

**REORGANISATION DES INSTITUTIONS MUSEALES
DE LA CHAUX-DE-FONDS**

**RAPPORT DU CONSEIL COMMUNAL
du 22 SEPTEMBRE 2008**

(Morceaux choisis)

TABLE DES MATIERES

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| I. Résumé | 3 |
| II. Préambule: le processus décisionnel du comité de pilotage et du Conseil communal | 5 |
| 1. Historique | |
| 2. Démarches et activités de la phase d'avant-projet | |
| 3. Flou artistique : nouvelle dynamique | |
| 4. Analyse de la nouvelle dynamique et responsabilités | |
| 5. Le rapport | |
| III. La conjugaison des musées: première étape de la réorganisation des institutions muséales de La Chaux-de-Fonds. Constats et décisions | 10 |
| 1. Introduction | 11 |
| 2. Changements de paradigmes | 12 |
| 2.1. Changement de paradigme 1 | 13 |
| 2.2. Changement de paradigme 2 | 14 |
| 2.3. Changement de paradigme 3 | 15 |
| 3. Le passé des musées: Réorganisation des musées depuis les années 60 ou l'emploi du conditionnel | 16 |
| 3.1. liste des projets | 17 |
| 3.2. idées n'ayant pas abouti (extrait) | 18 |
| 3.3. quelques citations | 19 |
| 3.4. analyse des raisons de l'échec et recommandations | 21 |
| A. MANDATS POLITIQUES CONFUS ET MANQUE DE CONTINUITE | |
| B. MULTIPLICATION DES PROJETS ET DES MOTS | |
| C. TROP D'ACTEURS DANS LE PROCESSUS DECISIONNEL | |
| D. DANS LEUR ROLE, LES CONSERVATEURS SONT INSTITUES COMME UN FREIN AU CHANGEMENT | |
| E. IL Y A TROP DE VERITES NON VERIFIEES QUI DEVRAIENT ETRE REMISES EN QUESTION | |
| 4. Le présent du subjonctif des musées. Identification des problèmes et recommandations | 24 |
| 4.1. LA GESTION DES MUSEES EST DEFICITAIRE ET LES FONCTIONNEMENTS STRUCTURELS LOURDS | 25 |
| 4.2. LES MUSEES FONCTIONNENT DE MANIERE AUTONOME ET NE SE CONSIDERENT PAS COMME DES SERVICES DE L'ADMINISTRATION COMMUNALE. AUTONOMIE SIGNIFIE PERTE DE RESSOURCES (TEMPS ET ARGENT) | 26 |
| 4.3. LE MANQUE DE VISION DU POLITIQUE DONNE UNE GRANDE AUTONOMIE AUX MUSEES | 27 |
| 4.4. LES MUSEES DE LA CHAUX-DE-FONDS EVOLUENT DANS UN ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL | |

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ET DISPOSENT DE RESSOURCES LIMITEES | 28 |
| 4.5. S'APPROPRIER LES MUSEES, C'EST NE PLUS LEUR OCTROYER D'AUTONOMIE, C'EST S'IMMISER DANS LEURS ACTIVITES EGALEMENT AU NIVEAU DES CONTENUS ET DES STRATEGIES | 30 |
| 4.6. CONSTAT GENERAL CONCERNANT TOUS LES SERVICES DE LA VILLE MAIS AYANT UN IMPACT SUR DYSFONCTIONNEMENTS | 32 |
| 4.7. IL FAUT CREER UNE NOUVELLE DYNAMIQUE, APPORTER DES AMELIORATIONS SIMPLES A GRANDS EFFETS ET ASSURER LA RELEVÉ DU BENEVOLAT DANS LES MUSEES | 32 |
| 5. Le présent de l'indicatif des musées | 33 |
| 6. Le futur des musées ou la planification du projet | 34 |
| 6.1. le conditionnel. Réformes – révolution – changement – stagnation | 34 |
| 6.2. le futur proche de l'indicatif | 35 |
| 6.3 le futur de l'indicatif (nous ferons) | 36 |
| 7. Conclusions et marche à suivre. Décisions du Conseil communal | 38 |
| 8. Annexes | 41 |
| 8.1. Projets du passé | 43 |
| 8.1.1. Liste des projets, études, réflexions autour des musées (détails) | 43 |
| 8.1.2. Extraits de discussions et réflexions des projets et études des 40 dernières années | 48 |
| 8.2. Compléments et exemples pour l'identification des problèmes et recommandations | 88 |
| 8.3. Activités des musées en général et quelques observations actuelles | 91 |
| 1. TYPES DE MUSEES ET ACTIVITES | |
| 1. GESTION DES COLLECTIONS ET RECHERCHE MUSEOGRAPHIQUE | |
| 2. EXPOSITIONS (ELEMENTS PRINCIPAUX, PAS EXHAUSTIFS) | |
| 3. ACTIVITES PEDAGOGIQUES | |
| 4. SERVICE AUX VISITEURS | |
| 5. GESTION ADMINISTRATIVE | |
| 6. GESTION DU PERSONNEL | |
| 7. GESTION DES BATIMENTS (QUELQUES EXEMPLES) | |
| 8. MARKETING | |
| 9. RELATIONS PUBLIQUES ET RESEAUX | |

pp. 3-4 :

