

Valentine Lugin

**Etude comparative sur les
paysages muséaux de
neuf villes suisses**

Working paper de l'IDHEAP 5/2002
UER: Politiques publiques et environnement

Étude comparative sur les paysages muséaux de neuf villes suisses

Valentine Lugrin

UER: Politiques publiques et environnement

Working paper de l'IDHEAP no 5/2002
mai 2002

Analyse effectuée dans le cadre d'un mandat de la Ville de Bienne pour la réorganisation de ses musées.

Ce document se trouve sur notre site Internet: <http://www.idheap.ch/>

© 2002 IDHEAP, Chavannes-près-Renens

Résumé

Le présent working paper est le résultat d'une étude comparative commandée par la Ville de Bienne à l'IDHEAP dans le cadre de la réorganisation de son paysage culturel et plus précisément de ses musées.

La perspective de ce travail consiste à réunir les informations sur les modalités de coopérations existantes entre musées. Cette approche est motivée par l'idée qu'il existe des possibilités de rationaliser les moyens des musées d'une même ville en créant des services communs, comme, par exemple, un service administratif. L'échantillon étudié dans ce rapport a été déterminé par un groupe de travail. Neuf villes ont été sélectionnées: Aarau, La Chaux-de-Fonds, Fribourg, Neuchâtel, Olten, Schaffhouse, Soleure, Thoun et Winterthour.

Pour chaque ville, les établissements sont présentés dans leur fonctionnement (type de collections, bâtiment, comptes, fréquentation, etc.) sur la base d'informations recueillies auprès des différents conservateurs. Leur profil est ensuite complété par les formes de collaborations dont ils sont bénéficiaires.

Pour conclure, la comparaison des neuf paysages muséaux a permis de formuler des enseignements tirés des cas où les formes de synergie entre les musées nous ont parus les plus instructives. Plusieurs projets de réorganisation en cours au moment de la recherche sont notamment présentés ici.

Cette recherche a été réalisée entre le mois de septembre 2001 et le mois de mai 2002 par une étudiante en 3^e cycle de sociologie de l'université de Lausanne sous la direction du Professeur Peter Knoepfel.

Zusammenfassung

Das vorliegende Working paper steht im Zusammenhang mit einem dem IDHEAP übertragenen Mandat der Stadt Biel zur Reorganisation der Museumslandschaft.

Die Studie fragt nach Formen und Modalitäten der Kooperation zwischen verschiedenen Museen einer Stadt. Dieser Fragestellung liegt die Vermutung zugrunde, dass sich mit der Schaffung gemeinsamer Museumsdienste (etwa auf der Verwaltungsebene) interessante Rationalisierungspotentiale erschliessen liessen. Die (von einer Arbeitsgruppe der Stadt Biel) ausgewählten neun Untersuchungsstädte sind Aarau, La Chaux-de-Fonds, Freiburg, Neuenburg, Olten, Schaffhausen, Solothurn, Thun und Winterthur.

Der Bericht präsentiert für jede Stadt die einzelnen Museumsinstitute und deren Auftrag und Funktionsweise (Art der Sammlungen, Gebäude, Aufwand- und Ertragsrechnung, Besucherzahlen etc.). Diese Informationen wurden direkt bei den zuständigen Konservatorinnen und Konservatoren erhoben. Auf dieser Basis werden schliesslich verschiedene Kooperationsformen zwischen den Instituten beschrieben.

Das Schlusskapitel formuliert einige Lehren zur Kooperation zwischen den Museen, aus denen auch die Synergieeffekte aus solchen Kooperationsverhältnissen ersichtlich werden. Der Bericht präsentiert im Übrigen einige, gegenwärtig laufende Reorganisationsprojekte, die darauf abzielen, die innerstädtische Kooperation zwischen einzelnen Museumsinstituten zu verstärken.

Die vorliegende Studie wurde zwischen September 2001 und Mai 2002 durchgeführt. Sie präsentiert dementsprechend die Situation der untersuchten Museumslandschaften zu Beginn dieses Jahrhunderts. Die Untersuchung ist gleichzeitig eine Studienarbeit im Fachbereich Soziologie (3^{ème} cycle), die an der Universität Lausanne unter Leitung von Professor Peter Knoepfel durchgeführt wurde.

SOMMAIRE

<i>Sommaire</i>	<i>I</i>
1. Raisons d'être de la démarche:	1
2. Choix des villes:	2
2.1. <i>L'échantillon</i>	2
2.2. <i>La démarche</i>	4
3. Situation des musées dans les neuf villes:	7
3.1. <i>Aarau (chef-lieu du Canton d'Argovie)</i>	8
3.1.1. Introduction	8
3.1.2. Données de base par établissement	8
3.1.3. Données de base pour l'ensemble du paysage des musées d'Aarau	13
3.1.4. Modalité de coopération	14
3.1.5. Synthèse	14
3.2. <i>La Chaux-de-Fonds (Canton de Neuchâtel)</i>	15
3.2.1. Introduction	15
3.2.2. Données de base par établissements	16
3.2.3. Données de base pour l'ensemble du paysage des musées de la Chaux-de-Fonds	27
3.2.4. Modalités de coopération	28
3.2.5. Synthèse	31
3.3. <i>Fribourg (chef-lieu Canton de Fribourg)</i>	32
3.3.1. Introduction	32
3.3.2. Données de base par établissement	33
3.3.3. Données de base pour l'ensemble du paysage des musées à Fribourg	47
3.3.4. Modalités de collaborations	48
3.3.5. Synthèse	51
3.4. <i>Neuchâtel (chef-lieu du Canton de Neuchâtel)</i>	52
3.4.1. Introduction	52
3.4.2. Données de base par établissement (Neuchâtel)	54
3.4.3. Données de base pour l'ensemble du paysage des musées à Neuchâtel	62
3.4.4. Modalités de coopération	63
3.4.5. Synthèse	65
3.5. <i>Olten (Canton de Soleure)</i>	65
3.5.1. Introduction	65
3.5.2. Données de base par établissement	66
3.5.3. Données de base pour l'ensemble du paysage des musées d'Olten	72
3.5.4. Modalités de coopération à Olten	73
3.5.5. Synthèse	74
3.6. <i>Soleure (chef-lieu du Canton de Soleure)</i>	75
3.6.1. Introduction	75
3.6.2. Données de base par établissement	77
3.6.3. Données de base pour l'ensemble du paysage des musées de Soleure	86
3.6.4. Modalités de coopération à Soleure	87
3.6.5. Synthèse	89
3.7. <i>Schaffhouse (chef-lieu du Canton de Schaffhouse)</i>	89
3.7.1. Introduction	90
3.7.2. Données de base par établissement	90

3.7.3.	Données de base du paysage des musées de Schaffhouse	95
3.7.4.	Modalités de coopération (Schaffhouse)	96
3.7.5.	Synthèse	97
3.8.	<i>Thoune (Canton de Berne)</i>	97
3.8.1.	Introduction	97
3.8.2.	Données de base par établissement	98
3.8.3.	Données de base pour l'ensemble du paysage des musées de Thoune	104
3.8.4.	Modalités de coopération à Thoune	105
3.8.5.	Synthèse	106
3.9.	<i>Winterthour (Canton de Zürich)</i>	107
3.9.1.	Introduction	107
3.9.2.	Données de base par établissement	108
3.9.3.	Données de base de l'ensemble du paysage des musées de Winterthour	129
3.9.4.	Modalités de coopération (Winterthour)	131
3.9.5.	Synthèse	134
4.	Synthèse finale:	135
4.1.	<i>Tableaux récapitulatifs</i>	135
A.	Participation des Villes au financement des musées dans les neuf villes	135
B.	Situation financière des musées dans les neuf villes	136
4.2.	<i>Etat de la coopération</i>	137
4.3.	<i>Enseignements: nouvelles idées et concepts pour la coopération</i>	139
4.4.	<i>Conditions-cadre pour réaliser la coopération</i>	141
Sources:		143
	<i>Introduction:</i>	143
1.	<i>Aarau</i>	143
2.	<i>La Chaux-de-Fonds</i>	144
3.	<i>Fribourg</i>	145
4.	<i>Neuchâtel</i>	147
5.	<i>Olten</i>	149
6.	<i>Soleure</i>	149
7.	<i>Schaffhouse</i>	150
8.	<i>Thoune</i>	150
9.	<i>Winterthour</i>	151

1. RAISONS D'ETRE DE LA DEMARCHE

Depuis les années 1980, le monde des musées est en effervescence. L'intérêt pour ces lieux culturels est grandissant, mais la concurrence suit le même chemin. On observe d'une part la multiplication de musées de toutes sortes, et d'autre part l'intensification des activités qu'ils proposent. Pour continuer d'exister, ces établissements doivent s'adapter et faire preuve d'imagination. Il leur faut non seulement trouver les moyens de poursuivre leurs missions, c'est-à-dire «la collection, la conservation, l'exposition et la transmission du patrimoine culturel»¹, mais aussi faire face aux fréquentes restrictions budgétaires. En outre, l'évolution des musées montre qu'ils doivent satisfaire de nouvelles exigences qui se concentrent autour de leur nouvelle mission, l'animation. En effet, la crise qu'ils ont subie au début du XX^e siècle venait du fait qu'ils étaient désertés par le public, car trop leurs expositions étaient trop élitistes et sclérosées.

Le présent rapport est le résultat d'une étude comparative réalisée par l'Idheap (Institut de hautes études en administration publique, Chavannes-près-Renens) dans le cadre d'un mandat de la Ville de Bienne portant sur la réorganisation du mapysage des trois musées, le Musée Schwab (archéologie), le Musée Neuhaus (art et histoire) et le CentrePasquArt (art contemporain). Ce travail analyse l'état de la coopération dans neuf villes suisses en matière de musées et tente de présenter quelques solutions qui permettent à ces établissements de continuer d'exercer leurs missions tout en développant leur offre de service public. Pour formuler ses recommandations, l'Idheap a mis sur pied plusieurs groupes de travail dont le présent rapport est un des résultats. Il a été réalisé par une étudiante de l'Université de Lausanne, sous la direction du professeur Peter Knoepfel de l'IDHEAP. Cette étude porte sur un échantillon de neuf villes suisses et a pour objectif d'étudier le fonctionnement de ces différents types de paysages muséaux et d'en extraire des éléments de propositions adaptables au cas de Bienne. La perspective de ce travail se penche principalement sur les modes de coopération entre les établissements et l'éventuelle participation de la Ville.

Dans un premier temps, il a fallu délimiter l'échantillon (2.1). Ensuite, nous avons pris contact avec les différents musées pour faire une collecte d'informations (2.2). Pour compléter ces données, nous avons réalisé des entretiens avec les directeurs des institutions, ainsi qu'avec plusieurs délégués culturels des villes retenues. Le traitement des données (3) nous a ensuite permis de formuler les constats présents dans la synthèse (4).

¹ www.icom-suisse.ch, voir la définition entière en page 2 du présent rapport.

2. CHOIX DES VILLES

2.1. L'ECHANTILLON

L'échantillon sur lequel porte la présente étude a été déterminé par un groupe de travail de la ville de Bienne. Neuf villes ont été retenues:

- Aarau
- La Chaux-de-Fonds
- Fribourg
- Neuchâtel
- Olten
- Soleure
- Schaffhouse
- Thoun
- Winterthour

La sélection des villes a été effectuée suivant différents critères qui permettent soit de comparer la situation des villes choisies à celle de Bienne dans une même mesure (p.ex. nombre comparable d'habitants), soit d'y découvrir des modes de collaboration dont pourrait s'inspirer le projet de réorganisation des musées.

Une fois le choix des villes arrêté, il a fallu définir parmi les différents établissements présents dans les neuf villes lesquels correspondaient à la définition du musée. Pour cela, nous nous sommes référés à la définition de l'Icom (International council of museums)² faisant autorité dans ce domaine et pour qui:

« Le musée est une institution permanente, sans but lucratif, au service de la société et de son développement, ouverte au public, et qui fait des recherches concernant les témoins matériels de l'homme et de son environnement, acquiert ceux-là, les conserve, les communique et notamment les expose à des fins d'études, d'éducation et de délectation. »³

Dans le cas présent, il a fallu ajouter des critères supplémentaires afin de préciser la sélection pour tenter de délimiter l'échantillon pour des raisons de représentativité et de faisabilité. En effet, nous avons comptabilisé plus de quarante établissements répartis dans les neuf villes. L'appellation de « musée » n'étant pas contrôlée, nous avons trouvé certaines utilisations abusives, ou inversement des institutions qui ne portaient pas le nom de musée, mais qui satisfaisaient la plupart des critères donnés par la définition ci-dessus.

Nous avons précisé la définition de l'échantillon avec des critères supplémentaires. Par exemple, en comparant les heures d'ouverture des musées, nous avons pu noter qu'un certain nombre d'établissements (privés pour la plupart) proposent la visite de leur exposition soit sur rendez-vous, soit à des heures très limitées (parfois un jour par semaine). Nous avons décidé

² L'Icom est une organisation non-gouvernementale associée à l'Unesco qui « a comme tâche de réunir les institutions et les professionnels qui partagent les mêmes intérêts pour les missions muséales, c'est-à-dire la collection, la conservation, l'exposition et la transmission du patrimoine culturel. » in www.icom-suisse.ch/ et www.icom.org

³ *Les professions du musée*, l'ICOM-Suisse, 1994, p.43

de ne pas les inclure dans l'échantillon puisque aucun cas semblable n'existe parmi les musées biennois.

Le cas des châteaux nous a posé un problème. Ces sites historiques, leurs intérieurs conservés et la présentation des coutumes bourgeoises de l'époque s'apparentent-ils à des musées d'histoire ? Afin d'adapter au mieux notre échantillon à la situation de Bienne, nous avons considéré que les châteaux appartiendraient à la catégorie des monuments et non à celle des musées, à l'exception du Schlossmuseum de Thoun qui comme son nom l'indique, revendique explicitement sa condition de musée.

Nous avons également formulé des doutes quant au statut des centres d'art contemporain. Dans le rapport de l'audit sur l'état actuel du centre d'art contemporain Fri-Art à Fribourg, nous en avons trouvé la définition suivante:

« Un centre d'art contemporain n'a pas de collection permanente comme les musées, les expositions sont différentes et plus proches de la création actuelle. Le centre d'art est semblable à un atelier, c'est-à-dire plus proche de l'artiste et de l'art du moment, alors que les musées doivent transmettre une vision historique en montrant par exemple des rétrospectives.

Les centres d'art contemporain ne vendent pas d'art. Les artistes doivent être absolument libre des contraintes financières, raison pour laquelle les centres tels que Fri-Art doivent être publics — il n'y a pas d'autre solution. Ces centres ne doivent avoir que des intérêts artistiques et liés au contenu véhiculé par les œuvres. »⁴

Ces centres pratiquent la vente d'œuvres d'art. Cependant nous avons constaté que les taux (part de revient des ventes) qu'ils pratiquent sont nettement plus faibles que ceux des galeries. Ces ventes ne constituent donc pas un revenu important et ne peuvent être assimilées à une activité lucrative à proprement parler. De plus le CentrePasquArt à Bienne est considéré comme un centre d'art contemporain et par conséquent, nous avons décidé d'inclure dans notre recherche les établissements correspondant à la définition ci-dessus.

Nous pouvons dès à présent souligner le fait que le domaine muséal est en pleine effervescence et donne naissance à une multitude de formes qui ne correspondent plus à la simple définition du musée.

Un autre cas observé est représentatif de cette évolution. Le Technorama de Winterthour s'apparente à un centre de culture scientifique du type de la Cité des Sciences à Paris. Il se définit lui-même comme *Science Center*, (ou en allemand «*Experimentierfeld* »)⁵. C'est un lieu qui privilégie l'animation et l'interactivité autour des sciences exactes. Nous avons décidé de ne pas en tenir compte de façon détaillée dans le présent travail, puisque aucun établissement comparable n'existe à Bienne. Le processus de détermination des musées s'est déroulé tout au long de la collecte d'informations.

Une autre conséquence de l'évolution rapide de la situation des musées a pu être observée directement lors de l'étude. Un grand nombre de musées étaient soit en pleine transformation, soit avaient subi dans l'année en cours, voire les deux années précédentes, des changements

⁴ Christian Bernard, directeur du musée d'art moderne et contemporain MAMCO, Genève cité dans *Fri-Art, Centre d'Art Contemporain de Fribourg, Rapport de l'audit sur l'état actuel*, Büro ArtWort Imbach, Berne: 2000, p.16.

⁵ Lettre datée du 19 octobre 2001 du directeur du Technorama, Winterthour.

importants. Certains établissements ont ainsi refusé de nous transmettre des données dépassées (p.ex. le Musée suisse de la Marionnette à Fribourg), tandis que d'autres n'en possédaient pas encore, (p.ex. le Musée Gutenberg, musée suisse des arts graphiques et de la communication à Fribourg). Dans d'autres cas, les données obtenues risquent de se révéler très vite caduques étant donné leurs projets en cours (notamment à la Chaux-de-Fonds et à Olten). Il est donc important de garder en tête que les récents changements impliquent que les comptes présentés ici ne sont parfois déjà plus à jour.

2.2. LA DEMARCHE

L'étude a débuté en septembre 2001 et a pris fin en février 2002. La collecte des informations s'est déroulée en plusieurs temps. Une première recherche sur Internet et auprès des Offices de Tourisme a permis de réunir les premiers éléments sur les musées des différentes villes. Ensuite chaque établissement a été contacté par courrier. Le contenu de la lettre indiquait les motifs de la recherche et leur demandait d'y participer. Dans le cas de leur assentiment, nous leur demandions de la documentation sur le fonctionnement du musée et leur accord pour un entretien. Nous avons reçu, dans la plupart des cas, des réponses positives. Six musées ont décliné notre demande (refus, manque de temps).

Cette première étape s'est déroulée sur une longue période. Les emplois du temps chargés, le manque d'effectif et d'autres raisons encore (courrier égaré, confusion dans les termes, etc.) ont repoussé les délais. La documentation fournie par chaque musée était idéalement composée d'un dépliant contenant un descriptif du musée (son histoire, ses collections, son emplacement, etc.), d'un programme de ses expositions et de ses animations, des comptes de fonctionnement de 1997 à 2000 et des rapports d'activité correspondants. Nous avons rarement reçu toutes ces informations. Dans certains cas, il a fallu s'y prendre à plusieurs reprises pour obtenir une documentation suffisante.

La seconde étape consistait à compléter les données recueillies par courrier, au moyen d'entretiens réalisés avec les directeurs des différents musées, ainsi qu'avec plusieurs secrétaires ou délégués aux affaires culturelles. Les entretiens étaient réalisés sur un mode semi-directif. Le guide d'entretien (questions) a été affiné tout au long de la recherche. Les premiers entretiens ont été menés en Suisse romande en novembre, à La Chaux-de-Fonds, Neuchâtel et Fribourg. L'approche des fêtes de fin d'année a freiné la prise de rendez-vous. Nous avons dû constater qu'il est pratiquement impossible de fixer un quelconque rendez-vous entre la fin novembre et la seconde moitié de janvier. La planification des entretiens se déroulant en Suisse allemande s'est révélée délicate. Les disponibilités de chacun et les distances entre les destinations nous ont en effet forcé à renoncer à un certain nombre d'entretiens. Dans la plupart de ces cas, les informations nous ont été transmises par poste ou par mails. Les entretiens menés auprès des conservateurs des autres musées de la même ville nous ont aussi permis de faire des recoupements. Malheureusement, les données restent parfois lacunaires. Nous avons mené un total de 23 entretiens, fait la visite de 20 musées. L'étude comprend l'analyse de 37 musées.

Pour présenter la **Situation des musées dans les neuf villes** de l'échantillon, nous avons procédé de la façon suivante. Chaque ville représente un chapitre composé d'une introduction et des **Données de base par établissement** qui donnent une description de chaque musée de la ville, dans la mesure du possible, selon un schéma précis. L'introduction à l'établissement

indique le(s) type(s) de collections qu'il présente. La **Situation et bâtiment** décrit l'emplacement du musée dans la ville et les spécificités liées à son architecture. Ensuite l'**Organigramme** décrit sa structure (statut juridique, équipe du musée). Un tableau présente les **Points forts** et les **Points faibles** de l'établissement et la **Fréquentation** indique la moyenne des visiteurs par année. Le détail des **Comptes** affiche les dépenses par poste, la part d'autofinancement, la participation des subventions publiques et privées. Ils sont suivis de **Commentaires** donnant des précisions sur l'évolution de la situation financière du musée sur quatre ans. Dans la majeure partie des cas, les comptes et la fréquentation du musée sont calculés sur une moyenne couvrant la période de 1997 à 2000. Il arrive que les données que nous avons reçues soient incomplètes, auquel cas nous avons précisé sur quelle période ou année portaient les chiffres. Le traitement des comptes fut une étape délicate. En effet, chaque système de comptabilité ventilait ses dépenses et ses recettes de façon différente (détail et nombre de postes asymétriques). Afin de rendre ces données comparables, nous les avons introduites dans un tableau-type répondant à une systématique de répartition des comptes. Cette démarche implique inévitablement des inexactitudes et signifie que les données chiffrées doivent être lues en tant qu'elles sont représentatives d'un ordre de grandeur. Le tableau qui suit tente d'explicitier ce mode de répartition.

Modèle de ventilation des comptes

	Charges	Revenus
1. Bâtiments:	Locaux, entretien des locaux, matériel de nettoyage, nettoyage, charges: eau, électricité, chauffage, éclairage, loyer	Revenus des biens, location
2. Équipements prof.:	Meubles et machines, entretien des machines, matériel informatique	
3. Charges de personnel:	Salaires, charges sociales, assurances	
4. Administration:	Fournitures de bureau, assurances diverses (bâtiments, collections), téléphone, alarme, commission, frais divers, affranchissement, société des amis	Remboursement, cotisations, honoraires d'expert, remboursement des assurances sociales, autres revenus
5. Publicité		
6. Exposition et Billetterie:	Expositions, animations	
7. Conservation et acquisitions:	Restauration	
8. Activités scientifiques:	Publications	Honoraires d'expert
9. Services à la cité:	Achat pour revente, café, service pédagogique, animations, concerts, conférences	Ventes diverses, catalogues, café, distributeurs
10. Charges et recettes spéciales:	Amortissement, fonds spécial	Prélèvement du fonds spécial
11. Dons, Cotisations		Dons, Cotisations
Sponsors		Sponsors
Subventions publiques		Subventions Ville
Idem		Subventions Canton

Par exemple, dans certains comptes que les musées nous ont envoyés, les frais de publications, de publicité et de fourniture de bureau sont rassemblés sous la même rubrique. Nous avons choisi suivant notre logique de les comptabiliser sous le poste « Administration » qui comprend entre autres choses (remboursements divers (assurances), les cotisations et dons) les postes qui ne sont pas suffisamment détaillés tels que « autres revenus ».

À la suite de la description de chaque établissement, deux tableaux de synthèse présentent les **Données de base pour l'ensemble du paysage des musées de la ville**. Le premier présente les données factuelles tandis que le second indique les données chiffrées. Les **Modalités de coopération** présentent les collaborations dont bénéficie chaque musée. Une **Synthèse** conclut la présentation de chaque ville en reprenant les idées principales retenues de l'observation de la situation. La description des neuf villes respecte le même schéma.

La **Synthèse finale** propose des constats résultant de l'analyse comparative de la situation dans les villes de l'échantillon. Elle se déroule en trois phases: l'**Etat de la coopération** dans la plupart des cas observés, les **Enseignements: nouvelles idées et concepts pour la coopération** extrait de l'analyse de certains paysages muséaux et les **Conditions-cadre** pour réaliser la coopération.

3. SITUATION DES MUSEES DANS LES NEUF VILLES

Les profils des neuf villes de l'échantillon permettent une première de comparaison.

Villes	Chef-lieu (O: pas chef-lieu ; X: chef-lieu)	Nbre d'habitants Ville	Nbre d'habitants Agglomération	Nombre de musées	Types de musées Bx: Beaux-arts ; CA: centre d'art contemporain ; H: Histoire ; PH: Photo ; N: histoire Naturelle ; I: Industrie ; E: ethnographie ; S: musée de société SC: Science Center. ⁶	Statut juridique: Municipal (M), Cantonal (C), Fondation (F), Association (A), Fédéral (Fé), Autres (O)
Bienne	O	51'600	89'900	3	CA, H/Bx, H	
Aarau	O	16'000	74'000	3	Bx, H, N	1 M, 1 C, 1 O
La Chaux-de-Fonds	X	36'900	48'000	5	Bx, H, N, I, S	4 M, 1 F
Fribourg	O	35'000	80'900	6	CA, H/Bx, N, I, S,	2 C, 3 F, 1 F/A
Neuchâtel	X	32'800	70'900	3 (4)	H/Bx, N, E	3 M, (1 Fé)
Olten	X	17'300	51'300	3	Bx, H, N	3 M
Schaffhouse	O	34'200	60'200	1 (2)	H/Bx/N/E	1 M, 1 F
Soleure	X	15'700	68'700	4	Bx, H, N, S	3 M, 1 C
Thoune	X	39'000	86'000	2	Bx, H	1 M, 1 F
Winterthur	O	88'400	117'600	9 (12)	5 Bx, CA, 2 H, PH, N, I, SC	3 M, 3 F, 2 A, 1 F/A, (1 Fé, 1 O)

Commentaires

Position dans le canton:

- Cinq des villes sélectionnées sont des chefs-lieux.
- **Bienne** n'est pas un chef-lieu. Elle se trouve dans le Canton de Berne.

Nombre d'habitants:

Villes

- Aarau, Soleure et Olten ont entre 15'000 et 20'000 habitants.
- Neuchâtel, Schaffhouse, Fribourg, La Chaux-de-Fonds et Thoune ont entre 30'000 et 40'000 habitants. **Bienne** est la seule ville dans la fourchette des plus 50'000 habitants.
- Winterthur est la seule dépassant les 88'000 habitants.

Agglomérations

- La Chaux-de-Fonds et Olten ont entre 45'000 et 60'000 habitants.
- Schaffhouse, Soleure, Neuchâtel et Aarau ont entre 60'000 et 75'000 habitants.

⁶ La catégorie « Beaux-arts » rassemble l'art ancien à l'art contemporain ; la catégorie « Histoire » inclut les musées d'archéologie ; la catégorie « Industrie » rassemble les musées d'arts appliqués, comme ceux d'horlogerie ou de l'imprimerie ; la catégorie musée de « Société » rassemble le musée paysan et le musée de la marionnette.

- Fribourg, **Bienne** et Thounne sont dans la fourchette des 75'000 à 90'000 habitants.
- Winterthur dépasse les 100'000 habitants.

3.1. AARAU (CHEF-LIEU DU CANTON D'ARGOVIE)

3.1.1. Introduction

La ville d'Aarau est constituée de 15'600 habitants. (Le canton d'Argovie en compte 525'360.) Elle se trouve sur l'axe central entre les villes de Bâle, Berne et Zürich.

La ville possède trois musées: un musée communal, le Stadtmuseum et deux musées cantonaux, l'Aargauer Kunsthaus et le Naturama (l'ancien Naturmuseum). Le paysage muséal d'Aarau était en pleine restructuration au moment de l'étude ce qui implique que les informations que nous avons obtenues sont communiquées ici sous réserve de modification. Le premier établissement a refusé de participer à l'étude et les deux suivants subissant d'importants travaux de rénovation n'ont pu nous procurer que des données incomplètes, voire conditionnelles (sur la base de projets).

Dans le cadre de ces travaux, la Ville⁷ a accordé un montant de 2 millions pour l'agrandissement du Kunsthaus (dont la réouverture est prévue pour 2003) et un crédit de 5 millions pour le Naturama, anciennement Aargauer Naturmuseum (dont la réouverture est prévue en été 2002).

3.1.2. Données de base par établissement

Stadtmuseum im Schlössli

Le Stadtmuseum im Schlössli est le musée historique d'Aarau. C'est un établissement communal.

Son directeur a refusé de participer à l'étude. Nous n'avons pu obtenir aucune donnée, mis à part les comptes que la Ville⁸ nous a transmis et quelques informations trouvées sur le site Internet⁹.

⁷ Lorsque les mots « Ville » et « Canton » sont écrits avec une majuscule, ils représentent les autorités publiques. Lorsqu'ils sont écrits avec une minuscule, ils signifient la localité ou le canton dans leur dimension physique.

⁸ Idem.

⁹ www.schloessliaarau.ch/

Comptes

Stadtmuseum, Aarau	Part des dépenses	Dépenses	Part d'autofinancement (%)	Recettes
1. Bâtiment	16 %	99'900		
2. Equipements prof.	7 %	42'000		
3. Charges de personnel	47 %	287'000		
4. Administration	11 %	69'100		
5. Publicité	-	-		
6. Exposition et billetterie	14 %	81'700		3'600
7. Conservation et acquisitions	5 %	27'600		
8. Activités scientifiques				
9. Services à la cité				2'700
10. Charges et recettes spéciales				
11. Dons, cotisation				
Total	100 %	607'300	1 %	6'300

Commentaires

En 2000, les coûts du bâtiment étaient particulièrement élevés (Fr. 150'400.-) en comparaison aux autres années. En 1997, ce poste comprenait le loyer du dépôt se montant à Fr. 23'900.-. Les salaires sont en augmentation constante. Les coûts d'expositions et d'animations ont une tendance à la baisse, alors qu'une grosse dépense a été faite sous ce poste en 1997. Le poste « Conservation et acquisitions » présente des dépenses très constantes, sauf en 1998 où le montant était plus bas (Fr. 22'100.-).

Aargauer Kunsthhaus

L'Aargauer Kunsthhaus est le musée des beaux-arts d'Aarau. Il est reconnu pour ses collections d'art contemporain suisse, mais possède également des pièces couvrant le XVIII^e, le XIX^e et le XX^e siècle.

Au moment de l'étude, le Kunsthhaus était fermé (depuis mai 2001) en raison d'importants travaux d'agrandissements. Sa réouverture est prévue en 2003. Hormis l'envoi de ses rapports d'activités, nous n'avons obtenu aucune réponse du directeur du Kunsthhaus. En conséquence, les informations présentées ci-dessous sont parfois lacunaires.

Situation et bâtiment

L'Aargauer Kunsthhaus Aarau a ouvert ses portes en 1959. Il subit à l'heure actuel des travaux d'agrandissement.

Organigramme

L'Aargauer Kunsthhaus est un musée cantonal. Il est soutenu par le Kunstverein qui est à l'origine du musée. Celle-ci est propriétaire de la collection et organise les expositions temporaires (conception et financement).

Points forts	Points faibles
	L'atelier de restauration possède des moyens limités. Il travaille surtout à la préparation des objets pour les expositions ou les prêts et doit sous-traiter une partie des travaux à un atelier à l'extérieur, déplore le restaurateur ¹⁰ .

Fréquentation

La fréquentation moyenne est de 40'200 visiteurs par an. Cette moyenne a été calculée sur deux ans (1998 et 2000).

Comptes

Les investissements pour les travaux d'agrandissement de l'Aargauer Kunsthhaus se montent à 16 millions de francs. Jusqu'à la rénovation, la Ville d'Aarau accordait au Kunstverein une subvention annuelle de Fr. 22'000.-.

Aargauer Naturama

L'Aargauer Naturama est le nouveau musée d'histoire naturelle d'Aarau. Anciennement appelé "Naturmuseum", il a pour but d'offrir à la collectivité un lieu approprié à l'exposition de thématiques liées à la nature, l'écologie et l'évolution de l'homme dans son milieu. Il se destine également à la recherche en environnement et à la diffusion d'information. Sa structure consiste en trois pôles: le Naturama-Viva s'occupera de l'animation par le biais des expositions. Il prévoit d'accueillir 3-4 expositions temporaires par an. Le Naturama-Info développera les outils didactiques et le Naturama-Data se concentrera sur la recherche et l'observation de la nature.

Son ouverture est prévue pour l'été 2002.

Situation et bâtiment

Le Naturama d'Aarau se trouve à côté de la gare CFF. Il subissait au moment de l'étude d'importants travaux de rénovation et d'agrandissement. Enrichi d'un bâtiment entièrement neuf, l'ancien musée accueille les bureaux et le nouveau, l'exposition. Le projet prévoit une terrasse sur le toit et toutes les infrastructures devenues indispensables aux musées aujourd'hui (espace d'accueil, café, boutique, médiathèque, etc.)

¹⁰ Jahresbericht 2000, Aargauer Kunsthhaus Aarau, p.21.

Organigramme

Le projet de l'Aargauer Naturama a été dirigé par la fondation « Stiftung Naturama Aargau ». Elle a pris en charge les questions d'infrastructures et de biens immobiliers. Les trois partenaires fondateurs sont le Canton, l'Aargauische Naturforschende Gesellschaft (ANG) et la Ville (avec un crédit de Fr. 5 millions). Ensuite, les trois parties accordent leurs subventions en argent ou en nature. Le Canton accorde par le biais du Fonds de Loterie un montant de Fr. 9 millions.

Le fonctionnement du Naturama reposera sur une Société anonyme dont l'actionnaire majoritaire est le Canton à 60 %, ensuite viennent l'Aargauische Naturforschende Gesellschaft (ANG) avec 20 %, la Ville avec 10 % et d'autres communes se partageant les 10 % restant¹¹.

L'équipe du musée sera composée d'environ 20 personnes à temps partiel.

Fréquentation

Le Naturama d'Aarau prévoit, avec son nouveau concept, environ 40'000 visiteurs par an. (Cette estimation se base sur une comparaison avec les musées d'histoire naturelle de Lucerne et de Soleure.¹²)

Estimation des comptes sur la base du projet

Aargauer Naturama, Aarau	Part des dépenses (%)	Dépenses	Part d'autofinancement (%)	Recettes
1. Bâtiment	16 %	185'000		
2. Equipements prof.				
3. Charges de personnel	60 %	670'000		
4. Administration	11%	120'000		
5. Publicité				
6. Exposition	13%	145'000		160'000
7. Conservation				
8. Activités scientifiques				
9. Services à la cité				
10. Charges et recettes spéciales				240'000
Sous-total			36 %	400'000
Subventions Confédération et tiers				720'000
Subventions cantons				
Total		1'120'000		1'120'000

¹¹ « Naturama, Das neue Aargauer Naturmuseum », p.11-13.

¹² « Betriebskonzept Naturama Aargau », état en septembre 2001.

Commentaire

Le budget global se monte à Fr. 12 millions pour les coûts de construction du bâtiment et à Fr. 7 millions pour les coûts d'agencement de l'exposition.

La subvention accordée à l'Aargauer Naturmuseum par la Ville avant les transformations s'élevait à Fr. 71'000.-.

3.1.3 Données de base pour l'ensemble du paysage des musées d'Aarau

Tableaux de synthèse

Musées	Nbre visiteurs (moyen)	Nbre expo/an	Surface d'exposition en m ²	Statut: Etablissement Ville (EV); Etablissement Canton (E C); Fondation (F) Association (A)	Propriétaire du bâtiment Ville (V); Canton (C); Fondation (F), Association (A)	Entrée libre (L) ou payante (P)	Nbre postes fixes	Bénévolat	Out-sourcing: Restauration (R); Service Pédagogique (SP); Conciergerie (C), Nettoyage (N), Comptabilité (Cp)	Café (C)/ Shop (S)	Bibliothèque	Activités culturelles supplémentaires (cinéma, concerts, performances, danse, théâtre, etc.)	Location de salles (conférence, apéritifs, expositions, événements, etc.)
Stadtmuseum		1		EV									
Aargauer Kunsthau		8-10		EC	C	P						X	
Naturama	50'000	3-4		?						C/S	X		X
Total	X	X					X						

Tableau de synthèse

Musées	Part des expositions (%)	Part de la conservation (%)	Part des charges personnelles (%)	Part d'auto financement (%)	Part du financement communal (%)	Dépenses	Revenus
Stadtmuseum	14 %	5 %	47 %	1 %	99 %	607'300	6'300
Aargauer Kunsthaus					22'000		
Naturama	13%	-	60 %	36 %		1'120'000	400'000
Total	14 %	5 %	53 %	19 %		1'727'300	406'300

Commentaires

Le total ci-dessus est indicatif. L'Aargauer Kunsthaus est en rénovation et n'ouvrira ses portes qu'en 2003. Nous n'avons pas obtenu d'information sur ses comptes. La Ville lui alloue une subvention annuelle de Fr. 22'000.-. Quant au Naturama, il ouvrira ses portes en juin 2002. Les chiffres sont estimés sur la base du projet. La moyenne de la subvention annuelle accordée par la Ville au Naturmuseum (1997 et 1999) se montait à Fr. 71'000.-.

3.1.4. Modalité de coopération

Collaborations de l'Aargauer Kunsthaus Aarau

L'Aargauer Kunsthaus Aarau collabore de façon étroite avec le Kunstverein qui est à l'origine du musée. Celui-ci est en charge du programme du programme des expositions d'art contemporain.

Nous ne possédons pas d'autres informations sur les modalités de coopération des musées étant donné la situation de transformation dans laquelle se trouve le paysage muséal d'Aarau.

3.1.5. Synthèse

On trouve trois musées à Aarau, dont un seul est communal, les deux autres sont cantonaux. Le manque d'information et les travaux entrepris dans les deux établissements cantonaux rendent la formulation d'une quelconque synthèse délicate. La description s'avérerait rapidement dépassée ou hypothétique. L'ancien Naturmuseum ouvrira ses portes en 2002 sous le nouveau nom d'Aargauer Naturama suivant un nouveau concept. L'Aargauer Kunsthaus réouvrira ses portes en 2003 après des travaux d'agrandissement. Il ne nous a pas été possible d'obtenir d'information sur l'état de la collaboration entre ces institutions et la Ville. Nous pouvons toutefois avancer que l'ampleur de ces travaux indique une volonté évidente de développer l'offre culturelle en matière de musées et de lui donner les moyens d'une offre de qualité.

3.2. LA CHAUX-DE-FONDS (CANTON DE NEUCHÂTEL)

3.2.1. Introduction

Le Canton de Neuchâtel, dans lequel se trouvent les villes de la Chaux-de-Fonds et de Neuchâtel, est situé entre l'Arc lémanique et le Jura. Il compte 165'600 habitants.

Une loi cantonale garantit l'autonomie des Villes¹³ en matière de politique culturelle. (Il existe également un organisme cantonal d'aide au rapatriement du patrimoine.)

La Chaux-de-Fonds se situe dans le Jura neuchâtelois, près de la frontière française, à 1000 m d'altitude. Elle est d'ailleurs considérée comme la capitale du Jura (axe franco-suisse). Avec ses 37'800 habitants, elle est la plus grande ville du canton. Elle doit sa rapide expansion à l'essor de l'industrie horlogère du XIXe siècle, dont elle tire encore sa renommée. Son urbanisme en damier et son patrimoine Art Nouveau témoigne de cette époque et lui donne une spécificité. Elle est aussi le lieu d'origine de l'architecte Le Corbusier (Charles-Edouard Jeanneret) et accueille le Musée international d'horlogerie qui constitue une destination importante pour le tourisme en Suisse. On trouve à la Chaux-de-Fonds cinq musées: trois musées communaux: le Musée d'histoire, le Musée international d'horlogerie, le Musée des Beaux-arts et le Musée d'histoire naturelle, et un musée privé, le Musée paysan.

La tradition culturelle de la Chaux-de-Fonds trouve ses origines dans le mécénat issu de l'industrie horlogère. Ces ressources financières aujourd'hui disparues, c'est à la Ville qu'il incombe de gérer les entreprises culturelles. Sur la question d'une éventuelle politique culturelle, il n'existe aucune base légale. Le département des affaires culturelles de la Ville s'occupe essentiellement de la distribution des subventions et ses domaines privilégiés sont la musique et le théâtre. Les musées communaux sont gérés chacun par une commission élue par le Conseil communal qui les supervise (organe de contrôle).

La promotion des musées est réalisée au moyen d'un fascicule publié par la Ville qui réunit les cinq musées. Récemment, la nouvelle direction du département des Affaires Culturelles a uniformisé les horaires d'ouverture pour faciliter la tâche aux visiteurs. La Chaux-de-Fonds participe à l'action de la carte inter-musée des 3 villes du canton (Neuchâtel, le Locle et la Chaux-de-Fonds). Le site Internet de la Ville propose des pages consacrées aux musées qui n'ont pas de site propre. La question reste de savoir s'ils vont être régulièrement mis à jour, ce qui impliquerait l'engagement d'une personne supplémentaire. La réalisation d'un projet (voir plus bas) pourrait impliquer l'engagement d'un bibliothécaire ou d'un graphiste à qui reviendrait cette tâche.

La Ville participe de façon ponctuelle à certains projets comme le Printemps des musées. Un projet commun d'exposition est en discussion réunissant tous les musées de la ville. L'idée serait que chaque établissement traite le thème de façon complémentaire (contrairement au projet de « La Grande Illusion » qui a eu lieu à Neuchâtel dans les musées communaux, voir développement plus bas 3.4.4.).

Un projet intitulé « Un parc: trois musées » est en discussion. Il a pour principe de réunir trois des quatre musées communaux.¹⁴

¹³ Nous rappelons que lorsque les mots « Ville » et « Canton » sont écrits avec une majuscule, ils représentent les autorités publiques. Lorsqu'ils sont écrits avec une minuscule, ils signifient la localité ou le canton dans leur dimension physique.

3.2.2. Données de base par établissements

Musée d'histoire naturelle

Le Musée d'histoire naturelle (Mhnc) œuvre pour la conservation du patrimoine naturel et scientifique. Il réalise un travail de vulgarisation scientifique (médiation) et se propose également comme une offre en matière de loisirs culturels. Récemment ses activités se sont enrichies d'une activité: les Editions de la Girafe, les éditions du musée.

Situation et bâtiment

Le Musée d'histoire naturelle de la Chaux-de-Fonds se trouve à côté de la gare CFF. Il occupe le dernier étage du bâtiment de la Poste (propriétaire du bâtiment). Il est peu visible et mal signalé. Sa surface d'exposition est de 1200 m².

Organigramme

Le Mhnc est un musée communal. (Il était rattaché à la Commission d'école jusqu'à la fin des années 1980.) Son équipe est composée de 3,3 postes. Il est soutenu par la Société des Amis du Musée. Une Commission du musée supervise son budget.

