



## **Réorganisation des musées / Suite du retrait du rapport RiMus**

**Réponse du 18 novembre aux interpellations déposées devant le Conseil général le 22 octobre 2008**

Monsieur le Président, Mesdames et Messieurs,

Le Conseil communal remercie les interpellateurs qui lui donnent l'occasion de reprendre devant vous l'historique du rapport sur la réorganisation des musées, l'état de situation après le retrait de ce rapport, la suppression de la fonction de direction des institutions muséales et les perspectives de poursuite positive du processus.

Le Conseil communal vous demande de tenir compte, dans votre écoute et votre réflexion, de la complexité de ce dossier, complexité encore accrue du fait des très nombreux acteurs légitimés à participer à ce processus de réorganisation.

Voilà donc plusieurs années que la question de l'organisation des musées est débattue, et en particulier la collaboration des trois institutions réunies dans le Parc des musées. Sont régulièrement évoquées des questions d'ordre administratif et des questions liées aux synergies en termes de contenu (coordination des expositions, expositions à thème commun). En 2003 le Conseil général était saisi du rapport « Un parc, trois musées » et l'approuvait largement.

Le début de la législature 2004 est marqué par deux éléments importants pour ce dossier. La Ville est confrontée à une très sévère crise financière et le RUN devient un des éléments incontournables à prendre en compte dans la politique cantonale et communale.

Les Exécutifs des trois villes décident alors de confier divers mandats aux conservateurs des musées de chacune des localités afin d'étudier diverses pistes. Est notamment évoquée la possibilité de ne conserver qu'un seul musée d'histoire ou de créer une entité commune en matière de beaux-arts ou d'horlogerie entre La Chaux-de-Fonds et Le Locle tout en développant des synergies avec Neuchâtel. Pour les musées d'histoire naturelle, les Exécutifs s'interrogent sur la création d'un seul musée sur deux sites.

Il apparaît dès le début 2006 que ces options ne seront pas réalisables car elles nécessiteraient des investissements très importants, ce que ni les uns ni les autres ne peuvent se permettre. Au surplus, cette réorganisation cantonale soulèverait de très épineuses questions juridiques liées à la propriété et au dépôt des collections.

Le Conseil communal estime dès lors que les institutions de notre ville doivent d'abord se réorganiser entre elles afin d'améliorer leur fonctionnement et se renforcer. Il décide en février 2006 de confier un mandat à deux chefs de service pour mener à bien ce projet.

Entre fin 2005 et le printemps 2006, sans avoir reçu de mandat particulier, les conservateurs travaillent aussi à un projet de réorganisation administrative de leurs institutions.

En juin 2006, lorsque le Conseil communal prend connaissance du projet des conservateurs il décide de scinder le mandat en deux parties :

1. Pour la partie organisation administrative, il demande aux conservateurs de reprendre et d'affiner leur projet ;
2. Pour la partie institutionnelle, il en confie la conduite au conseiller communal en charge du dicastère concerné.

Il demande en particulier :

- D'étudier la mise en place d'une administration centralisée des trois musées, à moyens constants. Si la nouvelle organisation permet la diminution ou la suppression

d'une fonction, les moyens dégagés pourraient être affectés à des tâches qui s'inscrivent dans la ligne générale du projet ;

- D'assurer une meilleure coordination au niveau des expositions temporaires ;
- De réfléchir à une redéfinition du rôle des commissions.

Le mandat prévoit une seconde phase qui doit permettre de définir la politique muséale :

- Etudier le contenu de la nouvelle entité ainsi créée ainsi que celui de chacun des sites ;
- La structure, comme les contenus, doivent s'inscrire dans le cadre des candidatures au patrimoine de l'UNESCO et de la pérennisation de l'année Art Nouveau.

On est donc en juin 2006.

Le calendrier prévoit de traiter des questions organisationnelles jusqu'à la fin 2006 et de soumettre un rapport d'information au Conseil général début 2007. Pour les contenus, l'étude doit se dérouler dans le courant de l'année 2007.