Les constats sont les suivants:

- Le manque de vision du politique donne une grande autonomie aux musées, ce qui empêche leur intégration dans une stratégie urbaine menée par le Conseil communal, - les musées ont une structure de fonctionnement qui ne correspond plus aux intentions de management de la Ville et qui ne permet pas de fixer des objectifs mesurables (les musées sont en partie gérés par les commissions de gestion), les musées de La Chaux-de-Fonds évoluent dans un environnement concurrentiel et ont des ressources limitées; ils doivent se positionner dans les segments où ils excellent (et conformément aux ressources dont ils disposent).

p. 4 :

Concrètement cela signifie que le Conseil communal

[...]

3. décide, en corollaire à ces décisions, de placer le public au centre de ses préoccupations et de définir une stratégie muséale impliquant des objectifs à atteindre. Le musée devient un instrument au service de la culture ou d'autres missions de la Ville. Cette vision change complètement l'approche traditionnelle des rapports entre collectivités publiques et musées.

p. 5 :

En été 2007, le poste est mis au concours et positionné dans le contexte de l'inscription probable de la Ville au patrimoine mondial de l'Unesco. Le descriptif du poste est lié à des compétences de gestion, de coordination et de connaissance générale des musées. Le 1er novembre 2007, Francine Evéquoz débute dans ce poste nouvellement créé avec, pour la première étape jusqu'en été 2008, la fonction de chef de projet [...]

p. 6 :

L'autorité politique, qui avait octroyé une grande [sic] liberté d'action aux conservateurs et aux musées, décidait maintenant d'intégrer les musées dans une politique globale.

p. 7 :

Le Conseil communal, par la nomination d'un nouvel acteur au rôle encore indéterminé dans la direction des musées, a mis en place une structure tout à fait particulière et peu conforme à une logique simple de restructuration stratégique d'une institution, se traduisant par une dynamique nouvelle de déstabilisation.

p. 7 :

- le chef de projet, dont le rôle très ambigu ressemble fortement à la situation typique d'une enquête ethnographique sur le terrain, appelée observation participante. En tant que chef de service, il participe à la vie de l'institution, il est à l'intérieur: il prend part à de nombreuses séances (commissions, groupe de travail, etc.), rédige des textes et des rapports et est impliqué dans les activités de l'administration. Parallèlement, il a le rôle d'observateur avec cette seule légitimité d'observateur, et se retrouve donc à l'extérieur, fonctionnant comme une personne mandatée. Concrètement, il est toléré, mais pas impliqué dans la vie des musées, il n'a aucun pouvoir décisionnel ou droit d'ingérence et n'est pas intégré aux décisions stratégiques de chaque musée: ils font, le chef de projet regarde. Ils évoluent au fur et à mesure des questions, mais l'observateur continue de regarder et d'être extérieur aux activités. Il a en partie le rôle de figurant (par exemple dans les vernissages). Le rôle extérieur est même lié au monde muséal élargi, un nouveau poste de ce genre étant généralement le symbole d'une nouvelle ère de gestion des musées; le chef de projet est donc en partie exclu des réseaux d'information.

p. 8 :

Cette déstabilisation, due à la création du nouveau poste et la mise en place d'une réflexion plus approfondie, a créé une nouvelle dynamique dans la vie des musées. Les conservateurs ont tissé de nouveaux projets à tous les niveaux et pris des décisions internes au musée (expositions, activités,

choix des collections) qui ont eu des répercussions externes sur l'organisation, les collaborations et sur la structure-même des musées. Etant les gérants de l'information, ils ont décidé du moment de sa diffusion auprès des supérieurs hiérarchiques, l'information devenant alors un élément du pouvoir et de l'autonomie, freinant une planification commune.

p. 9 :

Ce rapport a été corrigé, transformé, retravaillé, agrémenté de réflexions et complété par de nouveaux arguments et de nouvelles idées. Aujourd'hui, il est ainsi résultat du travail du comité de pilotage et du Conseil Communal, auquel il a été soumis à nouveau dans sa version définitive. Il représente donc l'aboutissement d'un travail collectif de longue haleine. Il donne des réponses et soulève de nouvelles questions.

p. 11 :

Le mandat de réorganisation des musées de la Ville de La Chaux-de-Fonds stipule de les restructurer tout en les inscrivant dans une politique muséale, culturelle et promotionnelle de la Ville. Suite aux difficultés rencontrées dans la planification d'une politique muséale cantonale, la réorganisation des musées de la Ville est une étape que celle-ci s'est fixée pour permettre la mise en place de nouvelles structures communales avec l'espoir que, dans un futur inconnu, d'autres villes du canton pourront profiter des expériences de cette réorganisation.

p. 11 :

Ce rapport se penche sur le passé, le présent et le futur des musées.

p. 12 :

Ne pas assumer pleinement ces changements de paradigme signifie favoriser et encourager des tabous, de fausses vérités intouchables. Comme par exemple que d'affirmer que la fermeture d'un musée serait une catastrophe (mais pourquoi finalement, si on garde le patrimoine, transforme la structure des musées et améliore la transmission du savoir?).

