amis, il organise une ou des conférences sur des thèmes liés aux expositions temporaires ainsi que des activités pour les enfants.

Les colloques et conférences organisés par l'Institut l'homme et le temps du **MIH** sont ouverts à un large public. Ils servent à l'échange des connaissances, à mettre en discussion certains sujets, ainsi qu'à approfondir certains thèmes. Par ailleurs et régulièrement, le musée propose aussi des ateliers pour enfants permettant une approche didactique et ludique de la collection permanente ou des expositions temporaires.

Toute l'année, le **MHNC** présente des animations très variées pour enfants et adultes : projections de films animaliers (Ciné-Nature), conférences, événements réguliers en plein air comme la Nuit de la chauve-souris, la Nuit de la Chouette ou le Petit matin de l'oiseau chanteur.

Problématiques communes

Les expositions temporaires n'ont pas pour but unique d'accroître le nombre de visiteurs, mais elles visent principalement à garder une stabilité dans la fréquentation. Les quatre musées qui présentent depuis fort longtemps des expositions dans un même cadre muséographique pourraient rencontrer à la longue un désintérêt de la part des visiteurs si régulièrement de nouvelles expositions thématiques n'étaient pas proposées. Donc, le résultat à attendre est bien un maintien de ce nombre (ce qui est le cas de tous les musées de la Ville et ceci depuis 30 ans et malgré une offre muséale accrue), puis un accroissement en lien avec une politique d'exposition temporaire dynamique et la réalisation des projets du MH et du Naturama.

Les quatre musées de La Ville manquent à différents degrés de moyens financiers (promotion, muséographie) et de ressources en personnel (équipe scientifique, technique, restauration, médiation culturelle, animateurs) pour l'organisation des expositions et des animations. Néanmoins, ils proposent un programme riche grâce aux soutiens financiers extérieurs et à l'engagement personnel des collaborateurs.

L'exemple ci-après démontre de façon évidente que les comparaisons doivent s'opérer entre budget d'exposition et fréquentation pour être pertinente :

Musée	Visiteurs en 2008	Budget des expositions et animations en 2008
Quatre musées	56'181	CHF 122'500.-
Fond. Beyeler, Bâle	298'725	CHF 10'138'000.-

A la lecture de ce tableau on constate que pour l'ensemble des musées de la ville le budget global destiné aux expositions totalise CHF 122'500.- pour un coût par visiteur de CHF 2.18 contre CHF 34.- pour la Fondation Beyeler.

Un exemple plus concret est celui d'un thème développé en parallèle en 2008 par le Musée international d'horlogerie et la Fondation Gianadda. On se rend compte que pour bénéficier d'un plus grand nombre de visiteurs, il faut consacrer un chiffre beaucoup plus important pour réaliser et promouvoir les expositions.

Musée	Nombre de visiteurs	Coûts hors personnel y c. promotion
MIH: Hans Erni, la conquête du temps (18 avril au 21 sept. 2008)		
MIH	16'762	CHF 37'262.-/2.22 par visiteur
Fondation Gianadda: Hans Erni - exposition du 100e anniversaire (28 nov.08 – 1er mars 09)		
Fond. Gianadda	40'000	CHF 600'254.30 /15.00 par visiteur

8. Organisation, finances, infrastructures et ressources humaines

a) Organisation

Les musées et le Parc zoologique et Vivarium du Bois du Petit-Château sont des institutions communales. Comme les autres services de la Ville, elles dépendent directement du Conseil communal et du Conseil général compte tenu des compétences définies dans la Loi sur les communes pour chacune de ces autorités. Par ailleurs, elles sont affiliées par leur nature à deux associations professionnelles, l'ICOM (Conseil international des musées) et l'AMS (Association des musées suisses) et à ce titre, sont soumises à certaines obligations, comme par exemple le respect et l'application du code de déontologie de l'ICOM.

A La Chaux-de-Fonds, contrairement à la majorité des musées du pays, chacune des institutions est dotée d'une Commission de gestion (au sens de l'article 111 du Règlement général), et chaque commission fonctionne sur la base d'un règlement. Ces règlements datent des années septante, à l'exception de celui du MIH qui date de 2000, et ne correspondent plus aux pratiques qui ont cours aujourd'hui au sein de l'administration communale. Le Conseil communal, comme cela est précisé dans le chapitre 16, entend reprendre cette question en collaboration avec les commissions existantes.

Le Musée paysan et artisanal (MPA) dépend d'une Fondation dans laquelle la Ville compte deux représentants. Une convention lie les deux partenaires. Elle a été renouvelée en avril 2007 pour une durée de dix ans. Voici l'essentiel de son contenu :

- La Ville reconnaît l'apport fourni par le MPA au patrimoine culturel de la région et confirme sa volonté de continuer à soutenir moralement et matériellement cette institution ;
- Sur proposition du Conseil de Fondation, la Ville engage le personnel du musée et le rémunère selon les conditions applicables au personnel de l'administration communale ;

- La dotation actuelle sert de référence. Il s'agit d'un poste de conservatrice à 50%, d'un poste de gardienne à 40% et d'un poste de gardienne remplaçante à 10% ;
- Par ailleurs la Ville prend en charge les frais de chauffage, de consommation d'électricité et d'eau, sur la base d'un décompte annuel ainsi que diverses prestations assumées par les Travaux publics.

Les coûts induits par cette convention représentent CHF 107'000.- au budget 2009 (CHF 135'845.- aux comptes 2008) et CHF 117'500.- au budget 2010. Il convient de relever encore que c'est grâce à l'engagement exemplaire d'une équipe de bénévoles que le MPA peut assumer ses missions quotidiennes, les nombreuses animations qu'il propose, ainsi que la gestion de la Ferme de la Combeta.

b) Ressources financières

Sur un plan financier, la charge nette globale est restée constante ces dernières années. Le budget 2009 des musées se présente de la manière suivante (en charges nettes) :

511	Musée d'histoire naturelle	CHF 642'970.-
512	Musée d'histoire	CHF 381'470.-
513	Musée international d'horlogerie	CHF 1'785'650.-
514	Musée des beaux-arts	CHF 878'790.-
733	Bois du Petit Château et Vivarium	CHF 961'030.-
	Total budget 2009 :	CHF 4'649'910.-
	Total comptes 2004 :	CHF 4'627'670.-

Il faut également relever que les apports financiers externes (sponsors, subventions, achats de pièces par des mécènes, etc.) représentent un montant de près de CHF 500'000.- aux comptes 2008. Pour l'essentiel ces recettes sont attribuables au MIH.

Les coûts de fonctionnement du **MBA** sont entièrement à la charge de la Ville. Le musée couvre une partie de ses charges par les revenus des entrées et des ventes de la boutique (10,29% en 2008). Les ressources s'avèrent insuffisantes pour une véritable promotion du musée et de ses activités, un entretien des collections, des acquisitions et des publications. Pour combler ces lacunes financières le musée recourt au soutien financier de la SaMba (Société des Amis du Musée des beaux-arts), de fondations privées ou de mécènes.