Points forts	Points faibles
Selon son directeur, le Mhnc jouit d'une grande liberté d'action et possède des activités scientifiques dynamiques. La Ville apporte son soutien à la plupart des projets. L'emplacement du musée est très central.	Malgré son emplacement très central et à côté de la gare CFF, le Mhnc manque de visibilité. Il souffre d'une faible dotation en personnel. Le cahier des charges est trop lourd par rapport aux compétences d'un seul conservateur. Il manque une cafétéria.

Projet

Le Musée d'histoire naturelle pourrait quitter les locaux actuels pour déménager et rejoindre le parc zoologique et le vivarium et former ainsi un centre pour l'étude de la nature. Il s'éloignerait du centre de la ville, mais deviendrait plus visible et pourrait jouir d'une meilleure dynamique et d'un espace plus important.

Fréquentation

La fréquentation est d'une moyenne de 23'500 visiteurs par an. Elle a tendance à baisser.

¹⁴ voir « Modalités de coopération » pour plus d'information sur le projet « Un parc: trois musées ».

Comptes

Musée d'histoire naturelle, la Chaux-de-Fonds	Part des dépenses (%)	Dépenses	Part d'autofinancement (%)	Recettes
1. Bâtiment	13%	73'300		
2. Equipements prof.	1%	7'000		
3. Charges de personnel	69%	377'300		
4. Administration	5%	26'400		
5. Publicité		-		
6. Exposition * et **	4%	23'200		
7. Conservation et acquisitions***	4%	22'000		
8. Activités scientifiques	0.5%	2'300		4'600
9. Services à la cité	0.5%	2'200		
10. Charges**** et recettes spéciales	3%	13'200		
11. Dons, cotisations				6'000
Total	100%	546'900	2 %	10'600

* expositions et animations

** entrée libre

*** inclus l'installation des locaux et des collections

**** amortissements et imputations internes (moyenne sur trois ans 1998-2000, cette entrée n'apparaît pas dans les comptes de 1997).

Commentaires

En 1999, le bureau a subi des aménagements importants. Les frais d'équipement sont en baisse régulière, alors que les charges de personnel augmentent régulièrement. La moyenne des frais d'exposition est influencée par le coût particulièrement important de ce poste en 1997 (Fr. 40'300.-). Les frais du poste « Conservation et acquisition » sont aussi en baisse régulière. Les charges spéciales sont en hausse (« Amortissements et imputations internes »). Le chiffre d'affaires est en augmentation régulière.

Musée d'histoire

Le Musée d'histoire de la Chaux-de-Fonds présente une « collection de témoignages de l'histoire locale et régionale, ainsi que de médailles et monnaies »¹⁵ propose des expositions temporaires qui traitent pour deux tiers de l'histoire régionale et pour un tiers d'objets thématiques.

Il ne s'appelle plus « Musée d'histoire et médaillier », car il veut défendre un vision plus « moderne » de l'institution et « ne pas privilégier l'un des secteurs de nos collections plutôt que les autres »¹⁶.

¹⁵ *La Chaux-de-Fonds Bon pied, bon œil, Découvrez la ville en parcourant ses rues*, la Ville de la Chaux-de-Fonds, pp.80-81

¹⁶ Courrier du 9 octobre 2001, du Musée d'histoire de la Chaux-de-Fonds.

Situation et bâtiment

Le Musée d'histoire se trouve dans une ancienne demeure patricienne au milieu du parc des musées, à proximité de la gare CFF. Il a maintenu en état les intérieurs d'époque « caractéristiques des XVII^e, XVIII^e et XIX^e siècles »¹⁷ qui reconstituant des pièces d'habitation traditionnelle de la région. Le parc qui l'entoure faisait partie de la propriété d'origine. Le musée possède environ 400 m² de surface d'exposition.

Organigramme

L'équipe du musée est composée de 1,6 poste. Son budget est supervisé par une commission du musée. La Société des Amis du musée remédie pour l'instant aux carences en personnel en organisant des animations (spectacles, voyages) et en participant au financement

Points forts	Points faibles
Le bâtiment du musée d'origine bourgeoise date du XIX ^e siècle. Il est représentatif du cadre de vie de cette époque.	<p>La « muséographie [est] dépassée » déplore la conservatrice dans l'entretien. La présentation de l'exposition permanente s'adresse à des connaisseurs. De plus, les collections sont hétéroclites. La scénographie nécessiterait d'être revue.</p> <p>La conservatrice qui est aussi l'archiviste de la Ville estime que l'effectif est sous-doté. La bibliothèque est maintenue à jour par la secrétaire qui n'en possède pas les qualifications. Il manque un service pédagogique mené par des professionnels qui puisse aider les enseignants et améliorer la relation école-musée. Pour l'instant, c'est la Société des amis du musée qui remédie aux carences en personnel en organisant des animations et en aidant au financement. Il faudrait aussi une structure informatique pour les inventaires.</p> <p>Il y a un manque de signalétique pour les expositions temporaires et les activités culturelles en général. La ville n'a pas de candélabres où se concentre l'offre. C'est une carence.</p>

Projet/Proposition

Selon la conservatrice du Musée d'histoire, les budgets des musées pourraient être établis sur un plus long terme, sur l'exemple des musées communaux de Neuchâtel qui fonctionnent sur une enveloppe d'exposition quadriennale. Les musées pourraient être gérés par le Canton qui

¹⁷ *La Chaux-de-Fonds Bon pied, bon œil, Découvrez la ville en parcourant ses rues*, la Ville de la Chaux-de-Fonds, pp.80-81

adopterait un « rôle de leader », comme il le fait pour la bibliothèque cantonale. Le Locle et la Chaux-de-Fonds sont très liées dans leurs représentations. Il faudrait « réfléchir en termes de réseau » et travailler de façon plus étroite pour exploiter leur complémentarité. La Chaux-de-Fonds possède un potentiel urbanistique, patrimonial et géographique spécifique (rue en damier, Art Nouveau, ville natale du Corbusier). Ces atouts pourraient faire l'objet de nouvelles structures (bibliothèque, musée, etc.) qui contribueraient à rendre l'image de la ville plus dynamique.

Fréquentation

Le Musée d'histoire a une fréquentation moyenne de 3'500 visiteurs par an qui viennent surtout de la ville et de la région.

Comptes

Musée d'histoire, la Chaux-de-Fonds	Part des dépenses (%)	Dépenses	Part d'autofin. (%)	Recettes
1. Bâtiment	14%	42'000		
2. Equipements prof.	2%	5'500		
3. Charges de personnel	58%	173'000		
4. Administration	10%	29'000		4'000
5. Publicité	1%	4'000		
6. Exposition et billetterie	8%	*24'500		4'000
7. Conservation et acquisitions	6%	17'000		
8. Activités scientifiques		-		
9. Services à la cité		2'000 Seul.97-98		2'000
10. Charges** et recettes*** spéciales				11'000
11. Dons, cotisations				
Total	100%	297'000	7 %	21'000

* expositions et animations

** amortissement et imputations internes

*** prélèvements réserve pour acquisitions

Commentaires

Les dépenses engendrées par les « Services à la cité » n'apparaissent que sur les comptes de 1997 et 1998. La moyenne ci-dessus est donc calculée sur deux ans.

Musée des Beaux-Arts

Le Musée des beaux-arts de la Chaux-de-Fonds possède une collection d'art composée principalement de peintures, de sculptures, d'estampes et de dessins des XIX^e et XX^e siècles. Il présente des artistes de la région, voire suisses (Le Corbusier, Vallotton, Anker), mais possède aussi de nombreuses œuvres d'artistes internationaux (Van Gogh, Matisse, Soutine). Les collections s'étendent jusqu'à la tradition contemporaine et à l'abstraction (Buchet, Winter, Jacobson). Les expositions temporaires (6-8 par an) présentent l'histoire de l'art régional et l'art contemporain en Suisse et dans le monde.

Situation et bâtiment

« Le bâtiment actuel, classé monument historique, est remarquable par la polychromie de ses façades, l'ordonnance et clarté de ses salles et son décor. Il a été construit [en 1926] dans un style Art déco de tendance néo-classique »¹⁸. Il est très vaste et possède un caractère très spécifique. A la suite d'un legs important, il a été rénové puis agrandi au début des années 1990 pour ouvrir ses portes en 1993.

Organigramme

Le Musée des beaux-arts de la Chaux-de-Fonds est un établissement communal (depuis 1985). Son équipe se partage un unique poste à 100 % (plus les auxiliaires). La Société des Amis des Arts (SAA) qui est à l'origine du musée et en produisait les expositions avant qu'il ne devienne communal en 1985 se consacre aujourd'hui à l'acquisition d'œuvres et aux animations.

Comme pour chaque musée de la Ville, le Musée des beaux-arts est doté d'une Commission qui supervise son budget.

Points forts	Points faibles
<p>Le bâtiment du musée des beaux-arts est classé monument historique.</p> <p>Les collections possèdent des pièces d'intérêt international.</p> <p>Les deux aspects musée et exposition sont intéressants. Dans une ville comme la Chaux-de-Fonds, il n'existe pas de galerie d'art importante. Le musée tente donc, au travers de ses expositions temporaires, de présenter aussi la création contemporaine.</p> <p>La taille de la ville facilite les contacts entre les conservateurs et donc entre les musées.</p> <p>Il bénéficie d'une certaine souplesse et d'autonomie d'action.</p>	<p>Selon son conservateur, le musée des beaux-arts souffre d'un manque important d'effectif.</p> <p>Le poste de directeur est occupé par des activités très diverses (communication, fundraising, RP, etc.) qui relèvent à l'heure actuelle de compétences professionnelles à part entière. Le personnel n'est pas adapté aux besoins du musée qui survit et finit par privilégier certaines activités au détriment d'autres, et le cahier des charges n'est pas satisfait.</p> <p>La structure du personnel pose des problèmes. Le conservateur se réfère au département des affaires culturelles alors que le concierge se réfère aux Travaux publics. Cela pose un problème de cohésion et de communication.</p> <p>Selon le conservateur du Musée des beaux-arts, la Ville n'a pas su prendre la relève du mécénat traditionnel actif à la Chaux-de-Fonds jusque dans les années 1950. Elle peine à entreprendre une politique culturelle forte qui nécessiterait un investissement important mais qui permettrait de donner à la ville une nouvelle image et remédier à la situation de la crise de l'industrie horlogère en misant sur la culture.</p>

¹⁸ www.chaux-de-fonds.ch/services/museebeauxarts

Projet/proposition

Le Musée des beaux-arts fait partie du projet « Un parc: trois musées » (voir 3.1.4 pour plus d'informations)

Fréquentation

La fréquentation moyenne du Musée des beaux-arts de la Chaux-de-Fonds est de 7'100 visiteurs par an.

Comptes

Musée des beaux-arts, la Chaux-de-Fonds	Par des dépenses (%)	Dépenses	Part d'autofinancem ent (%)	Recettes
1. Bâtiment	13%	114'300		
2. Equipements prof.	1%	1'400		
3. Charges de personnel	43%	396'300		
4. Administration	5%	50'000		
5. Publicité	2%	15'100		
6. Exposition et billetterie*	8%	69'200		23'000
7. Conservation et acquisitions	3%	32'400		
8. Activités scientifiques***	2%	22'500		
9. Services à la cité	1%	1'400		4'700
10. Charges et recettes spéciales**	22%	202'600		
Total	100%	905'200	3 %	27'700

* expositions et animations

** amortissement et imputations internes

*** incluses publications et insertions.

Commentaires

Les coûts du bâtiment ont tendance à la baisse tout comme les frais de personnel et ceux des expositions. En revanche, les frais spéciaux, en l'occurrence les amortissements et les imputations internes, augmentent. Les charges des activités scientifiques sont influencées par une dépense de Fr. 31'900.- en 1999. En 1997, les recettes d'expositions se montaient à Fr. 36'000.- ce qui influence passablement la moyenne vers le haut. Le total du budget subit une baisse régulière.

Musée international d'horlogerie

Le Musée international d'horlogerie de la Chaux-de-Fonds conserve le patrimoine historique de la région et du monde en matière d'horlogerie. Il est couplé avec le Centre d'étude interdisciplinaire L'Institut l'Homme et le Temps (IHT) et l'Atelier de restauration d'horlogerie ancienne. Son rayonnement est international. Mais il vise aussi l'intérêt de la collectivité locale.

Le MIH propose une grande exposition bisannuelle accompagnée d'un colloque et de petites expositions.

Situation et bâtiment

Le Musée international d'horlogerie se trouve dans le parc qui réunit les musées d'histoire et des beaux-arts, non loin de la gare CFF de la Chaux-de-Fonds. Le bâtiment date des années 1970. « C'est le premier exercice intégral en Europe d'architecture troglodyte contemporaine ». Le musée est donc en grande partie enterré et propose une muséographie jouant sur une lumière tamisée qui rappelle celle d'une caverne. Le Musée international d'horlogerie a été récompensé par le prix de l'architecture béton en 1977 et celui du musée de l'année pour sa muséographie la même année. ¹⁹ Le bâtiment occupe un volume total de 20'000 m³ et sa surface d'exposition est de 2'300 m².

Organigramme

Le MIH est un musée communal. Il rassemble trois secteurs: le musée, le IHT (l'Institut recherche l'Homme et le Temps) et le Centre de restauration d'horlogerie ancienne (formation). Un budget unique est alloué à l'ensemble. Le personnel du musée représente la majeure partie du personnel (27 pers. pour 13,5 postes).

Une nouvelle équipe est entrée en fonction depuis septembre 2001. Cela signifie que les changements de gestion ne sont pas encore visibles. Avant, le MIH avait un fonctionnement très autonome par rapport aux autres musées. Depuis cette année, un désir de collaboration plus soutenu est apparu avec le projet « Un parc: trois musées ».

Dans un article paru en 1999, l'Association des AmisMIH prévoyait de réaliser des transformations pour mieux servir la cause du musée et devenir plus attractive grâce à l'organisation de manifestations et de sorties. La restructuration consiste à mettre l'accent sur la recherche de sponsors, sur "le principe de membres-sponsors" ²⁰. Comme pour chaque musée de la Ville, le musée international d'horlogerie est doté d'une Commission du musée qui supervise le budget.

¹⁹ Challenge, Guide de Musée, Musée international d'horlogerie, la Chaux-de-Fonds, Suisse, p.1.

²⁰ MIH, Cinq lustres de lustre horloger, supplément L'Impartial, L'Express, 23 octobre 1999, p.42

Points forts	Points faibles
<p>Sa part d'autofinancement se situe à environ 33 %. (Sa construction a été entièrement réalisée sur des fonds de mécénat et des sponsors.)</p> <p>Sa collection jouit d'une renommée internationale. Elle est associée au symbole de l'horlogerie suisse (tourisme).</p> <p>Sa muséographie de l'exposition permanente laisse toujours une grande impression au visiteur.</p> <p>Le MIH bénéficie du deuxième plus gros budget de la Ville après l'hôpital.</p> <p>La Ville a pris la décision de renouveler la direction du musée pour la rendre plus dynamique. Avant cela, la tâche du conservateur se limitait aux collections.</p>	<p>Le directeur du MIH déplore la situation géographique de la Chaux-de-Fonds (situé « à la fin du monde »). Il estime que c'est un facteur important du manque de visiteurs (même si en comparaison avec les autres musées de la ville, le MIH réalise un taux de fréquentation élevé.)</p> <p>De plus, il est difficile de rivaliser avec le riche paysage culturel de la ville de Neuchâtel.</p> <p>Le budget communal assure les charges de fonctionnement. Il ne permet qu'une faible participation à l'achat des collections.</p>

Projet/proposition

Le MIH a l'intention d'agrandir le IHT (Institut l'Homme et le Temps) en engageant un assistant d'université voire un professeur en collaboration avec l'Université de Neuchâtel. Il aimerait également proposer une collaboration avec l'école d'arts plastiques pour une formation de conservateur-restaurateur lié au département CRH (Centre de restauration d'horlogerie ancienne).

Les collections du MIH sont très importantes (quantitativement). Il y aurait moyen de faire une dépendance qui pourrait se situer sur un axe plus fréquenté (p.ex. entre Olten et Lucerne) et jouerait le rôle de carte de visite du MIH de la Chaux-de-Fonds qui serait en quelque sorte le musée "mère".

Fréquentation

La fréquentation moyenne du Musée international d'horlogerie est de 33'700 visiteurs par an.

Comptes

Musée international d'horlogerie, la Chaux-de-Fonds	Part des dépenses (%)	Dépenses	Part d'autofinancement (%)	Recettes
1. Bâtiment	8%	169'700		83'000
2. Equipements prof.	6%	118'300		
3. Charges de personnel	58%	1'156'000		
4. Administration	7%	138'700		
5. Publicité	2%	45'700		
6. Exposition et billetterie*	2%	44'900		203'000
7. Conservation et acquisitions**	3%	53'200		
8. Activités scientifiques	1%	13'700		
9. Services à la cité	5%	107'000		187'900
10. Charges** et recettes*** spéciales	8%	152'200		132'500
Total	100%	1'999'400	30 %	606'400

*expositions et animations

** amortissements et imputations internes

*** sous-traitance CRH (centre de restauration)

Commentaires

L'atelier de restauration se trouve sur le compte du musée. Les frais de chauffage (« Bâtiment ») ont subi une forte baisse pour 2000. Les coûts de l'équipement ont tendance à la baisse. Le programme des expositions prévoit une alternance d'années avec de grandes expositions accompagnées de colloques et d'années avec des petites expositions. Les recettes du poste « centre de restauration » ont tendance à la baisse (en 1997: Fr. 83'600.-), mais cela est probablement dû à l'instabilité des mandats. Les frais des activités scientifiques ont tendance à la baisse. Cela provient probablement du fait que le colloque de 2000 a été repoussé à 2001. En revanche les frais des « Services à la cité » sont en augmentation régulière. Le total des charges se maintient.

Les dons sont très variables (en 1997: Fr. 394'000.- et en 1998: Fr. 181'000.-) et le sponsoring est rare. Le mécénat n'est pas une pratique systématique.

Musée paysan et artisanal

Le musée paysan et artisanal présente la vie des paysans horlogers avant l'essor de l'industrie horlogère de la Chaux-de-Fonds au XIXe siècle. On y visite la reconstitution d'un intérieur d'époque (atelier, cuisine, chambre, étable, etc.). Les expositions temporaires ont lieu dans le grenier.

Le musée paysan présente une exposition par année.

Situation et bâtiment

Le musée paysan et artisanal se trouve sur le domaine des Eplatures, une ancienne ferme du XVIIe siècle, proche de la zone industrielle de la ville (près d'une halle d'exposition). Le domaine constitué de plusieurs bâtiments est entouré de verdure, ce qui représente un espace idéal pour les animations en plein air et les travaux qui nécessitent de la place. Un des bâtiment est loué.

Organigramme

Le musée paysan est un musée privé soutenu par une fondation. Il emploie trois personnes fixes totalisant un poste à plein temps. Le travail bénévole est très important. Les amis du musée qui se rencontrent chaque semaine pour effectuer des séances de « Travaux Pratiques ». Cette solution a l'avantage d'être peu onéreuse, mais pose les problèmes intrinsèques au bénévolat (instabilité, compétences).

Points forts	Points faibles
<p>Le fait que le musée soit privé lui permet de faire appel à des subventions privées.</p> <p>Il est très autonome.</p> <p>Son succès provient du fait qu'il est spécifique à la région. Il propose un lieu de sauvegarde et de souvenir pour les visiteurs locaux et explique la vie rurale régionale aux touristes.</p> <p>Les dimensions de la maison et son jardin se prêtent bien aux animations (espace).</p> <p>La Ville collabore en facilitant les choses (en fournissant certains services, en faisant des prix intéressants).</p>	<p>Le fait que le musée paysan soit privé est à double tranchant. Les salaires payés par la Ville font chaque année l'objet d'une discussion. Le traitement de la conservatrice est inférieur à celui de ses collègues des musées communaux.</p> <p>Il faudrait augmenter le poste de la conservatrice à 100 % pour mieux répondre aux différentes tâches de son cahier des charges.</p> <p>La question se pose de savoir si le musée paysan n'aurait pas avantage à devenir public pour bénéficier plus facilement des différents services de la Ville et d'une meilleure collaboration avec les autres musées. (Mais cela pourrait tout aussi bien avoir une fâcheuse conséquence sur la motivation et la participation des bénévoles.)</p> <p>Son emplacement dans la zone industrielle est peu avantageux. C'est trop loin du centre pour y aller à pied, il faut prendre le bus.</p> <p>L'entretien des trois bâtiments attachés à la propriété est très lourd financièrement. Pour certains travaux qui touchent au patrimoine, des fonds sont réunis facilement. Pour les travaux plus communs, c'est nettement plus difficile.</p>

Fréquentation

La fréquentation moyenne du Musée paysan est de 8'800 visiteurs par an. Cette moyenne a été calculée sur deux ans (1998 et 2000).

Comptes (1998 et 2000)

Musée paysan, la Chaux-de-Fonds	Part des dépenses	Dépenses	Part d'autofinance ment (%)	Recettes
1. Bâtiment	4 %	6'500		18'100
2. Equipements prof.	6 %	11'300		
3. Charges de personnel*	46 %	85'900		
4. Administration	19 %	35'000		
5. Publicité				
6. Exposition et billetterie	7 %	13'100		9'400
7. Conservation et acquisitions	4 %	6'600		
8. Activités scientifiques				
9. Services à la cité	14 %	26'000		48'100
10. Charges et recettes spéciales**				2'500
11. Dons, cotisation				23'800
Sous-total		184'400	55 %	101'900
Subvention Ville			45 %	85'900
Total	100 %	184'400		187'900

* le salaire de la directrice est rétribué par la Ville

**amortissement collection et Combetta, intérêts actifs et divers

Commentaires

La Fondation du musée paysan et artisanal gère le musée et les bâtiments de la ferme des Eplatures. Cela représente des frais importants d'entretien, mais permet également un revenu intéressant au niveau des locations et concernant l'attractivité du site. La Fête d'Automne représente un revenu important pour le poste « Services à la cité »: 1998: Fr. 18'800 ; 2000: Fr. 25'700. La Ville accorde une subvention annuelle d'une moyenne de Fr. 86'000.- par année.

Cela correspond aux trois salaires et à une partie des charges du musée.

3.2.3. Données de base pour l'ensemble du paysage des musées de la Chaux-de-Fonds

Tableau de synthèse

Musées	Nbre visiteurs (moyen)	Nbre expo/an	Surface d'exposition en m ²	Statut: Etablissement Ville (EV); Etablissement Canton (EC); Fondation (F) Association (A)	Propriétaire du bâtiment Ville (V); Canton (C); Fondation (F), Association (A)	Entrée libre (L) ou payante (P)	Nbre postes fixes	Bénévolat	Out-sourcing: Restauration (R); Service Pédagogique (SP); Conciergerie (C); Nettoyage (N); Comptabilité (Cp)	Café (C)/ Shop (S)	Bibliothèque	Activités culturelles supplémentaires (cinéma, concerts, performances, danse, théâtre, etc.)	Location de salles (conférence, apéritifs, expositions, événements, etc.)
Musée d'histoire naturelle	23'500	3	1200	EV	LA POSTE	L	3,3			-	-	-	X
Musée d'histoire	3'500	3	400	EV	EV	P	1,6		SP, R, N	S	X	-	
Musée des beaux-arts	7'100	6-8		EV	EV	P	1		C, R, N	-	X	X	Exposition école d'art
Musée international d'horlogerie	33'700	5	2300	EV	EV	P	13,5			S	X ²¹		
Musée paysan	8'800	1	800	F	F	P	1	X		C/S	-	X	X
Total	77'100	18	+ de 4'800				20,4						

²¹ La bibliothèque du centre d'étude interdisciplinaire l'Homme et le Temps.

Tableau de synthèse

Musées	Part des expositions (%)	Part de la conservation (%)	Part des charges personnel (%)	Part d'auto financement (%)	Part du financement communal (%)	Dépenses	Recettes (hors subventions)
Musée d'histoire naturelle	4 %	4 %	69 %	2 %	98 %	546'900	10'600
Musée d'histoire	8 %	6 %	58 %	7 %	93 %	297'000	21'000
Musée des beaux-arts	8 %	3 %	43 %	3 %	97 %	905'200	27'700
Musée international d'horlogerie	2 %	3 %	58 %	30 %	70 %	1'999'400	606'400
Musée paysan	7 %	4 %	46 %	55 %	45 %	184'400	101'900
Total	6 %	4 %	55 %	19 %	97 %	3'932'900	767'600

3.2.4. Modalités de coopération

Collaborations de la Ville

La promotion des musées est réalisée au moyen d'un fascicule publié par la Ville qui réunit les cinq musées. Ce programme d'expositions paraît deux fois par an. On y trouve les dates des expositions et les horaires des musées, un texte de présentation et un petit mémento des manifestations liées aux expositions. Le site Internet de la Ville possède quelques pages consacrées aux musées qui n'ont pas de site propre. La question reste de savoir s'ils vont être régulièrement mis à jour, ce qui impliquerait l'engagement d'une personne supplémentaire. Un projet de réunion des trois des quatre musées communaux est en discussion. La mise à jour des sites Internet pourrait revenir à la personne responsable de la future bibliothèque du parc des musées ou au graphiste engagé dans ce projet pour les campagnes d'affichage. La communication se fait entre les musées de même type sous forme de publicité croisée (p.ex. des affiches à Neuchâtel).

Récemment, la nouvelle direction des Affaires culturelles a proposé l'alignement des horaires sur une base commune. Les musées de la ville participent aussi à l'action de la carte inter-musée réunissant les trois villes du canton (Neuchâtel, le Locle et la Chaux-de-Fonds).

Autrement la Ville participe de façon ponctuelle à certains projets, comme le Printemps des musées. Elle soutient aussi le projet du parc des musées. Un projet d'exposition commune est en discussion qui voudrait réunir tous les musées de la ville. L'idée est de traiter d'un thème sous forme de complémentarité (contrairement au projet de « La Grande Illusion » qui a eu lieu à Neuchâtel dans les musées communaux).

(Winterthur et la Chaux-de-Fonds profitent d'un partenariat qui permet d'effectuer des échanges culturels (fanfares, écoles, etc.). Il a donné lieu à une Fondation qui propose une politique d'échange (artistes, jeunes).)

Collaborations du Musée d'histoire naturelle

Des collaborations ont lieu entre le Mhnc et d'autres musées (histoire naturelle de Neuchâtel, Genève, Grenoble, d'histoire, etc.) sous forme de prêts et d'échanges d'expositions. Il arrive également que les échanges consistent au montage d'une exposition commune où les tâches sont partagées (documentation théorique et objet pratique). Des publications échangées gratuitement participe à cette logique d'échange de bons procédés (Italie, Allemagne) qui représentent, selon le conservateur du musée, des "contacts avec d'autres musées semblables, en Suisse ou à l'étranger, ce qui permet la création ou l'entretien des relations scientifiques indispensables."

Dans le cadre de la ville, il existe des échanges d'objets ponctuels qui sont l'opportunité d'une publicité audacieuse qui permet de rappeler l'existence d'un musée aux visiteurs d'un musée voisin (p.ex. des coucous (oiseaux) empaillés prêtés au Musée international d'horlogerie à l'occasion d'une exposition sur les horloges coucous. Le musée d'histoire naturelle a profité de l'échange pour demander un coucou montre à présenter dans son musée.)

Un effort est réalisé en direction des écoles. Pour chaque exposition, une visite guidée est réservée aux enseignants, documentation à l'appui.

Collaborations du Musée des beaux-arts

Les collaborations entre les musées peuvent se faire car il existe une bonne entente entre les conservateurs et la ville est petite, tout le monde se connaît. Les collaborations ne sont pas structurelles mais plutôt individuelles.

Parmi les collaborations institutionnelles, on compte celle de l'Université et de l'Institut pour l'étude de l'art (IEA) qui a permis au Musée des beaux-arts de réaliser un catalogue de ses collections malgré son manque de ressources (finance et effectifs). L'université a participé aux textes grâce à un séminaire d'étudiants. L'IEA a donné son contrôle scientifique (légitimité). Le directeur du Musée des beaux-arts a participé avec des textes. Il ne lui aurait pas été donné d'accomplir seul cette tâche.

L'association «échanges » est un produit de la Société suisse des beaux-arts et permet de faire circuler des expositions dans des petits musées d'art. Les projets peuvent être financés à plusieurs ce qui permet de réaliser un travail intéressant à moindres frais.

Le groupement des musées neuchâtelois est plutôt une amicale qui publie un guide des musées du canton. Le Groupement des musées de l'Arc jurassien est une association du même type, mais sa dimension transfrontalière la rend plus intéressante puisqu'elle apporte une ouverture au fonctionnement des institutions parallèles françaises.

Le Musée des beaux-arts collabore aussi avec les FRAC (Fonds régionaux d'art contemporain, en France). Souvent ce sont les musées qui les accueillent. Leur financement provient pour un tiers environ de l'Etat, un tiers de la région et un tiers de la commune. Ce type de collaboration apporte un enrichissement indéniable des relations.

Le musée des b-a collabore aussi avec l'école des arts appliqués de la Chaux-de-Fonds. Il ouvre volontiers ses portes aux élèves qui auraient des projets d'expositions (connaissance et collections, locaux).

L'Etat de Neuchâtel propose une aide sous forme de subvention pour l'acquisition. Il existe également une organisation en faveur du rapatriement du patrimoine qui permet l'achat d'œuvres d'artistes locaux. (Mais ce sont les musées communaux qui en bénéficient).

Collaborations du Musée d'histoire

Le musée d'histoire bénéficie de collaborations ponctuelles avec d'autres musées, les écoles ou les services communaux. Il lui arrive de monter de petites présentations en-dehors de ses murs. C'est l'occasion d'aller à la rencontre du public et de lui faire connaître le musée. Ce sont des sortes de relais pour les thématiques de la collection permanente du musée (« communication artisanale »).

Collaborations du Musée international d'horlogerie

A l'heure actuelle, il y a une forme d'échange qui pourrait être systématisé. Le MIH et le musée d'histoire possèdent chacun des salles aux caractéristiques très différentes (lumière artificielle ou naturelle ; volume). Il arrive qu'ils procèdent à des échanges de salles.

La collaboration avec le Musée du Château des Monts, au Locle, porte principalement sur la conservation et la bibliothèque. Les collections des deux musées ne couvrent pas les mêmes intérêts. Le Château des Monts possède des pièces plus pointues. Ils ont une activité complémentaire²².

Le MIH collabore également de façon régulière avec un musée en Allemagne située dans la forêt noire. Ils ont des échanges d'exposition. Cette collaboration est le résultat d'une relation de conservateur à conservateur.

Le parc des musées

Les musées se trouvant dans le parc réfléchissent sur une façon de collaborer et de promouvoir une offre en termes de parc. Telle serait une possible stratégie marketing (initiative des musées). Un projet de rationalisation des services est envisageable sur la question des équipes de nettoyage spécialisées dans les musées et formées pour la manipulation délicate des objets (précautions, confiance). Ce service devrait être rattaché à la ville selon M Charrière. Le service de gardiennage pourrait être centralisé nous dit le directeur du musée international d'horlogerie. Le projet impliquerait une construction qui réunirait une cafétéria, un stand de vente et l'accueil. Sur un second étage pourrait se trouver une bibliothèque qui centraliserait celles des trois musées. La collaboration avec les musées du parc est en projet. Elle serait une mise en place d'une offre commune de certains services (accueil, bibliothèque, librairie, café, etc.). Cela permettrait une rationalisation des coûts et de l'organisation des trois institutions (services de nettoyage, bibliothèque et documentation, gardiennage).

La conservatrice du Musée d'histoire propose aussi un service commun de catalogage qui serait pris en charge par une personne qualifiée. La bibliothèque nécessiterait la construction

²² « MIH, Cinq lustres de lustre horloger », supplément *L'Impartial, L'Express*, 23 octobre 1999.

d'un bâtiment supplémentaire au rez-de-chaussée duquel se trouveraient l'accueil, le café et le stand de vente et à l'étage la bibliothèque.

Collaborations du Musée paysan

Malgré la mention dans son statut d'une probable collaboration avec le musée d'histoire de la Ville, il existe peu d'échanges entre le musée paysan et les musées de la Ville.

La conservatrice a établi une collaboration plus régulière dans le cadre du groupement des conservateurs de l'Arc Jurassien (franco-suisse) et en particulier avec le musée comtois de Besançon. La communauté de travail du Jura (CTS) distribue des ressources dans ce cadre des expositions qui ont lieu des deux côtés de la frontière. La collaboration sur cet axe semble très stimulante (guide, printemps des musées).

Les trois salaires du musée et les charges du musée (électricité, chauffage) sont payés par la Ville.

3.2.5. Synthèse

Le paysage culturel de la Chaux-de-Fonds est constitué de cinq musées, dont quatre sont municipaux et un privé. Pour une ville de cette taille (36'900 habitants), cela représente une offre importante. Cette situation est issue de l'époque glorieuse de l'industrie horlogère où le mécénat était pratique courante. Depuis la crise économique, les établissements culturels qui étaient soutenus par le financement privé sont devenus publics. Ainsi, la Commune a hérité d'un budget culturel supérieur à la moyenne suisse. Par exemple, le budget du Musée international d'horlogerie se trouve parmi les plus importants après celui de l'hôpital.

Selon le délégué aux affaires culturelles, la Ville n'engage pas les moyens suffisants pour alimenter son développement culturel. Selon lui, il faut entrevoir la possibilité d'instaurer un système de priorités dans la distribution des subventions afin de servir les intérêts d'un plus petit nombre d'établissements, mais de façon plus profitable. Dans ce cas, l'Etat de Neuchâtel devrait participer de façon plus active au financement des musées qui font partie de l'offre cantonale plus que communale (comme le Musée international d'horlogerie).

Du côté des conservateurs, on répète que les tâches qui leur sont assignées sont trop lourdes pour les moyens à disposition. Le cas du Musée des beaux-arts, par exemple, est représentatif d'une situation où les moyens mis en œuvre actuellement sont inadaptés à un établissement de sa dimension (sous-dotation en personnel, importante collection). En règle générale, le conservateur privilégie un secteur d'activités au détriment d'un autre. Par ailleurs, un constat régulièrement formulé au cours de nos entretiens portait sur le problème des compétences. Le directeur d'un musée aujourd'hui doit savoir gérer les questions liées à l'administration, la comptabilité (si ce n'est pas l'administration communale qui s'en charge) et de la recherche de fonds. Il est souvent chargé des relations publiques, de la communication, du marketing, de gérer l'accueil et d'organiser le service pédagogique, sans compter les tâches spécifiques à son rôle de conservateur, c'est-à-dire, la conservation, les inventaires, les expositions et le travail scientifique. Ces nouvelles exigences sont liées à l'évolution du domaine muséal.

En matière de collaborations, les relations entre conservateurs se passent dans une entente particulièrement bonne, peut-être grâce à la petite taille de la ville qui permet des rencontres régulières. Au plan politique, la Commune intervient très peu et les laisse autonomes. Elle a juste proposé que les horaires des cinq établissements s'alignent sur une même base pour faciliter la tâche aux visiteurs et prend en charge leur promotion (affiches, publication de dépliants, site Internet).

Au moment de l'étude, un projet était en discussion qui prévoyait de réunir les musées du parc en une offre commune, c'est-à-dire le Musée international d'horlogerie, le Musée d'histoire et le Musée des beaux-arts. Cette initiative lancée par les conservateurs eux-mêmes entend profiter de la situation de proximité dans laquelle ils se trouvent pour mettre en œuvre un dispositif commun qui puisse remédier à l'absence de moyens de chacun et qui leur permette ainsi de poursuivre leur développement. Ce projet comprend entre autres choses la création d'une bibliothèque et d'espaces d'accueil communs (café, boutique, salle de conférence, atelier pour animations).

3.3. FRIBOURG (CHEF-LIEU CANTON DE FRIBOURG)

3.3.1. Introduction

La ville de Fribourg est le chef-lieu du canton et se trouve entre Lausanne et Berne. La vieille ville de Fribourg, le long des méandres de la Sarine, est reconnue pour son architecture médiévale. Son identité se caractérise en partie par son bilinguisme. L'université (bilingue) lui apporte la vie estudiantine. Elle possède aussi une scène culturelle « foisonnante » affirme son délégué aux affaires culturelles. Elle regorge d'initiatives populaires à défaut d'une tradition étatique. En effet, la plupart des lieux culturels trouvent leur origine dans le privé ce qui a eu pour résultat une offre large et diversifiée.

Dans le domaine politique, le Canton et la Ville²³ se distribuent les rôles de la façon suivante: le Canton s'occupe de l'aide à la création et la Ville prend en charge l'animation. Les domaines privilégiés du Département des Affaires culturelles du Canton sont avant tout le théâtre et la danse. Selon le chef de service, il faudrait une meilleure répartition des ressources et des tâches entre Ville et Canton. En effet, en matière de musées, la situation de la ville de Fribourg est atypique. Il n'existe aucun musée municipal parmi les six musées de la ville. Deux d'entre eux sont cantonaux (le Muséum d'histoire naturelle et le Musée d'art et d'histoire), les autres sont privés (le Musée suisse de la Marionnette, le Musée Gutenberg, le centre d'art contemporain Fri-Art et le Musée de la Machine à coudre). Si les musées cantonaux sont administrés par le Canton, c'est là sa seule intervention dans le domaine des musées. Selon le chef de service au Canton, c'est un poids financier qui mériterait d'être libéré au profit d'autres communes du canton moins avantagées (comme Bulle).

Au niveau de la Ville, le délégué aux affaires culturelles (également responsable de l'Office de Tourisme) est en charge de la coordination et de la promotion des institutions culturelles du Grand Fribourg. Cet organisme rassemble la Ville de Fribourg et cinq communes. Le

²³ Nous rappelons que lorsque les mots « Ville » et « Canton » sont écrits avec une majuscule, ils représentent les autorités publiques. Lorsqu'ils sont écrits avec une minuscule, ils signifient la localité ou le canton dans leur dimension physique.

délégué communal juge cette association très dynamique. C'est d'ailleurs sur cette union qu'est basé le nouveau concept de politique culturelle.

En effet, la Ville de Fribourg et les communes alentour sont réunies sous l'appellation de l'ACPC, l'Association de Communes pour la Promotion des activités Culturelles, (anciennement CCI, Commission Culturelle Inter-communales). Ce projet est nommé Coriolis et entend réaliser une politique culturelle à moyen terme pour la prochaine législature 2002-2006. Elle reprend le partage des rôles entre Etat et Ville en associant la ville et la région. L'objectif est d'encourager la création contemporaine, le rayonnement régional des institutions culturelles existantes et de réaliser les infrastructures qui manquent à la région. Les subventions sont tirées d'un pot commun auquel Fribourg contribue majoritairement. Ensuite, les établissements sélectionnés reçoivent leur subvention directement de cette commission. Les subventions sont distribuées aux établissements jugés d'importance régionale²⁴.

Les musées cantonaux sont dotés d'une commission qui « veille au bon fonctionnement du musée et contribue à son rayonnement. Elle est un organe de liaison entre l'institution et les milieux intéressés par les buts qu'elle poursuit. Elle peut faire toute proposition de nature à favoriser la gestion et le développement du musée. La commission consultée sur toute question importante en relation avec l'activité du musée [...] »²⁵.

Points forts	Points faibles
Selon le délégué communal, la vie culturelle fribourgeoise est foisonnante et possède un potentiel auquel il suffit de donner les structures de son développement.	Selon le chef du service culturel cantonal, il n'existe pas de partenariat entre les musées de la ville. La gestion d'un musée pose de plus en plus souvent des problèmes de compétences et rares sont les établissements qui savent s'adapter.

3.3.2. Données de base par établissement

Dans la présente étude, nous n'avons pas pris en considération les musées Cardinal et de la Machine à coudre. Le premier est le musée d'une entreprise et ne correspond pas à notre définition du musée. Le second n'ouvre ses portes que sur rendez-vous.

²⁴ Les critères de déterminant l'importance régionale des établissements bénéficiaires sont encore fluctuants et posent des problèmes d'instabilité. A titre d'exemple, le Centre d'art contemporain Fri-Art a reçu pour l'année 1998 de la CCI des subventions régionales se montant à Fr. 99'500.-. L'année suivante, les critères ont été modifiés et Fri-Art n'a reçu plus que Fr. 78'000.-.

²⁵ www.etatfr.ch/mhn

Musée d'histoire naturelle

Le Musée d'histoire naturelle présente des collections recouvrant des domaines comme la minéralogie, la pétrographie, la paléontologie, la biologie ou la botanique. Sa mission repose sur trois piliers: la conservation du patrimoine régional, l'information au public et les expositions. Il a aussi des activités scientifiques (p.ex. le suivi satellitaire des Cigognes).

Situation et bâtiment

Le Muséum d'histoire naturelle se trouve éloigné du centre de Fribourg logé au deuxième étage du bâtiment de la Faculté des sciences de l'université. A proximité se trouve le jardin botanique avec lequel il forme une synergie et représente une destination privilégiée pour les familles. En 2000, le musée a eu droit à un agrandissement (un dépôt, deux bureaux, deux ateliers et un petit local).

Organigramme

Le Musée d'histoire naturelle est un établissement cantonal. Il est soutenu par sa Société des amis du musée. L'équipe du musée est constituée de 9,5 postes équivalents à des temps pleins.