p. 12 :

Plus on se penche sur l'histoire des musées, plus le poids de cette histoire devient lourd. On se retrouve face à la tradition dont on est fier, mais aussi face à la tradition qui est lourde et qui pèse. Il n'est plus possible de penser librement, car le musée, c'est la culture, et la culture, c'est sacré. Le poids de l'histoire est tellement grand qu'il devient difficile d'être téméraire, comme un fils face à son père célèbre. On n'ose pas inventer quelque chose de nouveau, dépasser les frontières (intérieures) des musées et envisager quelque chose ayant davantage d'envergure (même avec des moyens financiers restreints, car être économe pousse à l'inventivité!).

Faut-il un incendie, comme au XVIIIe siècle, pour oser penser autrement, pour pouvoir faire table rase du passé et finalement **trancher le noeud gordien**?

p. 13 :

Jusqu'à présent on a considéré et pensé les musées de La Chaux-de-Fonds (et d'ailleurs) dans une **dimension verticale**: chaque musée est lié à la branche académique qu'il expose, chaque musée a un conservateur qui est un expert dans son domaine et qui donne une image au musée. Il est le musée¹. Le but est de conserver le patrimoine, de faire briller le musée dans sa branche respective, de le faire connaître à l'extérieur (et de se faire connaître). Dans cette dimension verticale, il n'y a rien de commun entre un musée d'horlogerie et un musée d'histoire naturelle. On reste dans la logique universitaire où chaque musée a l'ambition d'être un centre d'excellence pour sa branche et une institution avant tout culturelle et scientifique.

p. 13 :

Le mandat de directeur des institutions muséales, à l'apparence simple, signifie de ne plus penser discipline académique, mais musée, institution. Ce mandat donne une **dimension horizontale** aux musées, c'est-à-dire penser musée dans la ville, penser fonction du musée, penser rayonnement de la

ville. Cela signifie recadrer les musées et définir leur mission au XXI^e siècle, s'orienter sur les groupes-cibles et les visiteurs, réduire les compétences décisionnelles des conservateurs, intégrer les musées dans une politique [...] Le musée est alors avant tout considéré dans sa **fonction** et il se détache même de son contenu.

p. 13 :

Le changement de paradigme va même plus loin puisque, d'une certaine manière, le mandat demande la quadrature du cercle: inventer un troisième axe (la diagonale qui manque) et annihiler ainsi l'opposition existante entre les réalités verticale et horizontale.

p. 14 :

Si on veut changer la logique verticale au profit d'une logique horizontale, il est inévitable de devoir enlever l'autonomie aux partenaires liés dans une entité commune. Cela signifie concrètement mettre en place une hiérarchie ainsi que des séparations de tâches et de pouvoirs. Donc les musées ne sont plus considérés comme extérieurs au contrôle de l'administration mais comme des éléments d'une entité muséale intégrée dans l'administration communale et participant au rayonnement et à la promotion de la Ville (et ainsi des musées eux-mêmes), chaque élément devant être suffisamment fort pour faire rayonner les autres, car comme disait Aristote: "La totalité est plus que la somme des parties."

Ceci dépasse de loin ce qui a été fait jusqu'à présent.

p. 15 :

Un troisième changement de paradigme apparaît comme la suite logique des deux premiers, tout aussi radical que ceux-ci. **Au centre des préoccupations** ne se trouve plus le musée avec son conservateur (ou le conservateur et 'son' musée), mais le **public qu'on veut atteindre et les messages qu'on veut faire passer**. Ainsi le point de départ n'est plus le musée comme bâtiment et institution avec ses activités qui en découlent, mais les objectifs à atteindre. **Le musée devient un instrument au service de la culture ou d'autres missions de la Ville**. Cette vision est une petite révolution dans l'approche traditionnelle des rapports entre collectivités publiques et musées.

p. 19 :

Quelques phrases, relevées au hasard dans les projets ou procès-verbaux de séances, résument assez bien la situation :

p. 21 :

La multiplication des projets devient un frein au changement. Les idées étant si nombreuses, on ne sait plus quelle option choisir. L'utilisation à profusion de mots, sans préciser leur contenu, complique encore le processus

p. 21 :

- les commissions s'impliquent dans les décisions d'ordre administratif. La restructuration devient politique;
- la participation civile intervient à des moments de réflexion interne à l'administration et au fonctionnement des musées (sans pour autant disposer de toutes les connaissances nécessaires à l'enrichissement de la discussion), freinant ainsi des restructurations d'ordre technique et administratif et en rendant ces dernières hautement politiques. On ne parle alors plus de restructuration technique mais d'idéologie politique (le musée et la culture);
- nombre d'acteurs participent à la discussion de restructuration en plaçant 'leur' musée au centre des discussions au lieu de le considérer dans une logique dépassant le muséo-centrisme et en tant que musée pour la Ville de La Chaux-de-Fonds;
- le processus participatif a conduit à une impasse;
- les collaborateurs et conservateurs sont impliqués dans les processus décisionnels à des stades qui ne correspondent plus à leur rôle;