Vu la modeste fréquentation du **MH** – due en bonne partie aux lacunes de sa muséographie – les recettes propres représentent une faible ressource. Les expositions temporaires bénéficient dans certains cas du soutien des

institutions qui collaborent aux projets, de crédits Interreg. La SAMH (Société des Amis du Musée d'histoire) apporte un appui au musée dans le domaine des animations et des conférences, et de l'édition de matériel promotionnel.

Pour son financement le **MIH**, dépend en majeure partie de la Ville de la Chaux-de-Fonds. Des subventions externes (bourse pour documentalistes, vente de la montre MIH en faveur des recherches sur la collection, dons divers, etc.) permettent l'engagement de personnel à temps partiel pour des travaux spécifiques de mise en valeur des collections. Le musée couvre une partie de ses charges (32,30% en 2008) par l'encaissement des entrées, les ventes de la boutique, les locations de salles, les locations de vitrines commerciales et par des restaurations occasionnelles. Le MIH est soutenu par une société d'amis, par un conseil scientifique, et les subventions reçues de tiers sont gérées par la Fondation Maurice Favre dans laquelle la Ville est représentée.

Les coûts de fonctionnement du **MHNC** sont entièrement à la charge de la Ville. En 2008, les entrées, les ventes de la boutique et diverses autres recettes représentaient 1.75% des charges de fonctionnement. Le très faible budget d'exposition contraint le MHNC à louer des expositions déjà existantes à des institutions extérieures, le privant ainsi de toute possibilité de création. Il est même bien souvent dans l'impossibilité de couvrir l'ensemble de ces frais, raison pour laquelle la Société des Amis du MHNC est régulièrement sollicitée pour apporter son aide financière. Au cas par cas, d'autres partenaires financiers fournissent un soutien.

Problématiques communes

Tous les musées sollicitent régulièrement ces soutiens financiers extérieurs sans lesquels leurs budgets ordinaires ne leur permettraient pas de prendre en charge toutes les dépenses liées à leurs activités, notamment dans le domaine des expositions temporaires. Ils reçoivent un soutien régulier de leurs sociétés d'amis et d'autres sponsors et fondations.

Actuellement, avec l'évolution socio-économique, les recherches de fonds sont devenues une tâche importante et de plus en plus conséquente à la charge des directions des musées.

c) Infrastructures

Le bâtiment classé du **MBA** (1926) et son extension de 1992 comprennent les salles d'exposition, la zone d'accueil avec un espace cafétéria, cinq réserves, un petit local de restauration des œuvres, une bibliothèque fermée et un bureau administratif. Si celui-ci est grand, son unité est un handicap. Il faudrait effectivement un espace privatif de travail à disposition de la direction du musée. S'ajoute à cet inventaire un dépôt

qui se trouve à l'extérieur du musée, dépôt où sont conservés du matériel d'encadrement et quelques œuvres volumineuses. Le musée n'a plus de place disponible pour l'entreposage des œuvres ou du stock des publications. Quant aux cimaises, elles ne permettent que la présentation de 3% de la collection.

La consolidation de postes de surveillants a permis de réduire l'effectif des vacataires et d'assurer une meilleure formation des collaborateurs.

Le MH est installé dans l'ancienne villa Sandoz (1850), classée monument historique d'importance régionale, acquise avec son parc par la Ville de La Chaux-de-Fonds en 1921.

En matière de réserves, les locaux disponibles sont maintenant totalement utilisés. Il devient urgent de trouver des lieux de réserves supplémentaires. Ce manque de locaux spécifiques sera encore augmenté par la transformation d'une partie des caves en salles d'exposition permanente.

L'infrastructure du **MIH** se compose du bâtiment du musée, comprenant, outre les espaces d'accueil, d'exposition, de secrétariat et l'atelier de restauration, des locaux techniques et les réserves du musée, ainsi que le mobilier et les machines inhérents à l'exploitation du musée. Comme pour les autres institutions, malgré des espaces de stockages externes, tous les locaux sont utilisés actuellement au maximum de leur capacité.

Le **MHNC** est localisé dans les étages de la Poste principale. Le fait de ne pas être hébergé dans un bâtiment appartenant à la Ville grève le budget annuel de plus de CHF 92'000.- (soit des coûts de location correspondant à 17% des frais de fonctionnement en 2008). La construction du « Naturama » permettra de résoudre ce problème et d'augmenter les capacités des réserves aujourd'hui insuffisantes.

En matière de sécurité, tant pour le Musée d'histoire que pour le Musée d'histoire naturelle, la présence d'une seule personne pour assurer l'accueil et la surveillance durant la semaine n'est pas satisfaisante.

Problématiques communes

Recherche de locaux ad hoc pour les réserves des quatre musées.

En informatique, il conviendra de renforcer l'équipement des musées en outils graphiques et de gestion d'images.

En ce qui concerne la sécurité, plusieurs problématiques spécifiques devront faire l'objet d'une attention particulière

Aujourd'hui, le MIH gère l'entretien de ses bâtiments de manière autonome, alors que le MBA et le MH sont placés sous la responsabilité du Service des bâtiments. L'entretien des immeubles devrait être unifié et regroupé avec le soutien du Service architecture et bâtiments afin d'en assurer une gestion globale, donc plus rationnelle.

d) Ressources humaines

Le tableau ci-dessous présente l'ensemble de l'effectif des musées (situation 2009). Il mêle les engagements fixes comme les engagements surnuméraires, ainsi que les mandats à durée limitée (l'effectif en personnes par rapport au poste est indiqué entre parenthèses).

Fonctions	MBA	MH	MIH	MHNC
Conservation/direction	80% (1)	50% (1)	210% (3)	110% (2)
Collaboratrices scientifiques	50% (1)	30% (1)	0	70% (3)
Stagiaires documentalistes	0	0	20%(2)	0
Secrétariat	50% (1)	50% (1)	195% (3)	50% (1)
Stagiaire secr. MPC	0	0	75% (1)	0
Accueil	150% (3)	82,5%	160% (4)	50% (4)
Surveillance	120%(7)		250% (6)	
Nettoyage	37,5% (1)	12,5%(1)		200% (3)
Régie et entretien technique	70% (1)	30% (1)		
Technicien d'exposition	0	0	80% (1)	0
Guides	0	0	40% (10)	0
Restaurateurs	0	0	180% (2)	0
Stagiaire restaurateur	0	0	50% (1)	0
Bibliothécaire (budget de le BV)	25% (1)	25% (1)	25% (1)	25% (1)
Total	582,5%	280%	1485%	360%

Le total représente environ 27 postes partagés entre 72 personnes dont trois seulement sont engagées à 100% (deux de celles-ci sont au bénéfice de la gestion de l'âge). Les heures d'ouvertures en semaine et week-end, les horaires en continu, les manifestations et prestations externes expliquent la nécessité de grandes équipes pour l'exploitation des musées.