Points forts	Points faibles
<p>La programmation du Musée d'histoire naturelle de Fribourg propose une bonne alternance d'expositions estime son directeur. Il attire un public jeune, ce qui a pour avantage d'y amener les adultes qui les accompagnent. Selon le conservateur, c'est un « avantage pour l'enfant qui pourra par la suite s'aventurer sans trop de difficulté dans d'autres lieux culturels comme le théâtre ou des musées plus difficiles ».</p> <p>Le Musée d'histoire naturelle jouit d'une bonne intégration dans la ville. Il a une image positive auprès des enfants et son entrée est libre.</p> <p>La proximité du jardin botanique et de la zone de verdure fait du musée une destination de promenade agréable.</p>	<p>Le bilinguisme rend les échanges d'exposition difficiles. Cela demanderait un grand travail de traduction. « Il faudrait traduire chaque exposition ainsi que les dépliants » confie son directeur.</p> <p>Partager le même bâtiment que l'université n'est pas perçu comme un avantage. Au contraire, les deux institutions sont « concurrentes » sur la question de l'espace. Chacun fait pression pour obtenir des locaux supplémentaires. Le musée est à l'étroit et ses dépôts sont difficiles d'accès (éparpillés hors de la ville).</p> <p>Il manque un espace d'accueil où les visiteurs pourraient se tenir après une visite. Et profiter d'une cafétéria.</p> <p>L'insertion du musée dans le réseau de l'administration cantonale implique un travail lourd et compliqué, (surtout concernant les contrats). Le conservateur du Muséum d'histoire naturelle se pose la question, si la municipalité serait « plus généreuse », en référence à la situation des musées de neuchâtelois.</p>

Projet/Proposition

Un projet à court terme étudie un éventuel déménagement du Musée d'histoire naturelle dans ses locaux propres. Aujourd'hui le musée bénéficie d'une synergie avec le jardin botanique et se situe à proximité des écoles et des transports publics. L'idéal serait de construire un nouveau bâtiment sur une parcelle qui réunisse des critères identiques. Le musée serait ainsi aménagé avec les infrastructures devenues qui rendent le musée accueillant (espace d'accueil, café, magasin, etc.).

Fréquentation

En 2000, le Musée d'histoire naturelle a eu 20'700 visiteurs. Nous ne possédons pas les chiffres des autres années. En tant qu'établissement cantonal, il a un rayonnement sur tout le canton.

Comptes

Musée d'histoire naturelle, Fribourg	Part des dépenses	Dépenses	Part d'autofinancement (%)	Recettes
1. Bâtiment	20 %	363'800		
2. Equipements prof.	5 %	80'900		
3. Charges de personnel	55 %	966'300		
4. Administration	2 %	40'600		8'400
5. Publicité	0,7	11'900		
6. Exposition et billetterie	13 %	225'100		
7. Conservation et acquisitions	4 %	69'800		
8. Activités scientifiques	0,3 %	5'200		
9. Services à la cité				3'700
10. Charges et recettes spéciales				
11. Dons, cotisation				
Total	100 %	1'763'600	0,7 %	12'100

Commentaires

Le Muséum d'histoire naturelle est entrée libre.

Musée d'art et d'histoire

Le Musée d'art et d'histoire comme son nom l'indique présente des collections d'art (ancien et moderne) et d'histoire (depuis la préhistoire). Il réunit différentes approches de l'identité locale fribourgeoise. Les expositions d'art sont l'occasion, selon la conservatrice du musée, de « tisser des liens et de montrer l'importance du rayonnement d'artistes fribourgeois dans le monde » et aussi « d'ouvrir les yeux sur l'art contemporain ». Le musée présente entre autres choses une collection d'archéologie locale, des sculptures et peintures du XI^e au XVIII^e

siècles ou encore « un aperçu de la vie politique, commerciale, militaire et religieuse de Fribourg »²⁶.

En tant qu'institution cantonale, elle est destinée au public fribourgeois. Mais elle a un rayonnement plus large suivant les expositions.

Situation et bâtiment

Le Musée d'art et d'histoire se trouve dans la vieille ville de Fribourg au bord d'une route de grand passage. L'Espace Tinguely et le Musée Gutenberg se trouvent à proximité. «Trois parties distinctes forment un bel ensemble architectural: l'hôtel Ratzé, l'ancien abattoir et le bâtiment destiné aux expositions temporaires. Complète cet ensemble, le jardin agrémenté de sculptures monumentales (Niki de Saint Phalle) »²⁷. Le Musée d'art et d'histoire est logé dans l'hôtel particulier Jean Ratzé, un bâtiment imposant datant de 1584. Depuis son affectation en musée cantonal en 1922, il a subi plusieurs rénovations. Depuis une vingtaine d'années, sa collection de sculptures contemporaines orne le jardin²⁸. De l'autre côté de la rue, l'ancien Abattoir datant de l'époque industrielle accueille les collections d'art contemporain.

Organigramme

Le Musée d'art et d'histoire est un musée cantonal. L'équipe du musée est composée de 14,85 postes équivalents temps. Une partie de l'effectif travaille également pour l'Espace J.Tinguely et N. de Saint Phalle considéré comme une dépendance du musée. L'adjoint administratif du musée est le trésorier de la Fondation Tinguely et de Saint Phalle. Pour les changements d'exposition, c'est le personnel technique du Musée d'art et d'histoire qui se déplace.

²⁶ Waeber, Catherine, « Musée d'art et d'histoire Fribourg », Objets historiques, Fiches du MAH, 2001-5.

²⁷ dépliant touristique du Musée d'art et d'histoire Fribourg, 1998.

²⁸ « Musée d'art et d'histoire Fribourg », Fiche: Objets historiques.

Points forts	Points faibles
<p>Les collections abritent le plus grand ensemble de statuaire médiéval de Suisse. Les bâtiments sont un atout. Ils possèdent des identités fortes. L'hôtel Ratzé date de la Renaissance et l'Abattoir de l'époque industrielle. Son jardin et ses sculptures sont également un de ses points forts.</p>	<p>La situation géographique de la ville de Fribourg est une situation difficile à gérer déploré la directrice du Musée d'art et d'histoire. A la frontière de la Suisse allemande et de la Suisse romande, il est « difficile de se faire sa place dans les médias ». L'Arc lémanique est ressenti comme une concurrence difficile sur le point du public francophone. Les médias et les visiteurs outre-Sarine semblent plus enclins à se déplacer à Fribourg.</p> <p>Le bilinguisme alourdit énormément le travail et gonfle le budget. Quand le musée accueille des expositions, il les traduit systématiquement. Les catalogues sont également bilingues et la majorité des expositions est produite par le musée lui-même.</p> <p>Selon la directrice du musée d'art et d'histoire, la Suisse est un trop petit pays pour que les expositions circulent au niveau national. Il faudrait que les expositions parcourent une plus grande distance pour que cela vaille la peine.</p> <p>Concernant l'intégration dans la ville, la conservatrice déplore le manque de curiosité de la part du public fribourgeois.</p> <p>Aujourd'hui, l'attention est portée sur la signalétique qui n'est pas suffisamment présente est visible.</p>

Fréquentation

La fréquentation moyenne du Musée d'art et d'histoire de Fribourg est d'environ 20'600 visiteurs par an.

Comptes

Musée d'art et d'histoire, Fribourg	Part des dépenses	Dépenses	Part d'autofinancement (%)	Recettes
1. Bâtiment	13 %	334'200		9'900
2. Equipements prof.	3 %	73'400		
3. Charges de personnel	57 %	1'502'300		
4. Administration	3 %	88'700		26'200
5. Publicité	1 %	18'000		
6. Exposition et billetterie	17 %	442'500		30'600
7. Conservation et acquisitions	5 %	119'900		
8. Activités scientifiques	0,2 %	7'700		
9. Services à la cité	0,8 %	21'700		42'900
10. Charges et recettes spéciales		-		
11. Dons, cotisation*				44'500
Sous-total			6 %	154'100
Subvention Ville				(15'000)
Total	100 %	2'608'400	6 %	154'100

* comptabilisé sous recettes administratives diverses (précisé dons pour 1998 et 2000)

Commentaires

La boutique du Musée d'art et d'histoire n'est apparue que dès 1998. Le chiffre indiqué sous « Services à la cité » est donc représentatif d'une situation minimale. Les charges du poste « Activités scientifiques » sont calculées sur trois ans (aucun chiffre pour 1997). On observe une augmentation des « Charges du personnel », des « Expositions » et des « Services à la cité ». Il y a en revanche une baisse régulière des dépenses pour le poste « Conservation et acquisitions ». Les revenus du poste « Exposition et billetterie » sont en baisse régulière, tout comme celui des « Services à la cité ». La Ville accordait une subvention pour les expositions temporaires du musée jusqu'en 1998. Depuis elle a renoncé à sa participation. Le musée ne bénéficie pas non plus d'une aide de la CCI (Commission culturelle intercommunale). En règle générale, on observe une légère augmentation des dépenses pour une baisse des revenus.

Espace Jean Tinguely - Niki de Saint Phalle

L'Espace Tinguely expose une collection d'œuvres de Jean Tinguely et de Niki de Saint Phalle. Il présente 3-4 expositions par année.

Situation et bâtiment

L'Espace Tinguely et de Saint Phalle est situé au centre de la vieille ville. Il se trouve à proximité du Musée d'art et d'histoire et du Musée Gutenberg dans un « ancien dépôt des tramways, érigé en 1900 sur le terrain de l'ancienne chapelle [d'un] cimetière [...] »²⁹. Son

²⁹ Feuillet de présentation de l'Espace Jean Tinguely Niki de Saint Phalle, Fribourg.

bâtiment avec la « façade ajourée, de style néo-baroque »³⁰, et une placette le rendent visible du public.

Organigramme

L'Espace Tinguely est soutenu par une fondation. Sa collection appartient à l'Etat de Fribourg, qui participe « aux frais résultant de l'entretien et de la mise en valeur de la collection »³¹ Le conseil de fondation est composé de personnalités représentant le Canton, la Ville, la bourgeoisie de la Ville ainsi que de privés. L'Espace Tinguely fonctionne comme une dépendance du Musée d'art et d'histoire et reçoit une subvention de l'Etat. La directrice du musée est aussi la directrice de l'Espace et le trésorier de la Fondation est l'adjoint administratif du musée.

Deux postes sont attribués exclusivement à l'Espace Tinguely consacré à la conciergerie et au gardiennage. Pour le reste, le personnel et l'infrastructure du Musée d'art et d'histoire sont mis à disposition de l'Espace.

Points forts	Points faibles
D'après les comptes, l'Espace J-Tinguely et N. de Saint Phalle est actif sur le plan des services à la cité. Il organise des concerts et des réceptions de façon régulière. En tant que visiteur, son emplacement est appréciable. Il se trouve aux abords d'une rue importante au cœur de la vieille ville. Une placette se trouve devant l'entrée ce qui le rend facilement visible et accessible.	

Fréquentation

La fréquentation moyenne de l'Espace Tinguely se monte à environ 18'600 visiteurs par année.

³⁰ Précisions apportées au présent rapport par le trésorier de l'Espace Tinguely et de Saint Phalle dans un mail datant du 29 avril 2002.

³¹ « La gestion, l'animation artistique et l'entretien de l'Es pace créé par la Fondation sont réglés sur la base d'une convention particulière conclue avec l'Etat de Fribourg et la Commune de Fribourg.»³¹ in Comptes du Musée d'art et d'histoire 2000, p.6.

Comptes

Moyenne sur trois ans (1998-2000)

Espace Jean Tinguely - Niki de Saint Phalle, Fribourg	Part des dépenses	Dépenses	Part d'autofinancement (%)	Recettes
1. Bâtiment	15 %	40'100		
2. Equipements prof.	-	-		
3. Charges de personnel***	51 %	133'900		
4. Administration	2 %	5'000		7'200
5. Publicité	9 %	24'900		
6. Exposition et billetterie	9 %	23'700		48'400
7. Conservation et acquisitions	-			
8. Activités scientifiques	-			
9. Services à la cité	14	35'900		64'400
10. Charges et recettes spéciales				
11. Dons, cotisation				(35'000)
Sous-total			45 %	
Subventions Loterie romande			23 %	60'000
Total	100 %	263'500		180'000

Commentaires

Les dépenses des postes « Exposition » et « Services à la cité » présentent des moyennes sur deux ans, 1999 et 2000 (aucun chiffre pour 1998). Les recettes des postes « Administration » et « Subventions Loterie romande » sont une moyenne sur deux ans, 1999 et 2000 (aucun chiffre pour 1998). Le poste « Dons, cotisation » a été alimenté une fois en trois ans par un don de 35'000.- (mentionné ici entre parenthèse et non-comptabilisé). Les charges du bâtiment ont augmenté sur les trois ans. Les frais de publicité et d'exposition sont irréguliers, ainsi que ceux des « Services à la cité ». Les revenus des expositions sont en légère baisse. Ceux des services à la cité sont importants, mais irréguliers.

Musée suisse de la Marionnette

Le Musée suisse de la Marionnette expose quelque 200 marionnettes. Il a été ouvert à la suite du théâtre de marionnettes pour faire connaître cet art traditionnel. Ses collections, prêt à long terme de l'Association suisse des théâtres de marionnettes (ASTM), présentent des pièces du monde entier et de toutes les époques.

Au moment de l'étude, le Musée suisse de la Marionnette était en pleine transformation et nous n'avons pas pu obtenir d'informations chiffrées. En effet, la surcharge administrative qui en a découlé et les importantes modifications prévues ont eu pour résultats de rendre les informations qui suivent lacunaires, voire conditionnelles.

Situation et bâtiment

Le Musée suisse de la Marionnette est situé dans la vieille ville de Fribourg (partie médiévale) au deuxième étage d'une maison qu'il partage avec le Théâtre de Marionnette au rez-de-chaussée. (Un appartement se trouve au troisième). Le programme des rénovations prévoit

entre autres choses l'aménagement d'un espace d'accueil et d'une cafétéria, d'une salle polyvalente et le réaménagement de la cour en terrasse pour l'été.

Organigramme

Le musée est géré par La Fondation Bindschedler « pour la promotion de l'art de la marionnette »³² qui s'occupe également du Théâtre de Marionnette. Musée et théâtre ont chacun une association qui les soutient, l'Association des Amis du musée et l'Association des Amis du Théâtre.

L'équipe du musée est composée d'un unique poste à plein temps rétribué par le chômage, celui de la conservatrice. La secrétaire de la fondation effectue aussi quelques travaux pour le compte du musée.

Points forts	Points faibles
<p>Les collections possèdent des pièces d'artistes suisses importants datant des années 1930. Elles présentent aussi une grande diversité de l'art de la marionnette dans le monde (Asie, Afrique, Europe). L'appellation de musée suisse lui apporte une légitimité aux yeux des visiteurs. Situé dans la vieille ville, il se trouve dans un bâtiment ancien plein de charme. Les travaux en cours ont pour but d'agrandir le musée et de lui offrir une muséographie plus claire. Le projet comprend l'aménagement de la cour en terrasse en été avec un modeste café.</p>	<p>Pour l'instant, il n'y a pas de réelle muséographie. Le musée semble improvisé, mais c'est aussi ce qui contribue à son « atmosphère » plus familiale et spontanée. Du point de vue des collections, beaucoup d'efforts doivent encore être réalisés pour améliorer les conditions de conservation. L'état du dépôt est déplorable. Mais les moyens financiers manquent. L'inventorisation des collections souffre aussi du manque d'argent. L'idéal serait d'informatiser les collections et de créer une documentation sur la marionnette. L'équipe du musée étant sous-dotée, elle ne permet pas de gérer l'administration de façon autonome. Il est donc fait appel aux services d'une fiduciaire. La communication et les relations publiques pourraient être améliorées.</p>

Projet

Si les moyens sont mis en œuvre pour permettre l'inventorisation des collections, le projet est de réaliser une documentation complète.

Fréquentation

Le public est composé en grande partie par des touristes, des personnes âgées et des familles. Mais nous ne possédons pas de chiffre concernant le nombre de visiteurs du musée.

³² www.mcnet.ch/marionnette

Comptes

Nous n'avons pas obtenu les comptes du Musée suisse de la Marionnette pour la période étudiée (1997-2000). En effet, du fait de sa transformation, les responsables du musée ont refusé de transmettre des données obsolètes. D'après les informations de la Ville de Fribourg, nous pouvons néanmoins indiquer qu'une subvention annuelle de Fr. 4'500.- était accordée au musée de 1997 à 2001, et que le budget 2002 annonce son augmentation à Fr. 12'500.-, soit une augmentation de Fr. 8'000.-.³³

Fri-Art, Centre d'art contemporain

Le Centre Fri-Art est un lieu d'exposition d'art contemporain. Il s'efforce de participer à la promotion artistique³⁴. Son but est de mettre à disposition de la collectivité fribourgeoise et d'ailleurs des informations sur le monde sous forme de visions artistiques explique son directeur. Son programme présente toutes les disciplines de l'art visuel: peinture, vidéo, installation, performance, etc. Des concerts de musique contemporaine ont aussi lieu dans ses murs. Fri-Art possède un rayonnement très important pour la Suisse.

Bien qu'il ne corresponde pas exactement à la définition du musée, Fri-Art est intégré dans l'échantillon en tant que centre d'art contemporain au même titre que le CentrePasquArt et les Kunsthalle de Winterthur et Schaffhouse.

Situation et bâtiment

Le Centre d'art contemporain Fri-Art se trouve proche de la vieille ville de Fribourg dans un ancien bâtiment industriel en brique mis à disposition (gracieusement) par la Ville. Il est au milieu d'un quartier résidentiel, mais son emplacement est bien indiqué (bonne signalisation). Les salles d'exposition se répartissent sur deux étages.

Organigramme

Le Centre d'art contemporain Fri-Art est une association. Il est soutenu financièrement par la Fondation Fri-Art et par les Amis de Fri-Art (comité des Amis). L'Association de Fri-Art s'occupe de la gestion du centre d'art contemporain. Depuis 2000, le taux d'occupation de l'équipe du centre d'exposition a été augmenté de 1,6 postes à 2 postes équivalents plein temps³⁵.

Le travail bénévole est très important. Il représente un total d'heures équivalent à un poste à 50 %. D'ailleurs, le travail effectif du directeur et de son assistante dépasse largement leur taux d'occupation.

³³ « Budget de fonctionnement: Culture et Tourisme », Comptabilité Ville de Fribourg, novembre 2001, p.49.

³⁴ Fri-Art: Rapport de l'audit sur l'état actuel, 2000, p.6.

³⁵ Depuis 2001, le festival BBI et Fri-Art se partage les services d'un bibliothécaire. Cela ajoute un poste à 50 % au centre d'art contemporain.

Points forts	Points faibles
<p>Fri-Art découvre de jeunes artistes. (Il n'aurait pas les moyens d'accueillir des artistes reconnus). Il possède une excellente réputation dans le milieu de la création. Son rayonnement dépasse les limites de la région, voire du pays. Cela tient au fait que la programmation est pointue et ose des prises de risque.</p> <p>Les relations à l'interne, c'est-à-dire entre les acteurs culturels de la ville, fonctionnent bien. Le rapport aux autorités en revanche trahit un manque de solidarité et de confiance selon le directeur de Fri-Art.</p> <p>Le pendant positif de l'instabilité de Fri-Art est le fait qu'il soit flexible et dynamique.</p>	<p>Les ressources financières étant instables (recherches de fonds), « tout est fait en état d'urgence » déplore le directeur de Fri-Art. Par ailleurs, Le directeur du centre d'art contemporain regrette qu'il n'y ait pas une collaboration plus régulière entre la culture et les écoles. Les enseignants de dessins ne se rendent pas facilement à Fri-Art alors que pour son directeur c'est l'opportunité de mener des débats sur l'art actuel et mener un travail critique.</p> <p>Force est de constater que la politique culturelle de la Ville se réduit à la distribution de subventions et qu'il n'existe aucun projet de société sur un long terme.</p> <p>En considérant que les relations entre les différents établissements culturels de la ville fonctionnent bien, les autorités pourraient offrir des services supplémentaires, comme la mise en réseau des bibliothèques (Internet) ou d'autres moyens d'alléger le fonctionnement chaque établissement.</p>

Fréquentation

Le centre d'art contemporain Fri-Art possède une fréquentation moyenne de 3'700 visiteurs par an, sans compter les manifestations et interventions fréquentes dans le public. Au total, il comptabilise une moyenne d'environ 5'500 visiteurs-spectateurs. Les visiteurs de Fri-Art viennent pour 50 % de la région et pour 50 % de l'extérieur, l'étranger compris.

Comptes

Moyenne sur deux ans (1998 et 2000) sauf pour les subventions (récapitulatif 1997-2000)³⁶

Fri-Art, Centre d'art contemporain, Fribourg	Part des dépenses	Dépenses	Part d'autofinancement (%)	Recettes
1. Bâtiment	6 %	25'900		
2. Equipements prof.	-			
3. Charges de personnel	38 %	174'100		
4. Administration	14 %	61'800		48'300
5. Publicité	-	-		
6. Exposition et billetterie	37 %	169'800		15'200
7. Conservation et acquisitions	-			
8. Activités scientifiques	2 %	7'400		
9. Services à la cité	3 %	14'600		25'500
10. Charges et recettes spéciales				
11. Dons, cotisation	0 %	300		21'500
12. Sponsors				73'600
Sous-total	100 %	453'900	40 %	184'100
Subventions CCI*			20 %	93'300
Subvention Ville en nature (bâtiment)				(100'000)
Subventions Etat**			4 %	17'800
Subventions Confédération***			3 %	14'100
Subventions Loterie romande			23 %	100'000
Subventions autres				18'200
Sous-total		453'900	53 %	243'400
Total		453'900		

* subv. Commissions culturelle intercommunales

** subv. Spécial 10 ans de Fri-Art en 2000

*** Pro Helvetia

Commentaires³⁷

Etant donné le changement de dotation de l'équipe de Fri-Art à partir de 2000, la moyenne des charges du personnel (calculée sur 1998 et 2000) est inférieure à la situation actuelle. Les coûts de la publicité sont inclus dans les frais d'exposition. Les dépenses du poste « Activités scientifiques » prennent en charge le fonctionnement de la bibliothèque. Ce montant est influencé vers le haut puisque les dépenses étaient particulièrement fortes en 1998 en raison de son installation (Fr. 11'600.-). En 2000, Fri-Art a fêté ses 10 ans d'existence. (Les coûts des relations publiques et l'obtention de subventions spéciales ont eu pour conséquence de gonfler sensiblement les chiffres).

Le Centre d'art contemporain Fri-Art de a été reconnu d'intérêt régional par la Commission Culturelle Intercommunale. La subvention (CCI) qu'il en reçoit comprend une participation de la Ville.

³⁶ « Récapitulatif des subventions, de l'aide semi-privée et privée et des recettes », 1991-2000, FRI-ART Centre d'Art Contemporain, 2001.

³⁷ Le « Rapport de l'audit sur l'état actuel » de Fri-Art datant de septembre 2000 indique une répartition des dépenses comme suit: les frais de personnel pour 40 %, l'administration pour 9 %, les locaux pour 7 % et les expositions, manifestations et catalogues pour 44 %. Les recettes se présentent comme suit: 30 % de subventions publiques (la CCI, le Canton de Fribourg et l'OFC), 34 % de soutien semi-privé Loterie romande, 36 % entre le soutien privé (30 %) et les entrées + divers (6 %) in *Fri-Art, Centre d'Art Contemporain de Fribourg, Rapport de l'audit sur l'état actuel*, Büro ArtWort Imbach, Berne: 2000, p.10.

Musée Gutenberg, musée suisse des arts graphiques et de la communication

« Le Musée Gutenberg se veut un lieu de rencontre et d'information sur l'histoire et les techniques de l'impression, les arts graphiques et la reliure, ainsi que sur la communication par la parole, les signes, l'image et l'écriture. » Le concept de l'exposition permanente répond à un réel projet muséographique.

Au moment de l'étude, le musée Gutenberg n'avait qu'une année de fonctionnement, son ouverture, datant de 2000. De plus, plusieurs directeurs se sont succédé jusqu'en septembre 2001. L'actuel directeur du musée n'était pas en mesure de formuler de constats. Les informations dispensées ci-dessous font donc état d'un fonctionnement encore jeune et qui n'a pas encore trouvé son rythme de croisière.

Situation et bâtiment

Fribourg a été sélectionnée parmi plusieurs candidats en 1991 pour accueillir le Musée Gutenberg pour sa « situation géographique centrale et la vocation culturelle médiatrice, mais aussi la valeur du bâtiment de l'Ancienne-Douane (datant de 1525) »³⁸. Il se trouve dans l'ancien grenier de la ville. L'exposition est répartie sur plusieurs étages. Le rez-de-chaussée est aménagé avec l'espace d'accueil et la boutique (merchandising important). Le musée possède aussi une salle de conférence. Sa surface d'exposition totale est de 2'500 m².

Organigramme

La « Fondation Gutenberg » fut constituée par les sociétés de soutien du « Musée Gutenberg Suisse » et du « Musée professionnel suisse de la reliure » qui ont fusionné pour former la nouvelle « Association des Amis du Musée Gutenberg » dont la Ville de Fribourg fait partie. L'organigramme est ainsi composé d'un conseil de fondation et d'un comité qui forment la commission du musée. Le musée est composé d'un chef marketing, d'un chef d'atelier, de l'assistante bibliothécaire et du secrétariat. L'équipe du musée est composée au total de 3,5 postes équivalents plein temps. Pour les expositions temporaires, la direction du musée collabore avec une commission d'exposition.

Points forts	Points faibles
Le bâtiment du Grenier offre un décor qui remonte au XVI ^e siècle, époque à laquelle vécut l'imprimeur Gutenberg. L'exposition permanente offre un véritable concept muséographique élaboré par des professionnels. La question du bilinguisme ne pose pas de problème majeur. Des écouteurs commentant la visite sont disponibles en plusieurs langues. Pour son directeur, l'ensemble du musée est un véritable « bijou ».	Le directeur déplore le manque de rayonnement du musée. La double casquette du directeur (administration et marketing) porte préjudice au bon développement du pôle des relations publiques. Pour y remédier, il faudrait augmenter les effectifs. Le bâtiment (hypothèque) pèse très lourd sur le budget de la fondation.

³⁸ in *Le Musée Gutenberg, Musée suisse des arts graphiques et de la communication*, Fondation du Musée Gutenberg, p.3, journal imprimé à l'occasion de l'inauguration du musée le 24 novembre 2000.

Fréquentation

Le Musée Gutenberg est visité par une grande diversité de visiteurs (écoles, professionnels, touristes, familles, etc.). Ouvert en novembre 2000, il possédait peu de chiffres. Pour l'année 2001, le musée a accueilli environ 20'000 visiteurs.

Comptes

Aucun chiffre n'a pu être fourni. (Il n'est fait mention d'aucune aide au Musée Gutenberg ni dans la liste des subventions accordées par la Ville, ni dans celle des subventions accordées par la Commission Culturelle Intercommunale (CCI).)

3.3.3. Données de base pour l'ensemble du paysage des musées à Fribourg

Tableaux de synthèse

Musées	Nbre visiteurs (moyen)	Nbre expo/an	Surface d'exposition en m ²	Statut: Etablissement Ville (EV); Etablissement Canton (EC); Fondation (F) Association (A)	Propriétaire du bâtiment Ville (V); Canton (C); Fondation (F), Association (A)	Entrée libre (L) ou payante (P)	Nbre postes fixes	Bénévolat	Out-sourcing: Restauration (R); Service Pédagogique (SP); Conciergerie (C); Nettoyage (N); Comptabilité (Cp)	Café (C)/ Shop (S)	Bibliothèque	Activités culturelles supplémentaires (cinéma, concerts, performances, danse, théâtre, etc.)	Location de salles (conférence, réceptions, apéritifs, expositions, événements, etc.)
Musée d'art et d'histoire	20'600	4-5	2600	EC	C	P	14,85		R, Bibliothèque	C/S	X		X
Espace J.Tinguely et N. de Saint Phalle	18'600	3-4	600	F	F	P	2		Cf. mus. d'art et d'histoire	C/S	-	X	X
Museum d'histoire naturelle	60'700 (en 2000)		3000	EC	C (dans université)	L	9,5		Exposition, Collaborateurs scientifique,	C/S		-	-
Musée suisse de la Marionnette	-	3-4	100	F	F	P	1	X	SP, Fiduciaire,	en projet	-	X	X
Musée Gutenberg, des arts graphiques et de la communication	20'000 (en 2001,)	4-6	2500	F	V	P	3,5	X	Cp, Bibliothèque	S		X	X
Fri-Art, centre d'art contemporain	5'800	4-8	358	A	V	P	2 ³⁹	X		C/S	X	X	X
Total	Plus de 125'700	18-27	9'158				32,85						

³⁹ Les deux postes fixes sont montés à 100 % chacun depuis l'année 2000 seulement.

Tableau de synthèse

Musées	Part des expositions (%)	Part de la conservation (%)	Part des charges personnel (%)	Part d'auto financement (%)	Part du financement communal (%)	Dépenses	Recettes (hors subventions)
Musée d'art et d'histoire	17 %	5 %	57 %	6 %	?	2'608'400	154'100
Espace J.Tinguely et N. de Saint Phalle	9 %	-	51 %	45 %	-	263'500	120'000
Museum d'histoire naturelle	13 %	4 %	55 %	1 %	1 %	1'763'600	12'100
Musée suisse de la Marionnette					4'500		
Musée Gutenberg, musée suisse des arts graphiques et de la communication							
Fri-Art, centre d'art contemporain	37 %	-	38 %	40 %	(93'300 CCI)	453'900	184'100
Total	19 %	5 %	50 %	9 %		5'089'400	470'300

Commentaires

Il est difficile de déterminer la participation de la Ville de Fribourg aux musées car la plupart des subventions étaient reversées par la CCI, aujourd'hui ACPC. Le bâtiment de Fri-Art, Centre d'art contemporain, (estimé à Fr.100'000.-) est mis à disposition par la Ville gratuitement (inclus dans le tableau). La CCI lui accorde une subvention de Fr. 93'300.- qui comporte une part de la Ville. La subvention accordée au Musée suisse de la Marionnette est montée de Fr.4'500.- sur la période étudiée à Fr. 12'500.- dès 2002.

3.3.4. Modalités de collaborations

Collaborations de la Commission Culturelle Intercommunale (CCI)

La CCI regroupe plusieurs communes du Grand Fribourg dans une commission qui distribue des subventions aux lieux de culture. En ce qui concerne les lieux d'exposition analysés ci-dessus, le centre d'art contemporain Fri-Art est le seul bénéficiaire d'une telle subvention.

Collaborations de la Ville

Comme nous l'avons vu plus haut, il n'existe aucun musée municipal à Fribourg. De plus, le partage des tâches entre le Canton et la Ville ne prend pas en compte la question des musées. Ceux-ci bénéficient principalement de la distribution des subventions. Le bâtiment de Fri-Art

est mis à disposition par la Ville. Jusque-là aucun projet global concernant les musées n'a été entrepris.

Collaborations du Muséum d'histoire naturelle

Le Muséum d'histoire naturelle collabore parfois avec d'autres musées d'histoire naturelle surtout de langue française. (Il ne pratique pas de grands travaux de traduction).

Le musée partage le bâtiment avec la faculté des sciences de l'Université de Fribourg avec qui il ne collabore qu'occasionnellement. La station de soins du musée (reconnue par la Confédération) donne lieu à des échanges en matière de recherche (université ou autres). Des étudiants sont parfois mandatés par le biais de travaux de séminaires pour certaines études ou pour monter des expositions. D'ordinaire, celles-ci sont montées soit par le musée lui-même, soit pas des mandataires extérieurs.

Les écoles se rendent souvent au Muséum d'histoire naturelle qui constitue pour chaque exposition un dossier pédagogique. Il est composé des textes de l'exposition et sert de support aux enseignants. (Il est parfois accompagné d'un questionnaire.)

Les collaborations avec les autres musées de Fribourg sont ponctuelles (p.ex. avec le Musée d'art et d'histoire dans le cadre de l'exposition sur Hans Fries ou avec Fri-Art sous forme de prêt de locaux).

Collaborations du Musée d'art et d'histoire

Le Musée d'art et d'histoire a contribué à la mise sur pied de nombres de petits musées qui ne possédaient pas de conservateurs professionnels. Il a apporté ses compétences scientifiques et leur a mis en prêt de longue durée des pièces issues de ses collections. La collaboration avec d'autres musées reste ponctuelle, leurs activités étant trop différentes, avance la directrice.

La collaboration école-musée fonctionne bien. Le service pédagogique est constitué par deux personnes bilingues (la collaboratrice scientifique du musée et une artiste externe engagée ponctuellement).

Les contacts avec la BCU (Bibliothèque Universitaire Cantonale) et les archives de l'Etat sont relativement fréquents (sur des questions d'expertise).

La direction du Musée d'art et d'histoire entrevoit la possibilité d'une collaboration plus soutenue avec l'Office de Tourisme de Fribourg en ce qui concerne les relations publiques. (Au sein du musée, la Société des Amis du musée est active dans l'organisation de visites, d'excursions, mais aussi dans les activités pour enfant. Certaines animations sont publiques et donnent lieu à des fiches (bilingues) qui peuvent être rassemblées par les membres.)

Collaborations de l'Espace Jean Tinguely - Niki de Saint Phalle

L'Espace Tinguely fonctionne sous la direction du Musée d'art et d'histoire. Il profite des infrastructures et d'une partie de son personnel.

L'Espace collabore avec le Musée Jean Tinguely de Bâle pour des prêts d'exposition et pour l'entretien des machines. C'est l'ancien assistant de l'artiste qui s'en charge pour les deux musées.

Collaborations du Musée suisse de la Marionnette

Les collections du Musée suisse de la Marionnette est un prêt de l'Association suisse des théâtres de marionnettes. Une fois les travaux du musée terminés, la conservatrice a pour projet d'instaurer des contacts avec différents lieux d'exposition qui pourraient accueillir des marionnettes. Il existe déjà une sorte de réseau entre les différents musées de marionnette en France et en Suisse. L'actuelle conservatrice étant en fonction depuis une année et le musée étant en transformation, elle n'a pas encore eu l'occasion de réellement engranger des collaborations.

Pour remédier à la sous-dotation, la conservatrice fait appel aux conseils des autres conservateurs sur certaines questions, mais aucune collaboration régulière n'existe. Le musée participe au Passeport vacances.

Collaborations de Fri-Art, Centre d'art contemporain

Il existe une bonne entente entre les musées de Fribourg, selon le directeur de Fri-Art. L'organisation d'un programme commun est rare cependant (p.ex. avec le Musée d'art et d'histoire pour l'exposition Baeriswyl). Les moyens ne sont pas les mêmes pour tous et leur "Leitbild" non plus. Une idée serait de partager les services d'un technicien informatique.

Fri-Art collabore chaque année avec le Festival Belluard et Bolwerk International (BBI), « vaste laboratoire en matière de théâtre, de performances, de musique et de beaux-arts »⁴⁰. Ses activités sont multidisciplinaires et Fri-Art y organise les expositions. Cette collaboration a donné lieu à l'engagement d'une personne qui travaille pour l'organisation du festival une partie de l'année et pour la bibliothèque de Fri-Art le reste du temps (correspond à 50 %). Fri-Art collabore aussi avec Fri-Son (salle de concert) dans le cadre de "Technoculture", une manifestation commune traitée sous l'angle de la musique, et de l'art visuel et de la vidéo. Le centre d'art contemporain est très dynamique dans l'organisation d'événements artistiques hors ses murs.

La Société suisse des Beaux-arts et son programme « échanges »⁴¹ propose parfois des artistes et des reprises d'expositions.

⁴⁰ Michel Caspary, « Tous les arts en scène », 24Heures, 15 février 2002, p. 28,

⁴¹ le Musée des beaux-arts de la Chaux-de-Fonds bénéficie du même réseau d'échanges, voir p....

Collaborations du Musée Gutenberg

Le Musée Gutenberg ne bénéficie pas encore d'un réseau de collaborations régulières. On peut mettre cela sur le fait qu'il n'est ouvert que depuis une année et que sa direction a déjà changé plusieurs fois.

L'actuel directeur a formulé l'idée d'une mise en commun des ressources administratives et en personnel entre les différents musées de la ville. Mais aucune discussion n'est encore entrée en matière.

Au sujet des relations école-musée, il envisage de prendre contact avec un centre de documentation à Berne qui est destiné aux enseignants et permettre ainsi au musée de s'ouvrir au public au-delà des limites du canton.

Le poste de bibliothécaire est à pourvoir. Une collaboration avec la BCU est envisagée.

3.3.5. Synthèse

Il n'existe aucune forme de coopération régulière entre les musées qui se trouvent à Fribourg. Ils sont très indépendants les uns des autres et si les conservateurs ont des contacts entre eux, ils restent occasionnels. Chaque établissement a des heures d'ouverture différentes. Il n'existe pas de billet commun, bien qu'une tentative ait été réalisée entre l'Espace Tinguely et le Musée d'art et d'histoire et se soit avérée infructueuse et ait pris fin. Il n'existe aucun dépliant commun qui réunisse des informations sur les cinq établissements.

Ce manque de synergie entre les musées est caractéristique de la ville de Fribourg depuis plusieurs années⁴² et révèle un immobilisme peu enclin au changement. (Il se peut que cela soit une des raisons de la diminution de leur fréquentation.)

Du point de vue politique, la loi de répartition des tâches entre Ville et Canton « évite les guerres entre Ville et Canton et le renvoi des tâches » assure le responsable des affaires culturelles communales. Rien n'est pour autant prévu à l'endroit des musées, ni par l'un, ni par l'autre. Le nouveau projet de politique culturelle de l'agglomération, le projet Coriolis, n'intègre pas la question des musées. Le délégué culturel du Grand Fribourg admet qu'ils ne font pas partie des priorités actuelles. La Ville ne peut qu'encourager les initiatives privées. Dans l'idéal, elle pourrait les intégrer dans des structures qui leur donnent les moyens de se développer. Cela permettrait ainsi d'exploiter une situation prolifique et d'obtenir une offre culturelle spontanée à moindres coûts. Concernant la promotion, un billet commun ou des possibles actions communes sont envisagés.

A défaut d'une réelle politique des musées, la Ville distribue des subventions et accorde une aide indirecte au Musée Gutenberg et au centre d'art contemporain Fri-Art en leur mettant gracieusement les bâtiments à disposition. Concernant le Musée cantonal d'art et d'histoire, elle a récemment renoncé à lui accorder une subvention annuelle se montant à Fr. 15'000.-.

⁴² article paru à l'ouverture du musée Gutenberg dans Le Temps

3.4. NEUCHÂTEL (CHEF-LIEU DU CANTON DE NEUCHÂTEL)

3.4.1. Introduction

Chef-lieu du canton, Neuchâtel n'en est pas la plus grande ville. Sa population comprend « 32'000 habitants au sein d'une agglomération qui en compte le double » (entre 70 à 80'000 habitants), mais représente un « pôle culturel régional » pour le Littoral et l'arc jurassien. Elle rassemble le charme d'une vieille ville et l'effervescence de la vie universitaire. Elle est la grande concurrente de la Chaux-de-Fonds (qui est la plus grande ville du canton).

On trouve à Neuchâtel trois musées communaux, un centre d'art contemporain (CAN) et une dépendance de la Bibliothèque nationale, le centre consacré à l'écrivain suisse Dürrenmatt. Les deux derniers établissements (Centre Dürrenmatt et le CAN) ne sont pas inclus dans l'échantillon. L'un est géré au niveau fédéral, tandis que l'autre n'a pas répondu à notre requête.

La Ville⁴³ de Neuchâtel possède une identité culturelle forte. En 1998, la Direction des Affaires culturelles a mandaté une étude qui « a permis de constater la très grande diversité des soutiens offerts par la Ville, ainsi que le poids prédominant de la musique et du théâtre d'une part, et de la culture pour adulte d'autre part. »⁴⁴

Selon le secrétaire des Affaires culturelles, la situation actuelle des musées communaux est satisfaisante. Il avance qu'une collaboration plus étroite entre les différents conservateurs ne lui paraît pas envisageable. Chaque institution possède son autonomie et la défend. Il n'existe pas de commission qui leur soit attachée (supervision). Les conservateurs traitent directement avec la Ville. Sur le plan d'une collaboration entre les musées des villes du canton, il estime que leurs offres sont « trop différentes ». Depuis quelques années, la Ville a adopté un système d'enveloppe quadriennale pour les budgets des expositions des musées. Cette solution est très appréciée des conservateurs, car mieux adaptée à la planification des expositions qui se fait sur plusieurs années. Cela permet aussi une plus grande indépendance. Du point de vue de la Ville, cette option donne pleine satisfaction dès le moment où aucun dépassement de budget n'a été réalisé jusqu'ici.

Hormis sa politique de subventions, la Ville de Neuchâtel a mis sur pied, à la suite d'une demande concertée des musées municipaux, l'Atelier des musées. Ce service est un service pédagogique commun aux trois établissements (voir plus bas). Le délégué culturel a aussi pour projet d'améliorer la promotion de l'offre culturelle de la ville, musées inclus.

⁴³ Nous rappelons que lorsque les mots « Ville » et « Canton » sont écrits avec une majuscule, ils représentent les autorités publiques. Lorsqu'ils sont écrits avec une minuscule, ils signifient la localité ou le canton dans leur dimension physique.

⁴⁴ Sur cette question d'ailleurs, l'entreprise du Théâtre du Passage est le résultat d'un « nouveau » type de collaboration. En effet, le financement provient de la région du littoral. C'est une forme de « révolution culturelle » qui pourrait devenir une habitude. Les délégués aux affaires culturelles des quatre villes du canton se rencontrent régulièrement pour mettre en place une politique des arts de la scène. Boegli, Laurence et Gazareth, Pascale, *L'art des Questeurs, Subventions et vie culturelle en ville de Neuchâtel*, Un mandat de la Direction des Affaires culturelles de la ville de Neuchâtel, avril 1998. p.4.

Atelier des musées

L'Atelier des musées est un service pédagogique commun aux musées de la Ville de Neuchâtel. Il a vu le jour en 1999 à l'initiative des conservateurs des trois établissements. C'est une interface qui produit à la fois les animations (écoles, enfants, familles, etc.) et anime les visites guidées dans les musées, et centralise les informations concernant le calendrier et les inscriptions à ces animations. « La mission principale de l'Atelier des musées est de sensibiliser le public, tout particulièrement les enfants et les adolescents, à la richesse des musées communaux. Afin d'atteindre cet objectif ambitieux mais combien enthousiasmant, l'Atelier des musées doit mettre sur pied, conformément à son cahier des charges, un programme éducatif en étroite collaboration avec les conservateurs et en fonction des différentes expositions présentées. »⁴⁵

Points forts	Points faibles
Les animations de l'Atelier des musées sont très appréciées par les différents conservateurs rencontrés. Ils estiment qu'il est un service de qualité.	<p>La structure de l'Atelier est trop faible pour le type d'activités qu'il propose.</p> <p>L'administration, l'organisation, la programmation et la création d'animations exigent la collaboration de plusieurs personnes.</p> <p>Chaque musée a des attentes différentes pour les animations. Il faut faire preuve d'une grande créativité.</p> <p>Du point de vue financier, « son budget ne prenant en compte que les frais de fonctionnement, une des missions de l'Atelier des musées consiste. Selon son cahier des charges, à rechercher des partenaires, afin de proposer des prix attractifs pour ses différents ateliers, lesquels doivent être autoporteurs. Cependant, aucune des demandes formulées en 2000 n'a abouti... Pour un service de l'administration communale, il s'avère en effet difficile d'obtenir des fonds extérieurs. »⁴⁶ Les salaires des guides (animateurs) sont alimentés par les frais d'inscriptions aux animations. Il suffit que le nombre de places ne soit pas rempli pour que ce montant devienne insignifiant. La recherche de fonds nécessite du temps et des compétences particulières. La structure actuelle ne permet pas de remplir cette tâche de façon efficace. Ensuite, il est difficile pour un service public de demander des fonds privés (surtout pour les salaires).</p>

⁴⁵ idem

⁴⁶ Comptes de fonctionnement et rapports d'activités: 2000, Affaires culturelles, p.433.