La logique du Conseil communal est claire, afin de sortir d'un cercle vicieux paralysant (contenu versus organisation) il décide de doter les musées d'une organisation commune, considérée comme un outil, afin de pouvoir mieux aborder les délicates questions liées aux contenus.

Les conservateurs rendent un nouveau rapport en septembre 2006. Ce dernier ne reçoit pas un accueil favorable. Le Conseil communal rejette notamment l'idée d'une direction collégiale et considère que le projet proposé correspond à une addition de services plutôt qu'à une véritable mise en synergie.

Il procède à un très large échange de vue, il auditionne plusieurs acteurs du dossier, il désigne à l'interne un chef de projet et décide de faire intervenir un soutien extérieur en donnant un mandat à Itéral, une société spécialisée dans les questions d'organisation et de conduite de projets.

En mai 2007, suite à des séances de commissions particulièrement tendues où il est question du rôle des commissions et du statut hiérarchique des conservateurs, le chef de projet choisi à l'interne se déclare dans l'impossibilité de remplir son mandat. En conséquence il se retire.

Nouvel enlèvement du dossier.

Le Conseil communal, après de nouveaux échanges et l'audition de plusieurs acteurs, prend une voie un peu plus directive. Il décide :

1. De mettre en place un comité de pilotage fort de trois conseillers communaux et deux chefs de service (suivant en cela une logique de gestion de projet qui a produit de bons résultats dans d'autres dossiers) ;
2. D'intégrer le Musée d'histoire naturelle / Bois du Petit-Château dans la réflexion ;
3. De rédiger une charte de projet ;
4. De mettre au concours un poste de directeur/trice des institutions muséales qui aura pour mission dans un premier temps de conduire le projet ;
5. De ne saisir les commissions concernées qu'au moment où les contours du projet auront été clairement précisés et avalisés par le Conseil communal ;
6. De disposer d'un avant-projet avant les élections communales d'avril 2008.

Ces décisions sont présentées aux commissions des musées réunies ensemble, pour la première fois, le 6 juillet 2007.

Le comité de pilotage se met au travail et prépare un projet de charte. Dans le même temps, il conduit le processus de mise au concours du poste. La personne retenue prend ses fonctions le 1<sup>er</sup> novembre 2007 et le poste est intégré au budget 2008.

Dès l'entrée en fonction de cette nouvelle cheffe de projet, celle-ci travaille sur divers plans :

- Prise de connaissance du dossier sur la base de tous les éléments écrits et discussions individuelles avec les membres du comité de pilotage;
- Audition de presque tout le personnel des quatre musées;
- Discussion avec divers chefs de service de la Ville;
- Audition de personnes externes à la Ville;
- Participation aux décisions administratives en lien avec les quatre musées;
- Participation aux séances de commissions des quatre musées;
- Séances hebdomadaires avec le chef de dicastère;
- Préparation, participation et suivi des séances du Copil (une trentaine en 16 mois);
- Travail en parallèle sur plusieurs rapports et notamment :
  - ❖ Rapport sur l'avenir des bibliothèques des musées;
  - ❖ Rapport « Etat des lieux » (un rapport par musée);
  - ❖ Rapport RiMus;
- Participation et suivi des séances de direction des musées;
- Conduite de projets transversaux (inventaire informatique, dépôts p.ex.);
- Collaboration sur divers dossiers en lien avec la politique culturelle et notamment :
  - ❖ Affichage culturel
  - ❖ Groupe de communication

En cours de processus, alors qu'il était prévu de s'appuyer sur les rapports « Etat des lieux » pour faire un diagnostic et des propositions, le comité de pilotage estime que l'information recueillie est suffisamment dense pour qu'il puisse se prononcer sur les orientations générales et le cadre dans lequel il souhaite voir s'inscrire l'action des musées. C'est ainsi que la cheffe de projet est chargée de préparer le rapport RiMus. Ce dernier est corrigé, complété, amendé, par le Copil et le Conseil communal qui valide les orientations, confirme la décision de créer un poste de cheffe de service et décide de lancer une large procédure de consultation.