Le taux d'occupation des collaborateurs du **MBA** représente 582.5 %. Le musée compte onze collaborateurs fixes (dont une personne engagée à durée limitée) et cinq vacataires. Aucune personne n'est engagée à plein temps.

Quant au **MH** le taux total d'occupation des collaborateurs représente 280%. Le musée compte sept collaborateurs titularisés – deux personnes avec un engagement à durée limitée - et trois vacataires. Aucune personne n'est engagée à plein temps.

Si l'effectif du personnel et les taux d'occupation permettent d'assumer le quotidien, ils posent des problèmes lors d'expositions temporaires, manifestations entraînant un élargissement des horaires d'ouverture, un accueil de groupes, des travaux spéciaux, etc. De plus, la flexibilité des horaires de travail est réduite pour certains collaborateurs à taux partiel engagés en dehors du musée.

Le **MIH** dispose d'une dotation de 1485% répartie sur une trentaine de collaborateurs. Seuls trois employés sont engagés à plein temps, le reste du personnel occupe des postes à temps partiel.

Le MIH se divise en trois départements : le musée, qui comprend les collections et l'exposition permanente ; l'Institut l'Homme et le Temps avec la bibliothèque, qui couvre et garantit le contenu scientifique du musée ; et le Centre de restauration d'horlogerie ancienne, qui assure la conservation matérielle et l'entretien des objets ainsi que la formation des stagiaires en conservation-restauration. Ces trois départements sont dirigés par une Direction composée du conservateur, d'une directrice-adjointe et d'un conservateur-adjoint.

Le secrétariat est au service des trois départements ; un accueil avec boutique librairie, un département technique assurant l'entretien de l'infrastructure et un pool de surveillance sont spécifiques au musée.

Cet effectif est complété de façon sporadique par des employés au bénéfice d'une bourse (documentalistes), par des stagiaires venant d'écoles professionnelles ou venant de l'Université et des hautes écoles ; et par des chômeurs en placement temporaires, des civilistes, des collaborateurs bénévoles ou des employés engagés grâce à des actions de mécénat (montre MIH).

Le **MHNC** dispose d'une dotation de 360% pour onze collaborateurs, dont trois vacataires pour les week-ends et vacances, et une personne avec un engagement à durée limitée. Le directeur, engagé à plein temps consacre 50% de son temps à la direction du MHNC. D'autres collaborateurs temporaires comme des civilistes ou des stagiaires peuvent être occupés dans ces institutions. Un décorateur est mandaté sur appel en fonction des besoins pour le montage d'expositions. Actuellement, lors de l'ouverture du musée, une seule personne, le concierge, est à l'accueil/boutique. Il n'y a pas de surveillant dans le musée, ce qui est en contradiction totale avec les mesures de sécurité pour la collection mais aussi pour le public en cas d'accident, chute ou malaise par exemple.

Par ailleurs, cette équipe ne permet pas au directeur de développer les expositions et animations comme il le souhaiterait, faute notamment de ressources humaines.

L'engagement temporaire à 100 % d'une personne chargée de l'inventaire et de la conservation préventive des collections des œuvres sur papier travaillant au MBA (50%), au MH (30%) et au MHNC (20%) a permis d'améliorer la situation dans le domaine de l'entretien des collections. Cet engagement, qui constitue un renfort appréciable, est cependant limité à deux ans.

Problématiques communes

Il faut souligner la diminution effective du taux de travail de certains collaborateurs, engendrée par l'introduction de la diminution du temps de travail en fonction de l'âge. L'absence des collaborateurs doit être compensée par un recours accru aux vacataires d'où un surcroît d'heures supplémentaires difficiles, sinon impossibles, à reprendre.

Selon les conservateurs les équipes des musées doivent continuer à se renforcer, à se professionnaliser et à se spécialiser. Les musées souffrent de l'absence d'une véritable équipe scientifique.

La conservation des collections nécessite l'intervention de restaurateurs spécialistes ainsi que le travail régulier d'un technicien de musées afin de séparer les tâches de régie de la gestion des collections qui sont entremêlées dans les réserves.

Il est nécessaire de renforcer l'offre d'activités destinées à divers publics : enfants, adolescents, classes, personnes âgées. Ce qui implique une spécialisation de collaborateurs (médiation culturelle) formés pour remplir ces tâches de façon professionnelle.

Le manque de collaborateurs spécialisés oblige les conservateurs à assumer une bonne partie des missions mentionnées. Ce qui entraîne une surcharge réelle de travail supérieure à leur taux d'activité. De plus, certaines tâches doivent être assumées par des mandats externes.

Les stagiaires (Master en muséologie de l'Université de Neuchâtel, étudiants de la HE-ARC de conservation -restauration, civilistes, bénévoles divers) constituent une force de travail supplémentaire appréciable pour les musées. En dehors des conservateurs, il n'y a pas de personnel qualifié pour l'encadrement des stagiaires.

Si nous souhaitons promouvoir les musées de manière globale, il sera nécessaire d'offrir aux visiteurs un horaire commun. Ceci pourrait impliquer l'engagement de personnel supplémentaire.

9. Analyse des besoins administratifs des musées

Les conservateurs, qui sont le plus souvent engagés à temps partiel, sont actuellement surchargés. Parmi les nombreuses raisons de cette situation on peut mentionner le manque de ressources humaines dans les institutions mais également les tâches administratives et de gestion de personnel accomplies par les conservateurs.

L'engagement d'un administrateur répond au double objectif de spécialiser les professions de musées et de décharger les conservateurs des tâches mentionnées ci-dessus. On aboutira ainsi à une plus grande efficacité par la mise en place d'une gestion administrative parallèle à une gestion scientifique.

Le tableau ci-dessous permet de visualiser les tâches administratives communes qui pourront être déléguées à un/e administrateur/administratrice du dicastère des Affaires culturelles.

Travail du ressort de l'administrateur	Travail du ressort des conservateurs	Situation aujourd'hui
<u>Travail administratif</u>		
Rédiger des rapports (activités, internes, pour le CC et le CG etc.)	Validation	Conservateurs
Surveiller applications des procédures informatiques et bureautiques	Validation	Conservateurs
Contrôler l'application des mesures de sécurité	Validation	Conservateurs
Classer et archiver des documents administratifs	Validation	Conservateurs
Représenter l'un ou l'ensemble des musées au sein des différents groupes de travail administratifs	Validation	Conservateurs
<u>Gestion du personnel</u>		
Responsabilité partagée avec les conservateurs en particulier pour les équipes transversales	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion des conflits (si nécessaire en collaboration avec RH) - Définition du poste - Examen des candidatures avec l'administrateur - Proposition de mise au concours 	Conservateurs