Organigramme

L'Atelier des musées occupe un poste à plein réparti entre deux personnes. Il est attaché au Département des Affaires culturelles.

Comptes (2001)

« Les frais de fonctionnement de l'Atelier des musées, y compris les charges salariales, grèvent actuellement le budget de la Direction des affaires culturelles. »⁴⁷

Atelier des musées	Part des dépenses	Dépenses	Part d'autofinancement (%)	Recettes
1. Bâtiment				
2. Equipements prof.				
3. Charges de personnel	95 %	99'700		
4. Administration	4 %	4'000		
5. Publicité				
6. Exposition et billetterie				
7. Conservation et acquisitions				
8. Activités scientifiques				
9. Services à la cité	1 %	1'300	18 %	19'100
10. Recettes spéciales				
11. Dons, cotisation				
12. Sponsors			3 %	7'000 ⁴⁸
Total	100 %	105'200	25 %	26'300

3.4.2. Données de base par établissement (Neuchâtel)

Centre Dürrenmatt

Le Centre Dürrenmatt dépend de la Bibliothèque nationale. Dans son rapport d'activités 2000, la responsable du Centre Dürrenmatt le décrit de la façon suivante: « Le Centre Dürrenmatt n'est pas un musée — mausolée. Il a pour vocation de faire vivre, de diffuser et de faire connaître l'œuvre de Friedrich Dürrenmatt en évitant l'isolement. Il a aussi pour mission de conserver l'œuvre peinte, d'accueillir des chercheurs, d'organiser des colloques, conférences et débats. »⁴⁹ c'est donc un lieu d'exposition et de réflexion (atelier).

Nous ne l'avons pas pris en compte dans notre échantillon car il est géré au niveau fédéral. D'autre part, il n'avait ouvert ses postes que depuis une année au moment de l'étude. Nous pouvons cependant mentionner qu'il reçoit de la Ville de Neuchâtel une subvention depuis 2000 se montant à Fr. 80'000.- (Avant son ouverture au public, la Ville lui versait Fr. 50'000.-)

⁴⁷ Comptes de fonctionnement et rapports d'activités: 1999, Affaires culturelles, p.4/ 10.

⁴⁹ Janine Perret Sgualdo, « Le Centre Dürrenmatt Neuchâtel » in Rapport d'activités de la Bibliothèque nationale 2000, p.33.

CAN, Centre d'art Neuchâtel

Le CAN est un centre d'art contemporain « de découverte et d'expérimentation »⁵⁰. Il organise essentiellement des expositions temporaires et des conférences, débats et happenings.

Nous n'avons pas reçu de réponse du CAN et ne possédons en conséquence que des informations incomplètes.

Situation et bâtiment

Le CAN se trouve dans « un bâtiment habité par un siècle d'activité industrielle offrant des espaces propices à la mise en scène de l'art contemporain »⁵¹. Il se répartit sur deux étages. Il possède un café.

Comptes

La Ville lui accorde une subvention se montant à 20'000.-. Nous n'avons pas obtenu plus d'information sur le CAN.

Musée d'art et d'histoire

Le Musée d'art et d'histoire (MAH) est composé de quatre départements: les arts plastiques, les arts appliqués, l'histoire et le cabinet numismatique. Il a une vocation régionale et présente des objets et des œuvres significatives pour la région.

L'entretien a été réalisé avec le conservateur du département des arts plastiques qui remplissait la fonction de directeur au moment de l'étude. Les informations ainsi obtenues concernent d'abord le fonctionnement général. Il arrive toutefois que des précisions portent plus spécifiquement sur le sort du département des arts plastiques, sans équivalent pour les autres disciplines.

Situation et bâtiment

Le Musée d'art et d'histoire se trouve le long de la promenade qui longe la rive du lac de Neuchâtel à proximité du centre de la ville. Il occupe une surface d'exposition de 1'500 m². Le Musée d'art et d'histoire partage le bâtiment avec la Galerie des amis des arts qui appartient à la Société des Arts à la base du musée.

Organigramme

Depuis 1990, le MAH fonctionne suivant un système collégial. Chaque conservateur est responsable de ses collections devant la Direction des Affaires culturelles de la Ville de Neuchâtel. Ils occupent à tour de rôle le poste de directeur pendant une année. Le directeur du

⁵⁰ Neuchâtel-CH, Offres culturelles: Musées, Bibliothèques, Musique, Arts de la scène, Ville de Neuchâtel, p.6.

⁵¹ idem

moment travaille à la bonne marche de l'institution et s'occupe des tâches administratives d'ordre général. Une fois par semaine, les quatre conservateurs se rencontrent pour discuter des décisions à prendre. Lorsqu'il s'agit de représenter le musée à l'extérieur (auprès de la Ville par exemple), les quatre conservateurs se déplacent.

L'organisation du musée se partage en six divisions. Les quatre départements ont chacun leur conservateur et une petite équipe: les arts appliqués avec 1,5 postes, les arts plastiques avec 1,7 postes, l'histoire avec 1,8 postes et la numismatique avec 1 poste. L'administration et l'atelier de restauration représentent deux autres divisions. Le directeur du moment gère le personnel de surveillance et de caisse. L'équipe du musée est ainsi composée de 15-16 postes fixes distribués entre 30 personnes.

Points forts	Points faibles
<p>Le système collégial permet une coexistence paisible entre les départements. Chacun est indépendant en matière d'exposition. Dès le moment où les "positions" sont définies, les discussions sont possibles.</p> <p>Le MAH est généraliste. Cela permet d'être une « passerelle entre les disciplines » selon l'actuel directeur.</p> <p>Du point de vue des animations, les « Mardis du musée » sont très bien fréquentés. La diversité des présentations et leur régularité seraient les raisons de leur succès, selon le conservateur du département d'art plastique.</p> <p>Selon lui, la Ville a su prendre parti pour la culture. Elle a « eu l'intelligence de mettre en place une infrastructure culturelle » importante pour une ville de cette taille et qui contribue à son rayonnement (« rôle moteur »). Un effort a été réalisé pour aligner les musées sur un horaire commun. Une tentative d'aligner aussi les tarifs de tous les musées est envisagée.</p> <p>Les quatre conservateurs jouissent d'une bonne entente et sont solidaires.</p>	<p>La situation d'un seul toit pour quatre départements pose le problème de la répartition du budget. Il y a moins d'indépendance que lorsqu'un conservateur est seul dans ses murs.</p> <p>Les différentes disciplines ont chacune leur façon de voir et de faire. La cohabitation n'est pas toujours aisée. Mais cela pose surtout des questions de détail.</p> <p>La signalétique mérite des améliorations.</p>

Projet

Des projets sont en place pour améliorer la situation actuelle du MAH. Il propose d'« initier une réflexion fondamentale sur une présentation en commun des collections permanentes des différents départements [pour] offrir une présentation [commune] entre les disciplines ». Un autre projet serait de déménager le département d'histoire dans l'ancien musée d'archéologie, tout en le gardant inscrit dans la structure pour gagner de la place.

Fréquentation

La fréquentation moyenne du Musée d'art et d'histoire de Neuchâtel est de 25'900 visiteurs par an.

Comptes

Musée d'art et d'histoire, Neuchâtel	Part des dépenses	Dépenses	Part d'autofinancement (%)	Recettes
1. Bâtiment	5 %	123'700		
2. Equipements prof.	2 %	52'700		
3. Charges de personnel	59 %	1'423'500		
4. Administration	4 %	94'200		35'300
5. Publicité	1 %	14'300		
6. Exposition et billetterie*	11 %	275'000		39'100
7. Conservation et acquisitions	2 %	38'900		
8. Activités scientifiques	1 %	8'400		
9. Services à la cité	1 %	22'700		54'800
10. Charges et recettes spéciales**	14 %	348'400		
11. Dons, cotisation				2'100
Total	100 %	2'401'800	5 %	131'300

* frais des expositions et animations

** amortissements (équipement) et imputations internes.

Commentaires

Les coûts du bâtiment ont tendance à la hausse, en particulier le poste « Energie et éclairage ». Les coûts de l'équipement, du personnel et de la publicité sont aussi en hausse régulière. Depuis 1998, les musées communaux fonctionnent avec un budget d'exposition réparti sur quatre ans. Pour le Musée d'art et d'histoire, le montant total s'élève à Fr. 1'100'000.- (à répartir entre quatre départements). En 1997, le budget annuel pour les expositions s'élevait à Fr. 288'000.-. Le poste « Conservation et acquisitions » comporte l'utilisation des revenus du fonds Desor/Leidecker qui servent à l'achat d'objets de collection, déduction faite de l'absence d'un poste « Acquisitions ». En 1998 et 1999, les montants alloués aux achats du museum shop (« Services à la cité ») étaient respectivement de Fr. 13'500.- et de Fr. 12'900.-: ce qui est haut en comparaison aux autres années étudiées. Le total des charges a tendance à la hausse.

Les dons n'apparaissent qu'en 1997 et 1998.

Muséum d'histoire naturelle

Le Muséum d'histoire naturelle de Neuchâtel est un centre de culture scientifique, un lieu de débat scientifique qui touche la société. Il tente d'effacer la distinction entre la science et la culture et s'adresse autant à des professionnels, qu'à des amateurs éclairés (scientifiques), ou des curieux (vulgarisation).

Depuis quelques années, « une politique de création d'expositions temporaires majeures, imaginées et réalisées au sein même du Muséum a été mise sur pied. [...] Une attention particulière est accordée au public [...] ». ⁵²

Situation et bâtiment

Le Muséum d'histoire naturelle se trouve au centre de la ville de Neuchâtel à proximité de la gare CFF. En 2000, il a bénéficié d'une rénovation de ses espaces d'accueil (réception, cafétéria, boutique) et d'une réfection de sa façade. L'intérieur du bâtiment avait déjà reçu quelques améliorations auparavant. Le musée est un bâtiment spacieux qui se distribue sur trois étages. Il offre 2037 m² de surface d'exposition (et 1000 m² de dépôts bien équipés).

Points forts	Points faibles
<p>Les expositions temporaires produites par le musée sont reconnues au niveau suisse et international grâce à la qualité de leur muséographie et de leur scénographie. De plus, elles permettent d'alimenter la recherche. Les quatre conservateurs du musée ont une activité scientifique et publient leurs travaux.</p> <p>Le musée loge le siège du Centre Suisse de Cartographie de la Faune (Fondation suisse). Ces expositions rendent aussi les collections plus riches. La collection d'oiseaux du musée d'histoire naturelle représente « un tiers des oiseaux mondiaux ».</p> <p>L'indépendance et l'autonomie vis-à-vis de la Ville est très appréciée des conservateurs. Le crédit cadre du budget d'exposition sur 4 ans est très satisfaisant. Les projets se préparent très à l'avance et il n'est « pas possible de faire une programmation d'expositions dans le cadre d'une année ».</p> <p>La plupart des employés sont à temps partiel ce qui est très apprécié, mais pose le problème du manque d'effectif.</p>	<p>La recherche peine à se développer. Le pôle de recherche du musée semble posséder la structure adéquate, mais elle manque de généralistes. Une solution serait d'établir une collaboration avec l'Université afin de répartir les champs de recherche entre les deux institutions.</p> <p>Le musée souffre de problèmes de volumes. Il manque une salle annexe, une « boîte noire » munies de tous les équipements techniques nécessaires (eau, électricité, égouts, etc.) pour accueillir les expositions itinérantes qui exigent un volume de 500 à 600 m² (ce qui n'est possible à l'heure actuelle dans aucune salle du musée dont la capacité maximale est de 300 m²).</p> <p>Le problème majeur reste celui du financement pour permettre d'une part le développement du pôle de recherche et d'autre part une rémunération satisfaisante du service pédagogique. L'Atelier des musées réalise un très bon travail. Mais comme aucun budget ne lui est accordé, le personnel d'accueil est payé « au lance-pierre ».</p> <p>Les tâches de chaque poste évoluent, mais les effectifs stagnent. La secrétaire s'occupe déjà de la gestion et devrait aussi s'occuper de la communication. L'archivage pose de sérieux problèmes.</p>

⁵² Dufour, Christophe, « Muséum d'histoire naturelle de Neuchâtel », article imprimé, p.1/2.

Organigramme

L'équipe du Muséum d'histoire naturelle est composée de 10 postes. Il est soutenu par l'AMUSE: la Société des Amis du Muséum d'histoire naturelle de Neuchâtel.

Fréquentation

La fréquentation moyenne est de 53'600 visiteurs par année. Elle a chuté en 2000 du fait de la fermeture des salles pour la rénovation d'une partie du musée.

Une statistique réalisée par la Ville sur la fréquentation du Muséum d'histoire naturelle de Neuchâtel montre que les visiteurs du musée viennent pour 18 % de la ville, 45 % du canton et 50 % d'ailleurs. Les classes représentent 25 % du total, (ce qui est peu selon le directeur du Muséum en comparaison à des musées similaires en France). La majorité des visiteurs est composée d'enfants et de personnes âgées. Les enfants viennent en famille.)

Comptes

Muséum d'histoire naturelle, Neuchâtel	Part des dépenses	Dépenses	Part d'autofinancement (%)	Recettes
1. Bâtiment	3 %	59'300		
2. Equipements prof.	2 %	29'000		
3. Charges de personnel	52 %	963'000		
4. Administration	2 %	31'900		39'500
5. Publicité	2 %	31'400		
6. Exposition et billetterie*	8 %	140'000		86'100
7. Conservation et acquisitions	2 %	29'400		
8. Activités scientifiques	0 %	5'000		
9. Services à la cité	3 %	54'500		87'200
10. Charges et recettes spéciales**	26 %	478'900		
11. Dons, cotisation				5'000
Total	100 %	1'822'400	12 %	217'800

* expositions et animations

** charges: amortissements et imputations internes et subvention au Centre suisse de cartographie de la faune

Commentaires

En 1999, un crédit public de Fr. 1,35 millions a été accordé au Muséum d'histoire naturelle pour la rénovation de ses espaces d'accueil, (réception, boutique et cafétéria) et la réfection de sa façade⁵³.

Les coûts du bâtiment, de l'équipement, du personnel, de l'administration et de la publicité subissent une hausse régulière. Les années 1998 et 1999 sont des années fortes où l'on observe des dépenses plus importantes notamment pour les postes « Conservation et acquisitions » et « Services à la cité », cela en raison de l'énorme succès des deux grandes

⁵³ Ch. Dufour, « Muséum d'histoire naturelle de Neuchâtel », article imprimé, p. 2/2.

expositions présentées: “ Un os, deux os, Dinos...” et “ Rats”. Une subvention (Fr.10'000.-) accordée par le musée au Centre suisse de cartographie de la faune dont le siège est logé dans le musée est comptabilisé sous les « Charges spéciales ». Le poste « Conservation et acquisitions » comprend l'utilisation des revenus des fonds “spéciaux” Delachaux et Desor/Leidecker. Les charges spéciales sont composées du poste « Amortissement » (équipement) et « Imputations internes » (finances, urbanisme, etc.).

Musée d'ethnographie (MEN)

Le Musée d'ethnographie (MEN) présente « une réflexion originale autour d'une thématique étroitement liée à l'actualité et mise en perspective par le regard à la fois impliqué et éloigné de l'ethnologie »⁵⁴. Il possède une renommée internationale.

Le directeur du MEN a refusé de participer à l'étude. Les informations qui suivent sont donc incomplètes.

Situation et bâtiment

Le MEN se trouve, depuis 1904, dans la villa de Pury, une demeure bourgeoise datant du XIXe siècle. Il est perché au sommet d'une colline surplombant le lac de Neuchâtel entouré d'un parc. Le bâtiment des expositions temporaires a été ajouté en 1954-55. En 1986, une construction a joint les deux parties où loge l'Institut d'ethnologie et la bibliothèque. Une partie du rez-de-chaussée est occupée par le café qui a vue sur le lac.

Organigramme

Le MEN est un musée communal. Son directeur enseigne à l'Institut d'ethnologie de l'Université de Neuchâtel. « Financièrement séparées, les deux institutions n'en sont pas moins complémentaires. Elles partagent la même bibliothèque et s'engagent à l'occasion dans des entreprises communes. »⁵⁵ Le musée est soutenu par le SAMEN: la société des amis du musée qui organise des expositions temporaires et permanentes, conférences, excursions, permet l'acquisition de collections. Nous n'avons pas pu obtenir d'autres informations.

Points forts	Points faibles
<p>Le MEN jouit d'un rayonnement médiatique important. Parmi les musées de la ville, il est le plus connu.</p> <p>La situation géographique du musée est un atout pour le visiteur.</p> <p>Le musée est un lieu vivant puisqu'il accueille aussi bien des visiteurs que des étudiants.</p>	<p>La bibliothèque manque sérieusement d'effectif.</p>

⁵⁴ www.men.ch

⁵⁵ idem

Projet

Un projet d'agrandissement du Musée d'ethnographie est à l'étude.

Fréquentation

Nous ne possédons pas de données sur la fréquentation du MEN.

Comptes

Musée d'ethnographie, Neuchâtel	Part des dépenses	Dépenses	Part d'autofinancement (%)	Recettes
1. Bâtiment	5 %	90'700		8'000
2. Equipements prof.	2 %	33'700		
3. Charges de personnel	57 %	1'037'900		
4. Administration*	7 %	125'300		18'200
5. Publicité	0,2 %	4'600		
6. Exposition et billetterie	11,8 %	215'000		32'400
7. Conservation et acquisitions**	1 %	16'800		
8. Activités scientifiques	0,3 %	6'700		
9. Services à la cité	1,7 %	31'600		79'000
10. Charges et recettes spéciales***	14 %	257'500		
11. Dons, cotisation				
Sous-total			7 %	137'600
Subventions université (Canton)				5'000
Total	100 %	1'819'800	8 %	142'600

* inclus l'impôt préalable irrécupérable

** utilisation des revenus du fonds Desor/Leidecker

*** amortissements et imputations internes

Commentaires

Les coûts de l'équipement sont influencés par une importante dépense en équipement informatique effectuée en 1999. Les frais administratifs sont en hausse régulière. Comme les autres musées communaux, le MEN fonctionne sur un crédit cadre de quatre ans en matière d'expositions. Les charges spéciales sont composées du poste « Amortissement » (équipement) et « Imputations internes » (finances, urbanisme, loyer, travaux publics, etc.). Les recettes des ventes d'imprimés et du museum shop ont tendance à la baisse, tout comme le total des revenus.

3.4.3. Données de base pour l'ensemble du paysage des musées à Neuchâtel

Tableau de synthèse

Musées	Nbre visiteurs (moyen)	Nbre expo/an	Surface d'exposition en m ²	Statut: Etablissement Ville (EV); Etablissement Canton (EC); Fondation (F) Association (A)	Propriétaire du bâtiment Ville (V); Canton (C); Fondation (F), Association (A)	Entrée libre (L) ou payante (P)	Nbre postes fixes	Bénévolat	Out-sourcing: Restauration (R); Service Pédagogique (SP); Conciergerie (C); Nettoyage (N); Comptabilité (Cp)	Café (C)/ Shop (S)	Bibliothèque	Activités culturelles supplémentaires (cinéma, concerts, performances, danse, théâtre, etc.)	Location de salles (conférence, apéritifs, expositions, événements, etc.)
Musée d'art et d'histoire	25'900	8	1500	EV	V	P	7,8		SP	S		X	
Muséum d'histoire naturelle	53'600	3	2037	EV	V	P	9,8		SP	C/S		X	X
Musée d'ethnographie	-	5	-	EV		P	(11 personnes + B)	X	SP	C/S	X ⁵⁶		X
Ateliers des musées, Affaires culturelles de la Ville				V			1 + B						
Centre Dürrenmatt				EFéd ⁵⁷									
CAN, Centre d'art Neuchâtel													
Total	79'500	16					18,6						

⁵⁶ Le MEN et l'Institut d'ethnologie de l'Université de Neuchâtel se partagent la même bibliothèque.

⁵⁷ « EFéd » signifie Etablissement fédéral. Le Centre Dürrenmatt relève de la bibliothèque nationale.

Tableau de synthèse

Musées	Part des expositions (%)	Part de la conservation (%)	Part des charges personnelles (%)	Part d'auto-financement (%)	Part du financement communal (%)	Dépenses	Recettes (hors subventions)
Musée d'art et d'histoire	11 %	2 %	59 %	5 %	95 %	2'401'800	131'300
Muséum d'histoire naturelle	8 %	2 %	52 %	12 %	88 %	1'822'400	217'800
Musée d'ethnographie	12 %	1 %	57 %	7 %	92 %	1'819'800	137'600
Atelier des musées ⁵⁸	-	-	95 %	25 %	75 %	105'200	26'300
<i>Centre Dürrenmatt</i>					(80'000)		
<i>CAN, Centre d'Art Neuchâtel</i>					(20'000)		
Total	10 %	2 %	56 %	8 %	92 %	6'044'000	486'700

3.4.4. Modalités de coopération

Collaborations de la Ville

Une collaboration entre la Ville et ses musées a donné lieu en 1998 à la création de l'Atelier des musées. Ce service pédagogique commun aux trois établissements permet de centraliser l'offre pédagogique et de remédier au manque d'effectifs existant dans chaque institution. Son fonctionnement est financé par la Ville, tandis que les animations reposent en théorie sur la recherche de fonds. Jusqu'ici, les résultats obtenus auprès des fonds privés ne sont pas concluants, alors que les animations donnent pleine satisfaction aux musées.

Les musées de la ville participe au billet commun aux villes du canton. « La carte Onze Musées assurent une certaine fidélité aux institutions, elles multiplient également un accroissement des entrées libres au détriment des entrées payantes. Cette politique d'ouverture a son prix. »⁵⁹

En 2000, l'exposition « La Grande Illusion » a réuni les trois établissements autour d'un thème commun. Cet événement a été un succès médiatique. Cela a permis à la ville de Neuchâtel de bénéficier d'un rayonnement national et international. A titre exceptionnel, la Direction des Affaires culturelles s'est engagée pour le financement de la promotion. En règle général, chaque musée s'occupe de sa promotion.

⁵⁸ Les chiffres ci-dessus sont issus des comptes 2001.

⁵⁹ Comptes de fonctionnement et rapports d'activités: 2000, Affaires culturelles, Neuchâtel, p.438

Collaborations du Musée d'art et d'histoire

Les collaborations avec les autres musées de la ville pour des expositions sont sporadiques. « La Grande Illusion » a été un franc succès du point de vue de la collaboration interne (entre les départements du MAH). Du point de vue externe (avec les autres musées municipaux), l'expérience n'a pas soulevé d'enthousiasme particulier.

Sur un plan organisationnel, les musées de la ville ont acheté un camion commun pour les transports afin de diminuer les frais de transport. (Suivant les cas, ils continuent de faire appel à des entreprises professionnelles). En dehors de cela, ils se rencontrent régulièrement sous forme d'une amicale qui leur permet de défendre leurs intérêts face à la ville.

Etant donné la proximité de la Galerie des amis des arts, certaines collaborations peuvent avoir lieu (l'exposition de Décembre).

Des collaborations sont mises sur pied avec différents types d'organisation ("Terre des Hommes", "Forme-Forum").

Concernant le département des arts plastiques, le conservateur prend part à des projets en partenariat avec d'autres musées. C'est-à-dire qu'il participera dès le départ à la conception de l'exposition (contribution au catalogue, reprise de l'exposition sous une autre forme).

Le MAH participe avec le groupement des conservateurs de l'Arc jurassien au printemps des musées.

Collaborations du Musée d'histoire naturelle

Au niveau des musées neuchâtelois, il existe peu de collaborations. L'événement de «La Grande Illusion» fut un succès pour le musée du point de vue de son rayonnement médiatique à un niveau international. En relation avec quelques précédentes expositions (ex. "Rats"), la fréquentation était moindre. La seule forme de collaboration entre les trois musées résidait dans une « entente minimale » sur un thème commun. Ensuite, chacun a agi de son côté. Il n'y a pas eu de « compromis ou de consensus, ce qui aurait été un désastre » selon le directeur du Muséum.

Le Muséum d'histoire naturelle est très bien implanté dans un réseau de musées d'histoire naturelle francophones. Ce réseau s'étend du reste de la Romandie à la France, la Belgique et au Québec et offre des possibilités d'échanges d'expositions. Le Muséum d'histoire naturelle participe également au Congrès de muséologie.

Il possède également un réseau de collaborations attaché à son pôle de recherche scientifique. Il collabore par exemple régulièrement avec les Société neuchâteloises des sciences naturelles et d'entomologie et le WWF.

Collaborations du Musée d'ethnographie

Le MEN et l'Institut d'ethnologie de l'Université de Neuchâtel sont réunis en un même lieu. Ils partagent la même bibliothèque. Les deux institutions sont financièrement indépendantes l'une de l'autre, mais profitent régulièrement d'allier leurs activités. Il arrive que des étudiants participent aux activités du musée. Le musée reçoit une subvention annuelle de l'Université. Le café du musée fait office de cafétéria de l'Institut (corps enseignants, étudiants).

N'ayant pu obtenir de plus amples informations sur la situation, nous ne pouvons avancer les avantages ou les inconvénients d'une telle collaboration. Du point de vue du visiteur, cette synergie semble profitable.

3.4.5. Synthèse

Le paysage culturel de Neuchâtel propose trois musées communaux (le Musée d'art et d'histoire, le Muséum d'histoire naturelle et le Musée d'ethnographie), un établissement fédéral (le centre Dürrenmatt qui est une dépendance de la Bibliothèque nationale) et un établissement privé (le centre d'art contemporain CAN). Ces établissements sont autonomes les uns des autres. Ils profitent cependant de différentes formes de coopération. Les plus significatives concernent les musées publics.

L'initiative la plus concluante est l'Atelier des musées mis sur pied par la Ville à la demande des musées communaux. C'est un service pédagogique commun aux trois musées. Il est chargé de produire les animations en collaboration avec les différents musées, de gérer la question des guides (formation) et de centraliser les inscriptions. Il représente une interface entre le public et les musées. Le fonctionnement de l'Atelier est financé par la Ville. Les animations reposent en théorie sur la recherche de fonds. Pour le moment, les ressources sont encore trop faibles pour répondre à la demande. Mais auprès des conservateurs et des écoles, l'Atelier de musées recueille déjà une grande satisfaction.

Les trois musées communaux ont aussi acquis un camion commun afin de réduire les frais de transport.

Au niveau des unités, la coopération du Musée d'ethnographie et de l'Institut d'ethnologie semble offrir l'exemple d'une complémentarité convaincante.

3.5. OLTEN (CANTON DE SOLEURE)

3.5.1. Introduction

La ville d'Olten se trouve à l'extrême Est du canton de Soleure sur un nœud ferroviaire à proximité de la ville d'Aarau (chef-lieu du canton d'Argovie). Elle compte 17'300 habitants dans une agglomération qui en compte 51'300.

L'offre culturelle d'Olten comporte trois musées municipaux rassemblés au centre ville, l'Historisches Museum, le Kunstmuseum et le Naturmuseum. Les trois établissements occupent chacun un bâtiment en bordure d'une même place. Concernant leur fonctionnement, un projet est en cours qui analyse la possibilité de réunir les trois établissements sous un seul toit. Le principe de "Drei Museen unter einem Dach" est d'exploiter leur situation de proximité et de constituer une offre globale qui redynamise l'image des trois musées (voire développement sous **Modalités de collaborations**).

Les informations réunies ci-dessous ont été obtenues dans un premier temps lors d'un entretien avec le directeur de l'Historisches Museum d'Olten qui s'est porté volontaire pour

nous communiquer, dans la mesure de ses possibilités, les informations concernant les autres musées. Il est l'unique entretien qu'il nous a été possible d'obtenir dans cette ville. Dans un second temps, nous avons pu compléter les données concernant le Naturmuseum par un échange d'emails avec son directeur.

3.5.2. Données de base par établissement

Historisches Museum

L'Historisches Museum expose l'histoire de la ville d'Olten et du canton de Soleure. Il présente des collections aussi diverses que l'archéologie, la céramique, les armes ou la peinture sur verre. La collection d'archéologie appartient au Département d'archéologie cantonale. La scénographie a été conçue en collaboration avec celui-ci. Le programme des expositions temporaires comporte 4-5 expositions par année et porte principalement sur les arts appliqués et le design.

L'Historisches Museum d'Olten changeait de direction au moment de l'étude et les informations ci-dessous ont été obtenues auprès du nouveau directeur. Sa récente arrivée a eu pour conséquence de présenter un état de fait portant sur une courte période et susceptible de modifications.

Situation et bâtiment

L'Historisches Museum se trouve à proximité de la vieille ville en bordure d'un square. Il partage le bâtiment avec la caserne des pompiers dont le départ est prévu prochainement. Il est voisin de ses deux collègues, le Kunstmuseum et le Naturmuseum. Sa récente rénovation lui a valu d'être récompensé pour son accès facile aux handicapés. Actuellement le musée occupe une surface d'exposition de 8'800 m².

Organigramme

L'Historisches Museum est un musée communal. Son équipe est composée de 1,2 postes fixes auxquels sont inclus les services partagés par les trois musées d'un technicien à 100 % et d'une personne responsable du nettoyage à 50 %. Il bénéficie depuis plusieurs années de l'aide d'un bénévole qui travaille l'équivalent d'un 20 %. Le chômage rémunérait jusqu'à récemment un poste à 50 %. Le musée a engagé cet employé de façon fixe depuis 2001.

Points forts	Points faibles
<p>Le programme d'expositions temporaires sur les arts appliqués initié par le précédent conservateur est unique dans le Canton de Soleure selon le directeur du musée d'histoire. Le bâtiment est très grand et confortable et il a été récompensé pour son aménagement et son accès facilité aux handicapés. Le musée expose la collection d'archéologie du Canton.</p>	<p>Le manque de personnel est le problème le plus urgent. Il n'y a pas de personnel administratif, ni de surveillants. Le Canton a déposé sa collection d'archéologie au musée. C'est une richesse, mais aucun poste n'est prévu pour sa conservation. Le musée manque de main d'œuvre pour tenir à jour l'exposition.</p> <p>Le musée ne possède pas de réel inventaire de ses collections et cela devient une tâche urgente. Ce pourrait être l'objet d'un projet financé par une organisation pour la protection du patrimoine propose son directeur.</p> <p>Il n'y a pas de réel espace d'accueil. La scénographie des expositions permanentes est datée.</p> <p>Le bâtiment est très grand et implique des coûts élevés d'entretien.</p> <p>Dans son rapport de l'année 2000, l'ancien directeur du musée déplore l'absence d'une véritable politique concernant les musées. Il ajoute que celle-ci devrait être relayée par le Canton, sans quoi elle n'aurait pas de sens.⁶⁰</p>

Fréquentation

La fréquentation moyenne de l'Historisches Museum est de 8'800 visiteurs par an.

⁶⁰ « Einwohnergemeinde Olten: Rechnungen und Verwaltungsbericht 2000 », p.111.

Comptes

Historisches Museum, Olten	Part des dépenses	Dépenses	Part d'autofinancement (%)	Recettes
1. Bâtiment	23 %	71'500		11'000
2. Equipements prof.	0 %	200		
3. Charges de personnel	57 %	177'100		
4. Administration*	7 %	22'000		8'500
5. Publicité	0 %	-		
6. Exposition et billetterie	7 %	22'500		1'500
7. Conservation et acquisitions**	5 %	14'100		
8. Activités scientifiques	0 %	-		
9. Services à la cité	0 %	-		
10. Charges et recettes spéciales***	1 %	1'700		4'600
11. Dons, cotisation				
12. Sponsors				(400)
Sous-total			8 %	25'600
Subventions cantonales****			8 %	26'200
Total	100 %	309'100		51'800

* conférences incluses

** entretiens du mobilier et des collections confondus

*** fonds spécial

**** subvention cantonale destinée à la collection d'archéologie.

Commentaires

Les coûts du bâtiment ont été particulièrement importants en 1999, surtout concernant son entretien avec Fr. 58'922.- (rénovation). Ceux de 1997 aussi étaient élevés (Fr. 45'389.-). Les charges de personnel ont tendance à la baisse avec une chute importante en 2000 (Fr. 117'544.-).

Les coûts des postes «Administration», «Exposition» et «Conservation et acquisitions» ont tendance à la hausse. Le fonds spécial a été alimenté deux fois en quatre ans: en 1997 de Fr. 4'700.- et en 1998 de Fr. 2'000.-. L'année 1999 semble avoir été une année forte du point de vue des charges (bâtiment, administration et exposition). Sinon le total des charges suit une relative régularité. Les recettes de la billetterie n'apparaissent qu'à partir de 1999. La moyenne est donc effectuée sur deux ans. Le sponsoring n'est apparu qu'une fois en quatre ans. Il n'est pas comptabilisé ici. Le total des revenus est irrégulier avec une tendance à la hausse.

Naturmuseum

Le Naturmuseum présente à travers son exposition permanente la nature de la région d'Olten (minéraux, fossiles, reptiles, etc.). Il possède des terrariums, une salle vidéo, des postes interactifs et un coin réservé aux enfants. Il présente en moyenne 4 expositions par an.

Situation et bâtiment

Le Naturmuseum se trouve au centre de la ville d'Olten proche de la vieille ville. Il est voisin de ses deux collègues, le Kunstmuseum et l'Historisches Museum. Il offre une surface d'exposition de 7'900 m².

Organigramme

Le Naturmuseum est un musée communal. Son équipe est composée de 1,9 postes auxquels sont inclus les services partagés par les trois musées d'un technicien à 100 % et d'une personne responsable du nettoyage à 50 %.

Points forts ⁶¹	Points faibles
<p>Le Naturmuseum se trouve au centre de la ville d'Olten dans un bâtiment historique. La collection a une importance régionale. Le service pédagogique est un atout. Le Naturmuseum propose des animations pour les anniversaires. Il propose un grand choix de publications.</p>	<p>Le partage d'un seul technicien entre les trois musées pose des problèmes au niveau de sa disponibilité. Un musée nécessite la réalisation de nombreux travaux, que ce soit au moment des changements d'exposition ou pour son entretien (d'ajustements, réparations, etc.) Une seule personne ne peut satisfaire les besoins de trois établissements selon le directeur du Naturmuseum qui a vu comme un soulagement l'engagement temporaire d'un assistant à 60 %.</p> <p>L'état du bâtiment du Naturmuseum est insatisfaisant. Les infrastructures et les volumes sont insuffisants. Il y a un manque au niveau des espaces d'accueil (café, shop) et des sanitaires. Le Naturmuseum n'est pas conçu pour accueillir de chaises roulantes. Aucun espace n'est prévu pour les animations ou l'entreposage de matériel. Les expositions souffrent aussi du manque de place.</p> <p>La muséographie de l'exposition permanente est dépassée.</p> <p>La recherche scientifique a une trop petite place.</p> <p>Il faudrait une association de soutien (pour défendre les intérêts du musée).</p> <p>Il n'existe aucun projet politique cantonal ou communal sur l'avenir des musées et leurs missions. Le soutien des communes de la région est moindre. On peut y voir un risque de précarité.</p>

⁶¹ La liste des points forts et des points faibles est issue de l'étude de M.Limat sur le Naturmuseum d'Olten. Limat, Marc, « Entwicklung eines Leitbild für das Naturmuseum Olten », Basel, 2001, p.13.

Fréquentation

Le Naturmuseum a une fréquentation moyenne de 7'900 visiteurs par an et ces chiffres sont en hausse.

Comptes

Naturmuseum, Olten	Part des dépenses	Dépenses	Part d'autofinancement (%)	Recettes
1. Bâtiment	17 %	41'700		
2. Equipements prof.	0 %	700		
3. Charges de personnel	48 %	121'500		
4. Administration*	6 %	14'500		4'600
5. Publicité	0 %	-		
6. Exposition et billetterie	16 %	38'800		6'100
7. Conservation et acquisitions**	12 %	31'000		
8. Activités scientifiques	0 %	-		
9. Services à la cité	0 %	-		
10. Charges et recettes spéciales	1 %	2'800		4'800
11. Dons, cotisation				
12. Sponsors				(8'400)
Total	100 %	251'000	6 %	15'500

* conférences incluses

** entretiens du mobilier et des collections confondus

Commentaires

En 1999, les coûts d'entretien du bâtiment ont subi une forte hausse (Fr. 31'600.-) alors qu'en 1997, ils sont particulièrement faibles (Fr. 9'400.-). En 1997, un montant de Fr. 11'300.- a été déposé sur le fonds spécial. En l'occurrence, c'est le seul dépôt sur les quatre ans étudiés.

Les revenus du poste « Administration » sont très irréguliers. Ils étaient de Fr. 4'000.- en 1997 et de Fr. 1'300.- en 1998, nuls en 1999 et s'élevaient à Fr. 13'200.- en 2000. Les revenus des fonds spéciaux n'apparaissent ici qu'une année sur deux en 1998 et 2000, de respectivement Fr. 2'500.- et Fr. 16'600.-. Le sponsoring n'apparaît qu'en 2000, il est d'un montant de Fr. 8'400.-. Il n'est pas comptabilisé ici.

Kunstmuseum

Le Kunstmuseum expose des collections d'art suisse des XIX^e et XX^e siècles et plus particulièrement des œuvres d'artistes d'Olten, voire Soleure. Il présente en moyenne 8 expositions par année.

Les informations qui suivent sont incomplètes en raison du changement de direction du Kunstmuseum. Le poste de la conservatrice étant de 40 %, elle a préféré décliner notre demande.

Situation et bâtiment

Le Kunstmuseum se trouve au centre de la ville à côté des deux autres musées communaux (voir **Situation et bâtiment** des autres musées de la ville). Il possède une surface d'exposition de 6'600 m².

Organigramme

Le Kunstmuseum est un musée communal.

Fréquentation

La fréquentation moyenne du Kunstmuseum est de 6'600 visiteurs par an.

Comptes

Kunstmuseum, Olten	Part des dépenses	Dépenses	Part d'autofinancement (%)	Recettes
1. Bâtiment	15 %	54'300		10'700
2. Equipements prof.	0 %	200		
3. Charges de personnel	41 %	148'300		
4. Administration*	7 %	23'900		5'500
5. Publicité	0 %	-		
6. Exposition et billetterie	28 %	99'200		
7. Conservation et acquisitions**	7 %	23'300		
8. Activités scientifiques	0 %	-		
9. Services à la cité	0 %	-		
10. Charges et recettes spéciales***	2 %	7'500		48'400
11. Dons, cotisation				
Total	100 %	356'700	18 %	64'600

* conférences incluses

** entretiens du mobilier et des collections confondus

*** fonds spécial.

Commentaires

Les coûts du bâtiment ont subi une pointe (de Fr. 109'400.-) en 1998 qui influence la moyenne vers le haut. Les coûts du poste «Exposition» ont doublé entre 1998 et 1999. Les coûts du poste «Conservation et acquisitions» alternent entre des années fortes et des années faibles avec des dépenses de Fr.5'800.- en 1997 et de Fr. 52'800.- en 2000. Le fonds spécial a été alimenté une seule fois sur la période étudiée: en 1997 avec Fr. 30'000.-. Le total des charges sur les quatre ans alterne les années fortes et les années faibles avec un mouvement similaire observé au poste «Conservation et acquisitions». Les revenus du «Bâtiment» sont en hausse depuis 1999. Ceux du fonds spécial également (sans compter les chiffres excessivement bas de 1998 avec Fr. 4'000.-). Le revenu de 2000 se monte même à Fr. 82'900.-.

3.5.3. Données de base pour l'ensemble du paysage des musées d'Olten

Tableau de synthèse

Musées	Nbre visiteurs (moyen)	Nbre expo/an	Surface d'exposition en m ²	Statut: Etablissement Ville (EV); Etablissement Canton (EC); Fondation (F) Association (A)	Propriétaire du bâtiment Ville (V); Canton (C); Fondation (F), Association (A)	Entrée libre (L) ou payante (P)	Nbre postes fixes	Bénévolat	Out-sourcing: Restauration (R); Service Pédagogique (SP); Conciergerie (C); Nettoyage (N); Comptabilité (Cp)	Café (C)/ Shop (S)	Bi-bliothèque	Activités culturelles supplémentaires (cinéma, concerts, performances, danse, théâtre, etc.)	Location de salles (conférence, apéritifs, expositions, événements, etc.)
Historisches Museum	8'800	4-5		EV	V	L	1,2	X	SP	-	-	-	-
Naturmuseum	7'900	2-4		EV	V	L	1,9		SP	-	X	X	
Kunstmuseum	6'600	7-9		EV	V	L			SP	-			
Total	23'300	13-18					+ de 3,1						

Commentaires

La situation du paysage d'Olten est présentée ici sous réserve de modifications. En effet, un projet prévoit une meilleure réunion des musées qui exploite leur emplacement aux abords d'une place centrale. Le prochain départ de la caserne des pompiers qui occupe actuellement le rez-de-chaussée du musée d'histoire libérera un espace qui pourra être ainsi récupéré.