- on attribue des mandats aux personnes-mêmes qui doivent subir les restructurations.

pp. 21-22 :

DANS LEUR ROLE, LES CONSERVATEURS SONT INSTITUES COMME UN FREIN AU CHANGEMENT

a. Les conservateurs ne nourrissent pas le politique: dans aucun des projets ou rapports émanant des conservateurs, il n'y a de prise de position face à leur rôle, leur mission et leur objectif ou concernant le positionnement des musées dans la Ville ou dans le paysage muséal suisse. Il manque une vision émanant des conservateurs et conservatrices et ces derniers informent peu leur supérieur hiérarchique et n'apportent pas aux politiciens les arguments dont ceux-ci ont besoin pour défendre la culture.

p. 22 :

Le métier de conservateur ne correspond pas à une formation particulière et la profession n'est pas définie par un profil clair; ce qui entoure la fonction de conservateur d'une aura particulière: les conservateurs ne sont pas des employés de la Ville comme les autres. Ils sont les gardiens du temple et en tant que tels, intouchables. Ils sont 'ceux qui savent', qui sont initiés et qui ont les compétences. Ils ont peu de comptes à rendre et (à cause de la structure bi-céphale entre commission et chef du dicastère) subissent peu de contrôles. Les objectifs à atteindre ne sont pas formulés et l'autorité n'exprime pas d'exigence à ce niveau. Le monde de la culture défend les conservateurs et leur autonomie, et le politique leur donne carte blanche dans leur domaine d'action (pour ensuite leur reprocher leur autonomie).

p. 22 :

Les conservateurs eux-mêmes s'appuient sur des argumentations qu'ils sont les seuls à pouvoir prouver, empêchant qu'une grande quantité de vérités puissent être remises en question.

p. 22 :

Les villes suisses ont l'avantage de se trouver toutes à proximité d'une nature plus ou moins attrayante (que ce soient des lacs, des montagnes, des paysages avec vue imprenable), ce qui fait qu'elles n'ont pas besoin de grands parcs. Si on veut briller au niveau européen avec un parc ou un axe muséal, on ne peut pas concurrencer les grands parcs anglais (Hyde Park), allemands (Munich par exemple), Paris (Parc Citroën par exemple) ou les grands axes muséaux de Bonn, Berlin ou Francfort.

p.23 :

Un seul petit coup d'oeil sur le site Internet du MIH suffit à constater l'importance toute relative de ce centre de recherche qui est géré par des étudiants stagiaires formés sur le tas. En effet, le centre de recherche ne dispose pas de plus d'une page sur le site Internet et le centre ne correspond à rien d'autre qu'à un lieu de documentation pour personnes intéressées (un grand nombre de requêtes concernent l'origine d'un objet), comme dans les autres musées, d'ailleurs

p. 23 :

1. Les conservateurs se consacrent aujourd'hui à un grand nombre de tâches à l'extérieur des musées. Que ce soit pour des séances, des conférences, des rencontres, des activités diverses, ils ne sont pas dans 'leur' musée. Quant au travail de préparation des expositions, il est plus lié aux collections et, s'il se fait en partie dans le musée, il se fait également à travers des recherches de documents, d'informations et d'objets dans d'autres musées, sur ordinateur et dans la bibliothèque, sauf durant la période de montage d'expositions.

2. Il est certain que la plupart des conservateurs ne passent pas leur journée dans les dépôts, les galetas et ou les expositions. Ils ne sont pas sans cesse proches de leurs objets mais dans leurs bureaux ou à l'extérieur du musée. Un ordinateur et une bibliothèque suffisent alors pour faire ce travail (si de plus l'inventaire est informatisé, ils n'ont même plus besoin de l'objet). Si autrefois les dépôts devaient impérativement se situer à proximité du lieu de travail des conservateurs (qui

conservaient, avant tout), cette réalité n'est plus du tout adaptée au XXI^e siècle (preuve en est que les conservateurs veulent pouvoir consulter leurs collections sur Internet).

3. La proximité des collaborateurs est un bel idéal qui, dans la pratique, est difficilement réalisable: la plupart des collaborateurs travaillant à temps partiel et les conservateurs étant souvent absents, les possibilités de rencontres et d'échanges n'existent souvent que lors de séances planifiées à cet effet (si ces dernières existent), et certains conservateurs ne voient jamais certains collaborateurs. Les conservateurs ont surtout besoin des secrétaires et autre personnel d'administration qui ne sont liés ni au bâtiment du musée ni aux collections et qui n'ont pas besoin de la proximité de celles-ci.

p. 23 :

RECOMMANDATIONS POUR LE FUTUR

Restreindre le cercle des décideurs au politique

Ne plus faire de nouveaux projets sans en définir les paramètres exacts

Mandater clairement la personne responsable du changement

Remettre en question certaines 'vérités'

Nommer une seule commission pour l'ensemble des quatre musées

Le rôle de chaque organisme est explicitement défini (rôle du Conseil communal, des commissaires, des Amis du musée)

Ne pas impliquer les conservateurs dans les décisions d'ordre politique

Définir dans le futur règlement la hiérarchie, les rôles et tâches de chacun

p. 25 :

Pas assez de spécialisation fonctionnelle du personnel

Perte de temps et perte d'image pour la Chaux-de-Fonds (les conservateurs défendent des idées différentes)

p. 25 :

RECOMMANDATIONS

Changer la structure en nommant un seul chef de service et quatre commissaires d'exposition / conservateurs de collection, hiérarchiquement subordonnés au chef de service et clarifier les rôles de chacun.

p. 26

RECOMMANDATIONS

Utiliser les instruments existant de l'administration et institutionnaliser des collaborations.