Dès la sortie du rapport, il apparaît qu'il existe un hiatus entre les intentions du Conseil communal (notamment sur des questions aussi sensible que les liens entre le politique et la culture) et la façon dont le texte du rapport les retranscrit. En conséquence, toutes celles et ceux qui le lisent y voient des intentions qui ne sont pas celles de l'Exécutif. D'autre part la fonction de cheffe de service, hiérarchiquement supérieure aux conservateurs, est très largement contestée. Les représentants de plusieurs groupes politiques, de gauche comme de droite, s'associent à ces vives réactions. De son côté, le chef de dicastère multiplie les contacts internes et externes. Ces échanges confirment l'accueil globalement négatif de ce rapport.

Dès lors, pour permettre une sortie positive de cette crise, le Conseil communal décide, le 8 octobre, de retirer son rapport.

Dans les semaines qui suivent, les quatre commissions des musées ainsi que la commission culturelle siègent en séances ordinaires. Chaque commission réagit au rapport, à son retrait, et à la question du poste de cheffe de service.

Suite au retrait du rapport, aux avis recueillis, au volumineux courrier reçu, le Conseil communal reprend la question sur le fond. Il évalue divers scénarios, rediscute du rôle de la cheffe de service et du lien hiérarchique entre cette fonction et les conservateurs.

Le Conseil communal a orienté ses discussions en fonction des buts à atteindre, c'est à dire, sur les conditions à réunir pour sortir de la crise, pour revenir à un débat serein et mettre en place le dispositif qui permettra, enfin, de faire aboutir positivement le projet de réorganisation des musées.

Le 29 octobre dernier le Conseil communal a validé les points suivants :

- Il a reconsidéré le lien hiérarchique entre la direction des institutions muséales et les conservateurs et a décidé de supprimer la fonction de cheffe de service;
- En conséquence, il sera mis un terme au contrat de la titulaire du poste en application des dispositions réglementaires régissant la suppression de fonction;
- Il a décidé de la suite du processus par les mesures suivantes :
  - ❖ Le comité de pilotage est dissout et la gestion du dossier est reprise au niveau du dicastère;
  - ❖ Le projet est repris dans le cadre d'un comité de direction placé sous l'autorité du chef de dicastère avec les conservateurs et la déléguée aux Affaires culturelles;
  - ❖ Le taux partiel de travail de cette dernière est augmenté temporairement de 20%;
  - ❖ Il sera fait appel aux compétences d'autres services communaux (RH, Finances, Patrimoine, Communication, etc.);
  - ❖ Le Conseil communal sera régulièrement informé des travaux et réflexions en cours, et, si c'est nécessaire, c'est lui qui validera les options proposées.
- Les points qui devront être traités sont les suivants :
  - ❖ Reformulation des objectifs du projet;
  - ❖ Définition précise d'une structure, avec organigramme, cahier des charges et clarification des compétences décisionnelles ;
    - A ce stade le Conseil communal privilégie une fonction de direction administrative, rattachée au chef de dicastère et participant aux discussions stratégiques;
  - ❖ Précision des collaborations attendues de la part et avec les autres services communaux;
  - ❖ Réflexions sur le rôle et le statut des commissions car si la richesse du dialogue est à préserver, les processus et les compétences doivent être redéfinis.

Par ailleurs :

- Les commissions seront associées aux réflexions en cours;
- Le Conseil communal puis le Conseil général seront ensuite saisis d'un rapport d'information qui traitera également de la question du statut des commissions. Le Conseil communal envisage, avant de soumettre ce rapport au législatif, de lancer à nouveau une large procédure de consultation.

Voilà, Monsieur le Président, Mesdames et Messieurs, ce que le Conseil communal voulait dire en réponse générale aux interpellateurs.