Tableau de synthèse:

Musées	Part des expositions (%)	Part de la conservation (%)	Part des charges personnelles (%)	Part d'auto financement (%)	Part du financement communal (%)	Dépenses	Recettes (hors subventions)
Naturmuseum	16 %	12 %	48 %	6 %	94 %	251'000	15'500
Historisches Museum	7 %	5 %	57 %	8 %	84 %	309'100	25'600
Kunstmuseum	28 %	7 %	41 %	18 %	82 %	356'700	64'600
Total						916'800	105'700

3.5.4. Modalités de coopération à Olten

Le projet « Drei Museen unter einem Dach »

Les trois musées offrent une situation exceptionnelle du point de vue de leur emplacement dans la ville et les uns par rapport aux autres. Ils sont entourés de l'Eglise de la ville, de la mairie, d'un parking public, de restaurants et d'un square. Mais si cet avantage n'est pour l'heure pas exploité, un projet est en discussion pour mettre à profit la situation. Le projet « Drei Museen unter einem Dach » consiste à élaborer une offre globale, un paquet de trois musées. Il entend ouvrir les trois bâtiment sur un accès commun qui se trouverait sur la place centrale. (A l'heure actuelle, chacune des entrées est à l'opposé l'une de l'autre.) Dans cet effort de réunir les musées sous un même toit réside l'idée de créer des espaces d'accueil communs (réception, boutique, café, voire salle commune). Le départ prévu de la caserne des pompiers du rez-de-chaussée de l'Historisches Museum représente un espace supplémentaire qui pourra être utilisé.

Ce projet a pour but de redynamiser l'offre muséale de la ville et entend redessiner l'identité du quartier en le rendant plus convivial (en faisant disparaître le parking sous terre par exemple).

Collaborations du Canton

Le Canton de Soleure possède plusieurs musées cantonaux et distribue en plus des subventions à de nombreux autres musées (p.ex. à l'Historisches Museum d'Olten pour sa collection d'archéologie ou au Naturmuseum, au Kunstmuseum et à l'Historisches Museum de Soleure). Il contribue également aux services pédagogiques des musées par le biais du Fonds de Loterie et un poste de médiatrice au Canton. Les montants alloués aux différents musées sont distribués par les autorités communales.

Le Canton publie également une brochure qui réunit toutes les informations sur les musées du canton (horaires, types de collections, tarifs, contacts).

Collaborations avec la Ville

Les trois musées profitent déjà des services d'un technicien du service des bâtiments. Son atelier se trouve dans l'Historisches Museum et chaque musée contribue d'environ un tiers de son salaire.

L'équipe de nettoyage est aussi un service de la Ville. Les trois musées n'ont ainsi pas besoin de s'en soucier. Les salaires sont déduits du poste « salaires » de chaque compte.

Les musées élaborent ensemble leur programme annuel. En 2000, ils ont par exemple traité d'un thème commun et présenté des expositions temporaires de même durée. ("Kommunikation ist alles")

Les musées d'Olten apparaissent sur un dépliant. On y trouve le calendrier annuel des expositions (images et textes). Ils sont aussi présentés dans une brochure publiée par le Canton de Soleure.

Le Stadthaus possède un espace d'exposition que le Kunstmuseum anime.

Le manque de personnel administratif est un réel problème pour les trois musées. Aucun des trois conservateurs n'a de secrétaire. Il semble qu'il fasse appel aux équipements du bâtiment communal (p.ex. photocopieuse). Dans la plupart des cas, les personnes à la caisse effectuent de petits travaux.

Collaborations du Naturmuseum

Le Naturmuseum collabore avec d'autre institution pour la production d'expositions. L'étude réalisée sur le Naturmuseum présente dans son analyse des points forts et des points faibles les opportunités et les risques et formule la possibilité de mettre en place une « synergie entre les musées alentour et plus éloignés (Olten, Aarau, Soleure, etc.) »⁶².

Collaborations du Historisches Museum

L'Historisches Museum expose une collection du département d'archéologie cantonale. Il reçoit pour cela une subvention.

Le musée collabore avec l'office de tourisme dans le cadre des visites guidées (historique de la ville).

Il collabore également avec les archives de la Ville, par exemple pour des publications communes.

3.5.5. Synthèse

A Olten, le projet « Drei Museen unter einem Dach » analyse la possibilité de réunir les musées de la ville dans un paquet commun. Les trois musées se partagent déjà les services

⁶² Limat, Marc, Entwicklung eines Leitbildes für das Naturmuseum Olten, Basel: 2001, p.13,

d'un technicien et d'une femme de ménage. Le projet prévoit la création d'espaces d'accueil communs (réception, boutique, café, etc.). La caserne des pompiers qui occupe une partie du bâtiment du musée historique va quitter les lieux prochainement. L'espace sera probablement récupéré par les musées et pourra alors être reconverti en salle d'exposition temporaire ou en café. Le projet témoigne d'une part d'une volonté de rationaliser les ressources, mais aussi de redynamiser l'offre et de la rendre plus visible. Selon l'ancien directeur du Historisches Museum, ce projet doit être récupéré par le Canton au niveau d'une politique plus globale. Il estime qu'une politique culturelle communale pour les musées ne peut être efficace qu'avec la contribution du Canton⁶³.

Nous pouvons constater que la situation de la ville d'Olten et de ses musées vivait au moment de l'étude (fin 2001, début 2002) une période de transition. Les directions des Kunstmuseum et Historisches Museum venaient de changé et le projet « Drei Museen unter einem Dach » était en cours d'élaboration. Cette nouvelle dynamique, également observable dans d'autres villes, témoigne d'une volonté de changement. Les musées font l'objet d'une attention nouvelle qui donne naissance à des solutions comme l'idée d'une réunion des trois musées sous un seul toit. Leur image ainsi renforcée, des musées peuvent poursuivre leur mission. Sur la question de la collaboration du Canton de Soleure, lire la synthèse du chapitre consacré à la ville de Soleure.

3.6. SOLEURE (CHEF-LIEU DU CANTON DE SOLEURE)

Le Canton de Soleure traverse une crise économique douloureuse. Néanmoins, il a concédé un service pédagogique financé par le Fonds de Loterie dont bénéficient les musées du chef-lieu. Cette revendication provient des musées qui déploraient le manque de participation du canton au niveau des visites des écoles. Le résultat n'est pas encore satisfaisant, puisque les dossiers sont élaborés par les musées eux-mêmes et que la fréquentation des classes demeure faible.

Le service pédagogique est mené par une responsable qui organise les visites dans les différents lieux. En 2000, il faisait appel à 8 médiatrices.

Le Canton publie un programme réunissant tous les musées du canton (dont ceux d'Olten et Soleure). Il présente les expositions et les différents services proposés par les musées. Des informations sur le service pédagogique cantonal y sont dispensées.

3.6.1. Introduction

La ville de Soleure est le chef-lieu du canton de Soleure. Elle se trouve sur l'axe Berne-Bâle, à quelques kilomètres de Bienne. Elle compte 15'700 habitants dans une agglomération qui en compte 68'700. Soleure était dans le passé reconnue pour sa tradition militaire et ses mercenaires. Elle a conservé de cette époque un patrimoine militaire important exposé dans un des musées et l'usage du Français par une petite partie de la population. Sa vieille ville possède une identité très marquée par l'architecture baroque.

⁶³ « Einwohnergemeinde Olten: Rechnungen und Verwaltungsbericht 2000 », p.111

Soleure est aussi considérée comme une ville de musées⁶⁴. On y trouve un total de sept établissements dont quatre seulement sont pris en compte ici, le Kunstmuseum, le Naturmuseum, l'Historisches Museum Blumenstein et le Museum Altes Zeughaus. Les trois premiers sont communaux et le dernier est cantonal. Les trois musées qui ne sont pas pris en compte sont le Kosciuszko-Museum, le Steinmuseum et le Puppen- und Spielmuseum, car les deux premiers sont de petits établissements avec des horaires limités et le troisième a refusé de participer à l'étude.

Jusqu'à récemment, les trois musées étaient sous la direction du conservateur du Kunstmuseum. Ce système provient probablement du fait qu'à l'origine les musées d'histoire, d'histoire naturelle et des beaux-arts étaient réunis sous le même toit. Aujourd'hui, une commission des musées a été formée, ainsi qu'un service administratif (voir plus bas) et des commissions spécialisées pour chaque établissement. Le président de la commission des musées, l'administratrice et les trois conservateurs se rencontrent régulièrement pour discuter des questions d'ordre général (organisation, programmation). Les commissions spécialisées (« Fachkommission ») supervise le fonctionnement interne des musées (acquisitions, comptes, budget).

Sur la question des finances, la Ville de Soleure gère un fonds spécial (« Reservekonto städtische Museen ») destiné aux musées pour les acquisitions et l'entretien des collections alimenté par les excédents de revenus. Il existe aussi un « Dispositions fonds des Kunstabteilung des Museums » pour le Kunstmuseum et un « Fonds für Stadt- und Landesgeschichte im historische Museum Blumenstein ».⁶⁵

Au niveau de la région, il n'existe pas de loi sur le financement culturel, mais certaines communes contribuent cependant au fonctionnement des musées. (En 1999 ou 2000, les musées ont tous reçu une aide des communes.) Le Canton aussi participe à travers le Fonds de Loterie (service pédagogique) et par des subventions (Kunstmuseum, Historisches Museum Blumenstein).

(Les musées communaux sont entrée libre et possèdent une jarre à offrande dans le foyer.)

Administration des musées

L'administration des musées (« Verwaltung der städtischen Museen ») est un service de la Ville qui se consacre aux questions administratives des musées comme le contrôle financier, les salaires et le protocole des commissions des musées. Il occupe un poste à 50 % réparti en trois fois 10 % environ consacré à chaque musée et 20 % aux travaux d'ordre général.

⁶⁴ www.naturmuseum-so.ch

⁶⁵ « Einwohnergemeinde der Stadt Solothurn, Rechnungen und Verwaltungsbericht 2000 », pp.95-96.

Comptes

Verwaltung der städtischen Museen	Part des dépenses	Dépenses	Part d'autofinancement (%)	Recettes
1. Charges de personnel	62 %	50'600		
2. Administration	38 %	31'200		
3. Services à la cité				(3'400)
4. Recettes spéciales				
Total	100 %	81'800		(3'400)

Commentaires

L'administration des musées de Soleure apparaît dès 1998. Jusqu'à récemment, le directeur du Kunstmuseum était le directeur de tous les musées communaux. (Le montant indiqué sous « Recettes » n'est pas comptabilisé, car il n'apparaît qu'en 1999. Ce service ne possède pas de revenus.)

3.6.2. Données de base par établissement

Kunstmuseum

Le Kunstmuseum possède entre autres choses des collections d'art, d'ethnographie et un cabinet graphique. Ses collections comptent des œuvres de Cuno Amiet, de Cézanne, mais également d'artistes de la région. Son programme d'expositions présente toutes les traditions artistiques. Il expose autant des œuvres plus anciennes que des créations contemporaines et s'intéresse ainsi à tous les supports: photographies, installations, peintures, sculptures, etc. il présente une moyenne de 8 expositions par an.

Le Kunstmuseum possède un rayonnement national au niveau de la presse (*L'Hebdo*, la *Neue Zürcher Zeitung*) qui s'étend jusqu'en Allemagne (*Frankfurter Allgemeine*).

Les données sur le Kunstmuseum de Soleure sont incomplètes en raison du refus de son directeur de participer à l'étude.

Situation et bâtiment

Le Kunstmuseum se trouve au centre de la vieille ville dans un ancien bâtiment.

Organigramme

Le Kunstmuseum est un musée communal. Il est soutenu par une Association des Amis du musée (Förderverein, Kunstverein). Comme les autres musées de la Ville, une commission du musée supervise son budget. L'organigramme du musée comprend également les conseils de trois fondations, Dübi-Müller-Stiftung, Josef-Müller-Stiftung et Max-Gubler-Stiftung. L'équipe du musée est composée d'environ quinze personnes à temps partiel. La secrétaire de

l'administration communale des musées consacre environ 10 % de son temps au Kunstmuseum.

Fréquentation

Le Kunstmuseum de Soleure a une fréquentation moyenne de 19'800 visiteurs par an (moyenne sur deux ans: 1999 et 2000). Ce chiffre est influencé par le grand succès d'une exposition sur le symbolisme qui a eu lieu en 2000.

Comptes

Kunstmuseum, Soleure	Part des dépenses	Dépenses	Part d'autofinancement (%)	Recettes
1. Bâtiment	5 %	72'700		
2. Equipements prof.	11 %	143'200		
3. Charges de personnel	47 %	611'200		
4. Administration	36 %	466'700		27'700
5. Publicité		-		
6. Exposition et billetterie		-		36'200
7. Conservation et acquisitions		-		
8. Activités scientifiques		-		
9. Services à la cité		4'000		16'500
10. Charges et recettes spéciales*	1 %	10'000		10'000
11. Dons, cotisation				293'800
Sous-total	100 %	1'307'800	29 %	384'200
Subvention des communes				1'000 (40'000)
Subvention cantonale et régionale				15'300
Sous-total	100 %	1'307'800	1 %	16'300
Total	100 %	1'307'800		400'500

* fonds spécial

Commentaires

Les coûts du bâtiment ont une tendance à la hausse. Les revenus du poste « Expositions et billetterie » subissent une hausse légère sur les quatre ans, tout comme ceux du poste « Services à la cité ». De façon générale, on observe que les coûts sont faibles pour 1998 et 1999 et alternent avec des coûts forts en 1997 et 2000, alors que les revenus subissent une alternance entre des années fortes plutôt en 1998 et 2000 et des années faibles en 1997 et 1999.

Les subventions publiques du Kunstmuseum proviennent en partie du Canton et en partie des communes. Les communes versent Fr. 1'000.- par an. En 1999, cependant cette subvention s'est monté à Fr.41'000.-. (Nous n'avons pas comptabilisé ce montant qui n'apparaît qu'une fois en quatre ans.)

Historisches Museum Blumenstein

L'Historisches Museum Blumenstein est le musée d'histoire de la ville. Il a réouvert en 1999 après une fermeture de quatre ans avec une exposition permanente présentant la vie bourgeoise de Soleure et son passage de la tradition militaire à l'industrie. En mettant, Sa muséographie met l'accent se base sur les objets d'usage quotidien pour expliquer la vie des gens de l'époque. Le musée ne possède pas de programme d'expositions temporaires. Une fois par an cependant, il ouvre son espace d'accueil à un artiste à la condition de traiter d'un thème lié au contenu du musée.

A l'heure actuelle, le musée est en phase de développement. Il a rouvert ses portes récemment et travaille encore à l'élaboration d'un nouveau concept.

Situation et bâtiment

Le Musée Blumenstein se situe en dehors du centre de la ville, dans une zone d'habitations (depuis 1951). Le bâtiment est une ancienne demeure bourgeoise du XVIII^e siècle entourée d'un parc. En 1920, une véranda a été ajoutée. La fermeture du musée pour sa rénovation a permis de créer une nouvelle muséographie et de rendre l'espace d'accueil neutre. Une fois par an, cet espace est animé par des artistes locaux (peintures, musique, etc.). Quelques tables y sont installées pour la cafétéria. Le projet est d'installer un café dans la véranda.

Organigramme

L'Historisches Museum Blumenstein de Soleure est un établissement communal. Son équipe est composée de 2,3 postes plein temps. La secrétaire de l'administration des musées au service de la Ville travaille aussi pour le musée. Elle lui consacre un 10 % de son temps environ. Comme les autres musées communaux, une Fachkommission supervise son fonctionnement.

Points forts	Points faibles
<p>Le cachet de la demeure bourgeoise du musée Blumenstein est un atout. Il offre un décor datant du XVIII^e siècle dans un jardin plein de « charme ».</p> <p>La muséographie de l'exposition exploite le caractère bourgeois de la maison et tente de recréer l'atmosphère de la vie d'autrefois par des animations sonores. Elle est aussi très interactive. Une équipe composée de scientifiques, de pédagogues, de conservateurs et de scénographes est à la base du concept de l'exposition.</p> <p>La possibilité de louer les lieux pour des événements privés (mariages, anniversaires, conférences, etc.) représente l'opportunité, selon la directrice du musée Blumenstein, d'ouvrir le musée à un public différent et de le toucher grâce à l'atmosphère qui se dégage du cadre historique de la maison. C'est l'occasion d'une approche moins intellectuelle et plus émotionnelle.</p> <p>Le musée est petit comme une « niche » ce qui autorise une grande liberté d'action.</p>	<p>Le musée Blumenstein souffre d'un sérieux manque d'effectif au niveau de l'administration, de la conservation, des expositions et aussi pour les animations. Le service pédagogique du Canton n'est largement pas suffisant.</p> <p>Une étude sur le musée est en cours qui permettra de définir entre autres choses une politique d'acquisition et de collection.</p> <p>Le musée ne propose pas d'exposition temporaire.</p> <p>Sa situation géographique pose plusieurs problèmes. Eloigné du centre, il souffre d'une mauvaise signalétique. Il faut prendre un bus pour s'y rendre. Et cela retient souvent les guides de l'Office de tourisme qui font la visite de Soleure rapidement. De plus, il se situe dans un quartier résidentiel, ce qui pose des problèmes de bruit lors des animations.</p> <p>Le financement par le sponsoring semble difficile car la Ville de Soleure est trop petite, selon la directrice du musée.</p> <p>Il n'existe pas de délégué aux affaires culturelles à proprement parler à Soleure, et les communes alentour ne sont pas intégrées à la politique culturelle de la Ville.</p>

Projets/idées

La conservatrice du musée a le projet de déterminer le concept et les buts du musée, son public cible, pour mieux de déterminer les moyens nécessaires à son bon fonctionnement. Pour offrir un meilleur accueil pédagogique, elle propose de développer un atelier de formation aux animations destiné aux personnes travaillant à la réception.

La véranda devrait prochainement être aménagée en cafétéria.

Fréquentation

La fréquentation du Musée Blumenstein est d'environ 7'700 visiteurs par an (chiffre de 2000).

Comptes

Historisches Museum Blumenstein Soleure	Part des dépenses	Dépenses	Part d'autofinancement (%)	Recettes
1. Bâtiment*	14 %	62'800		13'400
2. Equipements prof.	13 %	55'400		
3. Charges de personnel	59 %	256'600		
4. Administration	13 %	58'400		2'700
5. Publicité				
6. Exposition et billetterie**				11'000
7. Conservation et acquisitions				
8. Activités scientifiques				
9. Services à la cité	0 %	800		2'000
10. Charges et recettes spéciales				
11. Dons, cotisation				
Sous-total	100 %	434'000	7 %	29'100
Subventions cantonales			4 %	18'300
Subventions des communes				(100'000)
Total	100 %	434'000	11 %	47'400

*les revenus des biens immobiliers sont comptabilisés avec les revenus des biens administratifs

** exposition permanente

Commentaires

En 1998, les coûts du bâtiment ont subi une hausse notable causée par la rénovation du musée (Fr. 84'000.-). Aucun revenu n'est comptabilisé en 1998 sous le poste « Exposition et billetterie » (moyenne calculée sur trois ans) et sous le poste « Services à la cité » en 1997 et 1998 (moyenne calculée sur deux ans). Cette période représente la durée de la rénovation du musée.

L'Historisches Museum Blumenstein reçoit une subvention annuelle du Canton qui a augmenté en 1999 et a poursuivi son ascension en 2000. Le montant des années précédant la rénovation n'étant plus représentatif (Fr. 8'900.-), seuls les chiffres de 1999 et 2000 sont pris en compte. Le musée a également reçu une subvention des communes en 1999 (mentionnée ici entre parenthèse). Ce montant n'est pas comptabilisé car il n'apparaît qu'une fois sur les quatre ans.

Naturmuseum

Le Naturmuseum présente le patrimoine naturel local et met l'accent sur les thèmes qui intéresseraient les habitants de la région, par exemple les spécificités liées à la formation du Jura. Le directeur a pour principe de privilégier l'accès des enfants et des populations handicapées. Ce principe a marqué de façon évidente les premières années du musée (depuis 1981). Très interactive, l'exposition est spécialement destinée aux enfants. L'équipe du musée se propose également d'amener le musée aux visiteurs qui ne pourraient s'y rendre en

réalisant des animations pour des institutions spécialisées (pour personnes âgées ou handicapées). L'étape suivante est de faire prendre conscience au public des activités « cachées » du musée et de lui expliquer la nécessité de la conservation des collections.

Situation et bâtiment

Ancien grenier de la ville converti en école, puis en musée depuis 1981, le Naturmuseum se trouve au centre de la vieille ville de Soleure et occupe les cinq étages, ce qui représente une surface totale d'exposition de 750 m² (600 m² pour l'exposition permanente et 150 m² pour les expositions temporaires).⁶⁶ Il appartient à la catégorie des musées moyens sur le point de la surface d'exposition. Mais il est un petit musée du point de vue de ses collections.

Le directeur du musée est très engagé dans l'ouverture du musée au plus grand nombre. Un effort particulier a été réalisé dans l'aménagement pour l'accès des personnes en chaises roulantes (ascenseur, WC, etc.).

Points forts	Points faibles
<p>Le Naturmuseum est petit et donc très dynamique. L'équipe fonctionne dans une bonne entente. C'est un gain d'énergie et d'efficacité.</p> <p>Le musée est spécialisé dans les fossiles du Jura. Sa collection est reconnue d'importance mondiale (fossiles de tortues du Jura).</p> <p>Tout le musée est conçu pour un large public. La conception de l'exposition répond à une forte volonté didactique et alterne le divertissement et le sérieux. La muséographie est destinée principalement à un public jeune. Elle est dynamique, flexible et intemporelle et permet de faire évoluer le contenu et de le mettre à jour dès que c'est nécessaire.</p> <p>Le musée se trouve dans la vieille ville, aux bords d'une place très fréquentée à proximité de la zone piétonne. De plus le bâtiment ancien a du cachet. A l'extérieur, proche de l'entrée du musée, se trouvent des vitrines d'exposition qui donnent un avant-goût du musée. Cette fenêtre complète le travail de signalétique existant dans les rues avoisinantes.</p>	<p>Les installations sanitaires sont insuffisantes: les prévisions faites au moment de l'ouverture du musée avaient sous-estimé sa fréquentation. Le Naturmuseum ne possède pas non plus de véritable atelier.</p> <p>La surface consacrée aux expositions temporaires est maigre, mais cela fait partie d'un choix. Selon son directeur, les expositions ne sont pas ce qui attire le plus le public du musée. De plus, une petite ville peut se permettre de traiter de sujets sur une petite surface, car il ne draine pas les mêmes quantités de visiteurs.</p> <p>L'équipe du musée manque d'effectif pour certaines tâches comme la conservation, le service pédagogique, ou encore le travail scientifique lié à la géologie. En effet, le musée d'histoire naturelle réunit plusieurs disciplines sous un même toit et exigerait dès lors des spécialistes pour chacune (géologie, zoologie, biologie, ...).</p>

Organigramme

Le Naturmuseum est un musée communal. Son équipe est composée d'environ 4,4 postes plein temps. Il est supervisé par une commission du musée.

⁶⁶ Les dépôts et les bureaux occupent environ 200 m². Les dépôts extérieurs doivent couvrir une surface de 500m² environ.

Fréquentation

Fréquentation inconnue.

Comptes

Naturmuseum Soleure	Part des dépenses	Dépenses	Part d'autofinancement (%)	Recettes
1. Bâtiment	12 %	75'600		
2. Equipements prof.	10 %	61'000		
3. Charges de personnel	69 %	433'300		
4. Administration	9 %	58'800		3'300
5. Publicité		-		
6. Exposition et billetterie		-		17'200
7. Conservation et acquisitions		-		
8. Activités scientifiques		-		
9. Services à la cité	0 %	600		9'000
10. Charges et recettes spéciales				
11. Dons, cotisation				
Sous-total	100 %	629'300	5 %	29'500
Subventions cantonales			1 %	7'100
Subventions des communes				(40'000)
Total	100 %	629'300	6 %	36'600

Commentaires

Dès 1999, le loyer du dépôt est comptabilisé sur le poste «Bâtiment ». Les «Charges de personnel » sont en augmentation régulière, ainsi que celles de l' « Administration». En 1999, une subvention de Fr. 40'000.- a été versée au Naturmuseum par les communes voisines. Ce montant a été versé sur le fonds spécial pour les musées la même année et utilisé en 2000 par le Naturmuseum. Ces transactions sont mentionnées ci-dessus, mais ne sont pas comptabilisées car n'apparaissent que sur deux ans. Le Naturmuseum reçoit aussi des subventions du Canton.

Museum Altes Zeughaus

Le Museum Altes Zeughaus est le musée militaire de Soleure. Sa collection d'armures constitue l'attraction principale du musée. elle est le témoin de l'époque à laquelle Soleure formait des mercenaires.

Situation et bâtiment

Le Museum Altes Zeughaus se trouve au centre de la vieille ville de Soleure. C'est un bâtiment imposant qui a été construit au XVII^e siècle et a toujours servi d'arsenal à la ville de Soleure, puis au canton. Les dernières rénovations datent des années 1970. Le musée s'étend sur cinq étages dont le dernier est consacré aux expositions temporaires. La surface d'exposition est d'environ 3000 m². (Le dépôt est d'environ 150 m².)

Organigramme

Le Museum Altes Zeughaus est un musée cantonal. Son équipe est constituée de 5 postes plein temps. Une Association des amis du musée lui apporte son soutien (voir **Points faibles**).

Points forts	Points faibles
<p>La collection d'armures du Museum Altes Zeughaus est reconnue d'importance nationale et connue au-delà des frontières. Le bâtiment du musée est un monument historique qui représente un attrait touristique en soi. De plus, il a l'avantage de se trouver au centre de la vieille ville.</p>	<p>Il y a un grave problème de conservation. Les collections ne sont pas maintenues en état et tombent en ruine. Le technicien ne possède pas d'atelier équipé (voir Projet).</p> <p>L'exposition permanente est trop rigide. Ses infrastructures ne sont pas maniables aisément et ne permettent pas de modifier ni de mettre à jour son contenu.</p> <p>Le conservateur du Museum Altes Zeughaus aimerait un programme d'expositions temporaires plus étoffé qui approfondirait les thèmes présentés.</p> <p>Le musée est mal équipé pour recevoir son public cible composé majoritairement de personnes âgées. Répartit sur cinq étages, il ne possède pas d'ascenseur.</p> <p>Le statut du musée est en péril. Une réflexion a été initiée par le Canton sur son éventuelle transformation en fondation ou en musée communal.</p> <p>L'Association des amis permet l'acquisition de certaines pièces, mais reste relativement peu active à cause de problèmes internes.</p>

Projet

Le projet a été formulé de centraliser l'administration du Museum Altes Zeughaus avec celle du château Waldegg qui est aussi un établissement cantonal. Le directeur du musée de l'arsenal n'approuve pas ce projet, car il craint une perte d'autonomie du musée, voire sa disparition. Les autorités cantonales ont émis la possibilité de le transformer en fondation, voire en musée communal. Quant à son conservateur, il propose de créer un fonds sur une durée de 10-15 ans et ensuite seulement de transformer le musée en fondation et de le faire vivre sur les intérêts du fonds, si vraiment le Canton veut s'en débarrasser.

Un projet était à l'étude pour une rénovation qui comportait un espace d'accueil avec cafétéria et un shop, ainsi qu'un ascenseur. Il est tombé à l'eau.

Une solution envisagée pour remédier à l'absence d'un véritable atelier de conservation serait d'installer un atelier de restauration et de partager son travail entre la conservation des collections internes (à 25 %) et des travaux pour des tiers (à 75 %) qui contribueraient à alimenter les revenus.

Fréquentation

La fréquentation moyenne du musée est d'environ 24'000 visiteurs par an. Les 75 % des visiteurs viennent du canton et du reste de la Suisse.

Comptes

Museum Altes Zeughaus Soleure	Part des dépenses	Dépenses	Part d'autofinancement (%)	Recettes
1. Bâtiment	6 %	39'600		
2. Equipements prof.*	2 %	11'000		
3. Charges de personnel	73 %	459'100		
4. Administration	5 %	35'700		31'400
5. Publicité	2 %	10'400		
6. Exposition et billetterie	2 %	14'900		40'000
7. Conservation et acquisitions	5 %	31'300		
8. Activités scientifiques	0 %	700		
9. Services à la cité	1 %	3'700		
10. Recettes spéciales	4 %	23'200		
11. Dons, cotisation				
Total	100 %	629'600	11 %	71'300

*Sammlung und Mobilar

Commentaires

Les charges du personnel ont une tendance à baisser ainsi que le total des charges.

3.6.3. Données de base pour l'ensemble du paysage des musées de Soleure

Tableau de synthèse

Musées	Nbre visiteurs (moyen)	Nbre expo/an	Surface d'exposition en m ²	Statut: Etablissement Ville (EV); Etablissement Canton (EC); Fondation (F) Association (A)	Propriétaire du bâtiment Ville (V); Canton (C); Fondation (F), Association (A)	Entrée libre (L) ou payante (P)	Nbre postes fixes	Bénévolat	Out-sourcing: Restauration (R); Service Pédagogique (SP); Conciergerie (C); Nettoyage (N); Comptabilité (Cp)	Café (C)/ Shop (S)	Bibliothèque	Activités culturelles supplémentaires (cinéma, concerts, performances, danse, théâtre, etc.)	Location de salles (conférence, apéritifs, expositions, événements, etc.)
Historisches Museum Blumenstein	(en 2000: 7'700)	Expo. perm.		EV	V	L	2,3		R, SP	C/S	-	X	X
Naturmuseum		1-2	750	EV	V	L	4,4	B	SP		X		X
Kunstmuseum	19'850	7-10		EV	V	L	(12 personnes)		SP				
Museum Altes Zeughaus	24'000	1-2	3000	EC	C	P	5		R, SP	C/S		-	X
Total	51'550	9-14					+ de 11,9						

Tableau de synthèse

Musées	Part des expositions (%)	Part de la conservation (%)	Part des charges personnelles (%)	Part d'auto-financement (%)	Part du financement communal (%)	Dépenses	Recettes (hors subventions)
Kunstmuseum	(pas détaillé)	(pas détaillé)	47 %	29 %	70 %	1'307'800	384'200
Historisches Museum Blumenstein	(pas détaillé)	(pas détaillé)	59 %	7 %	89 %	434'000	29'100
Naturmuseum	(pas détaillé)	(pas détaillé)	69 %	5 %	94 %	629'300	29'500
Museum Altes Zeughaus	2 %	5 %	73 %	11 %	0 %	629'600	71'300
Sous-total	-	-	62 %	13 %	79 %	3'000'700	514'100
Verwaltung der städtischen Museen	-	-	62 %	-	100 %	81'800	-
Total	-	-	62 %	13 %	79 %	3'082'500	514'100

3.6.4. Modalités de coopération à Soleure

Collaborations du Canton

Le Canton de Soleure possède plusieurs musées cantonaux et distribue en plus des subventions à de nombreux autres musées (p.ex. au Naturmuseum, au Kunstmuseum et à l'Historisches Museum de Soleure et à l'Historisches Museum d'Olten pour sa collection d'archéologie). Il contribue également aux services pédagogiques des musées par le biais du Fonds de Loterie et un poste de médiatrice au Canton. Les montants alloués aux différents musées sont distribués par les autorités communales.

Le Canton publie également une brochure qui réunit toutes les informations sur les musées du canton (horaires, types de collections, tarifs, contacts).

Collaborations de la Ville

La Ville de Soleure participe au fonctionnement de ses musées avec un service administratif commun aux trois établissements communaux (voir plus **Administration des musées**). Celui-ci s'occupe du contrôle financier, des salaires et autres questions administratives d'ordre général. Une commission des musées coordonne leur fonctionnement. Son président, l'administratrice communale et les trois conservateurs se rencontrent régulièrement pour discuter de leurs programmes et autres préoccupations. Ils sont attentifs à fixer leurs calendriers d'animations de sorte qu'elles ne se chevauchent pas. Mais chacun élabore son propre programme. Ils entreprennent aussi des annonces communes. De plus, chaque établissement est supervisé par une commission spécialisée dans les questions propres au musée (situation identique à la Chaux-de-Fonds).

Les aides du Fonds de Loterie du Canton destinées au service pédagogique des musées sont distribuées par la Ville et se montent à environ Fr. 20'000.- pour le Blumenstein et le Naturmuseum et à Fr. 25'000.- pour le Kunstmuseum. La Ville possède également un fonds pour les musées. Elle finance aussi un prospectus commun aux musées qui se trouvent en ville.

Collaborations du Kunstmuseum

Nous ne possédons que peu d'informations sur les formes de collaboration dont bénéficie le Kunstmuseum en raison du refus de son directeur de participer à la présente étude.

Dans ses rapports annuels, il est mentionné que le Kunstmuseum collabore régulièrement avec d'autres musées en Suisse (à Genève, Bellinzone ou Sion) et à l'étranger. Cela lui permet de réduire les coûts de catalogues, d'assurer la qualité de ces productions à moindres frais et leur tournée. Il collabore dans ce cadre régulièrement avec l'Association suisse pour l'histoire de l'art.

Lors de l'entretien mené avec la conservatrice de l'Historisches Museum Blumenstein, nous avons appris que le Kunstmuseum est en train de concevoir son propre service pédagogique, malgré le service du Canton.

Collaborations de l'Historisches Museum Blumenstein

Le musée Blumenstein collabore régulièrement avec l'établissement cantonal du château de Waldegg grâce aux bons rapports de leurs conservateurs.

Dans la situation actuelle (faible dotation), la directrice du musée Blumenstein apprécie la contribution du service administratif de la ville et l'aide supplémentaire de la secrétaire. Cela lui simplifie la tâche puisque qu'aucun poste fixe n'est attribué aux tâches administratives hormis celui de la directrice.

Collaborations du Naturmuseum

Le Naturmuseum possède un réseau important de collaborations avec d'autres musées d'histoire naturelle avec lesquels il monte des projets communs. Ce sont souvent des initiatives personnelles qui sont rendues possibles grâce à des réseaux de relations. Une collaboration intensive existe aussi entre le musée et l'Office de tourisme à l'endroit des sites naturels. Le musée fournit les explications scientifiques et l'Office de tourisme réalise la promotion. Dans l'exposition permanente du Naturmuseum, une vitrine est consacrée aux trois autres musées de Soleure pour expliquer l'importance de l'identité culturelle de l'homme. C'est aussi l'occasion de faire la promotion de ces musées.

Pour son service pédagogique, le Naturmuseum collabora avec deux, voire trois médiatrices qui travaillent aussi au Kunstmuseum. En effet, son conservateur n'estime d'aucune aide le service pédagogique proposé par le Canton et préférerait pouvoir engager une personne fixe à 30 %.

Collaborations du Museum Altes Zeughaus

Le Museum Altes Zeughaus collabore rarement avec les autres musées de la ville. Son conservateur avance que c'est dû à leurs différences de statut (établissement communal-cantonal). Le Canton aimerait intégrer la Ville de Soleure dans son projet de restructuration du Museum Altes Zeughaus. Mais celle-ci a toujours refusé. Le musée travaille aussi en collaboration avec l'Office de tourisme de la ville qui y mène des visites guidées. Il profite également du service pédagogique du Canton.

3.6.5. Synthèse

La ville de Soleure est considérée comme la ville des musées. Elle possède trois musées communaux et un musée cantonal pour 15'700 habitants (et une agglomération de 68'700 habitants)⁶⁷. Au niveau de la Ville, les musées communaux bénéficient d'un service administratif qui leur est spécialement consacré. Cela leur permet de remédier en partie au manque de personnel administratif dont ils font souvent les frais. En matière de service pédagogique, le Canton a mis sur pied un service cantonal. Parmi les conservateurs que nous avons rencontrés, rare sont ceux qui ont paru satisfaits de ce service. Son efficacité est remise en question. Les problèmes avancés sont liés au fait que son champ d'action est mal défini, que l'élaboration des dossiers pédagogiques reste la tâche des musées et que la fréquentation des classes demeure faible. Plusieurs établissements préféreraient gérer leurs propres équipes de guides et monter leurs propres animations. Le Kunstmuseum de Soleure, par exemple, était en train de mettre à l'essai, au moment de l'étude, un projet de service pédagogique interne. En outre, la ville de Soleure fait l'objet d'une proposition particulière étant donné l'importance de ses musées. Un poste de responsable de l'enfance dépendant du département de l'éducation s'occuperait d'y améliorer le contact école-musée. Dans l'ensemble, la directrice de l'Historisches Museum Blumenstein estime que la politique culturelle de la ville fonctionne bien malgré ses problèmes économiques. (Il semblerait que cela soit lié à la personnalité du syndic qui a pris en main la défense des intérêts culturels de la ville.)

Dans l'introduction de la brochure sur les musées du canton, le délégué du département cantonal « Kultur und Sport » formule le projet d'atteindre un nouveau public cible: celui des handicapés. A Olten, l'Historisches Museum a déjà été récompensé pour ses efforts dans l'amélioration de l'accès à ses locaux aux personnes en chaises roulantes. Le Naturmuseum de Soleure travaille également dans ce sens. Ces objectifs démontrent qu'une attention particulière est portée au développement des musées du canton. Hormis son service pédagogique, le Canton de Soleure distribue également des subventions à plusieurs musées. Parmi les sept établissements étudiés entre Olten et Soleure, cinq reçoivent des subventions de l'Etat. On estime donc que le Canton de Soleure soigne ses musées et qu'il existe une réelle volonté politique de les intégrer dans l'offre culturelle du Canton.

3.7. SCHAFFHOUSE (CHEF-LIEU DU CANTON DE SCHAFFHOUSE)

⁶⁷ Il existe également deux petits musées, mais qui n'ont pas été pris dans notre échantillon pour des raisons d'horaires limités (voir **Introduction**).

3.7.1. Introduction

La ville de Schaffhouse est le chef-lieu du canton et se trouve à quelques kilomètres de la frontière allemande sur les bords du Rhin. Elle compte une population de 34'200 habitants pour une agglomération de 60'200 habitants. Le centre de la ville a gardé son caractère médiéval. Schaffhouse possède une longue tradition culturelle qu'un nouveau concept de politique culturelle (« KulturRaumSchaffhausen »⁶⁸) a pour objectif de développer. Ce projet date de 1999 et entend œuvrer pour le rayonnement régional de la culture, mais aussi international et de faire de la ville un lieu de destination culturelle (« Strategiepaket »). Cela signifie que les autorités publiques s'engagent à encourager les acteurs culturels et leur donner les moyens de leurs initiatives. Ce programme reconnaît l'importance des institutions traditionnelles, comme celle des mouvements plus actuels. Il témoigne d'une volonté de dynamiser la vie culturelle en lui donnant les moyens d'une meilleure collaboration entre les institutions culturelles entre elles et avec les autorités publiques et les milieux privés. Parmi les principes qui forment cette nouvelle politique culturelle, on compte l'idée d'une intensification de la coopération entre la Ville et le Canton.

La vie culturelle de Schaffhouse est animée principalement par le Kammgarn, les Hallen für neue Kunst, le Museum zu Allerheiligen et le Stadttheater. Le Kammgarn est un centre culturel issu des mouvements alternatifs où se côtoient une galerie tenue par des artistes (le Vebikus), un restaurant et une salle de concerts. Il possède un rayonnement qui s'étend entre Zürich et le Sud de l'Allemagne. Les Hallen für neue Kunst sont un centre d'art contemporain et le Museum zu Allerheiligen est un musée d'art et d'histoire. Il existe aussi le Museum Stemmler qui est un petit musée d'histoire naturelle exposant essentiellement des animaux empaillés. Il n'est pas pris en compte en raison de ses horaires limités (un jour par semaine). Les trois établissements se trouvent à proximité du centre-ville et sont très proches les uns des autres.

3.7.2. Données de base par établissement

Hallen für neue Kunst

Les Hallen für neue Kunst est un centre d'art contemporain avec un rayonnement international. Son exposition permanente est composée principalement d'installations d'artistes des années 1960 et 1970 (Beuys, Kounellis, Nauman, etc.). Il possède également un programme d'expositions temporaires et anime des discussions sur l'évolution de l'art (toute l'année).

Les données qui suivent sont incomplètes, car le centre d'art contemporain ayant une faible dotation en personnel, il a refusé de participer à l'étude. De plus les Hallen für neue Kunst ont un profil particulier. En raison de l'absence de chauffage, il n'ouvre ses locaux au public que six mois par an. Le reste du temps, il est possible de visiter ses collections sur rendez-vous. Un programme d'animations (conférences) a lieu toute l'année. Afin d'être représentatif de l'offre en matière d'exposition à Schaffhouse, nous avons décidé d'inclure les Hallen für neue Kunst dans les limites de nos informations.

⁶⁸ *KulturRaumSchaffhausen, Raum für Kultur in Schaffhausen, Schaffhauser Kultur Räume*, Stadtrat und Kulturrat der Stadt Schaffhausen, 2001.

Situation et bâtiment

Les Hallen für neue Kunst se trouvent dans une ancienne fabrique de textile à deux pas du Kammgarn et du musée. Elles y sont installées depuis 1984. Leur surface d'exposition est de 5500 m². Le bâtiment est classé un monument national et est mis à disposition par la Ville.

Organigramme

Les Hallen für neue Kunst sont soutenues par une fondation, la Stiftung für neue Kunst. Les œuvres exposées sont des prêts à long terme provenant de collections privées. Les Hallen für neue Kunst sont aussi soutenues par une association (Gönnerverein).

Points forts	Points faibles
Le bâtiment est une ancienne fabrique de textile. Les volumes sont donc très spacieux et permettent de recevoir aisément des œuvres volumineuses. De plus il est classé monument historique. Les Hallen ont un rayonnement international.	Le bâtiment n'a pas de chauffage ce qui ne permet pas d'ouvrir en hiver. Les expositions temporaires commencent en avril.

Fréquentation

Nous ne possédons aucune donnée sur la fréquentation des Hallen für neue Kunst.

Comptes

Nous n'avons obtenu aucune information sur les chiffres d'affaires des Hallen für neue Kunst hormis le fait que la Ville lui accorde une subvention annuelle de Fr. 85'000.-.

Museum zu Allerheiligen

Le Museum zu Allerheiligen, à Schaffhouse, est un musée d'art et d'histoire. Il réunit plusieurs départements en un seul lieu: les beaux-arts, l'archéologie, l'histoire et l'histoire naturelle. La collection Ebnöther récemment acquise ajoute une collection d'ethnographie. Le musée est destiné à un public régional. Il présente des expositions permanentes et semi-permanentes et propose un programme d'expositions temporaires (9-10 par an).