	- Audition et choix des collaborateurs	
Assurer le suivi des contrats		Conservateurs
Assurer le suivi des horaires, des absences	Définition et suivi du travail	Conservateurs
Gérer les vacances et heures supplémentaires		Conservateurs
Surveiller la formation des apprentis et le bon déroulement des stages professionnels	Suivi des stages scientifiques	Conservateurs
Assurer le suivi de la formation professionnelle spécifique aux musées des collaborateurs (formation générale du ressort des RH)	Proposition de formation professionnelle	Conservateurs
Finances		
Rédiger les budgets	Définition des besoins pour le budget Validation du budget	Conservateurs
	Gestion et contrôle des commandes	Conservateurs
Assurer le suivi des finances et des disponibilités		Conservateurs
Assurer le suivi de la comptabilité		Conservateurs Secrétariat
Recherche de fonds		
Appuyer les démarches	Initiation des démarches	Conservateurs
Exposition/Manifestation		
Mettre en place le soutien administratif	Définition du concept scientifique et suivi de la mise en œuvre	Conservateurs
Gérer le calendrier		Conservateurs

10. Analyse de la communication des musées

La communication culturelle doit être active et proactive tout au long des expositions et manifestations. Sur ce point, il convient de préciser les rôles de chacun, étant entendu que la communication des musées doit s'intégrer dans la stratégie de l'ensemble de la Ville en collaboration étroite avec le coordinateur relations médias respectivement, le coordinateur promotion.

<u>COMMUNICATION/PUBLICITE/ MARKETING / PROMOTION</u>			
Actions communes aux 4 musées	Situation actuelle/ Situation à l'avenir	Actions spécifiques à chaque musée	Situation actuelle/ Situation à l'avenir
<p>Communication générale relative aux actions communes entre les 4 musées, en collaboration avec les organes de communication de la Chancellerie :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Préparation des contenus (communiqués et conférences de presse, dossiers de presse, invitations etc.) - Rédaction et mise en forme (communiqués et conférences de presse, dossiers de presse, invitations etc.) - Rencontres avec les journalistes - Responsabilité de gestion des fichiers d'adresses 	<p>Actuellement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conservateurs avec parfois le soutien des collaborateurs - Commission communication externe - Affaires culturelles <p>A l'avenir :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conservateur ou administrateur - Coordinateur média de La Ville <p><u>Note :</u> La mise en œuvre des relations médias des musées doit être coordonnée avec la chancellerie, comme elle le fait pour les autres services.</p>	<p>Communication sur les expositions et manifestations du musée :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Préparation des contenus (communiqués et conférences de presse, dossiers de presse, invitations etc.) - Rédaction et mise en forme (communiqués et conférences de presse, dossiers de presse, invitations etc.) - Rencontres avec les journalistes - Responsabilité de gestion des fichiers d'adresses 	<p>Actuellement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conservateurs avec parfois le soutien des collaborateurs <p>A l'avenir :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conservateurs - Collaborateurs scientifiques - Personnes chargées des relations publiques au sein du musée - Organes de communication de la Ville <p><u>Note :</u> La mise en œuvre des relations médias des musées doit être coordonnée avec la chancellerie, comme elle le fait pour les autres services.</p>
<p>Publicité/ Marketing sur les actions communes des 4 musées :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Propositions - Campagne publicitaire et action commune - Choix des médias pour la publicité 	<p>Actuellement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conservateurs avec parfois le soutien des collaborateurs 	<p>Publicité/ Marketing sur les expositions et manifestations du musée :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Propositions - Campagne publicitaire et action commune - Choix des médias pour la publicité 	<p>Actuellement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conservateurs avec parfois le soutien des collaborateurs

<ul style="list-style-type: none"> - Mise en forme commune de supports publicitaires (flyers, affichettes) élaborée en cohérence avec l'identité de la Ville - Tirage commun de matériel publicitaire 	<p>A l'avenir :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conservateur ou administrateur -coordinateur de la communication externe/promotion <p><u>Note :</u> Une meilleure coordination sera assurée par la présence de l'administrateur au sein de l'organisation interne de la Ville en matière de communication. Les campagnes d'envergure et communes aux musées seront menées en concertation avec la chancellerie.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en forme commune de supports publicitaires (flyers, affichettes) élaborée en cohérence avec l'identité de la Ville - Tirage de matériel publicitaire - Ciblage des actions en fonction du calendrier propre au musée 	<p>A l'avenir :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Coordinateur communication externe/promotion -Conservateurs -Administrateur
<p>Promotion des événements communs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actions promotion - Organisation cycle conférences, colloques, manifestations diverses 	<p>Actuellement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conservateurs avec parfois le soutien des collaborateurs <p>A l'avenir :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Conservateur ou administrateur - Coordinateur communication externe/promotion <p><u>Note :</u> Une meilleure coordination sera assurée par la présence de l'administrateur au sein de l'organisation interne de la Ville en matière de communication. Les campagnes d'envergure et communes aux musées seront menées en concertation avec la chancellerie.</p>	<p>Promotion de proximité (manifestations courantes du musée):</p> <ul style="list-style-type: none"> -Travail avec le public cible (écoliers, étudiants, personnes âgées) : action promotion et organisation des visites, des cycles de conférences, de colloques, des manifestations diverses -Relation « Ecole-musée » -Organisation des ateliers pédagogique -Organisation des vernissages - Information au public sur les événements ponctuels (l'e-mailing, annonces) -Gestion de revue de presse 	<p>Actuellement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conservateurs avec parfois le soutien des collaborateurs <p>A l'avenir :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Personnes chargées des relations publiques au sein du musée en collaboration étroite avec les conservateurs

11. Organisation des musées : et ailleurs ?

Le comité de direction s'est penché sur les organigrammes et cahiers des charges des musées de Fribourg, de Genève, de l'Etat du Valais, de Lausanne, de Bâle, de Neuchâtel et de Lucerne. Aucun « modèle » n'a pu être retenu puisqu'il faut bien constater qu'il y a autant de modes de fonctionnement que de musées. Ces organisations très disparates sont liées à des réalités et à un historique spécifique. Certaines institutions dépendent du canton qui les abrite, d'autres de communes et d'autres enfin de fondations privées. Dans chaque canton, le cadre légal ou réglementaire est différent de même que les modes de financement. Il est donc apparu très rapidement qu'il n'était pas pertinent de reproduire à La Chaux-de-Fonds un modèle ou un autre. Par contre, cet examen attentif a permis de tirer de riches enseignements, notamment sur la mise en œuvre d'un comité de direction et sur le rôle qu'un administrateur pouvait y jouer.

Le comité de direction s'est penché plus attentivement sur l'organigramme du Musée d'art et d'histoire de Neuchâtel (MAHN) car il réunit trois filières différentes dans un même bâtiment et une dépendance, les Galeries de l'histoire, (annexe 1). La situation de cette institution est relativement comparable à celle de nos trois musées concentrés dans un parc et une institution géographiquement plus éloignée. Par ailleurs, le cadre légal et les liens avec le canton sont les mêmes.