Spécialiser le personnel aux différentes activités et créer un pool pour chaque domaine.

Mieux partager les tâches.

Intégrer les musées dans une culture d'entreprise commune avec des principes directeurs et des valeurs propres à l'administration communale.

Qui Chef de service

p. 27 :

La grande autonomie des musées, qui leur est octroyée par le politique, leur permet de se distancer de l'administration et d'isoler le politique de l'information.

Les conservateurs ont le savoir, qu'ils placent en antinomie avec le pouvoir, pour asseoir leur pouvoir.

L'antinomie "*politique = pouvoir*" et "*musée = savoir*" (antinomie souvent utilisée comme argument par les conservateurs) est un non-sens. Le savoir et le pouvoir sont liés par des mandats de prestation (cahiers des charges et règlements) et ne sont donc pas à mettre en opposition. Les conservateurs sont mandatés par le souverain pour une mission qui leur est attribuée au service de la collectivité publique et donc leur savoir est également au service de cette collectivité publique.

Les conservateurs sont maîtres de l'information qu'ils donnent au politique et à l'administration.

p. 27 :

RECOMMANDATIONS

Concrétisation / explication

Le politique se ré-approprie les musées

(Création de nouvelles hiérarchies qui de fait abroge l'autonomie des musées)

Le politique réinvestit le savoir Institutionnalisation d'instruments d'information

Le politique met en place les instruments de contrôle

Le politique fixe des buts et des objectifs

p. 28 :

La **concurrence entre les musées est grande**. Il y a 900 musées en Suisse

Etant donné qu'il n'y a pas de priorisation des fonctions des musées à La Chaux-de-Fonds, chaque musée a l'occasion de fonctionner comme un mini-Louvre ou une mini-Tate Gallery indépendants et le conservateur peut choisir parmi toutes les prestations possibles.

Dans un rayon d'action très restreint, il y a un grand nombre de musées ayant les **mêmes thématiques** (beaux-arts, histoire, histoire naturelle, horlogerie).

Un musée des beaux-arts en soi n'a pas plus de raisons d'attirer un public qu'un autre musée des beaux-arts (Neuchâtel et Le Locle).

Se libérer du syndrome de la piscine ou de la salle polyvalente: chaque ville de renom doit avoir ses musées des beaux-arts, d'histoire naturelle, etc. Souligner sa spécificité.

Pour concurrencer les autres musées, les musées peuvent offrir entre autres

1. une architecture spéciale (comme dans des villes connues souvent grâce à l'architecture de leur musée, par exemple Bilbao, Weil am Rhein, Mönchen-Gladbach)
2. un lieu convivial spécial (cafétéria, vente)
3. des publications spéciales
4. des thèmes spéciaux comme par ex. au musée d'ethnographie à Neuchâtel - qui n'a pas de grandes collections mais de grandes expositions - ou au Papillorama
5. des événements spéciaux (Art Nouveau)

Les musées de la Chaux-de-Fonds n'ont actuellement aucun de ces éléments

p. 29 :

Les collections des musées sont d'importance moyenne. Celle du MIH est très large et très complète, mais est-elle obligatoirement plus prestigieuse que d'autres du point de vue de son attractivité? Les ressources financières sont moyennes.

Les musées de la Chaux-de-Fonds ne jouent pas dans la bonne ligue. Mieux vaut être le premier en deuxième ligue que le dernier en première.

p. 29 :

RECOMMANDATIONS

Les institutions muséales doivent concurrencer les autres musées avec les ressources à disposition et mettre en valeur le patrimoine existant

p. 30 :

Les musées sont le reflet de la société et leurs rôles changent avec les époques.

Il n'y a **pas de vision politique claire** pour les musées. Sans une vision et une politique claires, pas de mission claire. Sans mission claire, pas de message clair. Sans message clair, pas de public ciblé. Sans public ciblé, pas de promotion ciblée. Sans promotion ciblée, pas d'augmentation des visiteurs. Etc.

Chaque conservateur fait des propositions pour le patrimoine qu'il veut conserver et les collections qu'il veut faire fructifier (par des achats, des dons, etc.) mais c'est le politique qui décide selon les objectifs fixés.