En raison d'un empêchement de dernière minute, l'entretien prévu avec la conservatrice du Museum zu Allerheiligen a été mené avec la secrétaire et le bibliothécaire qui a eu la gentillesse de nous guider dans le musée.

Situation et bâtiment

Le Museum zu Allerheiligen se trouve près du centre de la vieille ville dans un ancien cloître bénédictin datant de 1529, depuis 1938. Il a subi plusieurs transformations au cours des siècles dont les dernières datent de 1993 avec l'aménagement des espaces d'accueil (réception, boutique, café). A côté se trouvent les Hallen für neue Kunst et le centre culturel du Kammgarn dont le musée a récemment annexé une partie pour y installer une exposition

permanente de sa collection ethnographique « Ebnöther ». (Un passage couvert a été construit entre le Museum zu Allerheiligen et Kammgarn.) Une partie du même étage ainsi que les combles du Kammgarn accueillent aussi les dépôts du musée. Le plus grand des deux dépôts possède de très bonnes conditions de conservation et a été aménagé de telle sorte qu'il permet d'y mener des visites (animation prisée par le public). (Un dépôt se trouve aussi sous la cour du cloître.) Le musée compte environ 80 salles d'exposition de tailles différentes ce qui représente un total de 6'000 m² de surface d'exposition (compris dans une surface totale de 12'000 m²).

Organigramme

Le Museum zu Allerheiligen est un établissement communal qui est soutenu d'une part par l'Association du musée, la Société des beaux-arts, les Amis des beaux-arts de Schaffhouse (Kunstverein) qui organise les expositions d'art contemporain et d'autre part par la Société d'histoire naturelle (Naturforschende Gesellschaft). La Fondation Sturzenegger soutient également le musée par des acquisitions et en participant à certains salaires (bibliothécaire) et certains projets (café, inventaire, histoire de la ville).

La direction du musée était, au moment de l'étude, en train de revoir son organigramme et ses effectifs. Il ne nous a donc pas été possible d'obtenir d'informations précises sur le nombre de postes actuels. Nous pouvons cependant avancer que la Commune de Schaffhouse rémunérait (jusqu'en mars 2002)⁶⁹ l'équivalent de 8,4 postes plein temps et la Fondation Sturzenegger environ 2,1 se consacrant spécifiquement au musée. La direction du musée s'occupe également du petit Museum Stemmler (qui n'est pas pris en compte ici).

⁶⁹ E-mail de Mme E.Dalucas datant du 21 avril 2002.

Points forts	Points faibles
<p>Le bâtiment du musée (cloître) représente un intérêt historique important pour la ville de Schaffhouse et sa région. Il est un support excellent pour le traitement de thématique d'histoire culturelle.</p> <p>Comme musée d'art et d'histoire, il possède une grande diversité de collections. Les collections d'art possèdent d'ailleurs des pièces importantes (Otto Dix, Turner).</p> <p>L'aménagement du dépôt installé sous le toit du Kammgarn a permis non seulement de réaliser l'inventorisation des collections, mais aussi de très bonnes conditions de conservation dans cadre qui permet d'y mener des visites publiques.</p> <p>La situation de proximité du Museum zu Allerheiligen avec le Kammgarn et le centre de la ville est un atout et constitue un potentiel du point de vue de la promotion culturelle des lieux (dans une offre groupée).</p> <p>Le Museum zu Allerheiligen est actuellement en pleine réorganisation ce qui aura pour conséquence une nette amélioration de la situation et la révision de la plupart des points faibles relevés ci-contre.</p>	<p>La collaboration de la Fondation Sturzenegger est un soutien précieux.</p> <p>Le travail de relations publiques n'est pas satisfaisant⁷⁰. Il faut revoir l'image du musée (dépliants, affiches), améliorer la signalétique et la présence du musée dans la ville (campagne d'affichage). Le musée n'est connu que des initiés, car son nom, le musée de tous les saints, est un obstacle et retient les visiteurs potentiels qui pensent qu'il s'agit d'un musée religieux et ne soupçonnent pas qu'il présente des expositions d'art contemporain, d'histoire naturelle ou encore d'ethnographie. La présentation des expositions est un mélange entre des concepts muséographiques datant des années 2000 et des années 1960.</p> <p>Le bâtiment est un atout pour son caractère historique, mais ses volumes sont difficiles à gérer: les salles sont petites, rarement à angle droit et datent de différentes époques. De plus, il y a des marches partout, ce qui rend les manipulations difficiles.</p> <p>Le musée possède un unique restaurateur qui s'occupe aussi de l'informatique. C'est beaucoup pour un seul homme.</p>

Fréquentation

La fréquentation moyenne du Museum zu Allerheiligen est d'environ 33'500 visiteurs par an (moyenne calculée sur trois ans 1998-2000).

⁷⁰ Le rapport d'activités 2000 avance que c'est en cours d'amélioration.

Comptes (1999)

Museum zu Allerheiligen, Schaffhouse	Part des dépenses	Dépenses	Part d'autofinance ment (%)	Recettes
1. Bâtiment	10 %	202'600		14'200
2. Equipements prof.	10 %	208'000		
3. Charges de personnel	57 %	1'203'900		
4. Administration	6 %	134'700		72'800
5. Publicité	2 %	50'700		
6. Exposition et billetterie	8 %	168'300		6'800
7. Conservation et acquisitions	4,5 %	93'400		
8. Activités scientifiques	2 %	45'000		
9. Services à la cité	0,5 %	14'600		31'700
10. Charges et recettes spéciales				50'000
11. Dons, cotisation				15'000
Sous-total	100 %	2'121'200	9 %	190'500
Subventions Canton			8 %	165'000
Total	100 %	2'121'200		355'500

Commentaires

Les comptes de fonctionnement du musée (3010: « Museum ») sont distincts des comptes des expositions (3011: « Wechselausstellungen ») et de ceux de l'accueil au public (3018: « Naturkundliche Abteilung »). De telle façon, certains postes regroupent plusieurs postes. Dans le cas présent (1999), le poste des expositions temporaires comprend la publicité, le transport, les publications de catalogues, etc. Le revenu des entrées aux expositions temporaires est comptabilisé sous cette rubrique. (Seules les expositions temporaires sont payantes.) En 1999, les recettes spéciales sont composées d'un retrait de Fr. 50'000 du Fonds spécial pour un musée d'histoire naturelle (« Fonds für ein Naturhistorisches Museum »), ce qui correspond probablement à la rénovation du département d'histoire naturelle du musée.

3.7.3. Données de base du paysage des musées de Schaffhouse

Tableau de synthèse

Musées	Nbre visiteurs (moyen)	Nbre expo/an	Surface d'exposition en m ²	Statut: Etablissement Ville (EV); Etablissement Canton (EC); Fondation (F) Association (A)	Propriétaire du bâtiment Ville (V); Canton (C); Fondation (F), Association (A)	Entrée libre (L) ou payante (P)	Nbre postes fixes	Bénévolat	Out-sourcing: Restauration (R); Service Pédagogique (SP); Conciergerie (C); Nettoyage (N); Comptabilité (Cp)	Café (C)/ Shop (S)	Bibliothèque	Activités culturelles supplémentaires (cinéma, concerts, performances, danse, théâtre, etc.)	Location de salles (conférence, apéritifs, expositions, événements, etc.)
Musée zu Allerheiligen	33'500	9-10	6'000	EC		L pour l'expo. perman. et P pour les expo. tempo.	10,5	X	R	C/S			
Hallen für neue Kunst			5'500	F	V	P						X	
Total	+ de 33'500		11'500				+ de 10,5						

Tableau de synthèse

Musées	Part des expositions (%)	Part de la conservation (%)	Part des charges personnel (%)	Part d'auto financement (%)	Part du financement communal (%)	Dépenses	Recettes (hors subventions)
Museum zu Allerheiligen	8 %	4,5 %	57 %	9 %	83 %	2'121'200	190'500
Museum Stemmler	0 %	0,4 %	33 %	0 %	100 %	37'300	0
Hallen für neue Kunst					85'000		
Total	8 %	4,5	57 %	9 %		2'121'200	190'500

Commentaires

Les chiffres indiqués ci-dessus portent sur l'année 1999.

Le Museum Stemmler n'est pas pris en compte dans l'étude car il ne correspond pas aux critères retenus. Les Hallen für neue Kunst ont refusé de participer à l'étude et nous n'avons obtenu que les chiffres de la Ville pour 1999.

3.7.4. Modalités de coopération (Schaffhouse)

Collaborations des Hallen für neue Kunst

Le bâtiment des Hallen für neue Kunst est mis gracieusement à disposition par la Ville.

Collaborations du Museum zu Allerheiligen

Le Museum zu Allerheiligen collabore régulièrement avec d'autres musées, avec des institutions communales, des universités et d'autres acteurs culturels⁷¹.

Le Kunstverein monte les expositions d'art contemporain présentées au Museum zu Allerheiligen et la Société d'histoire naturelle de Schaffhouse propose des visites guidées en collaboration avec le conservateur du département d'histoire naturelle.

Pour sa collection d'archéologie, le musée bénéficie du service de restauration rattaché au département cantonal d'archéologie.

D'après les informations que nous avons obtenues⁷², il n'existe pas de réelle collaboration entre les Hallen für neue Kunst et le Museum zu Allerheiligen, malgré leur proximité.

⁷¹ Nous n'avons pas obtenu d'informations plus précises sur le type de collaboration. (E-mail de Mme E.Dalucas datant du 21 avril 2002.)

⁷² Pour des raisons de santé, la conservatrice du Museum zu Allerheiligen n'a pas pu nous accorder d'entretien. Nous n'avons donc pas pu obtenir de complément d'information.

3.7.5. Synthèse

La Ville de Schaffhouse a entrepris en 1999 une nouvelle politique culturelle qui a pour objectif de développer la vie culturelle de la ville et d'offrir à ses acteurs la possibilité de lui donner un rayonnement plus large. Parmi les institutions qu'elle s'engage à soutenir se trouvent les deux lieux d'exposition des Hallen für neue Kunst⁷³ (centre d'art contemporain) et du Museum zu Allerheiligen (musée d'art et d'histoire). Ce dernier est le seul établissement communal et représente un budget important (soit un total des coûts de plus de 2 millions⁷⁴). Il est inscrit dans un réseau étroit de collaborations et travaille notamment avec plusieurs institutions communales et des associations de la ville (pour les beaux-arts et pour l'histoire naturelle). Il est aussi soutenu par une fondation qui participe de façon importante à son fonctionnement (production d'expositions et financement de projets et de certains salaires).

Le fonctionnement du paysage culturel de Schaffhouse ne semble en soi pas présenter une originalité quelconque, mis à part la mise en place de cette nouvelle politique culturelle qui engage des moyens importants pour la culture relativement à sa grandeur et à son nombre d'habitants. Les chiffres présentés ci-dessus ne comprennent pas l'augmentation des budgets initiés depuis 1999⁷⁵.

3.8. THOUNE (CANTON DE BERNE)

3.8.1. Introduction

La ville de Thoune repose sur les bords du lac de Thoune tout autour duquel sont répartis de nombreux châteaux. La ville est surtout connue comme place d'armes, mais sa vieille ville traversée par deux bras de l'Aar est aussi agréable pour le visiteur.

L'offre muséale est constituée de deux musées: le Kunstmuseum, le musée des beaux-arts et le Schlossmuseum, le musée historique qui se trouve dans le château. Un troisième musée est en projet: le Vaporama, le musée de la machine à vapeur.

Depuis quelques années, les autorités communales oeuvrent de façon visible pour le développement de la vie culturelle de la ville (dans une perspective de Stadtmarketing). Elles réalisent d'importants efforts, par exemple, pour la reconnaissance des artistes locaux. Ainsi, tout en accordant un soutien à la création (p.ex. par la mise à disposition d'atelier pour les artistes à l'étranger), la Ville encourage les liens entre les artistes et le public local dans le but, d'une part, de fidéliser les premiers en leur accordant un rôle dans l'animation de la vie culturelle et, d'autre part, d'offrir à la population l'opportunité d'entretenir des liens étroits avec ses créateurs et d'améliorer la fréquentation des institutions par le public local. Le Kunstmuseum par exemple cherche d'intégrer les créateurs de la ville à sa programmation.

Cette position a été renforcée par les engagements récents (entre 1998 et 2000) de nouvelles personnes aux postes de délégué aux affaires culturelles, conservateur du Kunstmuseum et directeur du Schlossmuseum. En premier lieu, ces personnes font partie d'une nouvelle

⁷³ La Ville met à disposition gratuitement le bâtiment des Hallen für neue Kunst.

⁷⁴ Il présente une situation semblable à celle du Musée d'art et d'histoire de Neuchâtel, ville qui est reconnue pour ses musées.

⁷⁵ Dans son e-mail du 21 avril 2002, la directrice du Museum zu Allerheiligen mentionnait une hausse des postes consacrés au département des affaires culturelles qui a pris effet en mars 2002.

génération et défendent une idée très dynamique de la culture (les deux premières sont aussi des femmes). Elles entretiennent des contacts étroits les unes avec les autres. Ensuite, le poste de directeur du Schlossmuseum a été attribué à un spécialiste du marketing et non à un conservateur, cela dans l'intention de relever l'image du musée.

En matière de budget, la Ville est passée depuis peu au système inspiré du New Public Management. Comme l'admet la déléguée aux affaires culturelles, ce changement de système implique beaucoup d'administration supplémentaire (rapports intermédiaires trimestriels), mais permet en revanche une plus grande marge de manœuvre des établissements subventionnés dans leurs dépenses. Cela signifie qu'un établissement comme le Kunstmuseum peut dès lors définir un plan de gestion sur le long terme et répartir ses dépenses en fonction de ses besoins et cela avec une certaine autonomie et dans une plus grande flexibilité.

Ces différents aspects de la politique culturelle de Thoune démontrent une volonté de la part de la Ville de donner les moyens à son paysage culturel de s'élever au rang d'intérêt national.

3.8.2. Données de base par établissement

Kunstmuseum

Le Kunstmuseum est le musée des beaux-arts de Thoune. Son programme d'expositions se concentre principalement sur l'art contemporain et présente des artistes suisses comme internationaux. Comme il est mentionné plus haut, le lien avec les artistes locaux est privilégié et donne lieu à des expositions et des animations en collaboration avec eux. Le musée ne présente que des expositions temporaires car cela permet de maintenir une dynamique avance sa conservatrice.

Lors de l'étude, le musée était en pleine transformation. Il ne nous a donc pas été possible d'apprécier les espaces et la qualité des services proposés, comme la cafétéria ou la librairie. Il faut aussi tenir compte du fait que les informations présentées ci-dessous font état de la situation du musée avant ces travaux (fréquentation et comptes pourraient subir des changements).

Situation et bâtiment

Le Kunstmuseum de Thoune se trouve le long d'une promenade longeant un canal. Il occupe le rez-de-chaussée du bâtiment où se trouvent les services publics de la Ville (département des affaires culturelles).

Organigramme

Le Kunstmuseum est un établissement communal. Il est supervisé par une Commission du musée et une Commission pour l'art qui sont en réalité composées des mêmes personnes. Il est soutenu par l'Association des amis du musée (Förderverein). Au moment de l'étude, l'équipe du musée était composée d'un équivalent de 3,3 postes à plein temps. Il est prévu d'engager un surveillant supplémentaire dès sa réouverture.

Le Kunstmuseum gère aussi le fonctionnement du Woher-Panorama qui est le premier panorama suisse représentant la ville de Thoune. Il appartient à la Fondation Gottfried-Keller qui en a fait un prêt à long terme. Le Woher-Panorama ne fait pas partie de l'offre muséale à proprement parler. Il est considéré comme un monument historique et n'est ouvert qu'en été, car ne possède pas de chauffage. Jusqu'en 1998, le Kunstmuseum gérait aussi le château de Schadau qui se trouve un peu à l'extérieur de la ville. Les deux endroits ne sont pas pris en compte dans l'échantillon, mais apparaissent toutefois dans la moyenne des comptes du Kunstmuseum (voir **Commentaires**).

Points forts	Points faibles
<p>L'avantage d'être un musée communal réside dans la stabilité que ce statut procure et la grande liberté d'action que cela permet. Le bâtiment du Kunstmuseum est spacieux. Selon la déléguée aux affaires culturelles, le Kunstmuseum réalise de gros efforts pour la conservation des collections.</p> <p>L'installation d'un café au niveau du musée est en cours. Il sera destiné aux visiteurs et au personnel des bureaux de la Ville qui prendra en charge ses coûts. Cela permet au musée d'avoir un café à offrir aux visiteurs sans surcharger son fonctionnement et ses charges. (Le service comprendrait une petite restauration.) Pour la conservatrice du Kunstmuseum, le café est devenu un service indispensable à l'image du musée.</p> <p>Le musée va collaborer avec une librairie pour sa boutique ce qui permettra un service de qualité.</p> <p>Le Kunstmuseum possède une bonne couverture médiatique (plus nationale que locale). Cela lui facilite la tâche, selon sa directrice, au niveau de la défense du budget.</p>	<p>Thoune se trouve éloigné des grands centres culturels et le musée ne possède pas un réseau de partenaires proches. Il existe une scène artistique, mais elle est petite et il faut donc déployer de grands efforts pour faire en sorte que Thoune ne soit pas considérée comme une ville provinciale.</p> <p>Les animations souffrent d'un problème d'organisation. Le service pédagogique est animé à l'heure actuelle par deux médiateurs. L'idéal serait de doubler ce compte et d'obtenir ainsi deux personnes qui se consacrent aux animations pour adultes et deux autres pour les enfants.</p>

Projet

La directrice aimerait améliorer le service pédagogique (voir **Points faibles**) et créer un secrétariat pour les ateliers qui s'occuperait des réservations et des salaires des animateurs.

Fréquentation

La fréquentation moyenne du Kunstmuseum est de 13'600 visiteurs par an. Le public est composé d'un tiers de visiteurs venus de Thoune et région, d'un tiers venus du canton et d'un tiers de la Suisse et de touristes étrangers.

Comptes

Kunstmuseum, Thoune	Part des dépenses	Dépenses	Part d'autofinance ment (%)	Recettes
1. Bâtiment	1 %	6'300		
2. Equipements prof.	2 %	23'600		
3. Charges de personnel	45 %	418'800		
4. Administration*	37 %	341'600		700
5. Publicité	-	-		
6. Exposition et billetterie**	-	-		93'300
7. Conservation et acquisitions	6 %	58'600		
8. Activités scientifiques	1 %	2'500		
9. Services à la cité	2 %	20'500		3'600
10. Charges et recettes spéciales***	6 %	50'900		18'400
11. Dons, cotisation				60'000
Sous-total	100 %	922'800	19 %	176'000
12. Subvention cantonale			13 %	120'000
Total	100 %	922'800		296'000

* inclus les frais de fonctionnement ("Betrieb") du Woche-Panorama et du château de Schadau (seulement pour 1997 et 1998).

** incluses les recettes de la billetterie du Woche-Panorama et du château de Schadau (seulement pour 1997 et 1998).

*** inclus Fonds spécial

Commentaires

Les comptes du Kunstmuseum comprennent les coûts de fonctionnement et les recettes de la billetterie du Woche-Panorama. Ils comprenaient aussi ceux du château de Schadau jusqu'en 1998. En 1999 et 2000, celui-ci n'apparaît plus dans les comptes. Les coûts de fonctionnement pour le Kunstmuseum s'élèvent en moyenne à Fr. 273'700.- par année et les recettes de sa billetterie se montent à Fr. 79'700.-. En 1998, les recettes de ses expositions étaient supérieures à la moyenne avec Fr. 124'400.-. C'est ce chiffre et celui des cotisations particulièrement hautes cette année-là (Fr. 104'600.-) qui montent la moyenne des revenus (en 1998: 419'400.-). Le Fonds spécial pour les acquisitions a été alimenté en 1997 et 1998 de respectivement Fr. 36'600.- et Fr. 34'100.-. En 1999 et 2000, il a permis des retraits de Fr. 60'100.- et de Fr. 75'400.-. Le Kunstmuseum reçoit également une subvention annuelle du Canton.

Schlossmuseum

Le Schlossmuseum est le musée historique de Thoune (fondé en 1888) et exhibe plusieurs collections d'intérêt régional. On peut y voir des tapisseries, des armes, des meubles, des instruments et des outils anciens, des jouets, des céramiques et une importante collection archéologique. Il réalise des expositions temporaires et présente une exposition permanente⁷⁶.

⁷⁶ L'exposition permanente est censée être renouvelée tous les 10 ans.

Il nous a été difficile de définir si le Schlossmuseum devait être inclus à l'échantillon ou non. Il n'est ouvert que six mois par année, en été, et se trouve dans un monument (château). Nous avons tout de même décidé de l'inclure dans l'étude car il bénéficie d'un contrat de subvention particulier qui lie la Ville, le Canton et les communes voisines. De plus, il tient un rôle important dans l'offre muséale de la ville puisqu'il n'existe que deux établissements.

Pour des raisons de temps et de planification, il ne nous a pas été possible de nous rendre au Schlossmuseum et d'obtenir un entretien avec son directeur. Les informations qui suivent sont donc tirées en partie de la documentation qui nous a été transmise (par courrier et email) et des propos tenus par la déléguée aux affaires culturelles.

Situation et bâtiment

Le Schlossmuseum de Thoune se trouve dans un château (propriété du Canton de Berne) proche du centre de la ville. Dès la sortie de la gare, de grands panneaux indiquent le trajet. La cour sert d'espace d'accueil et la salle des chevaliers est régulièrement mise à disposition pour des manifestations, concerts ou autres. Le cachet du bâtiment avec ses tours et sa cour ont beaucoup d'attrait sur le public.

Organigramme

Le Schlossmuseum est soutenu par une fondation dont la tâche principale est la recherche de fonds et de sponsors, et par une association de soutien (Förderverein). Le musée occupe environ 2,1 postes à plein temps.

Points forts	Points faibles
<p>La salle des chevaliers (Rittersaal) avec ses tapisseries vient d'être restaurée et constitue le centre d'attraction du château.</p> <p>Le Schlossmuseum collabore régulièrement avec des événements du type concerts ou représentations théâtrales grâce au décor qu'il peut offrir (concerts, théâtre).</p> <p>Il a été reconnu comme l'un des cinq établissements d'importance régionale par la conférence régionale, le Canton et la Ville qui lui assure leur aide sur la base d'un contrat d'une durée de quatre ans.</p> <p>D'après les clauses du contrat passé avec le Canton, la Ville et la Région, le degré d'autofinancement du Schlossmuseum couvre environ 50 % des frais grâce au fundraising et à la recherche de sponsors.</p> <p>Dans son rapport 2000, le directeur mentionne que le Schlossmuseum est le musée historique de Suisse qui reçoit le plus de visiteurs.⁷⁷</p> <p>Toujours selon la déléguée aux affaires culturelles, la prise en charge de la stratégie marketing par l'actuel directeur comble une grande lacune.</p>	<p>Selon le directeur du Schlossmuseum, le fait que le musée se trouve éloigné de la vieille ville et qu'il est ainsi difficile à trouver lui porte préjudice. D'ailleurs, l'existence d'un musée historique dans le château est souvent méconnue. Selon la responsable des affaires culturelles, c'est le bâtiment qui attire les visiteurs, pas pour le musée.</p> <p>Selon la déléguée aux affaires culturelles de Thoune, il n'existe pas d'inventaire exploitable et il y a un évident manque de personnel scientifique. L'actuel directeur n'est pas historien et le reste du personnel est principalement composé de bénévoles ce qui pose des problèmes de compétences et d'efficacité. De plus, le personnel de caisse et de surveillance est trop faible.</p> <p>Le château souffre de l'absence d'infrastructures appropriées. Il n'y a ni installations sanitaires, ni cuisine. Les espaces de travail et les dépôts sont insuffisants et les locaux ne sont pas chauffés (d'où la fermeture en hiver).</p> <p>Selon le directeur du musée, la muséographie mériterait d'être revue (« Im Museum wird viel gezeigt und wenig erklärt »)⁷⁸.</p>

Fréquentation

La fréquentation du Schlossmuseum était de 47'300 visiteurs pour l'année 2000.

⁷⁷ 2000 Schlossmuseum, Rapport annuel du Schlossmuseum Thun, 2000, p.4.

⁷⁸ selon la liste des points forts et des points faibles transmise par email par le directeur du Schlossmuseum Thun.

Comptes (1998-2000)

Schlossmuseum, Thoune	Part des dépenses	Dépenses	Part d'autofinancement (%)	Recettes
1. Bâtiment	14 %	43'400		14'800
2. Equipements prof.	3 %	9'600		
3. Charges de personnel	46 %	146'100		
4. Administration	13 %	43'200		4'600
5. Publicité	9 %	28'700		
6. Exposition et billetterie	0 %	700		136'500
7. Conservation et acquisitions*	9 %	27'300		
8. Activités scientifiques	0 %	200		
9. Services à la cité	6 %	18'600		27'700
10. Charges et recettes spéciales				27'300
11. Dons, cotisation**				11'800
Sous-total	100 %	317'800	70 %	222'700
Ville (Energie et eau)			14 %	6'000
Subvention Ville				40'000
Subvention des communes			8 %	25'600
Subvention Canton (loyer)			9 %	21'300
Subvention Canton				7'700
Fonds de Loterie				(10'000)
Sous-total	317'800	317'800	31 %	100'600
Total	100 %	317'800		540'100

* le poste « Conservation et acquisitions » est financé par un fonds spécial dont les retraits sont comptabilisés sous « Recettes spéciales »

** l'association de soutien (Förderverein) verse chaque année Fr. 10'000.-

Commentaires

Les « charges du personnel », les coûts de l' « Administration », de la « Publicité » et des « Services à la cité » subissent une hausse régulière. On observe une évolution semblable des revenus du poste « Services à la cité ». Le don de Fr.10'000.- que la Loterie a fait au musée en 2000 n'est pas comptabilisé, puisqu'il n'est apparu qu'une fois en trois ans.

Le contrat qui lie depuis janvier 2002 le Schlossmuseum au Canton de Berne, à la Ville de Thoune et aux communes voisines organise la participation des trois parties de la façon suivante: la Ville participe avec 70 % de la subvention avec un montant de Fr. 98'000.- ; le Canton avec 20 % (Fr. 28'000.-) et les Communes voisines à 10 % (Fr. 14'000.-). Cela représente un total de Fr. 140'000.-. L'aide de la Ville comprend les charges du bâtiment (énergie et eau: env. Fr. 6'000) et celle du Canton le loyer du château.

3.8.3. Données de base pour l'ensemble du paysage des musées de Thoune

Tableau de synthèse

Musées	Nbre visiteurs (moyen)	Nbre expo/an	Surface d'exposition en m ²	Statut: Etablissement Ville (EV); Etablissement Canton (EC); Fondation (F) Association (A)	Propriétaire du bâtiment Ville (V); Canton (C); Fondation (F), Association (A)	Entrée libre (L) ou payante (P)	Nbre postes fixes	Bénévolat	Out-sourcing: Restauration (R); Service Pédagogique (SP); Conciergerie (C); Nettoyage (N); Comptabilité (Cp)	Café (C)/ Shop (S)	Bibliothèque	Activités culturelles supplémentaires (cinéma, concerts, performances, danse, théâtre, etc.)	Location de salles (conférence, apéritifs, expositions, événements, etc.)
Kunstmuseum	13'600	6-18		EV	V	P	3,3		(café en construction)	C/S		X	-
Schlossmuseum	En 2000: 47'320	Expos Perm.	1200	F	C		2,1	X	R			X	X
Total	60'920	6-18					5,4						

Tableau de synthèse

Musées	Part des expositions (%)	Part de la conservation (%)	Part des charges personnelles (%)	Part d'auto-financement (%)	Part du financement communal (%)	Dépenses	Recettes (hors subventions)
Kunstmuseum		6 %	45 %	19 %	68 %	922'800	176'000
Schlossmuseum	0 %	9 %	46 %	70 %	16 %	317'800	222'700
Total		8 %	46 %	89 %	18 %	1'240'600	398'700

3.8.4. Modalités de coopération à Thoune

Collaborations de la Ville

La Ville de Thoune a le projet d'ouvrir un Vaporama, musée du bateau à vapeur. L'idée serait de réunir le Schlossmuseum et le Vaporama sous une même direction. Cela permettrait ainsi d'exploiter les compétences marketing du directeur actuel et d'engager un conservateur qui serait chargé des collections des deux institutions.

La Ville collabore avec les musées à la publication d'un prospectus réunissant les différents musées de la région et quatre fois par an, ces musées se rencontrent pour discuter des éventuels problèmes.

La Commune de Thoune a aussi décidé de soutenir les Schlosskonzerte qui ont lieu dans le château. Cette collaboration a donné lieu à un contrat entre la Ville et les organisateurs du festival. Les plus petites institutions ne reçoivent pas de contrat, mais bénéficient d'une autre forme de soutien de la part de la Ville sous la forme de prix à la culture.

Collaborations de la Conférence régionale

Le Canton de Berne possède une loi qui implique les communes dans le financement de l'offre culturelle des villes centres. Une conférence régionale composée d'environ quarante communes participe ainsi au financement culturel de Thoune et soutient, en collaboration avec le Canton et la Ville de Thoune, cinq institutions culturelles jugées importantes pour la région, le Kunstmuseum, la Bibliothèque, le Théâtre, l'Orchestre et le Schlossmuseum. Ce contrat leur assure une subvention sur quatre ans.

Collaborations du Kunstmuseum

Comme la plupart des musées, le Kunstmuseum possède un réseau de collaborations avec d'autres musées (pour les échanges d'expositions, leurs tournées, des prêts, etc.).

Le Kunstmuseum est supervisé par une commission d'art et une commission du musée qui se recoupent en grande partie (la directrice du musée et la déléguée aux affaires culturelles en

font partie). Elles discutent des projets culturels, des acquisitions du musée et de son programme.

Le café qui va ouvrir dans le musée est financé par la Ville et sera tenu par quelqu'un d'extérieur. Pour la directrice du Kunstmuseum, il représente un instrument marketing important pour l'image du musée.

La réouverture de la boutique se fera avec la collaboration d'une librairie de Thoune. Une idée serait de demander la collaboration d'artistes locaux afin qu'ils produisent des petites séries d'objets qui soient vendus à la boutique.

Un programme est publié en collaboration avec les autres musées de la région. Le Kunstmuseum y participe, mais cette action est surtout importante pour les petits musées et le Kunstmuseum doit s'atteler à faire une promotion plus ambitieuse. Il compte plutôt sur sa présence dans le programme publié par le Canton de Berne, car il vise un rayonnement plus étendu que simplement local.

Il arrive que le Kunstmuseum organise des rencontres avec des artistes locaux pour les étudiants de l'école des beaux-arts de Berne. Ce sont des initiatives spontanées et pour l'instant encore occasionnelles.

Une Galerie d'art contemporain vient d'ouvrir à Thoune. Il se peut qu'il y ait des possibilités de collaboration avec la galerie qui pourrait être une sorte de relais du musée.

Collaborations du Schlossmuseum

Le Schlossmuseum collabore régulièrement avec l'Office de Tourisme (TTO, Thun Tourismus Organisation). Les guides touristiques se rendent au château dans le cadre des visites guidées de la ville.

La collaboration avec la Ville est très étroite puisque la fondation du château est composée en grande partie de responsables politiques. De plus la collection de tapisseries qui constitue un des attraits du musée est la propriété de la Ville, ce qui lui vaut une aide importante, puisqu'il est exempté des frais de restauration.

Un contrat de subvention sur quatre ans reconductibles qui a pris effet le 1^{er} janvier 2002 lie le musée au Canton, aux Communes voisines et à la Ville. Le budget ci-dessus est donc relativement peu représentatif de la situation actuelle puisque ce changement de situation implique une amélioration de l'aide publique de Fr. 40'000.- par année. L'avantage de ce contrat réside dans la stabilité qu'y trouve le Schlossmuseum.

3.8.5. Synthèse

La Ville de Thoune se penche depuis plusieurs années sur sa politique culturelle. Elle a ainsi récemment mis à la tête du Kunstmuseum et du Schlossmuseum de nouvelles personnes chargées de donner une impulsion plus dynamique à ces institutions. La déléguée aux affaires culturelles est également en place depuis peu. Ces différents responsables ont des échanges réguliers (conseil, commission) et partagent la même vision sur la place de la culture dans une

ville en tant qu'elle contribue à rendre l'image de la ville attractive. La taille de Thoune est probablement une des conditions qui permet cette synergie entre les individus, mais on peut aussi avancer que les autorités publiques ont une réelle volonté de s'engager dans une politique culturelle à long terme, engagement les récentes transformations du paysage culturel de la ville.

Sur la question spécifique des musées, la rénovation récente du Kunstmuseum et la venue d'un spécialiste en marketing à la tête du Schlossmuseum témoignent de cette volonté politique d'élaborer une offre culturelle plus dynamique et qui corresponde aux nouvelles exigences du domaine muséal.

En outre, la Ville de Thoune en collaboration avec ses communes voisines et le Canton de Berne a récemment établi des contrats de financement portant sur cinq institutions culturelles jugées importantes pour la région dont le Schlossmuseum et le Kunstmuseum.

Au moment de l'étude, le projet d'un musée de la machine à vapeur, le Vaporama, était en discussion. Le principe consisterait à réunir la direction du Schlossmuseum et du Vaporama. Cela permettrait ainsi de conserver les compétences du directeur marketing tout en complétant l'équipe par l'engagement d'un conservateur pour les questions scientifiques. L'emplacement du futur musée est prévu aux bords du lac de Thoune.

3.9. WINTERTHOUR (CANTON DE ZÜRICH)

3.9.1.Introduction

Winterthour se situe à 15 minutes de Zürich (en train comme en voiture). Avec 90'100 habitants, elle est la plus grande ville de Suisse qui ne soit pas un chef-lieu. Comme les prospectus touristiques⁷⁹ l'indiquent, Winterthour est connue comme la « ville des musées » grâce à ses 16 musées (qui ont une prépondérance pour l'art).

De point de vue de la politique culturelle, les autorités communales de Winterthour distribuent leur soutien en premier lieu aux musées et aux collections avec 25 % des dépenses culturelles, suivis de très proche par les bibliothèques (municipale et de quartier) qui bénéficient de 24 % du budget et les projets culturels liés à l'art avec 23 %. Le Théâtre reçoit 12 % et la culture de quartier 16 % du budget culturel. Le Canton de Zürich participe aussi au financement de cinq institutions culturelles jugées comme principales à Winterthour à part égale de la Ville: l'Orchestre, le Théâtre, le Fotomuseum, le Kunstmuseum et le Technorama. Les autres institutions reçoivent une aide uniquement de la ville et le Fonds de Loterie cantonal finance aussi certains projets. En matière de musées, la Ville soutient la majeure partie des établissements, qu'ils soient publics ou privés et participe au fonctionnement de nombre d'entre eux.

Selon le délégué aux affaires culturelles de la Ville (Departement Culturelles und Dienste), la politique culturelle observée à Winterthour est représentative d'une attitude plus globale que la Ville défend vis-à-vis de l'image qu'elle renvoie et la qualité de vie qu'elle entend offrir à ses habitants (Stadtmarketing).

⁷⁹ « ...Winterthour ... ville des musées », prospectus publié par le service des affaires culturelles de la Ville de Winterthour.

Points forts	Points faibles
<p>Le principe de la politique culturelle rend sa tâche souple et flexible.</p> <p>Le Technorama comptabilise 50 % des visiteurs de tous les musées, si l'on considère qu'il est un musée !!</p>	<p>Selon le secrétaire aux affaires culturelles, les musées doivent mieux définir leurs besoins et mieux cibler leur public.</p>

Museumspädagogik Winterthur

La Ville possède un service pédagogique, Museumspädagogik Winterthur, qui fonctionne grâce à des subventions cantonales provenant de différentes communes. Ainsi les élèves de 37 communes se sont rendus au musée en 2000. Ce service centralise les informations sur les animations proposées par les différents musées aux différents publics (enfants, adultes, enseignants) et les publie en trois prospectus différents. Ce service de la Ville s'occupe plus directement des écoles de Winterthur. Une exposition des œuvres réalisées durant les ateliers proposés aux élèves a été présentée au public.

3.9.2. Données de base par établissement

Depuis la fin du XIX^e siècle, la culture présente dans les musées est principalement le fruit d'un mécénat issu de l'économie, dont la figure emblématique est le collectionneur Oskar Reinhart. *« On rappellera que la ville natale d'Oskar Reinhart connaissait à l'époque une intense et très stimulante activité artistique. Comme Georg Reinhart, quelques entrepreneurs locaux, parmi lesquels Richard Bühler (1879-1967), Arthur Hahnloser (1870-1936) et Hedy Hahnloser-Bühler (1873-1952) commencèrent à collectionner les impressionnistes et les postimpressionnistes français entre 1908 et la Première Guerre mondiale. Aujourd'hui conservées au Musée des beaux-arts de Winterthur et dans la Collection Hahnloser à la Villa Flora, les œuvres réunies par la Société des Beaux-Arts de Winterthur (...) attestent de leur activité infatigable qui se caractérise par la qualité des choix, mais aussi par un parti pris en faveur de la modernité. »*⁸⁰

Ainsi Winterthur est une ville très riche en musées. Il existe quelques établissements publics, mais la majorité sont privés (fondations). Plusieurs d'entre eux n'ont pas été retenus pour la présente étude. En premier lieu, la Collection O.Reinhart a été donnée par le collectionneur à la Confédération. La gestion de ce musée est prise en charge par l'Office Fédérale de la Culture et la Ville n'y a aucun rôle. Nous ne l'avons donc pas incluse dans l'échantillon. Ensuite, la Villa Bidermann et sa Collection des archives internationales de l'arbre et de la forêt, malgré une offre d'activités variées (conférences, visites guidées, publications, expositions temporaires, etc.) n'est pas comprise dans l'étude, car elle n'ouvre que deux jours par semaine, de même que le Musée de jouets qui se trouve dans le bâtiment du Museum Lindengut. Nous n'avons pas pris non plus en considération les châteaux entourant la ville. En dernier lieu, le Technorama nous a posé la question plus délicate de l'évolution de l'institution muséale. En effet, il appartient à un nouveau type de « musée » et s'apparente à un centre de culture scientifique qui axe son approche principalement sur une présentation

⁸⁰ www.kultur-schweiz.admin.ch/sor

interactive de ses thématiques. Puisque aucun cas comparable n'est présent dans le paysage culturel de Bienne, nous avons décidé de ne pas l'approfondir. Ainsi, la présentation des « **Données par établissement** » qui suit fait mention des établissements cités ci-dessus comme étant constitutifs de l'offre culturelle de Winterthour, mais sans en étudier le détail. De plus, il arrive que d'autres profils paraissent incomplets, cela en raison du nombre important d'établissements. Ainsi nous avons jugé qu'il n'était pas nécessaire de présenter de façon approfondie les cas qui ne présentaient pas de caractéristiques particuliers et qui répétaient des structures fréquemment observées.

Sammlung Oskar Reinhart am Römerholz

La Collection O. Reinhart a été constituée à partir du legs du collectionneur. Elle « comprend environ 200 œuvres [...] de l'art européen datant du gothique tardif à l'avènement des mouvements d'avant-garde moderne, avec prédominance de la peinture française du XIX^e siècle. »⁸¹ Elle est exposée dans l'habitation du collectionneur.

La Collection O. Reinhart appartient aujourd'hui à la Confédération suisse et ne sera pour cette raison pas étudiée en profondeur dans le présent rapport. Nous présentons néanmoins ici quelques informations dans le but d'être représentatif du paysage culturel de Winterthour en matière de musées.

Situation et bâtiment

La Collection O.Reinhart am Römerholz se trouve éloignée du centre dans l'ancienne demeure du collectionneur. « La villa "am Römerholz" fut construite en 1915 par l'architecte genevois Maurice Turrettini. Oskar Reinhart en devint le propriétaire en 1924 et fit ériger, par le même architecte, la galerie annexe destinée à recevoir sa collection d'art. [...] L'assainissement de l'établissement entrepris en 1997/1998 répond aux exigences actuelles en matière de conservation du patrimoine et de sécurité. La transformation [...] comprend, en outre, la reconstitution de la disposition spatiale d'origine dans la maison d'habitation et la création de trois nouvelles salles d'exposition dans le passage de liaison avec la galerie. Toutes les interventions [...] visaient en premier lieu la conservation et la restitution de l'atmosphère privée qui, aujourd'hui encore, fait le charme de cette demeure. Le nouvel accrochage des peintures se veut fidèle au caractère très personnel de la collection et aux critères esthétiques d'Oskar Reinhart. »⁸²

Fréquentation

La fréquentation moyenne de la Collection O.Reinhart est d'environ 30'000 visiteurs par an.

⁸¹ idem

⁸² www.kultur-schweiz.admin.ch/sor

Technorama

Le Technorama de Winterthour est un musée de la technique et son directeur le définit lui-même comme un *science center*⁸³ et non comme un musée. Le Technorama offre différents départements d'expérimentation et présente des expositions interactives dont le but est de mieux comprendre le fonctionnement de l'écologie (nature). Il possède également un *Laboratoire des jeunes*.

La Fondation Spielzeug-Eisenbahnen (SSE) est logée au Technorama qui la soutient financièrement.

Situation et bâtiment

Le Technorama se trouve en dehors du centre de la ville. Il est entouré par un par et possède une cafétéria.

Organigramme

Le Technorama est constitué d'une fondation et de plusieurs organes de soutien (associations et sponsors). Le conseil de fondation possède des sièges dans le conseil de fondation de la SSE logée dans le même bâtiment et vice-versa.⁸⁴

Fréquentation

La fréquentation moyenne du Technorama est de 225'100 visiteurs par an. Elle subit une augmentation constante.

Gewerbemuseum

Le Gewerbemuseum de Winterthour est un musée entièrement consacré aux arts appliqués. C'est l'unique en Suisse. Il traite des arts et métier (le monde du travail par opposition à celui des loisirs ; les techniques et les technologies ; la production et le design, et l'histoire des objets et de leur développement). Depuis sa réouverture en 1999, il abrite la Uhrensammlung Kellenberger qui est une collection d'horlogerie de renommée internationale. Celle-ci est présentée de façon permanente, alors que le Gewerbemuseum propose principalement des expositions temporaires. Il produit lui-même une exposition par année et accueille les autres. Son programme propose de quatre à six expositions annuelles et des petites expositions d'un mois qui ont lieu dans le Forum (salle multifonctionnelle). Il n'existe pas de présentation permanente de la collection, car celle-ci est inutilisable en tant que telle, car trop éparse.