12. Organisation retenue

Le Conseil communal a retenu les options suivantes, options qui conduisent à la création d'un poste d'administrateur/trice (80% à 100%) du dicastère des Affaires culturelles, de la Santé, des Sports et de la Jeunesse. Cette nouvelle fonction, rattachée directement au conseiller communal, se trouve au même niveau hiérarchique que les autres chefs de service du dicastère et remplira un double rôle.

Au niveau du dicastère son rôle sera relativement comparable à celui des administrateurs des dicastères « Infrastructures et Energies » et « Economie, Urbanisme et Ressources humaines ». Ses tâches principales peuvent être résumées de la manière suivante :

- Directement subordonné au conseiller communal il appuie ce dernier dans la gestion financière du dicastère et dans la conduite de projets ;
- Coordination administrative des services du dicastère et appui dans leur organisation en étroite collaboration avec les chefs des services concernés ;
- Représentation du dicastère et de la Ville dans certains organismes.

En ce qui concerne les musées, le rôle de l'administrateur/trice s'apparentera à celui que joue le directeur administratif des écoles.

Le concept retenu pour la gestion des musées s'articule autour des principes suivants :

- Création d'un collège de direction :
 - Placé sous l'autorité du chef de dicastère ;
 - Constitué de la direction de chaque institution, de la déléguée aux affaires culturelles et de l'administrateur/trice du dicastère ;
 - La conservatrice du Musée paysan et artisanal est associée aux travaux du collège.
- Distinction entre la direction stratégique et la direction opérationnelle ;
- Au niveau opérationnel, distinction entre les missions scientifiques et culturelles et la gestion administrative ;
- Mise en place de services transversaux (accueil et secrétariat, régie et conciergerie, suivi financier et ressources humaines) placés sous la responsabilité de l'administrateur.

Le collège de direction exerce la direction stratégique des institutions muséales. Il s'occupe de la planification générale et de la coordination, de l'élaboration des budgets, de la politique de conservation et d'acquisition, de la politique d'accueil et de la politique de communication.

Dans ce cadre le rôle de l'administrateur/trice peut se résumer de la manière suivante :

- Membre du comité de direction des musées et notamment responsable de :
 - Gestion financière et administrative ;
 - Gestion des ressources humaines ;
 - Gestion des infrastructures ;
 - Direction des secteurs transversaux ;

L'organigramme hiérarchique du dicastère (annexe 2) ainsi que l'organigramme fonctionnel des musées (annexe 3a) et l'organigramme hiérarchique des musées (annexe 3b) sont joints au présent rapport de même que le projet de mise au concours du poste d'administrateur/trice (annexe 4).

Vous constaterez que le mode de fonctionnement mis en place est, sur les principes, très proche de celui du Musée d'art et d'histoire de Neuchâtel évoqué plus haut. Ceci à deux différences près. D'une part, l'absence d'implication du niveau politique dans la direction stratégique de l'institution neuchâteloise apparaît comme une faiblesse de l'organigramme du MAHN et, d'autre part, le poste d'administrateur/trice ne doit pas être hiérarchiquement subordonné aux conservateurs.

En conséquence, il est à souligner que dans l'organigramme prévu pour nos institutions muséales, le chef de dicastère, qui a pour rôle de présider le collège de direction, reste clairement impliqué au niveau de la direction stratégique des institutions. Il rapporte et rend compte des principales options au Conseil communal et au Conseil général et les fait valider .

Par ailleurs, le poste d'administrateur/trice prévu se situe au même niveau hiérarchique que les conservateurs. Il est directement rattaché au chef de dicastère et prendra en charge, à terme, les questions administratives de l'ensemble du dicastère.

Compte tenu du rôle particulier attendu de cet administrateur/trice pour les musées, les directions seront consultées et une délégation de la Commission culturelle sera associée au processus de mise au concours et de sélection..

13. Projet « Naturama »

Ainsi que vous le savez déjà, le projet « Naturama » (déménagement du MHNC sur le site du Bois du Petit-Château) a pris une nouvelle orientation.

En 2004, le Conseil général approuvait un rapport d'information sur le « Naturama ». Le projet de réhabilitation de l'Ancien Stand était devisé à CHF 14'000'000.- et induisait des charges de fonctionnement supplémentaires pour un montant d'environ CHF 1'000'000.-. En l'état, ce projet n'était financièrement pas réaliste.

Dès 2005, l'équipe de projet s'est penchée sur une version nettement plus modeste tant financièrement et architecturalement, que d'un point de vue muséographique. Il s'agissait de procéder à une réhabilitation minimale du bâtiment (assainissement). Le nouveau projet a été devisé à environ CHF 3'000'000.-. Il est à relever que ce Naturama « light » présentait les inconvénients majeurs suivants :

- Pas de réhabilitation du sous-sol et des combles, ce qui rendait ces espaces inutilisables ;
- L'ascenseur ne permettait pas d'accéder aux combles ;
- Pas d'espace prévu pour une salle polyvalente (projection pour le Ciné-Nature, accueil des classes, etc.) ;

- Pas de cafétéria et d'espace boutique ;
- Le projet ne répondait pas aux normes Minergie.

Au surplus, une intervention de cette importance sur un bâtiment ancien réserve souvent la découverte de surprises désagréables et coûteuses en cours de chantier.

Compte tenu de ce qui précède, les travaux qui seraient nécessaires pour pallier les inconvénients majeurs cités ci-dessus ont été estimés à CHF 3'000'000.-, amenant ainsi le projet à un coût total de CHF 6'000'000.-. Or cette somme équivaut au coût d'un nouveau bâtiment d'un volume comparable. Un nouveau bâtiment permettrait de trouver des solutions nettement meilleures à l'ensemble des problématiques auxquelles le projet doit répondre pour être, à la fois, financièrement supportable pour la Ville et conforme au standard Minergie, ainsi que de satisfaire les besoins de l'institution en termes de surface d'exposition, de locaux de conservation, de bureaux et d'une salle polyvalente. Par ailleurs, une nouvelle construction résoudrait les problèmes d'accessibilité, de circulation des visiteurs, de câblage informatique, d'intégration avec le zoo du Bois du Petit-Château, apportant ainsi une réponse à l'ensemble des besoins pratiques permettant d'assurer une exploitation optimale des espaces.

Le Conseil communal a été saisi de cette question le 29 septembre 2008. Il a pu prendre connaissance sur plan, du projet à CHF 3'000'000.- ainsi que du projet à CHF 6'000'000.-. Il a également pu discuter de l'éventualité d'une démolition de l'Ancien Stand, lequel ne représente que peu d'intérêt d'un point de vue architectural au vu des nombreuses modifications qu'il a subies au cours des décennies précédentes, pour le remplacer par un bâtiment neuf.

Après en avoir débattu, l'Exécutif a mandaté l'équipe de projet pour étudier cette dernière solution et a débloqué un crédit d'étude de CHF 100'000.-.

Cette nouvelle orientation du projet a eu pour conséquence de modifier le calendrier prévu. Le projet Naturama était inscrit dans les investissements du budget 2009, alors que c'est seulement au début de l'année 2011 que débiterait la phase de réalisation d'un nouveau bâtiment.