Choix: agrandir les musées / avoir de nombreux dépôts disséminés en ville de La Chaux-de-Fonds / se séparer d'objets patrimoniaux / s'immiscer dans la politique d'acquisition.

p. 31 :

La Ville de La Chaux-de-Fonds veut 'vendre' son image industrielle, parler de la population ouvrière. Il est difficile de découvrir dans les musées la promotion d'une culture alternative à la culture majoritaire ou d'une culture de la population ouvrière, de voir l'ouverture sur un autre public ou la présentation de thèmes représentant l'effervescence de la culture 'autre' de La Chaux-de-Fonds. On parle de l'industrie, mais on ne voit pas les gens qui la font: dans les musées ils n'existent pratiquement pas.

Pourrait-on mettre l'accent sur la technologie, la précision et la micro-technique, parler de la production du luxe et des contradictions qui s'en suivent (celui qui produit ne pourra jamais acheter ce qu'il a produit)

p. 32 :

IL FAUT CREER UNE NOUVELLE DYNAMIQUE, APPORTER DES AMELIORATIONS SIMPLES A GRANDS EFFETS ET ASSURER LA RELEVÉ DU BENEVOLAT DANS LES MUSEES.

Les musées de La Chaux-de-Fonds ne sont pas facilement accessibles à certains publics, qui sont intimidés devant ce qu'ils ressentent comme des obstacles. Ils ont la sensation de devoir s'enfoncer dans une caverne pour trouver les richesses attendues (MIH), d'être obligés à pousser une lourde porte pour découvrir une maison de maître (MH), de devoir oser traverser un hall austère pour approcher les locaux baignés de lumière (MBA) et de prendre la peine de monter bien haut avant de traverser un couloir bien long pour enfin découvrir des animaux (MHNC). Il est important de briser ces obstacles.

On peut commencer par illuminer les musées

p. 34 :

Pourtant les musées ont un futur. Ce futur se conjugue sous différentes formes, au présent du conditionnel, au futur proche et au futur de l'indicatif mais il faudra s'appliquer à le mettre en concordance avec des propositions générales et un modèle possible.

p. 35 :

Il serait alors important que la Ville mette ses atouts en avant et n'essaie pas de concurrencer les grands à tous les niveaux. Elle serait concurrentielle avec ses propres instruments. On placerait la ville au centre des préoccupations.

Dans ce cas de figure, une direction aux pouvoirs stratégiques et aux compétences transversales aurait toute sa raison d'être.

p. 35 :

Le futur proche correspond à la période qui nous sépare de l'été 2009. Le Conseil communal fait des choix en reprenant les constats du chapitre 4, sachant qu'en choisissant de renoncer à quelque chose, il gagnera autre chose. Il décide de changer les paradigmes et de réaliser des réformes. Cela signifie

•réformer l'organigramme et la hiérarchie

- un chef de dicastère qui délègue au chef de service

- un chef de service qui est le supérieur hiérarchique des différents secteurs

- quatre conservateurs (et pas 3 + 3) qui ne sont plus chefs de service mais responsables de secteurs selon une délégation. Cela veut dire remettre en question la structure de triumvirat du MIH, même si

ce ne sont pas les conservateurs eux-mêmes qui l'ont mise en place et qu'ils sont en partie aussi victimes de l'histoire.

p. 35 :

Dans une période transitoire, les restructurations sont portées par le chef du dicastère avec le soutien du comité de pilotage et conduites par le chef de service avec l'appui des conservateurs. Ce changement a pour corollaire le développement d'une nouvelle culture d'entreprise avec de nouveaux principes directeurs.

p. 35 :

Définition d'une nouvelle tâche des musées: rattraper le travail en retard.

p. 36 :

On se prépare au futur: s'il est vrai que les musées doivent continuer de fonctionner, il est vrai également que les activités du passé n'ont pas apporté à la Ville la notoriété, la publicité, les visiteurs et la visibilité escomptés. Ceci justifie alors une période de pause et de remise en question des fonctionnements. Il est tout à fait possible de fermer un musée si nécessaire

On limite le nombre d'activités visibles au sein des musées et on planifie une grande exposition commune à tous les musées pour 2010 sous l'égide de la nouvelle direction et avec la possibilité de tester de nouveaux modes de fonctionnement.

p. 38 :

Les musées de La Chaux-de-Fonds sont confrontés aux mêmes réalités que tous les musées du monde et ils effectuent les mêmes tâches. Chaque musée de La Chaux-de-Fonds fonctionne comme un musée d'envergure moyenne à l'allure familiale.

Suite aux constatations faites en cours de projet telles qu'elles sont décrites dans les pages précédentes, le Conseil Communal confirme les trois changements de paradigme et décide de mettre en place le processus de changement qui en découle.

1. Il confirme l'unification des quatre musées de la Ville sous une entité muséale amorcée en 2007. Cette entité se décline sous le principe "une ville, un axe, quatre musées pour la même ville" et implique des changements structurels au niveau des musées avec une meilleure exploitation des ressources existantes, mais éventuellement également avec des changements techniques.

2. Il confirme la création du poste de chef de service des institutions muséales à la tête de cette entité et donne à son titulaire le mandat de poursuivre la mise en place d'un projet en collaboration avec les conservateurs des musées.

3. Il intègre les institutions zoologiques au projet tout en maintenant le projet Naturama qu'il soutient.

4. Il confirme qu'il tient à créer une nouvelle dynamique des musées pour la promotion de la Ville de La Chaux-de-Fonds et sa culture. Il entend développer une image porteuse et rassembleuse de la Ville, image dans laquelle s'inscriront les musées.