Situation et bâtiment

Le Gewerbemuseum se trouve au centre de la vieille ville dans une ancienne école de jeune fille. Depuis sa réouverture, il se répartit sur trois étages ce qui représente une surface d'exposition de 1000 m² pour le Gewerbemuseum et de 265 m² pour la Uhrensammlung Kellenberger. Une salle multifonctionnelle de 200 m², le Forum, est destinée à toutes sortes de projets, comme des présentations de travaux d'artisans, d'artistes et d'entreprises, des

⁸³ courrier datant du 19 octobre 2001.

⁸⁴ *Stiftungsurkunde/Stiftungsreglement*, Stiftung Technorama, 1999.

animations⁸⁵ ou des concerts. Les volumes sont spacieux et permettent une grande flexibilité d'aménagement.

(L'atelier se trouve à la cave et le dépôt au grenier.)

Organigramme

Le Gewerbemuseum est un musée communal. Son équipe est composée de 8,6 postes équivalents plein temps dont la direction est composée de deux responsables. Cela permet selon la co-directrice de répartir les tâches tout en alliant des compétences différentes. De plus, les décisions importantes sont le résultat d'une concertation. L'association de bienfaiteurs du musée (Gönnerverein) finance les acquisitions et les expositions temporaires.

Points forts	Points faibles
<p>La rénovation du musée répond à une volonté affirmée d'ouvrir le musée. L'entrée est devenue très lumineuse et il y a un café et un shop ouvert à tous. L'image du musée est dynamique.</p> <p>La co-directrice affirme que le principe de la co-direction fonctionne bien et qu'il rend la gestion du musée plus efficace grâce au partage des compétences et aux prises de décisions communes.</p> <p>Les volumes des salles sont spacieux ce qui est un avantage indéniable du point de vue muséographique (flexibilité).</p> <p>La co-directrice du musée a affirmé sa satisfaction quant au service pédagogique de la Ville. Le musée participe aux animations en en développant les modules lui-même.</p>	<p>Le Gewerbemuseum possède un rayonnement limité selon sa co-directrice. Il faudrait élargir ses activités et étendre la communication.</p> <p>La collection interne du musée est inutilisable sous sa forme actuelle car elle est trop disparate.</p>

Projet

Dès que le musée aura obtenu un rythme de croisière, le projet est de présenter une exposition permanente de 1 à 1,5 an et que les expositions temporaires durent 2 à 3 mois.

Fréquentation

La fréquentation moyenne du Gewerbemuseum est de 13'700 visiteurs par an. Mais les années étudiées ne sont pas représentatives de la fréquentation habituelle du musée puisque qu'il était, d'une part, fermé une partie du temps en raison des travaux de rénovation, et que, d'autre part, le Gewerbemuseum a réouvert depuis 1999 avec un concept différent et que les visiteurs de la Uhrensammlung sont depuis inclus dans les chiffres. En observant la fréquentation moyenne du musée depuis 1986, on note que la fréquentation dépasse un minimum de 20'000 visiteurs par année (hormis en 1997, 1998 et 1999 !).

⁸⁵ Elle est aménagée d'armoires où se trouve le matériel pour les ateliers d'enfants (bricolages) et est munie d'une arrivée d'eau.

Comptes (2000)

Les comptes ci-dessous comprennent le fonctionnement du Gewerbemuseum et celui de la Collection Kellenberger.

Comptes

Gewerbemuseum, Winterthour	Part des dépenses	Dépenses	Part d'autofinance ment (%)	Recettes
1. Bâtiment	5 %	47'100		
2. Equipements prof.	5 %	55'900		
3. Charges de personnel	63 %	648'500		
4. Administration	6 %	66'800		3'700
5. Publicité	6 %	62'100		
6. Exposition et billetterie*	8 %	84'000		50'800
7. Conservation et acquisitions	1%	10'000		
8. Activités scientifiques	1%	2'900		
9. Services à la cité	5%	55'200		4'500
10. Charges et recettes spéciales		-		-
11. Dons, cotisation				-
Total	100 %	1'032'500	6 %	59'000

* Le Gewerbemuseum est entrée libre.

Commentaires

Les dépenses pour les acquisitions (Fr. 4'300.-) et l'entretien de la collection du Gewerbemuseum (Fr. 2'200.-) sont comptabilisées ailleurs dans les comptes de la Ville sous « Kunstsammlungen und Kunstausstellungen » et sont soustraites ici. Les frais d'équipement informatique (Fr. 1700.-) sont également soustraits.

Uhrensammlung Kellenberger

La collection d'horloges Kellenberger est présentée au rez-de-chaussée du Gewerbemuseum et fait partie de son fonctionnement depuis sa réouverture en 1999.

Situation et bâtiment

Lire Situation et bâtiment du Gewerbemuseum.

Organigramme

La direction du Gewerbemuseum est la même que celle de la Uhrensammlung Kellenberger. Un poste de conservatrice-restauratrice est consacré uniquement à l'entretien de la collection.

Les visites sont souvent effectuées par un ancien horloger à la retraite et l'équipe du Gewerbemuseum se charge du reste.

Naturwissenschaftliche Sammlung

La Naturwissenschaftliche Sammlung de Winterthour est le musée d'histoire naturelle. Elle présente l'histoire de la faune, de la flore et des minéraux en Suisse et propose un programme d'expositions temporaires.

Les informations sont succinctes.

Situation et bâtiment

La Naturwissenschaftliche Sammlung se situe centre de la ville de Winterthour au rez-de-chaussée du bâtiment qu'occupent le Kunstmuseum et la bibliothèque.

Organigramme

La Naturwissenschaftliche Sammlung est un musée communal.

Fréquentation

La fréquentation moyenne de la Naturwissenschaftliche Sammlung est de 31'600 visiteurs par an.

Comptes (2000)

Naturwissenschaftliche Sammlungen, Winterthour	Part des dépenses	Dépenses	Part d'autofinancement (%)	Recettes
1. Bâtiment	28 %	294'500		
2. Equipements prof.	4 %	35'900		
3. Charges de personnel	44 %	463'900		
4. Administration	13 %	138'500		5'100
5. Publicité	4 %	44'900		
6. Exposition et billetterie	2 %	23'600		
7. Conservation et acquisitions	4 %	42'500		
8. Activités scientifiques	1 %	6'900		
9. Services à la cité				
10. Charges et recettes spéciales				
11. Dons, cotisation				
Total	100 %	1'050'700	0,5 %	5'100

Commentaires

Le Musée est entrée libre.

Münzkabinett und Antikensammlung

Le Münzkabinett et la Antikensammlung de Winterthour (ouverts en 1861) exposent des monnaies et des médailles antiques et possèdent également une collection d'art miniature gréco-romain et une collection de céramiques. Ils présentent essentiellement des expositions temporaires (une grande et deux-trois petites par an) sur des thématiques spéciales.

Situation et bâtiment

Les Münzkabinett und Antikensammlung se situe non loin du Kunstmuseum et de la Naturwissenschaftliche Sammlung, dans une ancienne demeure au milieu d'un parc.

Organigramme

Le musée Münzkabinett und Antikensammlung est un musée communal. Son équipe du musée est composée d'environ 1,5 postes et travaille en étroite collaboration avec la Société des amis du musée qui finance ses animations et le journal interne avec l'aide de sponsors. C'est elle qui finance aussi certains travaux scientifiques comme la publication de catalogues.

Points forts ⁸⁶	Points faibles
<p>Selon le conservateur du Münzkabinett, le musée possède une activité très variée malgré une « équipe très modeste ».</p> <p>Le musée est très bien intégré dans le réseau suisse et international des institutions scientifiques de numismatique.</p> <p>Le conservateur est très satisfait de l'offre que propose le musée en matière d'animations (en particulier le service pédagogique).</p> <p>Le Münzkabinett est un centre de compétences et de services pour tout ce qui concerne l'histoire des médailles et de l'argent. Il arrive souvent que des privés fassent appel à lui pour des évaluations.</p>	<p>L'équipe du musée est insuffisante pour remplir ses tâches de façon satisfaisante.</p> <p>Sa fréquentation est trop basse.</p> <p>Le musée ne possède pas une bonne visibilité.</p> <p>Il y a un manque de signalisation du chemin qui y mène et dans le bâtiment</p>

Fréquentation

La fréquentation moyenne du musée est de 2'500 visiteurs par an.

⁸⁶ Mail de B. Zäch du 22 février 2002.

Comptes (2000)⁸⁷

Münzkabinett und Antikensammlung, Winterthour	Part des dépenses	Dépenses	Part d'autofinancement (%)	Recettes
1. Bâtiment	14 %	50'100		
2. Equipements prof.	2 %	6'800		
3. Charges de personnel	52 %	187'000		
4. Administration	14 %	51'400		54'300
5. Publicité *	3 %	10'700		
6. Exposition et billetterie	3 %	10'400		
7. Conservation et acquisitions	7 %	24'200		
8. Activités scientifiques	5 %	16'800		
9. Services à la cité				700
10. Charges et recettes spéciales				
11. Dons, cotisation				
Total	100 %	357'400	15 %	55'000

* « Werbung, Inserate, Publikationen »

Museum Oskar Reinhart am Stadtgarten

Le Museum O. Reinhart am Stadtgarten, ouvert en 1951, présente une partie des collections rassemblées par l'industriel de Winterthour. Il expose principalement de la peinture suisse, allemande et autrichienne. La plus grande partie du musée (premier et deuxième étages) est occupée par l'exposition permanente de ces œuvres qui répond à un accrochage qui doit selon les vœux de son fondateur demeurer tel quel. Depuis peu, un programme d'expositions temporaires a pu être mis en place grâce à l'agrandissement du musée et à la condition qu'elles soient liées au contenu de la collection.

Situation et bâtiment

Le Musée O. Reinhart am Stadtgarten se trouve entre le centre de la vieille ville et un parc public, le Stadtgarten, à côté du Kunstmuseum, de la Naturwissenschaftliche Sammlung et de la bibliothèque. Son bâtiment datant du XIXe siècle est spacieux. En 1995, il a subi une rénovation qui a permis d'ouvrir un étage supplémentaire (troisième étage) pour accueillir des expositions temporaires produites à partir du fonds de collection. Le hall d'accueil est très imposant et a été aménagé avec des tables.

Organigramme

Le Museum O. Reinhart est soutenu par la Fondation O.Reinhart qui est propriétaire de la collection. Le conseil de fondation dirige le musée et l'équipe du musée composée de 0,7 poste s'attèle aux tâches liées à la conservation. Les autorités communales s'occupent de

⁸⁷ Laufende Rechnung 2000, Buchhaltung, Stadt Winterthur.

gérer bâtiment et mettent à disposition une équipe qui se charge de son entretien, d'organiser le gardiennage (caisse et la surveillance) et de tenir les comptes.

Points forts	Points faibles
<p>Les collections Reinhart jouissent d'une reconnaissance internationale. Un de ses tableaux par exemple est cité dans le classement des cent œuvres les plus importantes du patrimoine artistique mondial. Le bâtiment du musée est spacieux. De plus sa rénovation récente a ajouté un espace supplémentaire pour accueillir les expositions temporaires. Le musée compte grâce à cela regagner une meilleure visibilité auprès du public.</p>	<p>L'exposition permanente a été accrochée suivant les vœux de son fondateur et doit demeurer tel quel selon son testament. Cette rigidité est un héritage du passé que les musées tentent aujourd'hui de contourner à tout prix pour instaurer une dynamique d'expositions. Cette règle implique non seulement qu'il y a des vides à l'endroit des tableaux en restauration ou en prêt, mais surtout que le public ne se déplace plus. La situation de Winterthour est telle, que les collections Reinhart se trouvent éparpillées dans plusieurs musées. Ainsi le conservateur du Museum O. Reinhart observe que les gens ignorent souvent ce que renferme le musée. Ce n'est pas comme au Louvre où tout se trouve dans un seul bâtiment. C'est pourquoi il faut faire un effort de communication très important et montrer que les différents musées se complètent. Une initiative allant dans ce sens tente de réunir les musées des beaux-arts de Winterthour.</p> <p>Selon son conservateur, le musée manque de moyens, par exemple pour adopter une politique d'expositions temporaires plus convaincante. Il faudrait selon lui que le Canton participe davantage, mais celui-ci semble le considérer comme un musée de province.</p> <p>En Suisse, il existe un grand nombre de musées de toutes sortes. Le problème devient alors la concurrence, d'une part en matière de visiteurs et d'autre part en matière de subvention.</p>

Fréquentation

Le Museum O. Reinhart reçoit en moyenne 19'000 visiteurs par année.

Comptes (2000)

Les comptes ci-dessous sont issus des comptes de la Ville pour le musée O.Reinhart am Stadtgarten pour l'année 2000. Nous n'avons pas pu obtenir les comptes de la Fondation qui soutient le musée.

La Ville pour le Museum O.Reinhart am Stadtgarten, Winterthour	Part des dépenses	Dépenses de la Ville	Part d'autofinancement (%)	Recettes
1. Bâtiment		87'000		
2. Equipements prof.		39'600		
3. Charges de personnel		395'600		
4. Administration		114'300		
5. Publicité *				
6. Exposition et billetterie				
7. Conservation et acquisitions				
8. Activités scientifiques				
9. Services à la cité		14'400		
10. Charges et recettes spéciales				
11. Dons, cotisation				
Total	100 %	642'400		

* inclus « Büromaterial, Drucksachen, Inserate »

Museum Briner und Kern

Le Museum Briner und Kern de Winterthour expose de la peinture hollandaise et des œuvres miniatures issues de la Fondation Jakob Briner et de la donation E.S. Kern. La peinture miniature est présentée de façon permanente aux trois quarts de la collection alors que le dernier quart fait l'objet d'expositions thématiques temporaires.

Situation et bâtiment

Le Museum Briner und Kern se trouve dans le centre de la vieille ville proche du Museum O.Reinhart et de la Kunsthalle, dans un ancien bâtiment qu'occupe le conseil communal.

Organigramme

Comme pour le Museum O.Reinhart am Stadtgarten, les collections appartiennent à une fondation, mais la Ville participe de façon importante. Elle finance le gardiennage, prend en charge l'entretien du bâtiment (charges, conciergerie) et verse une compensation pour la maintenance de la salle où le conseil communal tient ses réunions. Le conservateur est le même pour les deux musées, le Museum Briner und Kern et le Museum O.Reinhart.

Points forts	Points faibles
Pour son conservateur, le Museum Briner und Kern est un musée original, car les peintures miniatures sont des pièces peu ordinaires. De plus, certaines d'entre elles ont une valeur internationale (des pièces sont même apparues dans des revues spécialisées certifiant de leur importance). Elles représentent une particularité de la ville de Winterthour.	Le conservateur du musée déplore sa faible fréquentation.

Fréquentation

La fréquentation moyenne du Museum Briner und Kern est de 5'000 visiteurs par an.

Comptes (2000)

La Ville prend en charge une partie des coûts de fonctionnement du musée. Nous n'avons pas pu obtenir d'informations de la part de la fondation qui gère le musée.

La Ville pour le Museum Briner und Kern, Winterthour	Part des dépenses	Dépenses de la Ville	Part d'autofinancement (%)	Recettes
1. Bâtiment	26 %	93'600		
2. Equipements prof.	5 %	18'400		
3. Charges de personnel	46 %	165'300		
4. Administration	21 %	72'700		600
5. Publicité*				
6. Exposition et billetterie				
7. Conservation et acquisitions	1 %	2'400		
8. Activités scientifiques				
9. Services à la cité	1 %	3'000		700
10. Charges et recettes spéciales**				54'800
11. Dons, cotisation				
Total	100 %	355'400	16 %	56'100

* inclus sous le poste « Administration »

** compensation pour la maintenance de la salle du conseil

Commentaires

Les intérêts du fonds légué en même temps que la donation E.S. Kern permettent au musée de fonctionner.

Kunstmuseum

Le Kunstmuseum de Winterthour est un musée des beaux-arts. Il expose de façon permanente principalement des oeuvres du XX^e siècle illustrant différents courants artistiques (Cézanne, Redon, Bonnard, Maillol, Vuillard et Vallotton, Arp, Klee, Le Corbusier, Légier, etc.). Son programme d'expositions temporaires se concentre sur les artistes de la période contemporaine. Le musée produit annuellement trois grandes expositions itinérantes et deux petites expositions à partir du cabinet des estampes (ainsi que la traditionnelle exposition de Noël).

Situation et bâtiment

Le Kunstmuseum se trouve à deux pas du Museum O.Reinhart am Stadtgarten et du Museum Briner und Kern. Il partage le bâtiment avec la bibliothèque et le musée des sciences naturelles. En 1995, une annexe lui a été ajoutée qui permet grâce à des espaces volumineux et un éclairage zénithal naturel de réaliser des expositions d'art contemporain. Cet agrandissement monte la surface d'exposition à 2100 m². (Le dépôt principal du musée est dans le bâtiment et un autre se trouve à l'extérieur, mais possède de mauvaises conditions de conservation).

Organigramme

Le Kunstmuseum est tenu par le Kunstverein, la Société des beaux-arts de Winterthour, à l'origine du musée. C'est lui qui gère l'ensemble du musée, qui est propriétaire de la collection et effectue les acquisitions d'œuvres d'art. Il est soutenu par le Galerieverein considéré comme son petit frère. L'équipe du musée totalise 6 poste équivalents plein temps. Le gardiennage (caisse, accueil, nettoyage) est un service mis à disposition par la ville et fonctionne de façon autonome.

Points forts	Points faibles
<p>La structure du Kunstmuseum est petite et permet une grande souplesse. Le directeur apprécie d'avoir des contacts directs avec ses employés.</p> <p>La taille modeste du musée et de son équipe permet un accueil chaleureux et personnalisé. Selon son directeur, c'est un lieu intime qui réussit à fidéliser le visiteur.</p> <p>La collection d'art moderne composée principalement d'artistes français et d'œuvres de l'après-guerre appartient aux plus importantes de Suisse après celles de Bâle et de Zürich (voire Berne).</p> <p>La situation de Winterthour est exceptionnelle car elle offre une concentration de collections d'art de qualité.</p> <p>L'agrandissement du musée pour accueillir les expositions d'art contemporain est très réussi.</p>	<p>Le Kunstmuseum doit partager le bâtiment avec deux autres institutions (la Naturwissenschaftliche Sammlung et la bibliothèque) ce qui engendre des problèmes de place. Le musée voit ses collections s'agrandir au fur et à mesure des dons et des legs et se sent à l'étroit. Pour remédier à ce problème, une annexe a été construite en 1995. C'est un espace moderne et spacieux qui permet d'accueillir des expositions d'art contemporain. Dans les années 1980, les musées se séparaient les uns des autres et le Kunstmuseum aurait dû profiter de cette tendance. Les trois institutions développent des besoins très différents et ni leurs horaires, ni les intérêts de leurs usagers ne sont les mêmes.</p> <p>Le Kunstmuseum manque de réelles infrastructures d'accueil. Au moment de l'étude, un projet de rénovation était mis au concours comprenant une cafétéria, un museum shop, un meilleur vestiaire et de meilleures installations sanitaires.</p> <p>Les moyens manquent pour développer le musée (p.ex. les animations). Son conservateur voudrait faire un catalogue raisonné de la collection.</p>

Fréquentation

La fréquentation moyenne du Kunstmuseum est de 29'300 visiteurs par an.

Comptes

Les comptes du Kunstverein (moyenne 1997-2000) ont été complétés par les comptes de la Ville 2000 (en ce qui concerne les frais du bâtiment, d'administration (en italique), les subventions communales et cantonales).⁸⁸

Kunstverein, Winterthour	Part des dépenses	Dépenses	Part d'autofinancement (%)	Recettes
1. Bâtiment	18 %	478'800		
2. Equipements prof.	-	-		
3. Charges de personnel	23 %	609'700		
4. Administration	17 %	284'300 <i>150'100</i>		63'300
5. Publicité	7 %	192'900		
6. Exposition et billetterie	10 %	272'900		355'100
7. Conservation et acquisitions	4 %	98'400		9'900
8. Activités scientifiques	10 %	260'800		
9. Services à la cité		-		
10. Charges et recettes spéciales	11 %	294'500		
11. Dons, cotisation				698'900
Sous-total	100 %	2'642'400	43 %	1'127'200
Subvention Ville			20 %	542'000
Subvention Ville en nature (bâtiment, administration)			23 %	600'000
Subvention Canton			9 %	233'000
Sous-total			52 %	1'375'000
Total	100 %	2'642'400		2'502'200

Commentaires

Les subventions publiques du Kunstverein proviennent de la Ville et du Canton. Le Canton transmet sa part à la Ville qui verse le montant. Le Kunstverein et la Ville ont passé un contrat qui stipule que les autorités communales octroient une aide se montant à environ 25 % des recettes totales réalisées par le musée. Le bâtiment et le personnel de surveillance est mis à disposition par la Ville. Le Kunstmuseum fonctionne au deux tiers sur les finances publiques et pour un tiers sur les dons, cotisations et sponsors de certaines expositions.

Les charges des postes « Charges du personnel », « Administration » et « Conservation et acquisitions » sont en légère augmentation. La moyenne des revenus des expositions est influencée par le succès particulièrement important connu en 2000 avec un montant qui s'élevait à Fr. 692'400.-. Les cotisations sont en augmentation régulière, ainsi que les subventions publiques.

⁸⁸ Nous avons eu des problèmes d'alignement des données entre les deux sources concernant les subventions pour l'année 2000: le Kunstverein indiquait Fr. 982'700.- et la Ville Fr. 1'225'900.-.

Villa Flora

La Villa Flora est l'ancienne demeure du couple de collectionneurs Hahnloser. On y trouve exposée une collection composée principalement d'œuvres suisses et françaises d'artistes représentatifs de l'époque des Nabis et des Fauves. Des grands noms y sont réunis ce qui rend cette collection particulièrement attractive (p.ex. Bonnard, Vallotton, Vuillard, Matisse). Le musée a conservé le décor d'origine d'une habitation du début du XIX^e siècle.

La Villa Flora a ouvert ses portes au public depuis 1995 et vit une période probatoire de 10 ans. Nous n'avons ainsi pas pu obtenir d'informations chiffrées et nous nous basons sur des données intermédiaires transmises par le directeur de la collection.

Situation et bâtiment

La Villa Flora se situe à 5-10 minutes à pied du centre à proximité du Fotomuseum. C'est l'ancienne demeure du couple de collectionneurs Hahnloser dont une partie est occupée par le musée, tandis que l'autre est encore habitée. Le jardin est animé par quelques statues de Maillol. Les œuvres sont présentées dans leur décor d'origine ce qui confère un charme particulier à la visite.

Organigramme

Le musée de la Villa Flora est financé par le "Trägerverein Flora" qui est l'association de soutien qui s'occupe de l'organisation des expositions. Celle-ci a pour but d'animer et de compléter la collection. Le bâtiment et la collection sont mis à disposition par la Fondation Hahnloser/Jäggli. L'équipe fixe du musée est composée uniquement de la conservatrice et c'est la Ville qui s'occupe d'organiser et de rémunérer le personnel de surveillance en collaboration avec l'équipe qui travaille au Museum O.Reinhart am Stadtgarten. Pour les changements d'expositions, la Villa Flora bénéficie de l'aide des techniciens du Kunstmuseum.

Points forts	Points faibles
Le bâtiment de la Villa Flora et son jardin exercent un attrait particulier sur le visiteur. Non seulement la collection présente des pièces importantes, mais elle est exposée dans un décor encore habité par collectionneurs ce qui confère une atmosphère intime à la visite. De plus, le bâtiment possède une identité architecturale particulière. Il a été rénové au début du XX ^e siècle par des architectes de Winterthour spécialistes dans la construction des musées et en 1995, pour y ajouter une annexe accueillant l'entrée du musée.	

Fréquentation

La fréquentation moyenne de la Villa Flora se situe à 9'500 visiteurs par an. Elle est en augmentation régulière.

Comptes (2000)

Les données ci-dessous sont tirées des comptes de la Ville concernant sa participation à la Villa Flora. Nous n'avons pas pu obtenir d'informations supplémentaires.

La Ville pour la Villa Flora Sammlung Hahnloser, Winterthur	Part des dépenses	Dépenses de la Ville	Part d'autofinance ment (%)	Recettes
Charges de personnel		146'300		
Subventions Ville (pour la Trägerverein Flora)		60'000		
Total		206'300		

Commentaires

L'ouverture du musée a été rendue possible par la participation financière du Canton de Zürich, de la Ville de Winterthur, de la Fondation pour l'art, la culture et l'histoire et d'autres dons.

Fotomuseum

Le Fotomuseum est un musée de photographie. C'est le seul en Suisse allemande. Il a ouvert en 1993 et sa collection est encore petite. Mais son rayonnement dépasse les limites nationales. Il présente essentiellement des expositions temporaires.

Situation et bâtiment

Le Fotomuseum se trouve en dehors du centre de la ville à proximité de la Villa Flora dans une ancienne fabrique de textile. Ainsi les locaux sont spacieux et lumineux et offre une surface d'exposition de 550 m². L'espace d'accueil est vaste et permet aux visiteurs de profiter des tables et de revues.

Organigramme

Le Fotomuseum possède une double structure fondation et association⁸⁹. La « Stiftung Fotomuseum, Winterthur » s'occupe de la direction du musée, développe les stratégies et les concepts et assure l'autonomie de la programmation et la stabilité du fonctionnement. Elle est propriétaire du bâtiment et de la collection. L'association, le « Verein Fotomuseum, Winterthur », prend en charge la recherche de fonds et finance la communication (relations publiques). Elle soutient la fondation en lui versant l'excédent de ses revenus. Le directeur du musée travaille en étroite collaboration avec le conseil de fondation et le comité de l'association. L'équipe du musée est composée d'environ 3,9 postes équivalents plein temps.

⁸⁹ Stahel, Urs, *Fotomuseum Winterthur*, Winterthur:1998.

Points forts	Points faibles
<p>Selon son directeur, la double structure du Fotomuseum est un avantage. Pour le musée, elle permet d'avoir une répartition des tâches et une discussion constante sur le rôle du musée et sur son développement.</p> <p>Depuis 2000, le musée a vu le montant de ses subventions augmenter.</p> <p>Le bâtiment de l'ancienne fabrique de textile offre des volumes et un éclairage très appréciables.</p>	<p>La double structure implique beaucoup de réunion pour le directeur.</p>

Fréquentation

La fréquentation moyenne du Fotomuseum est de 27'700 visiteurs par an.

Comptes

Fotomuseum, Winterthour	Part des dépenses	Dépenses	Part d'autofinancement (%)	Recettes
1. Bâtiment*	5 %	77'700		69'600
2. Equipements prof.				
3. Charges de personnel	25 %	351'600		
4. Administration	9 %	129'000		53'100
5. Publicité				
6. Exposition** et billetterie	52 %	749'800	26 %	373'500
7. Conservation et acquisitions				
8. Activités scientifiques				
9. Services à la cité			4 %	51'700
10. Charges*** et recettes** spéciales	9 %	129'700	18 %	266'300
11. Dons, cotisation			11 %	151'900
Association du Fotomuseum			13 %	183'400
Sous-total		1'437'200	80 %	1'149'500
Subventions Ville			17 %	250'000
Subventions Canton			14 %	200'000
Sous-total			31 %	450'000
Total	100 %	1'437'200		1'599'500

* inclus « Betriebskosten »

** inclus les frais de publicité, de catalogue, de vernissage et d'animations.

*** charges: amortissement ; et recettes: retrait du fonds spécial.

Commentaires

Lors de notre entretien avec le directeur du Fotomuseum, celui-ci a expliqué que le financement du musée est composé pour environ 30 % par les subventions publiques (15 % la Ville et 15 % le Canton), pour environ 30 % par les recettes de billetterie et les ventes et pour environ 40 % par des fonds privés (12 % dons, cotisation et 28 % sponsors). Cette répartition se vérifie à la lecture du tableau ci-dessus.

En 2000, la Ville de Winterthur et le Canton de Zürich ont décidé d'augmenter leurs subventions au Fotomuseum montant leur aide de Fr. 150'000.- à Fr.250'000.- pour la première et de Fr. 150'000.- à Fr. 200'000.- pour le second. Les chiffres présentés dans le tableau font référence aux nouveaux montants accordés. Le taux d'autofinancement prévoit de rester le même.

Dans le tableau, la moyenne du poste « Bâtiment » représente une situation minimale car les coûts engendrés en 1998 étaient particulièrement bas avec Fr. 38'784.-. Les chiffres observés au poste « Charges de personnel » augmentent régulièrement sur les quatre ans étudiés.

Museum Lindengut

Le Museum Lindengut est le musée d'histoire de Winterthur. Il présente la culture de l'habitat de la ville et de la région entre le XVIIIe siècle et le début du XIXe siècle.

Il abrite également le Musée du jouet (qui se trouve dans la maison du cocher) mais qui n'a pas été pris en compte dans la présente étude car ses heures d'ouverture sont trop limitées.

Il ne nous a pas été possible de rencontrer le conservateur du Museum Lindengut. Les données sont donc limitées.

Situation et bâtiment

Le Museum Lindengut se trouve aux abords de la vieille ville dans un bâtiment bourgeois qui a conservé son décor d'origine et offre ainsi un cadre historique idéal pour un musée d'histoire.

Organigramme

Le Museum Lindengut est dirigé par la Société historique de Winterthur, l'« Historischer Verein Winterthur » qui est aussi responsable du château Mörzburg. L'équipe du musée est composée d'un poste de conservateur à temps partiel qu'occupe un enseignant de gymnase. Les concierges sont employés par la Ville et les expositions sont montées par un tiers (mandat). Une part importante du travail est réalisée grâce au bénévolat et aux cotisations des membres de l'association.

Points forts	Points faibles
	Le Museum Lindengut ne possède pas une équipe à part entière. Le conservateur est d'abord enseignant au gymnase et la personne chargée des expositions est engagée par mandat.

Fréquentation

La fréquentation moyenne du Museum Lindengut est de 4'200 visiteurs par an.

Comptes (2000)

Il n'existe pas de comptes détaillés du Museum Lindengut. Les données ci-dessous représentent la participation de la Ville au musée pour l'année 2000.

La Ville pour le Museum Lindengut, Winterthour	Part des dépenses	Dépenses de la Ville	Part d'autofinancement (%)	Recettes
1. Bâtiment	20 %	51'700		
2. Equipements prof.	5 %	11'400		
3. Charges de personnel	35 %	88'800		
4. Administration	3 %	6'800		
5. Publicité				
6. Exposition et billetterie		<i>(72'000)</i>		
7. Conservation et acquisitions				
8. Activités scientifiques				
9. Services à la cité				
10. Charges et recettes spéciales				
11. Dons, cotisation				
Sous-total	63 %	158'700		
Compensation du «Zivilamtes für Hauswart Lindengut»	8 %	21'600		
Subvention Ville (à la société historique)	29 %	72'000		
Total	100 %	252'300		

Commentaires

Le montant indiqué entre parenthèse en italique est versé sous la forme d'une subvention à la Société historique de Winterthour pour la production d'une exposition annuelle. Le montant est comptabilisé sous le poste « Subvention Ville ».

Kunsthalle

La Kunsthalle de Winterthour est un centre d'art contemporain. Elle ne possède pas de collection et présente essentiellement des expositions temporaires.⁹⁰

Situation et bâtiment

La Kunsthalle se trouve au cœur de la vieille ville, au dernier étage d'un bâtiment public qu'occupent une bibliothèque et un théâtre de marionnettes.

Organigramme

La Kunsthalle est soutenue par une association et fonctionne essentiellement grâce au bénévolat de ses membres. La Ville lui accorde une subvention d'environ Fr. 51'000.- dont une partie sous forme de subvention et l'autre en nature (prise en charge des frais de bâtiment).

Fréquentation

La Kunsthalle est entrée libre et les visiteurs ne sont pas comptabilisés.

Comptes

Les comptes de fonctionnement de la Kunsthalle portent sur la période de 1997 à 2000. Les coûts du bâtiment pris en charge par la Ville portent seulement sur l'année 2000 (en italique).

Kunsthalle, Winterthour	Part des dépenses	Dépenses	Part d'autofinancement (%)	Recettes
1. Bâtiment	17 %	<i>(15'200)</i>		
2. Equipements prof.				
3. Charges de personnel				
4. Administration	74 %	65'400		500
5. Publicité	6 %	5'000		
6. Exposition et billetterie*	3 %	3'000		
7. Conservation et acquisitions				
8. Activités scientifiques				
9. Services à la cité				9'100
10. Charges et recettes spéciales				
11. Dons, cotisation				
Sponsors				16'700
Sous-total	100 %	88'600	30 %	26'300
Subventions Ville			70 %	47'000
Subventions Ville en nature			<i>(17%)</i>	15'200
Total	100 %	88'600		88'500

* vernissages

⁹⁰ La Kunsthalle pratique la vente d'œuvres d'art, mais n'est pas considérée comme une galerie.

Commentaires

Le personnel est bénévole, c'est pourquoi il n'y a pas de « Charges de personnel ». Les revenus apparaissant sous le poste « Services à la cité » sont les ventes de tableaux. Les coûts du bâtiment sont pris en charge par la Ville.

3.9.3. Données de base de l'ensemble du paysage des musées de Winterthour

Tableau de synthèse

Musées	Nbre visiteurs (moyen)	Nbre expo/an	Surface d'exposition en m ²	Statut: Etablissement Ville (EV); Etablissement Canton (EC); Fondation (F) Association (A)	Propriétaire du bâtiment Ville (V); Canton (C); Fondation (F), Association (A)	Entrée libre (L) ou payante (P)	Nbre postes fixes	Bénévolat	Out-sourcing: Restauration (R); Service Pédagogique (SP); Conciergerie (C); Nettoyage (N); Comptabilité (Cp), Gardiennage (G)	Café (C)/ Shop (S)	Bibliothèque	Activités culturelles supplémentaires (cinéma, concerts, performances, danse, théâtre, etc.)	Location de salles (conférence, apéritifs, expositions, événements, etc.)
Museum O.Reinhart am Stadtgarten	19'800	2		F	V	P	0,7		R, SP, C, G, chômage	C/S		X	-
Museum Briner und Kern	5'100	Expo. perm.		F	V	L	0,5		R, SP, C, G			X	Assemblées de la Ville
Kunstmuseum	29'500	7	2100	A	V	P	6		SP, G	S	Uni.		
Villa Flora	9'500	1		F	F	P			R, SP, G	S	-	-	-
Fotomuseum	27'700	7	550	F-A	F-A	P	3,9		SP	C/S			-
Gewerbemuseum Uhrensammlung	13'700	4-5	1265 (+200) ⁹¹	EV	V	L	8,6	-	SP, Café	C/S	-	X	X
Naturwissenschaftliche Sammlungen	31'600	3-4		EV	V	L			SP				
Münzkabinett und Antiken Sammlung	2'500	3-4	75	EV	V	L	1,5	X	SP		X		
Museum Lindengut	4'200	1		A	V	P		X	SP, C, G	-		X	
Kunsthalle	-	6		A	V	L	-	X	C	-	-	-	-

⁹¹ Cette salle de 200 m² est destinée à divers usages: expositions, animations, ateliers, conférences, etc.

Musées	Nbre visiteurs (moyen)	Nbre expo/an	Surface d'exposition en m ²	Statut: Etablissement Ville (EV); Etablissement Canton (EC); Fondation (F) Association (A)	Propriétaire du bâtiment Ville (V); Canton (C); Fondation (F), Association (A)	Entrée libre (L) ou payante (P)	Nbre postes fixes	Bénévolat	Out-sourcing: Restauration (R); Service Pédagogique (SP); Conciergerie (C); Nettoyage (N); Comptabilité (Cp), Gardiennage (G)	Café (C)/ Shop (S)	Bibliothèque	Activités culturelles supplémentaires (cinéma, concerts, performances, danse, théâtre, etc.)	Location de salles (conférence, apéritifs, expositions, événements, etc.)
<i>Sammlung O.Reinhart am Römerholz</i>	22'800	<i>Expo. perm.</i>		<i>EFéd⁹²</i>	<i>EFéd</i>	<i>P</i>			<i>SP</i>	<i>C/S</i>		<i>X</i>	
<i>Technorama</i>	225'100	<i>1</i>		<i>F</i>	<i>F</i>	<i>P</i>				<i>C</i>		<i>X</i>	
Total	+ de 391'500	37-40					+ de 21,2						

⁹² « EFéd » signifie établissement fédéral. La Collection O. Reinhart est gérée par l'Office fédéral de la culture.

Tableau de synthèse

Musées	Part des expositions (%)	Part de la conservation (%)	Part des charges personnelles (%)	Part d'auto-financement (%)	Part du financement communal (%)	Dépenses	Recettes (hors subventions)
Gewerbemuseum Uhrensammlung	8 %	1 %	63 %	6 %	94 %	1'032'500	59'000
Naturwissenschaftliche Sammlungen	2 %	4 %	44 %	0,5 %	99,5 %	1'050'700	5'000
Münzkabinett und Antiken Sammlung	3 %	7 %	52 %	15 %	85 %	357'400	55'000
Museum O.Reinhart am Stadtgarten					642'400		
Museum Briner und Kern					355'400		
Kunstmuseum	10 %	4 %	23 %	43 %	43 %	2'642'400	1'127'200
Villa Flora					206'300		
Fotomuseum	52 %	-	25 %	80 %	17 %	1'437'200	1'149'500
Museum Lindengut					158'700		
Kunsthalle	3 %	-	0 %	30 %	70 %	88'600	26'300
Sammlung O.Reinhart am Römerholz							
Technorama					500'000		
Total	13 %	4 %	41 %	37 %		Plus de 6'608'800	Plus de 2'422'000

Commentaires

Les dépenses de la Ville de Winterthur pour les musées et les collections sont en augmentation régulière. Les revenus qu'ils engendrent sont plus réguliers (~ 2'000'000.-), mais subissent aussi une légère hausse. Le service pédagogique de la Ville reçoit une subvention du département de l'éducation et des sports se montant à Fr. 75'000.-.

3.9.4. Modalités de coopération (Winterthur)

Collaborations de la Ville

La Ville possède des panneaux d'affichages où se trouve le programme des animations culturelles. Elle publie également des dépliants sur les musées et propose des informations sur chaque musée dans son site Internet.

La Ville soutient régulièrement les initiatives des acteurs culturels et encourage les collaborations. Elle accompagne par exemple la récente initiative des musées des beaux-arts (Kunstmuseum, Villa Flora, Museum O. Reinhart, etc.) de se réunir afin de grouper leurs

efforts pour réaliser une meilleure communication⁹³. Dans un autre type d'idées, en 2000, un thème commun a été décidé pour trois musées de Winterthur « Stadtkernarchäologie in Winterthur ». La Ville a participé aux frais de publicité.

Le département des affaires culturelles de la Ville finance le secrétariat du service pédagogique. Celui-ci organise les visites pour les écoles et publie trois dépliants contenant les informations sur les animations proposées aux enseignants, aux écoles et aux jardins d'enfants.

Il existe aussi un passeport valable plusieurs jours qui permet de circuler librement dans les musées. Concernant les aspects pratiques, la plupart des musées ont aligné leurs prix d'entrée et leurs horaires d'ouverture.

La Ville met à disposition une équipe de gardiennage commune au Museum O.Reinhart et à la Villa Flora. Les responsables gèrent le calendrier des surveillants et les comptes. Ainsi les appels téléphoniques vers la Villa Flora sont déviés vers l'accueil du Museum O.Reinhart en ce qui concerne les inscriptions aux animations et autres visites guidées.

Collaborations de la Collection Reinhart am Römerholz

Il existe un billet combiné donnant l'accès à la Collection, au Museum O. Reinhart "am Stadtgarten" et au Kunstmuseum. Le dimanche cette offre inclut en plus la Villa Flora et le Fotomuseum. Un service de bus organisé par les musées dessert ces différents établissements.

Collaborations de Gewerbemuseum

Le Gewerbemuseum collabore régulièrement avec d'autres musées, des institutions de formation (« Bildungsinstitutionen »), des associations, des entreprises et des journaux.

Pour sa boutique, il collabore avec une petite librairie qui se trouve dans le voisinage, ce qui lui permet de bénéficier de l'aide de professionnels et d'offrir un service de qualité aux visiteurs.

Le café présent dans le musée (depuis 2000) fonctionne de façon autonome. C'est un cafetier de la ville qui s'est installé dans les murs du musée. Il participe à la vie du musée et à son image. Pour la plupart des conservateurs rencontrés, le café est devenu indispensable à l'animation du musée comme lieu public.

Collaborations du Münzkabinett und Antikensammlung

La Société des amis du musée « Freunde des Münzkabinetts Winterthur » apporte une aide importante dans le financement d'animations et de travaux scientifiques (tels que catalogues).

Le musée bénéficie de la collaboration de la bibliothèque de la Ville pour le catalogage et le prêt des livres de sa propre bibliothèque.

⁹³ Lire Collaborations du Kunstmuseum.

Le Münzkabinett und Antikensammlung collabore aussi étroitement avec le département d'archéologie cantonale, ainsi qu'avec le Fonds suisse de médailles à Berne «Fundmünzen der Schweiz der Akademie des Geistes- und Sozialwissenschaften ». Il est aussi très bien intégré dans le réseau suisse et international des institutions de numismatique et travaille ainsi régulièrement avec les cabinets des médailles de Zürich, Bern et Bâle (prêts d'objets et collaborations scientifiques), ainsi qu'avec les cabinets des médailles de Stuttgart, Cambridge, Vienne et Londres pour des projets communs.

Collaborations du Museum O. Reinhart am Stadtpark

Le service pédagogique de la Ville fonctionne de façon autonome en ce qui concerne le Museum Reinhart am Stadtpark. Il gère lui-même les visites pour les classes de la ville.

Le Museum O.Reinhart am Stadtpark collabore aussi avec le Kunstmuseum qui lui met à disposition son carnet d'adresses (amis du musée, contacts avec la presse). En échange, il offre l'entrée aux membres de l'association.

Pour les travaux de mailing (mise sous plis), le musée bénéficie souvent de l'aide gracieuse du chômage.