En conséquence, le Conseil communal a pris la décision de présenter la demande de crédit de transformation du Musée d'histoire, dont l'étude sur le plan architectural et muséographique est terminée, durant le 1^{er} trimestre 2010.

14. Projet du Musée d'histoire

La nécessité de rénover le Musée d'histoire prend une importance accrue avec la récente inscription de l'urbanisme horloger des villes de La Chaux-de-Fonds et du Locle sur la liste du Patrimoine mondial de l'humanité. Elle s'intègre également dans la promotion touristique cantonale orientée sur le thème du Temps. Le musée réaménagé sera consacré à l'histoire de la vie urbaine. Grâce à une nouvelle muséographie, il offrira des moyens variés et attractifs pour mieux connaître les Chaux-de-Fonniers d'hier et d'aujourd'hui et comprendre comment notre ville est devenue une métropole horlogère.

La rénovation architecturale de la Villa Sandoz permettra de la rendre plus accessible au public, notamment par l'installation d'un ascenseur, d'en améliorer le climat aussi bien pour le confort des visiteurs que pour la conservation des collections et d'augmenter significativement la surface d'exposition en aménageant quatre salles supplémentaires dans les caves. Les installations techniques seront également améliorées.

Le projet de réhabilitation architecturale et muséographique du MH fera l'objet d'un rapport complet qui sera soumis au Conseil général durant le 1^{er} trimestre 2010. A ce stade, le Conseil communal envisage un investissement (réhabilitation architecturale et nouvelle muséographie) de CHF 3'500'000.-. Il sera complété par des fonds privés qui seront réunis par la Société des amis du Musée d'histoire.

Pour conclure sur ce chapitre, il convient encore de relever que ce projet, comme celui du Naturama, figure dans le programme de législature approuvé par le Conseil général le 19 mai 2009.

15. Suite des travaux

Dès l'adoption de ce rapport d'information, il s'agira de mettre au concours le poste d'administrateur/trice. Dans le même temps le comité de direction va poursuivre, avec l'appui des Ressources humaines, l'analyse des forces et des faiblesses des musées afin de préparer la mise en place des services transversaux. C'est également par cette démarche que le degré d'intégration du Naturama sera précisément défini. Dès son entrée en fonction, l'administrateur/trice sera associé aux réflexions et il aura à concrétiser le modèle d'organisation retenu. La mise en œuvre de celle-ci sera découpée en plusieurs phases qui sont détaillées ci-après :

- ⇒ Phase I (dès engagement de l'administrateur/trice / 1^{er} trimestre 2010)
 - Définition précise et mise en place des services transversaux ;
 - Précision du degré d'intégration du Naturama (notamment en ce qui concerne le MHNC) ;

- Élaboration et finalisation du rapport « Naturama » (2^{ème} semestre 2010) ;
 - Redéfinition du rôle des commissions (2^{ème} semestre 2010).
- ⇒ Phase II (janvier 2011) :
- Fonctionnement « stabilisé » ;
 - Élaboration et finalisation du rapport « politique culturelle » (1^{er} semestre 2011).
- ⇒ Phase III (second semestre 2011) :
- Le comité de direction « musées » devient le comité de direction des Affaires culturelles ;
 - Élargissement à d'autres partenaires (institutionnels ou non) ;

En conséquence il faut souligner que pour une période de 12 à 18 mois l'administrateur/trice consacra son temps essentiellement au secteur culturel du dicastère. Ce n'est qu'ensuite qu'il pourra étendre son rôle à l'ensemble du dicastère comme cela est indiqué au chapitre 12.

16. Avenir et rôle des commissions

Le Conseil communal souhaite que les instances en place actuellement restent en exercice au moins jusqu'à fin 2010 afin d'accompagner le processus de mutation.

Comme indiqué précédemment, l'existence de ces commissions est une garantie démocratique liée à l'histoire de nos institutions. Ce type de structure n'est guère courant dans les musées suisses. Il s'agit pour notre Ville à la fois d'un atout et d'un inconvénient.

Un atout, car ce type de fonctionnement permet de garantir des liens très étroits et très forts entre les institutions et les sociétés d'amis (qui soutiennent activement l'institution), la société civile (représentée dans ces commissions par des personnes intéressées à la vie muséale) et le monde politique (Conseil communal et certains membres qui exercent également d'autres responsabilités politiques).

Un inconvénient, car l'existence de ces commissions induit une réelle lourdeur de fonctionnement pas toujours facile à gérer (par exemple dans le cadre de la discussion relative au présent rapport ou concernant des projets communs à plusieurs institutions). Autre inconvénient, et non des moindres, il existe parfois un mélange entre les rôles et les compétences des commissions, du Conseil communal et du Conseil général.

Dès lors, tout l'enjeu consiste à préserver la richesse qu'apporte ce type de commissions et d'en limiter ou d'en supprimer, les inconvénients.

Cette question sera reprise en temps opportun et discutée avec les Commissions actuellement en place. Elle fera l'objet d'un rapport au Conseil général en principe avant la fin de l'année 2010.

A ce stade, le Conseil communal privilégie l'idée d'une seule commission consultative pour tous les musées. Cette dernière pourrait être accompagnée par des « commissions de compétences » pour chaque institution afin de préserver le lien avec les sociétés d'amis et la société civile.

17. Conséquences sur les finances et sur les ressources humaines

La création d'un poste d'administrateur/trice à 80% - 100% implique des incidences financières détaillées plus loin. Mais il faut se souvenir que lors du départ de l'ancien délégué aux affaires culturelles, le taux d'activité de cette fonction a été réduit à 60% puisque dès janvier 2006 la création d'un poste de délégué au patrimoine culturel avait été envisagée. Ce poste ne fut finalement pas créé. D'autre part, le taux d'activité de la nouvelle conservatrice du Musée des beaux-arts avait, lui-aussi, été réduit de 20% car, lors de son entrée en fonction à l'automne 2007, il était prévu qu'une partie de ses tâches administratives serait assumée dans le cadre d'une administration commune des musées.

A terme, c'est-à-dire après la mise en place de la nouvelle organisation et en tenant compte des tâches qui pourront être déléguées à l'administrateur/trice du dicastère, il conviendra d'évaluer si les taux d'activité de ces deux fonctions sont réalistes.

Enfin, le Conseil communal avait admis la création d'un poste à 100% de Directeur/trice des institutions muséales en juin 2007, fonction qui a été supprimée en novembre 2008 avec effet au 31 mai 2009.

En conséquence la charge annuelle moyenne pour la Ville sera la suivante (évolution entre le budget 2009 et celui de 2010 y compris les charges sociales et avec l'hypothèse d'un poste d'administrateur/trice à 100%):

- | | |
|--|-----------------------|
| - Administrateur/trice à 100% | CHF 160'000.- |
| - Suppression fonction direction musées à 100% | <u>CHF -170'000.-</u> |

Soit une charge annuelle moyenne de **CHF -10'000.-**

La charge annuelle a été prise en considération dans le budget 2010.