5. Il préconise que la mission publique du musée est au centre des préoccupations. Tous les collaborateurs des musées sont au service du public qu'ils desservent.

Les cahiers des charges sont définis selon les activités à accomplir et les ressources de chacun. Les activités sont partagées par les collaborateurs conformément à leurs compétences et leurs ressources. Ainsi on n'a plus des personnes polyvalentes dans chaque musée, mais des personnes spécialisées pour tous les musées qui remplissent leurs tâches selon des objectifs pré-définis. Il y aura les tâches 'standard' pour la gestion des quatre musées, à tous les niveaux. Ensuite, chaque bâtiment et collection sont liés à des tâches spéciales.

p. 38 :

Tous travaillent pour atteindre le public et le satisfaire.

p. 40 :

Planification exposition "La Chaux-de-Fonds cité horlogère" en lien avec le projet Unesco (Automne 2008 pour automne 2009)

p. 55 :

On parle d'éthique des collections – mais pas d'éthique pour atteindre les visiteurs, pour plaire au public, pour atteindre de nouveaux publics. Ici à nouveau, on sent une grande tragédie, il faut respecter les donateurs. Mais il n'y a pas de stratégie de donation (pour ne pas blesser les donateurs), finalement on donne le pouvoir aux donateurs et ce sont eux et pas les musées ou le politique qui prennent les décisions.

p. 57 :

Qu'apporte aujourd'hui un musée que n'apporterait pas une bibliothèque, Internet, les émissions télévisées ou l'université?

p. 58 :

Les conservateurs ne nourrissent pas le Conseil communal de réflexions, d'information. Ils se placent en experts qui sont les seuls à savoir gérer un musée.

p. 64 :

Le musée offre une vitrine. Oui, mais quels sont les produits qu'elle veut présenter?
Il faut partir du musée et aller vers ses visiteurs. A qui s'adresse-t-on et pourquoi, et comment?

p.67 :

Les responsables des musées ont toutes les compétences en muséographie.

- Quelle formation ont-ils en muséographie,
- quels résultats ont-ils au niveau des visiteurs,
- quelle réflexion apportent-ils quant à la mission du musée et au groupe-cible qu'ils veulent atteindre?

p.73 :

N'est-ce pas possible de déplacer une pièce d'un musée à l'autre?

p.75 :

Par exemple on parle de musée en tant qu'acteur social. Toute institution est un acteur social. Mais elle s'inscrit dans un contexte social et joue donc un rôle particulier. Mais quel rôle a cet acteur, dans quelle pièce joue-t-il, avec quel régisseur? Est-ce que le musée a les ressources pour offrir cela? N'a-t-on pas des clubs 44 et autres centres pour ces activités-là. Qu'apporte le musée en plus (d'un débat télévisé?)

p.75 :

Le centre d'attraction des musées de La Chaux-de-Fonds étant La Chaux-de-Fonds elle-même.

p.79 :

La Chaux-de-Fonds est en ligue B et pas en ligue A au niveau des musées

p. 82 :

Pourquoi est-ce si clair qu'il n'est pas possible d'engager un seul conservateur pour les trois musées. Peut-être le mot conservateur prête à confusion. On pense connaisseur d'une branche et directeur d'une boîte. C'est une vision ancienne d'un musée (le spécialiste d'une branche a des compétences de gestion et de management du personnel, obligatoirement)

p. 89 :

Le secrétariat d'un musée n'est pas fondamentalement différent d'un secrétariat d'un autre service.

Depuis 20 ans peu ou pas de cours de formation continue

p. 90 :

Le travail de communication des musées n'est pas toujours très professionnel
La communication est faite en partie par des personnes sans expérience ni formation

p. 91 :

L'attractivité d'un musée est aussi liée aux offres parallèles comme magasin du musée, merchandising, cafétéria du musée, etc.

p. 92 :

En général tous les musées sont confrontés aux mêmes réalités et, en tant qu'institutions et indépendamment de la branche académique qu'ils représentent, exercent les mêmes activités partagées, selon la taille des musées, par un plus ou moins grand nombre de collaborateurs.

- Il y a les **petits musées** dans lesquels un ou plusieurs collaborateurs (fixes et/ou bénévoles) font tout, comme le fait le musée paysan ou d'autres musées locaux, avec le soutien de bénévoles.
- Il y a les musées qui sont de **moyenne importance** qui font ce que font les grands musées mais avec relativement peu de ressources en personnel. Les résultats sont grands par rapport aux ressources investies.

Ce système produit de l'auto-exploitation, le conservateur ou la conservatrice étant prêt à investir un maximum de temps pour faire vivre le musée, celui-ci devenant "son" musée. C'est le principe "le musée c'est moi" (comme déjà cité dans le rapport, les conservateurs d'un grand nombre de musées estiment que le musée vit par et pour son conservateur) Le conservateur est au centre de l'institution, cherchant à faire asseoir son autorité dans la branche et se faire connaître. Un tel musée a un aspect un peu familial. Les activités ne sont pas professionnalisées, ce qui lui confère un certain charme et une certaine liberté d'actions. Certains collaborateurs s'engagent au service de cet instrument qu'ils aiment et ils s'identifient au musée.