Plus précisément, il répond de la manière suivante à certaines particularités des interpellations :

- **UDC** : Sur la forme, le Conseil communal doit relever qu'il n'accepte pas, ni dans ce secteur ni dans d'autres, qu'une intervention devant votre autorité soit utilisée pour prendre à partie directement des employés communaux et ce, quelque soit leur niveau hiérarchique. Il ne s'agit pas d'un fait nouveau pour l'Exécutif, qui s'est déjà clairement exprimé à ce propos, et notamment à l'occasion d'une autre interpellation de l'UDC qui concernait le Service du domaine public. Le Conseil communal tient à affirmer qu'il ne partage absolument pas le jugement que l'interpellateur porte sur les conservateurs. Il est excessivement caricatural et traduit une méconnaissance du travail des institutions. Il convient de relever encore en toute objectivité, et cela ressort de l'historique de ce projet, que les conservateurs n'ont pas été impliqués directement depuis le printemps 2007, ce dont ils se sont plaints ;
- Sur le fond, le Conseil communal, et vous l'aurez compris à la lumière des explications circonstanciées que je viens de vous donner, ne se laisse pas dicter sa politique par quelques membres du personnel communal. Par contre, et c'est aussi son rôle, il a été à l'écoute des nombreuses réactions venues de milieux très divers et, notamment,

celles issues de votre législatif et de votre groupe. Il a ensuite pris le temps nécessaire à poser une réflexion et à prendre les dispositions qu'elle induisait.

- **PRD** : A ce jour les commissions continuent de fonctionner, elles ont d'ailleurs toutes siégées à plusieurs reprises depuis le début de la législature. Les règlements n'ont pas été modifiés. Il appartiendra au Conseil général, qui est compétent sur cette question, de se prononcer. En ce qui concerne la convention signée avec la SAMBA en 1985, cette dernière, et comme déjà évoqué, pourrait être modifiée en fonction de ce que le Conseil général décidera à propos des commissions.

J'en arrive maintenant aux conclusions.

Le Conseil communal tient à réaffirmer que les vives réactions suscitées par le rapport RiMus ne doivent pas masquer les questions qu'il soulève, même si les réponses doivent être reformulées.

Les points suivants doivent trouver des réponses satisfaisantes :

- 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 du Musée d'histoire naturelle / Bois du Petit-Château dans le projet;
- Définition claire des responsabilités des conservateurs et de la direction administrative;
- Réflexions et propositions sur le statut et le rôle des commissions;
- Meilleure intégration entre institutions et dans l'organisation administrative de la Ville;
- Contribution de l'entité à une politique plus large de la Ville.

J'aimerais dire enfin que le retrait du rapport RiMus et les décisions qui ont suivies n'indiquent pas la fin d'un processus, mais la poursuite d'un travail long et difficile !

Vous l'aurez compris, il reste aujourd'hui plus de questions ouvertes que de réponses définitives. En particulier en ce qui concerne le rapport entre le politique et le culturel. A ce propos le Conseil communal tient à préciser une fois encore qu'il n'a ni l'intention, ni l'ambition, de se substituer aux conservateurs. Le code de déontologie de l'ICOM stipule dans son article premier, alinéa deux, que l'autorité de tutelle doit rédiger, diffuser et suivre une déclaration définissant les missions, les objectifs et les politiques du musée, ainsi que le rôle et la composition de sa direction. C'est bien à ce travail qu'il convient de s'atteler à nouveau ces prochains mois. Pour ce faire, les conditions aujourd'hui réunies nous incitent à un véritable optimisme.

Le Conseil communal espère donc pouvoir compter sur le soutien du Conseil général, sur la collaboration positive tant des conservateurs que des milieux intéressés à la vie de nos institutions culturelles afin de pouvoir, et cette fois définitivement, sortir ce dossier de l'ornière.

Le Conseil communal a été très impressionné par la mobilisation publique que ce dossier a suscitée, et notamment dans les milieux intellectuels de cette ville. Il faut dire que ces milieux se sentent directement et justement concernés par les activités des musées. Je ne doute pas qu'ils apporteront maintenant la même énergie à construire avec le Conseil communal, dans le cadre qui vient d'être redéfini, des solutions porteuses d'avenir pour nos institutions culturelles.

Je vous remercie de votre patiente attention.