La dotation en postes de direction du secteur culturel (musées et déléguée aux affaires culturelles) était de 560% au 31 décembre 2006. Elle était de 600% en 2008 et restera identique en 2010 avec le poste d'administrateur/trice du dicastère.

18. Respect des lignes prioritaires fixées par le programme de législature

Le présent rapport s'inscrit de la manière suivante dans les lignes prioritaires fixées dans le programme de législature.

a) Communication d'une image cohérente

D'une manière générale, la communication des musées s'organise sur deux plans. D'une part, les musées informent le public régional, voire national, sur leurs activités habituelles (agenda des musées, expositions temporaires, animations). D'autre part, les cinq musées de la Ville communiquent ensemble sur des projets particuliers (Semaine des musées, expositions communes, etc.). Cette approche permet de faire profiter les plus petites institutions d'un soutien promotionnel auquel elles n'ont habituellement pas accès.

Les institutions muséales jouent un rôle prépondérant dans la perception de l'image du lieu où elles se trouvent. Leur valorisation, développée en concertation avec les efforts de la chancellerie en matière de promotion et de communication, doit ainsi contribuer à renforcer l'image de La Chaux-de-Fonds.

b) Valorisation des fonctions, des prestations et des espaces urbains

Un des objectifs de la réorganisation des musées est, bien sûr, d'améliorer les prestations mises à disposition du public, en particulier l'accueil des visiteurs. Sans être exhaustif, il convient de rappeler quelques-uns des principaux projets figurant dans le programme de législature 2008-2012.

La « Semaine des musées » a vécu sa première édition du 1^{er} au 7 juillet 2009. Cet événement à date fixe a comme objectif de promouvoir aussi bien les musées que la Ville de La Chaux-de-Fonds dans sa dimension culturelle. Cette première édition s'est révélée très positive. D'une part, l'intérêt du public a été soutenu, tant lors de la présentation des musées et des sociétés d'amis dans le hall de Métropole Centre, que lors de la fête organisée pour l'inauguration de la « Semaine des musées ». D'autre part, la fréquentation des musées pendant cette première semaine a atteint près de 4'000 visiteurs, ce qui représente plus que le 5% de la fréquentation annuelle. Finalement, la campagne d'affichage à l'échelon national, de même que les retombées médiatiques, ont permis aux musées et au nom de La Chaux-de-Fonds de rayonner largement au-delà des frontières cantonales.

Pour favoriser l'accès au jeune public et permettre à chaque élève de visiter une à deux fois chaque musée de la ville durant sa scolarité, un concept, opérationnel dès la rentrée d'octobre, a été développé avec la direction des écoles. Des visites sont mises en résonance avec le programme scolaire et s'inscrivent pleinement dans les objectifs didactiques et pédagogiques (histoire, sciences naturelles etc.).

c) Gouvernance

La maîtrise des finances, après leur assainissement, reste un objectif-clé. En ce sens, une meilleure organisation, un développement des synergies entre les musées et, ce faisant, une utilisation plus rationnelle et plus efficiente des ressources correspond entièrement aux objectifs du Conseil communal.

D'autre part, l'Exécutif veut également dégager du temps et de l'énergie afin de pouvoir mieux se consacrer à la direction stratégique et au développement d'une vision pour la Ville. En ce sens, la création d'un poste d'administrateur/trice à 80% - 100%, rattaché à la direction du dicastère, permettra de remplir cet objectif.

19. Collaboration intercommunale

Dans le rapport approuvé par les Conseils généraux des trois villes le 3 mars 2009 sur le contrat d'agglomération, il était précisé ce qui suit à propos des musées :

Il s'agit de promouvoir la collaboration entre les différents acteurs culturels, les institutions et les pouvoirs publics concernés, dans le but de valoriser la complémentarité et la diversité culturelle qui existe dans les trois villes. Plus particulièrement, les villes entendent intensifier, de manière générale, les collaborations entre les musées, aussi bien en termes de projets spécifiques qu'au niveau communicationnel. La question de locaux d'entreposage communs pour les archives et les collections de même type pourrait également être traitée dans ce cadre.

Compte tenu des travaux déjà en cours (en collaboration avec le Canton) sur deux importants projets (bibliothèque multisites d'importance cantonale et centre régional des arts de la scène), la Commission culture du RUN Trois villes a considéré que ces deux projets devaient être prioritaires.

En ce qui concerne les musées elle a jugé utile d'attendre que La Chaux-de-Fonds précise le cadre dans lequel ses institutions travailleront avant d'aborder cette question.

Il faut souligner que l'organisation aujourd'hui retenue n'empêche en rien la poursuite et le développement de collaborations entre les institutions des trois villes. Au contraire elle les favorise dans la mesure où nos partenaires n'auront à s'adresser qu'à un seul interlocuteur plutôt qu'à quatre.

Par ailleurs il faut souligner qu'il existe des collaborations fréquentes entre les institutions du canton. Tous les musées (au sens ou l'entend l'Association des musées suisses) sont regroupés au sein du Groupement des musées neuchâtelois. Cette association permet aux professionnels d'entreprendre certains projets et de réfléchir aux problématiques communes dans un esprit de franche collaboration. On peut mentionner notamment la création (avec le Centre électronique de gestion de Neuchâtel) d'un logiciel d'inventaire destiné aux musées régionaux, la mise en place d'une journée de visite pour les écoles primaires du canton, l'organisation de la promotion conjointe de la Nuit des musées ainsi que de la Journée internationale des musées, l'organisation de cours de formation et les réflexions liées aux droits de reproduction des œuvres, à la politique d'acceptation des dons, etc.

D'une manière plus générale, les quatre musées communaux ainsi que le Musée paysan entretiennent des relations étroites avec tous les musées du canton, privilégiant néanmoins, par le fait même de la nature des collections de chacun, les contacts avec les musées du même domaine d'études.

Enfin il faut également mentionner l'agenda culturel commun aux Villes du Locle et de La Chaux-de-Fonds, édité depuis 2004. Il est le résultat d'une excellente collaboration entre les institutions des deux villes et sa diffusion vient d'en être intensifiée (tout-ménages cantonal).

20. Éléments relatifs au développement durable

a) Aspects environnementaux

Aucun.

b) Aspects sociaux

Le développement et la présence d'activités culturelles sont considérés comme des facteurs d'influence primordiaux pour contribuer à l'amélioration des aspects sociaux d'une communauté. La « ville » est le principal territoire où s'exprime la diversité culturelle.

L'agenda 21 de la culture, adopté le 8 mai 2004 à Barcelone lors du IVE Forum des Autorités locales de Porto Allegre pour l'inclusion sociale prône « *la sauvegarde de la diversité culturelle, soit l'accès à une existence*

intellectuelle, affective, morale et spirituelle plus satisfaisante pour tous. La vie culturelle recouvre la sauvegarde et la valorisation des traditions des peuples en même temps que la création et l'innovation dans des modes d'expression propres à chacun ».