Il n'y a pas vraiment de planification, d'objectifs clairement définis ni de gestion du personnel systématique.

Ce sont les musées de La Chaux-de-Fonds. Le musée d'horlogerie est particulier puisqu'il est dirigé par trois conservateurs.

- Il y a les musées de **grandes envergures** [sic], dans lesquels les différents secteurs d'activités sont spécialisés, qui attribuent à chacun des tâches très spécifiques. Ce sont de grandes entreprises qui fonctionnent selon les règles de gestion d'une entreprise.

p. 95 :

Le patrimoine est au service d'une mission.

p. 98

En général, il n'y a pas de plan de préparation d'exposition accessible à tous avec partages des tâches pour chacun. Souvent les collaborateurs sont impliqués seulement s'ils ont une tâche particulière.

p. 98 :

Le public n'est pas la préoccupation première des musées de La Chaux-de-Fonds alors que les musées ont une mission publique.

Cela signifie que l'on ne planifie pas au préalable quel public on veut atteindre et comment on veut l'atteindre (et donc on ne planifie pas des moyens de marketing pour toucher le public et cette question vient généralement en fin de processus).

p. 100 :

Il faut des professionnel [sic] de l'éducation (animateurs socio-culturels, pédagogues, etc.) spécialisés dans ce domaine pour le faire. Les connaissances dans l'animation sont plus importantes que les connaissances du sujet.

p. 103 :

Le public n'est pas au centre des préoccupations, mais à la fin de la chaîne. Il faut changer ici la logique.

Le service aux visiteurs au niveau infrastructures est rudimentaire dans tous les musées de La Chaux-de-Fonds.

Il n'y a pas de cafétéria, juste des machines à café.

Ici il y a un grand potentiel qui peut être résolu avec relativement peu de moyens.

p. 106 :

Une grande partie du personnel des musées ne connaît pas la stratégie et l'orientation du musée dont ils sont les collaborateurs

p. 107 :

1. Le personnel est consciencieux et fait bien son travail (puisque les musées fonctionnent).

Il est difficile cependant de reconnaître les instruments de management. C'est comme s'ils fonctionnaient de manière organique.

2. Les musées sont gérés à l'ancienne

= on ne considère pas que c'est au leadership d'informer mais aux collaborateurs de s'informer.

= il n'y a pratiquement pas de plan annuel. Les projets viennent au cas par cas. Les collaborateurs des musées ne savent pas ce qui les attend durant l'année. Ils doivent souvent réagir à des demandes spontanées suite à un nouveau projet du ou des conservateurs.

3. Il a peu de planification et de coordination entre les différents secteurs

Si dans l'ensemble, cela fonctionne plutôt bien, cela peut avoir de nombreux désavantages

a. peu d'identification avec les activités du musée

b. pas de responsabilisation mais une autonomisation

c. pas de planification sur le moyen terme

d. la bonne volonté ne suffit pas à créer un esprit d'équipe. Le plus parlant étant le fait que la plupart des collaborateurs savent que les conservateurs sont très occupés mais ne savent pas décrire ce qu'ils font.

p. 107 - 108:

Il est important d'avoir un management pour les musées.

[...]

Ces qualités ne sont pas celles qui étaient exigées lors des engagements des conservateurs, l'accent étant mis sur leurs connaissances de la branche qu'ils pratiquent. On ne peut donc pas leur reprocher ce manque de connaissance. Dans ce cas, la création d'un poste de manager des musées devient indispensable.

Si on considère la question de représentation, il est indispensable d'avoir les connaissances linguistiques nécessaires à l'exercice de cette tâche.

p. 111 :

Il n'existe pas de stratégie de marketing dans les musées. C'est toujours l'élément à la fin de la chaîne et cette stratégie n'est pas planifiée au début. On voit par exemple le vernissage d'une Exposition le jour du lancement de l'Euro (en Suisse), une autre qui débute lors d'un week-end prolongé ou alors qui a lieu lors du seul week-end ouvert au public de Basel–Art

De même on lance de nouvelles activités sans planifier le marketing et la communication.

p. 111 :

Il y a ici un potentiel qui dépasse de loin la création d'un site Internet, mais qui signifie créer un concept de marketing pour tous les musées, concept qui s'inscrit dans une vision globale de la promotion de la ville de La Chaux-de-Fonds et qui inclut des concepts comme le marketing viral ou le marketing mix.

p. 112 :

S'il est indispensable de nouer des contacts et d'être en lien avec les musées et autres institutions, il est également nécessaire de coordonner et de planifier ces activités et d'organiser une représentation entre les musées. S'il est possible en effet d'être en lien avec tous les musées du monde, il faut mettre des priorités selon les missions des musées définies par l'exécutif. Il faut connaître les limites de chaque musée et procéder à des choix. Un tel choix peut aussi être imposé par un budget de déplacement limité qui détermine l'ampleur des contacts entre les institutions.