En mars 2007, l'assemblée générale de l'Unesco a, quant à elle, ratifié la convention pour la protection de la diversité culturelle. Celle-ci est portée par la conviction que "les activités, biens et services culturels ont une nature économique et une nature culturelle". Les activités, biens et services culturels sont "porteurs d'identités, de valeurs et de sens.

La qualité du développement culturel local, pensé dans la durabilité, requiert la collaboration de la politique culturelle et des autres politiques publiques (sociales, éducatives, environnementales et urbanistiques, économiques etc.) pour produire, au travers du domaine culturel, les effets sociaux souhaités. Diverses études et analyses concernant cette efficacité sociale et politique des stratégies de politique culturelle existent. François Matarosso dresse une liste de 50 effets dont, par exemple, l'augmentation de la qualité sociale de la vie en commun et de l'urbanité dans les quartiers, l'amélioration de la qualité de vie des citoyens ou encore l'amélioration de la perception des groupes marginalisés (Matarosso, F.: Use or Ornament. The social impact of Participation in the Arts. London: Comedia 1997/2000).

En ce sens les animations et les expositions organisées par les musées, en collaboration avec divers services communaux (Service de la jeunesse, Affaires culturelles, Patrimoine) en terme de médiation culturelle se construisent et s'intensifient dans ces perspectives.

c) Aspects économiques

La nouvelle organisation mise en place, de même que l'intensification des collaborations entre les institutions, doivent permettre une meilleure utilisation des ressources existantes, notamment par la spécialisation de certaines fonctions et la transversalité des secteurs internes. Par ailleurs, en bénéficiant d'un poste d'administrateur, les conservateurs auront plus de temps à consacrer aux responsabilités qui sont essentiellement les leurs comme les politiques de conservation ou l'accueil des publics.

21. Préavis des commissions

Il était essentiel que les commissions concernées (celles des quatre musées ainsi que la commission culturelle) puissent débattre de ce rapport avant son adoption par le Conseil communal, de manière à pouvoir présenter un projet qui soit le plus consensuel possible. Il était tout aussi essentiel que le débat puisse se dérouler dans les meilleures conditions.

Une séance réunissant l'ensemble des membres des cinq commissions (soit plus d'une cinquantaine de personnes) ne semblait pas de nature à permettre un réel échange. Dès lors, elles ont travaillé en deux temps :

- Chaque commission a procédé à un premier débat interne suivi de la rédaction d'un court texte résumant sa prise de position et ses questions et a désigné une délégation de trois membres ;
- Les cinq délégations (soit une quinzaine de personnes) se sont réunies avec le comité de direction.

Ainsi, les délégations des commissions, réunies le 2 septembre 2009, ont pris connaissance d'une première version du présent rapport. Globalement, l'accueil a été très favorable sous réserve d'une position plus nuancée exprimée par les représentants de la Commission des Institutions zoologiques.

Sur le fond, les commissaires ont salué le travail effectué depuis novembre 2008 et se sont réjouis de le voir reposer sur un large consensus. Ils relèvent que le rapport répond à la fois à la résolution approuvée par le Conseil général et aux objectifs fixés par le Conseil communal. L'organisation retenue, avec la création d'un poste d'administrateur/trice du dicastère et l'articulation autour des pôles culturels, est largement approuvée. L'essentiel des discussions a porté sur les précisions qu'il convenait encore d'apporter au rôle de l'administrateur/trice et à celui de la déléguée aux Affaires culturelles, et ceci sur le plan organisationnel comme fonctionnel.

Sur la forme, certains jugent le rapport trop long, d'autres pas. Tout le monde est par contre d'accord sur le fait qu'il s'agit du document le plus complet établi ces dernières années à propos des musées (état des lieux, missions, organisation et objectifs).

Cette première consultation a permis de poursuivre les travaux en tenant compte des remarques émises tant par les commissaires que par le Conseil communal afin de parvenir à finaliser ce rapport. La version qui vous est soumise a de nouveau fait l'objet, au préalable, d'une ultime consultation des commissions. Les délégations, réunies le 4 novembre dernier, ont souligné la qualité de ce rapport et remercié le comité de direction de l'important travail accompli et vous recommandent à l'unanimité de l'approuver.

22. Conclusion

Vous l'aurez compris, ce rapport d'information repose sur un très large consensus de tous les acteurs concernés. En ce sens, il démontre le chemin parcouru depuis novembre 2008 et augure très favorablement des suites qui y seront données. Les réflexions et les travaux vont donc se poursuivre dans les mois qui viennent, dans le même état d'esprit et avec les mêmes objectifs. Cette première étape a permis de clarifier le cadre, les objectifs, l'organisation et la direction des institutions muséales de notre Ville.

Le Conseil communal continuera d'informer régulièrement les commissions des musées et la commission culturelle de l'avancement des travaux.

Au vu de ce qui précède, nous vous invitons, Monsieur le président, Mesdames les conseillères générales, Messieurs les conseillers généraux, à prendre acte du présent rapport.

AU NOM DU CONSEIL COMMUNAL

Le président
Didier Berberat

La chancelière
Muriel Barrelet

Annexe 1 : Organigrammes du MAHN
Annexe 2 : Organigramme du dicastère
Annexe 3a : Organigramme fonctionnel des musées
Annexe 3b : Organigramme hiérarchique des musées
Annexe 4 : Mise au concours du poste d'administrateur/trice

Table des matières

1. Introduction.....	page 1
2. Historique.....	page 2
3. Travail effectué depuis novembre 2008.....	page 2
4. Rapport entre politique culturelle et musées.....	page 4
5. Des pôles culturels complémentaires.....	page 7
6. Organisation future du dicastère.....	page 8
7. Missions des musées : situation actuelle.....	page 9
a. Définition d'un musée.....	page 9
b. Acquérir.....	page 9
c. Conserver.....	page 12
d. Etudier.....	page 14
e. Exposer et transmettre.....	page 17
8. Organisation, finances, infrastructures et ressources humaines	page 22
a. Organisation.....	page 22
b. Ressources financières.....	page 23
c. Infrastructures.....	page 24
d. Ressources humaines.....	page 26
9. Analyse sur les besoins administratifs des musées.....	page 29
10. Analyse de la communication des musées.....	page 31
11. Organisation des musées : et ailleurs ?.....	page 33
12. Organisation retenue.....	page 33
13. Projet Naturama.....	page 35
14. Projet du Musée d'histoire.....	page 37
15. Suite des travaux.....	page 37
16. Avenir et rôle des commissions.....	page 38
17. Conséquence sur les finances et les ressources humaines..	page 39
18. Respect des lignes prioritaires fixées par le programme de législature.....	page 40
19. Collaboration intercommunale.....	page 41
20. Eléments relatifs au développement durable.....	page 42
21. Préavis des commissions.....	page 43
22. Conclusion.....	page 44