L'Association suisse pour l'histoire de l'art finance les travaux de photographie (pour les catalogues).

Collaborations du Kunstmuseum

Le directeur du Kunstmuseum a commandé une étude sur la question de la collaboration entre musées dont le constat intermédiaire avance que les structures sont trop petites pour les réunir et qu'il vaut mieux les laisser telles quelles. Un effort commun pourrait cependant être entrepris au niveau des relations publiques et du marketing. C'est dans ce but que les musées d'art de Winterthur ont en projet de créer une structure qui les réunisse et leur permette de réaliser une meilleure promotion et de faire bénéficier leurs différents établissements d'une plus large diffusion.

Le Kunstverein met son équipe technique à disposition de la Villa Flora pour le montage et le démontage de ses expositions annuelles.

Le fonds de documentation du Kunstverein est entré depuis peu dans la bibliothèque communale qui occupe le même bâtiment.

Collaborations de la Villa Flora

Sur la question de la communication et des relations publiques, la Villa Flora collabore avec les quatre autres musées des beaux-arts de la ville⁹⁴.

Depuis 2001, la Villa Flora a aussi aligné ses tarifs d'entrée sur ceux des autres musées.

⁹⁴ Lire Collaborations du Kunstmuseum.

Collaborations du Museum Lindengut⁹⁵

La Société historique de Winterthour qui s'occupe du Museum Lindengut bénéficie d'une aide importante de la Ville. Une aide annuelle (de Fr. 70'000.-) lui est accordé avec le devoir de produire une exposition par année. Le gardiennage et la conciergerie sont pris en charge par la Ville (voir comptes).

3.9.5. Synthèse

Avec une offre culturelle comprenant seize musées, Winterthour représente un cas particulier dans l'échantillon des villes sélectionnées pour cette étude. De plus, avec environ deux fois plus d'habitants que la ville de Bienne, elle a plus une valeur de modèle que de comparaison.

L'enseignement que l'on peut tirer de l'étude de ce cas réside dans l'implication importante de la Ville dans le fonctionnement de chacun des musées. D'une part, on note que d'importants travaux ont été effectués dans les années 90, comme l'agrandissement du Kunstmuseum et celui du Museum O.Reinhart, la rénovation intégrale du Gewerbemuseum ou l'ouverture de la Villa Flora. D'autre part, les autorités communales s'investissent systématiquement en faveur de tous les musées alors que seuls trois de ces établissements sont municipaux. Cette aide prend la forme d'une distribution de subventions et/ou la mise à disposition de locaux et de personnel qualifié. La Ville propose en outre un service pédagogique et soutient les initiatives des musées tels que le groupement des musées des beaux-arts en matière de promotion (lire **Collaborations du Kunstmuseum**). Ces encouragements divers rentrent dans le cadre d'une volonté politique affirmée de mettre en avant l'offre muséale et d'en faire ainsi un des arguments principaux de l'attractivité de la ville.

En matière de collaboration entre les musées, on observe que la proximité géographique n'est pas une condition nécessaire. Plusieurs musées se partagent les services d'équipes communes: par exemple les techniciens d'exposition du Kunstmuseum se déplacent régulièrement à la Villa Flora.

⁹⁵ Nous possédons très peu d'information sur le fonctionnement du Museum Lindengut et plus précisément sur les collaborations dont il bénéficie.

4. SYNTHÈSE FINALE

L'analyse des neuf villes (Aarau, La Chaux-de-Fonds, Fribourg, Neuchâtel, Olten, Soleure, Schaffhouse, Thoun et Winterthur) et de la situation de leurs musées a permis d'établir un certain nombre de constats. Dans un premier temps (4.1.), deux tableaux récapitulatifs présentent la part des dépenses des Villes pour les musées (A.) et la situation financière des musées dans chaque ville (B.). Ensuite, la synthèse (4.2.) expose l'état de la coopération entre les musées de l'échantillon. Les éléments ainsi dégagés permettent de saisir quels sont les types de collaborations ordinairement rencontrés dans le domaine muséal en Suisse. Dans un deuxième temps (4.3.), nous avons relevé des formes de coopérations qui nous ont paru intéressantes à mentionner dans le cadre de la réorganisation des musées de Bienne. Ces idées ou enseignements reposent dans certains cas sur une réalité concrète et bénéficient d'une expérience dans le temps. Dans d'autres cas cependant, elles sont issues de projets encore conditionnels, voire en court d'élaboration. Pour terminer, la dernière étape de la synthèse (4.4.) tente de relever quelles sont les conditions-cadres appropriées à la réalisation des modalités de coopérations retenues.

TABLEAUX RECAPITULATIFS

A. Participation des Villes au financement des musées dans les neuf villes

Villes	Participation des Villes au financement des musées	Part des dépenses communales pour la culture consacrée aux musées (en %)	Total des dépenses communales pour la culture
Aarau	700'300	10 %	7'227'200
La Chaux-de-Fonds	3'834'400	29 %	13'325'200
Fribourg	19'500	0,6 %	3'408'900
Neuchâtel	6'044'000	46 %	13'216'200
Olten	916'800	13 %	6'998'800
Schaffhouse	2'243'500		
Soleure	2'452'900	22 %	11'000'700
Thoun	968'800	10 %	9'714'700
Winterthur	7'009'100	34 %	20'782'300
Bienne	1'387'000		

B. Situation financière des musées dans les neuf villes

Villes	Nombre d'habitants	Nombre d'habitants agglo.	Nombre de musées et types	Statuts des musées: Munic. (M); Cant.(C); Fédéral (Fé); Fondation (F); Association (A); autres (O)	Participation communale aux musées	Participation communale aux musées (en %)	Dépenses des musées	Recettes des musées hors subventions	Revenus des musées (total subv. inclus)	Participation communale / habitant	Dépense des musées /habitant**
Aarau* ¹	16'000	74'000	3	1 M; 2 C	700'300	40%	1'727'300	406'300	1'126'300	43.75	107.95
La Chaux-de-Fonds	36'900	48'000	5	4 M; 1 F	3'834'400	97%	3'932'900	767'600	903'600	103.90	106.58
Fribourg* ²	35'000	80'900	6	2 C; 3 F; 1 A/F	19'500 (100'000)	2%	5'089'400	470'300	589'600	0.54	145.41
Neuchâtel*	32'800	70'900	3 (4)	3 M; (1 Fé)	6'044'000	100%	6'044'000	486'700	491'700	184.26	184.26
Olten	17'300	51'300	3	3 M	916'800	100%	916'800	105'700	131'900	52.99	52.99
Schaffhouse* ³	34'200	60'200	2	1 M; 1 F	2'243'500	100%	2'121'200	190'500	355'500	65.61	62.02
Soleure*	15'700	68'700	4	3 M; 1 C	2'452'900	82%	3'000'700	442'800	555'800	165.25	191.13
Thoune	39'000	86'000	2	1 M; 1 F	968'800	78%	1'240'600	398'700	836'100	24.84	31.81
Winterthur ⁴	88'400	117'600	9 (11)	3 M; 3 F; 2 A; 1 A/F (1 F; 1 Fé)	7'009'100	11%	65'971'600	2'097'700	3'694'400	79.29	746.28
Bienne	49'700	74'630	3 (4)	1 M; 2 F (1 F)	1'387'000	56%	ca. 2'480'000	577'000	2'500'000	27.90	50.00

* chef-lieu

** indicateurs proposés par la délégation de la Municipalité de Bienne

4.2. ETAT DE LA COOPERATION

Grâce à l'analyse comparative de la situation des musées dans les neuf villes de l'échantillon, nous pouvons émettre ici quelques observations relatives aux formes de collaborations dont ils font ordinairement l'objet. Pour commencer, soulignons que la majeure partie des musées communaux jouit habituellement des services de la Ville⁹⁶ dans différents domaines (service des bâtiments, service informatique, administration des affaires culturelles, promotion, etc.). Il arrive fréquemment que ces prestations soient mises à disposition des autres musées (privés) à des conditions favorables, comme dans le cas du Musée paysan de la Chaux-de-Fonds.

Sur la question de la participation à leur fonctionnement, l'aide des Communes aux musées qu'ils soient privés ou publiques est quasi systématique (sauf dans le cas des établissements qui relèvent de la Confédération). Cette participation prend différentes formes et est plus ou moins importante suivant les villes. A Winterthour, nous avons constaté que la Commune est très présente et participe énormément au fonctionnement des musées. Dans plusieurs cas notamment, elle fournit les services de gardiennage (p.ex. Villa Flora, Museum O.Reinhart, Museum Briner und Kern) et de conciergerie (p.ex. Kunsthalle, Museum Lindengut). Nous développerons le cas de Winterthour plus longuement au chapitre suivant. Comme aide en nature, nous avons observé que la mise à disposition gratuite de locaux par la Ville est une pratique courante (p.ex. le centre d'art contemporain FRI-ART à Fribourg, les Hallen für neue Kunst à Schaffhouse). Il arrive que les charges du bâtiment (électricité, chauffage, eau, etc.) soient aussi payées par la Ville, comme dans le cas de la Kunsthalle à Winterthour.

La forme d'aide la plus répandue reste la subvention accordée directement par la Ville ou par le biais d'une réunion des communes régionales pour la culture, comme c'est le cas de la Conférence culturelle intercommunale à Fribourg. La contribution des communes régionales aux institutions culturelles d'une ville-centre est une pratique qui se généralise, comme nous avons pu l'observer à Thoun ou à Soleure⁹⁷.

Du point de vue de leur organisation, les musées collaborent étroitement avec des structures de soutien (Société des amis du musée, fondation). Leurs contributions sont très inégales. Elles peuvent se réduire à de maigres cotisations qui permettent juste l'acquisition de quelques rares pièces, comme elles se révèlent parfois d'une importance considérable pour le fonctionnement et l'animation du musée. Dans les cas par exemple où les moyens du musée ne sont pas adaptés, ces structures de soutien prennent la relève et permettent de poursuivre les activités devenues trop lourdes pour le musée (financièrement et scientifiquement). A Schaffhouse par exemple, le Museum zu Allerheiligen collabore très étroitement avec la Fondation Sturzenegger qui contribue avec la rémunération du poste de bibliothécaire et au financement de projets, tels que rénovations et travaux scientifiques. Les associations des

⁹⁶ Nous rappelons que lorsque les mots « Ville » et « Canton » sont écrits avec une majuscule, ils représentent les autorités publiques. Lorsqu'ils sont écrits avec une minuscule, ils signifient la localité ou le canton dans leur dimension physique.

⁹⁷ La participation des communes dans certains cas est une source de revenus indéniable pour les institutions culturelles. Nous avons néanmoins entendu des critiques quant à l'instabilité des critères qui déterminent le droit à la redistribution et qui ajoute à la précarité des établissements privés qui voient le montant de leur subvention changer d'année en année.

amis du musée représente également une source de travail bénévole inestimable surtout pour les petits établissements comme au Musée paysan de la Chaux-de-Fonds ou au centre d'art contemporain FRI-ART à Fribourg. Suivant les cas, ces structures de soutien s'insèrent dans l'organigramme à la hauteur de la direction du musée et représentent un partenaire. Elles remplissent des fonctions précises et représentent le musée auprès du public et des investisseurs privés. Elles en deviennent un outil indispensable.

Il existe autour des musées un autre type d'associations avec lesquelles ils collaborent de façon régulière. Chaque discipline possède ses propres contacts. Les musées des beaux-arts, par exemple, font appel à l'Association suisse d'histoire de l'art pour la réalisation de certains projets (inventaires, travaux scientifiques). Le Museum zu Allerheiligen à Schaffhouse collabore par exemple très étroitement avec le Kunstverein de la ville qui prend en charge le programme des expositions temporaires d'art contemporain. Les musées d'histoire naturelle se réfèrent souvent à des organisations comme le WWF ou à des sociétés scientifiques spécialisées dans l'observation de certaines espèces. Ces collaborations donnent lieu à des échanges sous forme de financement ou de co-production d'expositions.

En matière d'expositions, les musées s'inscrivent dans des réseaux qui leur assurent la circulation de leurs expositions en Suisse, voire à l'étranger. Ces relations semblent avant tout dépendre de l'entente entre les conservateurs et sont liées à la nature des collections. Dans le meilleur des cas, il arrive que ces réseaux se systématisent et donnent lieu à des co-productions d'expositions. Les coûts sont ainsi diminués pour les deux (voire plus) parties. Le Kunstmuseum de Soleure, par exemple, travaille avec un réseau de musées en Suisse et à l'étranger, ce qui lui permet de réduire les coûts de catalogues coûteux et d'assurer la qualité de ses productions et de leur tournée⁹⁸. La création d'associations qui réunissent des conservateurs se généralise. Elles regroupent soit les représentants par région, comme le Groupement des musées neuchâteloise ou soit par discipline comme la Conférence suisse des musées des beaux-arts (créée en 1999). Ces réunions sont l'occasion de discuter des problèmes liés à l'évolution des musées (politique, financier, promotion, etc.) et de prendre des contacts pour des échanges d'expositions.

Sur la question de la collaboration des musées entre eux au sein d'une même ville, nous sommes forcés de constater qu'elle demeure occasionnelle là où elle n'est pas officielle. En revanche, dans les villes où les conservateurs s'entendent bien, nous observons la mise en place de projets communs. A Neuchâtel, il semble que les conservateurs défendent résolument leur autonomie face aux autres musées municipaux, tout en menant de concert quelques améliorations comme l'achat en commun d'un camion dans le but de réduire les frais de transports. L'Atelier des musées de Neuchâtel est un autre exemple. Il a été mis sur pied à la suite d'une demande groupée des conservateurs à la Ville. A la Chaux-de-Fonds, les trois musées municipaux qui se trouvent dans le parc entendent réunir leurs forces dans un projet de restructuration. Cet exemple est développé plus bas. En matière d'expositions, nous avons noté quelques exemples de collaborations autour de thèmes communs entre les musées d'une ville à Winterthur, Olten et Neuchâtel. Une idée semblable est en discussion à la Chaux-de-Fonds. Pour prendre l'exemple récent de « La Grande Illusion » à Neuchâtel qui a eu lieu de l'été 2000 à l'été 2001, nous pouvons affirmer que l'événement a eu un impact médiatique

⁹⁸ Jahresbericht 2000, Kunstmuseum Solothurn.

très important. Le conservateur du Muséum d'histoire naturelle a paru particulièrement satisfait de l'écho fait dans la presse internationale. Le principe consistait à déterminer une thématique commune et à établir leur calendrier d'animations ensemble pour éviter les chevauchements. L'exposition a donné lieu à un catalogue commun. Dans le cas de Neuchâtel, chaque établissement est resté très indépendant. L'intention des musées de la Chaux-de-Fonds est au contraire de mieux exploiter la complémentarité de leurs approches. Dans tous les cas, ce type d'événements est l'occasion de rappeler au public l'existence des musées et de leur redonner une place dans la vie culturelle de la ville, là où elle était menacée.

4.3. ENSEIGNEMENTS: NOUVELLES IDEES ET CONCEPTS POUR LA COOPERATION

Le développement actuel du domaine muséal montre la diversification des activités des musées et la nécessité de revoir leurs structures. Non seulement, la dotation en personnel fait systématiquement l'objet de plainte (inadaptée au cahier des charges), mais nous distinguons partout l'apparition de nouvelles exigences. Une partie des conservateurs rencontrés dénonce les besoins urgents en nouvelles compétences: principalement en matière de pédagogie (service pédagogique, relation école-musée, muséographie) et de communication (relations publiques, promotion, Internet, recherche de fonds). A l'heure actuelle, ces tâches reviennent principalement au directeur, voire à sa secrétaire qui sont dès lors pris au dépourvu ou renoncent volontairement à une partie de leur travail. Ce sont généralement les tâches liées à la conservation qui pâtissent de cette surcharge. Ces nouvelles exigences doivent être prise en compte si l'on veut donner les moyens aux musées de s'adapter à l'évolution de la société et poursuivre leur mission culturelle.

L'analyse comparative de la situation des musées dans les neuf villes de l'échantillon apporte quelques enseignements sur les solutions adoptées pour faire face à l'évolution du domaine muséal. Nous rappelons que nous nous sommes attaché ici principalement à l'observation des modalités de coopération. Pour commencer, deux projets nous ont paru particulièrement intéressants. Les villes de la Chaux-de-Fonds et Olten prévoient chacune sur un court terme de réunir trois de leurs musées dans un concept commun. A la Chaux-de-Fonds, le projet « Un parc, trois musées » entend réunir le Musée international d'horlogerie, le Musée des beaux-arts et le Musée d'histoire. A Olten, « Drei Museen unter einem Dach » inclut le Kunstmuseum, le Naturmuseum et l'Historisches Museum. Dans les deux cas, il s'agit de rationaliser les infrastructures des musées en ouvrant des espaces d'accueil communs (réception, boutique, café, forum, etc.) et des équipes communes. Dans le cas de la Chaux-de-Fonds, une bibliothèque pourrait gérer la documentation des trois établissements grâce au concours d'une personne qualifiée, autorisant ainsi un réel service public. Le conservateur du Musée des beaux-arts suggère aussi la formation d'une équipe de nettoyage spécialisée dans la manipulation d'objets de musées. Les projets de la Chaux-de-Fonds et d'Olten étaient encore en discussion au moment de l'étude et nous n'avons pu obtenir plus d'informations. Dans les deux cas, leur ambition de ces concepts est de proposer aux visiteurs une offre groupée qui redonne à chaque musée une meilleure visibilité et libère en même temps les moyens nécessaires à la réalisation des nouvelles exigences et la poursuite des missions traditionnelles du musée (collection, conservation, exposition et animation) dans de meilleures conditions.

A l'heure actuel, le paysage muséal d'Olten bénéficie déjà des services d'un employé commun aux trois établissements. Selon ce principe, le technicien (du service communal des

bâtiments) partage son temps (poste à 100 %) entre les trois musées, le Naturmuseum, le Kunstmuseum et l'Historisches Museum. C'est dans ce dernier qu'il a un atelier équipé de toutes les machines nécessaires à la construction des expositions. Son salaire est déduit des charges de chaque musée (chacun donne un tiers). Sur le fond, l'idée paraît bonne. Une critique a néanmoins été émise par le conservateur du Naturmuseum sur la question de la dotation du poste. Selon lui, une seule personne ne suffit pas pour effectuer la quantité de travail que génèrent trois musées (entretien courant et montage des expositions). En 2000, un technicien-assistant engagé temporairement a montré l'utilité d'un poste supplémentaire. Dans un autre type de collaboration, nous avons constaté dans plusieurs villes la création de services pédagogiques financés directement par les autorités publiques. A Winterthour, comme à Neuchâtel, il existe au sein du département communal des affaires culturelles un service consacré à l'animation pédagogique dans les musées. Le principe est le même dans les deux villes. Le service centralise les informations sur les animations et sert d'interface entre le public, plus spécifiquement les écoles, et les musées. Nous développons ici l'exemple de Neuchâtel. C'est en 1999 qu'a été créé l'Atelier des musées à l'initiative des conservateurs de la Ville. Il a pour fonction de monter et d'organiser les animations en étroite collaboration avec les musées. Jusqu'ici, les conservateurs sont très satisfaits des résultats et de la qualité de ses services. Le seul problème est d'ordre financier. La Ville prend en charge les coûts de fonctionnement. En revanche elle a décidé que les animations devaient reposer sur la recherche de fonds et être autoportées. Jusqu'ici il n'a pas été possible de satisfaire cette condition. L'Atelier des musées n'arrive, sous sa forme actuelle, pas à allier de façon efficace la recherche de fonds et les activités liées à la création d'animations. Les frais d'inscription aux animations censés constituer les salaires des guides sont très instables et donc souvent insuffisants. De plus, la recherche de fonds semble difficile pour un service public spécialement quand il s'agit de rémunération. Mais l'Atelier des musées n'existe que depuis deux ans. Il est donc difficile de tirer des enseignements définitifs de la situation, mis à part la satisfaction des musées et de leur public.

A Soleure et Olten, le service pédagogique dépend de l'administration cantonale. Dans le programme 2001 des musées⁹⁹, sa responsable annonce son objectif de faire en sorte que chaque musée du canton possède un interlocuteur en matière de pédagogie (muséale). A Soleure, ce service ne satisfait pas aux exigences des conservateurs. D'ailleurs le Kunstmuseum et le Naturmuseum cherchent à développer leur propre service pédagogique et à l'Historisches Museum à Olten, c'est le technicien qui se charge d'une partie des animations. Pour le conservateur du Naturmuseum, le service pédagogique du Canton n'est d'aucune aide. La constitution des dossiers pédagogiques revient toujours au musée et il n'y a pas eu de hausse de la fréquentation des classes. Une partie du mécontentement semble provenir pour une part de questions relationnelles.

La Ville de Winterthour est un exemple à part entière en matière de participation aux musées. Elle possède non seulement un service pédagogique, mais participe aux coûts d'un grand nombre de ses musées. Elle compte en tout quinze lieux d'expositions dont treize sont pris en compte dans la présente étude. Parmi ces musées, trois sont communaux. Les autres sont soit des associations ou des fondations (ou possèdent une double structure, aspect développé plus bas). La Ville contribue à une grande majorité de ces établissements. En plus des subventions à chacun, elle participe aux coûts de plusieurs musées. Les coûts de fonctionnement (bâtiment, gardiennage et conciergerie, administration, etc.) des musées Briner und Kern, O.Reinhart am Stadtgarten et Lindengut sont pris en charge. Pour le Kunstmuseum et la

⁹⁹ *Museen, Kanton Solothurn, Ausstellungsprogramm, 2001*, Kunst- und Kulturförderung, Kanton Solothurn, p.7.

Kunsthalle, la Ville règle les frais de bâtiment, et pour la Villa Flora, les frais de gardiennage. Cet investissement dans les musées appartient à une longue tradition culturelle et porte ses fruits.

Dans le cadre de la collaboration entre Ville et musées, Soleure possède un poste d'administratrice des musées rattaché aux affaires culturelles. Elle consacre environ un tiers de son temps à chaque musée de la Ville (contrôle financier, salaire, etc.) ce qui représente un allègement important pour les équipes des musées qui sont fréquemment sous-dotées en personnel administratif.

Dans le cadre de collaboration des musées avec des services extérieurs, nous avons observé un type de collaborations qui a retenu notre attention. Un grand nombre de musées fait appel à la sous-traitance pour différentes tâches (p.ex. la restauration des collections ou le nettoyage des locaux). Mais ces services ne contribuent pas de façon visible à l'image du musée. En revanche, le Kunstmuseum de Thoune et le Gewerbemuseum de Winterthur collaborent tous deux avec des entreprises extérieures dans le cadre de l'accueil au public. Dans les deux cas, leur boutique est alimentée par une librairie de la ville. Ce partenariat permet aux musées d'offrir aux visiteurs un service de qualité grâce à la collaboration de professionnels. Cela signifie aussi que le choix des publications est de bon conseil et toujours actuel. Les deux établissements travaillent aussi en collaboration avec des cafetiers. Le café du Gewerbemuseum est un café de la ville qui a ouvert une dépendance dans le musée. Dès sa réouverture, le Kunstmuseum de Thoune offrira également un café. Cela permet de proposer de petites restaurations très appréciées des visiteurs. Ces services font de plus en plus partie d'outils marketing devenus indispensables à l'image du musée et contribuent à la qualité de l'accueil.

4.4. CONDITIONS-CADRE POUR REALISER LA COOPERATION

En guise de conclusion, nous avons tenté de déterminer les conditions-cadre propices à la réalisation des idées présentées ci-dessus.

Dans les projets de la Chaux-de-Fonds et d'Olten, les conditions idéales sont réunies. Non seulement les trois musées sont communaux et bénéficient donc de structures semblables, mais ils se situent aussi à proximité les uns des autres. La proximité géographique est ici particulièrement avantageuse puisqu'ils sont, dans le premier cas, dans le même par cet, dans le deuxième cas, aux abords d'une même place. Cela simplifie la création d'espaces d'accueil communs comme une réception commune, une boutique commune, etc. En revanche, ces situations sont particulièrement idéales et ne doivent pas laisser douter de la possibilité de réaliser un concept semblable entre des musées qui soient un peu plus distants. Le principe de groupement des moyens mérite toute son attention car il inclut également le partage de locaux comme un atelier commun (pour la restauration et les travaux d'expositions), une salle commune équipée pour les animations, les cours ou les conférences. Il inclut aussi l'idée d'effectifs communs (techniciens, restaurateurs, informaticiens, bibliothécaire, relations publiques, administration, comptabilité, nettoyeurs, gardiens, caissiers, service pédagogique). La proximité physique facilite le déplacement des personnes et le transport d'objet entre les musées. Leur appartenance à l'administration communale simplifie la gestion du projet. Mais nous pouvons constater que ces critères ne sont pas les conditions sine qua non à la collaboration des musées.

La situation visible à Winterthur montre qu'il est possible d'organiser des services communs à plusieurs musées sans qu'ils soient forcément municipaux. Par exemple, la Villa Flora (association) et le Museum O.Reinhart (fondation) se partagent les effectifs d'un service de gardiennage commun. Dans le cas présent, on constate que la Ville accepte de prendre la responsabilité de l'organisation et des charges de gardiennage. Sur un autre plan, la Villa Flora profite de l'équipe technique du Kunstverein pour le montage de ses expositions puisqu'elle n'en possède pas elle-même. Cette collaboration est basée sur un accord entre les deux établissements. Il est vrai que l'exemple du paysage muséal de Winterthur témoigne d'une entente exemplaire entre les conservateurs et nous devons concevoir l'éventualité que cette situation est peut-être particulière. A plusieurs reprises, nous avons dû admettre que l'absence de collaboration entre les musées tenaient en grande partie à des problèmes relationnels. Une autre raison portait sur l'absence de soutien des autorités publiques. Nous pouvons dès lors poser comme condition nécessaire à l'élaboration d'une synergie entre les musées d'une ville la participation active des autorités comme relais des initiatives des conservateurs et soutien des musées comme service à la cité.

Pour conclure, nous pouvons avancer sans risque que les initiatives d'envergure entreprises à l'endroit des musées répondent quasi toujours à une volonté politique affirmée et s'insèrent souvent dans un projet global de politique publique. A une époque où l'attention est d'abord portée aux arts de la scène, les musées se révèlent être souvent les parents pauvres de la culture. Mais le domaine muséal, après avoir subi une grande remise en question au cours du XX^e siècle, témoigne aujourd'hui d'un élan innovateur indéniable. Partout, en Suisse comme ailleurs, on assiste à l'élaboration de nouveaux concepts (Naturama à Aarau, Technorama à Winterthur) et à de grands travaux de rénovation (Kunsthauus d'Aarau, Musée d'ethnographie à Genève). Il existe une véritable volonté de dynamiser ces lieux de culture. Nous avons constaté qu'un grand nombre d'établissements a changé de direction au cours des quatre dernières années pour opter pour des équipes plus jeunes (p.ex. Kunstmuseum de Thoune). Les musées sont en effervescence et affirment leur place dans la société (comme partenaires de l'éducation par exemple). En tant que garants du patrimoine et lieux de culture, ils contribuent à l'image d'une ville et à sa qualité de vie.

SOURCES

La documentation de base provient des différents Offices de Tourisme et des sites Internet des villes, voire des cantons visités.

Une grande partie des informations est tirée des entretiens passés avec les conservateurs des musées (parfois suivis d'échanges d'emails ou de contacts téléphoniques). Dans les cas où il ne nous a pas été possible de les rencontrer, nous avons obtenu les données nécessaires soit par courrier, soit par mails, voire par téléphone. Certains nous ont aussi renvoyés à leur site Internet.

Le site suivant est un répertoire des musées en Suisse qui publie les adresses de contacts, ainsi que les informations de base:

- www.museums.ch

La plupart du temps, la documentation qui nous est parvenue était composée de photocopies ou d'articles imprimés au moment de l'entretien, c'est pourquoi les références qui suivent sont parfois sommaires.

INTRODUCTION

- www.icom-suisse.ch
- www.icom.org
- *Les professions du musée*, l'ICOM-Suisse, 1994.

1. AARAU

Villes

- www.aarau.ch/kultur.html

Stadtmuseum im Schlössli

- www.schloessliaarau.ch

Aargauer Kunsthaus Aarau

- www.ag.ch/kunsthhaus
- *Jahresbericht 1998*, Aargauer Kunsthaus Aarau.
- *Jahresbericht 2000*, Aargauer Kunsthaus Aarau.

Aargauer Naturama

- www.naturama.ch
- *Naturama, Das neue Aargauer Naturmuseum*, brochure de présentation du musée.
- *Naturama, Das neue Aargauer Naturmuseum*, Botschaft des Regierungsrates des Kantons Aargau an den Grossen Rat, du 18 février 1998.
- *Betriebskonzept Naturama Aargau*, septembre 2001.

2. LA CHAUX-DE-FONDS

Ville

Entretien passé avec le délégué aux Affaires culturelles de la Ville Hughes Wülser.

Le site de la Ville possède des pages qui renseignent sur chacun des musées.

- www.chaux-de-fonds.ch
- « Première partie:Comptes et Rapport financier » et « Deuxième partie: Rapports de gestion » de « Culture, sports, loisirs, culte », in *Rapport du Conseil communal au Conseil général sur Les Comptes et la Gestion, Exercice 1998*, Ville de La Chaux-de-Fonds.
- « Première partie:Comptes et Rapport financier » et « Deuxième partie: Rapports de gestion » de « Culture, sports, loisirs, culte », in *Rapport du Conseil communal au Conseil général sur Les Comptes et la Gestion, Exercice 1999*, Ville de La Chaux-de-Fonds.
- « Première partie:Comptes et Rapport financier » et « Deuxième partie: Rapports de gestion » de « Culture, sports, loisirs, culte », in *Rapport du Conseil communal au Conseil général sur Les Comptes et la Gestion, Exercice 2000*, Ville de La Chaux-de-Fonds.

Musée d'histoire naturelle

Entretien passé avec le conservateur du musée Marcel Jacquat.

- www.mhnc.ch
- *Rapport d'activité pour 1997, Musée d'histoire naturelle, CH-2300 La Chaux-de-Fonds.*
- *Rapport d'activité pour 1998, Musée d'histoire naturelle, CH-2300 La Chaux-de-Fonds.*
- *Rapport d'activité pour 1999, Musée d'histoire naturelle, CH-2300 La Chaux-de-Fonds.*
- *Rapport d'activité pour 2000, Musée d'histoire naturelle, CH-2300 La Chaux-de-Fonds.*
- LANZ, Willy, *Le Musée d'histoire naturel de La Chaux-de-Fonds, 1880-1980*, La Chaux-de-Fonds:1980.
- JACQUAT, Marcel, « Le Musée d'histoire naturelle de La Chaux-de-Fonds, Canton de Neuchâtel, Suisse », paru dans la revue *Museologie scientifique VIII*, 1991 (1992), pp.129-135.

Musée d'histoire

Entretien passé avec la conservatrice du musée Sylvie Musy-Ramseyer.

- *La Chaux-de-Fonds Bon pied, bon œil, Découvrez la ville en parcourant ses rues*, la Ville de la Chaux-de-Fonds, pp.80-81.

Musée des Beaux-arts

Entretien passé avec le conservateur du musée Edmond Charrière.

- www.chaux-de-fonds.ch/services/museebeauxarts
- *Musée des beaux-arts, La Chaux-de-Fonds*, dépliant de présentation du musée.

Musée international d'horlogerie

Entretien passé avec le conservateur du musée Ludwig Oechslin et la directrice adjointe Nicole Bosshart.

- www.mih.ch
- « MIH, Cinq lustres de lustre horloger », supplément *L'Impartial, L'Express*, 23 octobre 1999.
- *L'Homme et le Temps, Musée international d'horlogerie, La Chaux-de-Fonds, Suisse, La Chaux-de-Fonds: 1977.*
- *Musée international d'horlogerie, la Chaux-de-Fonds, Suisse, Guide de Musée, Challenge.*
- *Musée international d'horlogerie, La Chaux-de-Fonds, Suisse*, dépliant de présentation du musée.

Musée paysan

Entretien passé avec la conservatrice du musée Diane Skartsounis.

- *Musée paysan et artisanal, Rapport d'activités 1998*, Fondation du Musée paysan et artisanal, La Chaux-de-Fonds.
- *Musée paysan et artisanal, Rapport d'activités 1998*, Fondation du Musée paysan et artisanal, La Chaux-de-Fonds.
- Statuts de la Fondation du Musée paysan et artisanal.
- « Conserver les vestiges » in *Musée paysan et artisanal*, La Chaux-de-Fonds, pp.5-6.
- « Musée paysan et artisanal », dossier de présentation du musée.

3. FRIBOURG

Canton

Entretien passé avec le chef de service du département des affaires culturelles du Canton de Fribourg Gérald Berger.

- www.fr.ch
- « Loi du 2 octobre 1991 sur les institutions culturelles de l'Etat ».
- « Règlement du 2 février 1993 concernant le Musée d'art et d'histoire ».

Ville

Entretien passé avec le délégué aux affaires culturelles et Tourisme du Grand Fribourg Markus Baumer.

- www.fribourgtourism.ch

- « Comptes de fonctionnement: Culture et Tourisme », Comptabilité de la Ville de Fribourg, 1997.
- « Comptes de fonctionnement: Culture et Tourisme », Comptabilité de la Ville de Fribourg, 1998.
- « Comptes de fonctionnement: Culture et Tourisme », Comptabilité de la Ville de Fribourg, 1999. « Comptes de fonctionnement: Culture et Tourisme », Comptabilité de la Ville de Fribourg, 2000.
- « Budget de fonctionnement: Culture et Tourisme », Comptabilité de la Ville de Fribourg, novembre 2001.
- « Subventions ordinaires 2001 », Commission culturelle intercommunale.
- « Subventions extraordinaires 2001 », Commission culturelle intercommunale.

Musée d'histoire naturelle

Entretien passé avec le conservateur du musée André Fasel.

- www.etatfr.ch/mhn
- « Comptes 1999, Musée d'histoire naturelle ».
- « Comptes 2000, Musée d'histoire naturelle ».
- *Rapports d'activités 2000, Musée d'histoire naturelle Fribourg.*
- *Museum Fribourg, Vieux Musée*, plaquette éditée à l'occasion du centenaire de l'implantation du Musée d'histoire naturelle au Plateau de Pérolles et du 175^e anniversaire de sa fondation, 1998.
- *Musée d'histoire naturelle du canton de Fribourg, Museum Fribourg*, dépliant de présentation du musée.

Musée d'art et d'histoire

Entretien passé avec la conservatrice du Musée d'art et d'histoire Yvonne Lehnherr et l'adjoint administratif Jacques Chassot qui est aussi le trésorier de l'Espace Jean Tinguely - Niki de Saint Phalle.

- « Comptes du Musée d'art et d'histoire 1997 ».
- « Comptes du Musée d'art et d'histoire 1998 ».
- « Comptes du Musée d'art et d'histoire 1999 ».
- « Comptes du Musée d'art et d'histoire 2000 ».
- « Rapport d'activités du Musée d'art et d'histoire 1998 ».
- WAEBER, Catherine, « Musée d'art et d'histoire Fribourg », Objets historiques, Fiches du MAH, 2001-5.
- *Musée d'art et d'histoire de Fribourg*, dépliant touristique du Musée d'art et d'histoire Fribourg, 1998.

Espace Jean Tinguely - Niki de Saint Phalle

Entretien passé avec la conservatrice du Musée d'art et d'histoire Yvonne Lehnherr et l'adjoint administratif Jacques Chassot qui est aussi le trésorier de l'Espace Jean Tinguely - Niki de Saint Phalle.

- « Acte constitutif de la Fondation Espace Jean Tinguely – Niki de Saint Phalle Fribourg (Suisse) », 1995.

- Espace Jean Tinguely Niki de Saint Phalle, Fribourg, dépliant de présentation du musée.
- « Compte d'exploitation 1998, Espace Jean Tinguely - Niki de Saint Phalle ».
- « Compte d'exploitation 1999, Espace Jean Tinguely - Niki de Saint Phalle ».
- « Compte d'exploitation 2000, Espace Jean Tinguely - Niki de Saint Phalle ».
- « Budget 2001, Espace Jean Tinguely - Niki de Saint Phalle ».

Centre d'art contemporain Fri-Art

Entretien passé avec le directeur du centre d'art contemporain Michel Ritter.

- www.fri-art.ch
- « Comptes 1998, Fri-Art, Centre d'art contemporain ».
- « Comptes 2000, Fri-Art, Centre d'art contemporain ».
- « Budget 1998, Fri-Art, Centre d'art contemporain ».
- « Budget 2000, Fri-Art, Centre d'art contemporain ».
- « Récapitulatif des subventions, de l'aide semi-privée et privée et des recettes », 1991-2000, FRI-ART Centre d'Art Contemporain, 2001.
- *Fri-Art, Centre d'Art Contemporain de Fribourg, Rapport de l'audit sur l'état actuel*, Büro ArtWort Imbach, Berne: 2000.
- CASPARY, Michel, « Tous les arts en scène » p. 28, 15 février 2002, 24Heures

Musée suisse de la Marionnette

Entretien passé avec la conservatrice du musée Mares Jans.

- www.mcnet.ch/marionnettes
- *Musée suisse de la Marionnette*, dépliant de présentation du musée.
- « Descriptif et plan d'exécution », « Portraits des demandeurs » Extrait du Projet « Rénovation et restructuration du Musée suisse de la Marionnette ».

Musée Gutenberg, musée suisse des arts graphiques et de la communication

Entretien passé avec le directeur du musée Bruno Glusstein.

- www.gutenbergmuseum.ch
- *Le Musée Gutenberg, Musée suisse des arts graphiques et de la communication*, Fondation du Musée Gutenberg, 2000.

4. NEUCHÂTEL

Ville

Entretien passé avec le secrétaire des affaires culturelles de la Ville Patrice Neuenschwander.

Le site de la Ville donne des informations sur les différents musées (liens).

- www.ne.ch
- « Comptes de fonctionnement et rapports d'activités: 1997 », Affaires culturelles.

- « Comptes de fonctionnement et rapports d'activités: 1998 », Affaires culturelles.
- « Comptes de fonctionnement et rapports d'activités: 1999 », Affaires culturelles.
- « Comptes de fonctionnement et rapports d'activités: 2000 », Affaires culturelles.
- *Bibliothèques et musées de la ville de Neuchâtel 1997*, Conseil communal de la Ville de Neuchâtel, section des affaires culturelles.
- *Bibliothèques et musées de la ville de Neuchâtel 1998*, Conseil communal de la Ville de Neuchâtel, section des affaires culturelles.
- *Bibliothèques et musées de la ville de Neuchâtel 1999*, Conseil communal de la Ville de Neuchâtel, section des affaires culturelles.
- *Bibliothèques et musées de la ville de Neuchâtel 2000*, Conseil communal de la Ville de Neuchâtel, section des affaires culturelles.
- BOEGLI, Laurence et GAZARETH, Pascale, *L'art des Questeurs, Subventions et vie culturelle en ville de Neuchâtel*, Un mandat de la Direction des Affaires culturelles de la ville de Neuchâtel, avril 1998.
- *Neuchâtel-CH, Offres culturelles: Musées, Bibliothèques, Musique, Arts de la scène*, Ville de Neuchâtel.
- *Cahier des charges de l'Atelier des Musées*
- Extrait du *Rapport d'information du Conseil communal au Conseil général concernant la politique culturelle de la Ville de Neuchâtel* (du 16 septembre 1998), pp-31-33.

Centre Dürrenmatt

- BÜHLER, Pierre, « Dürrenmatt et la foi protestante » in *La Vie protestante neuchâteloise*, n°138, octobre 2001, pp.40-43.
- PERRET SGUALDO, Janine, « Le Centre Dürrenmatt Neuchâtel » in *Rapport d'activités de la Bibliothèque nationale 2000*.

Musée d'art et d'histoire

Entretien passé avec le conservateur du musée Walter Tschopp.

- Musée d'art et d'histoire, dépliant de présentation du musée.

Muséum d'histoire naturelle

Entretien passé avec le conservateur du musée Christophe Dufour.

- Dufour, Christophe et Haenni, Jean-Paul, *Musée d'histoire naturelle de Neuchâtel*, Editions Gilles Attinger, Hauterive:1885.
- Dufour, Christophe, « Muséum d'histoire naturelle de Neuchâtel ».
- « Organisation du musée d'histoire naturelle, responsabilités et cahier des charges ».

Musée d'ethnographie (MEN)

- www.men.ch

5. OLTEN

Ville

- *Oltner Neujahrsblätter 2002*, Akademia Olten: 2002
- « Einwohnergemeinde Olten: Rechnungen und Verwaltungsbericht 1997 ».
- « Einwohnergemeinde Olten: Rechnungen und Verwaltungsbericht 1998 ».
- « Einwohnergemeinde Olten: Rechnungen und Verwaltungsbericht 1999 ».
- « Einwohnergemeinde Olten: Rechnungen und Verwaltungsbericht 2000 ».

Naturmuseum

Echanges d'emails avec le conservateur du musée Peter Flückiger.

- LIMAT, Marc, Entwicklung eines Leitbildes für das Naturmuseum Olten, Basel: 2001.

Historisches Museum

Entretien passé avec le conservateur du musée Peter Kaiser

6. SOLEURE

Canton

- *Museen, Kanton Solothurn, Ausstellungsprogramm, 2001*, Kunst- und Kulturförderung, Kanton Solothurn.
- *Jahresbericht des Amtes für Kultur und Sport*, décembre 2000.

Ville

- *Rechnungen und Verwaltungsbericht 1998*, Einwohnergemeinde der Stadt Solothurn.
- *Rechnungen und Verwaltungsbericht 1999*, Einwohnergemeinde der Stadt Solothurn.
- *Rechnungen und Verwaltungsbericht 2000*, Einwohnergemeinde der Stadt Solothurn.

Kunstmuseum

- www.kunstmuseum-so.ch
- *Jahresbericht 1995*, Kunstmuseum Solothurn.
- *Jahresbericht 1998*, Kunstmuseum Solothurn.
- *Jahresbericht 2000*, Kunstmuseum Solothurn.

Naturmuseum

Entretien passé avec le conservateur du musée Walter Künzler.

- www.naturmuseum-so.ch
- *Jahresbericht 1997*, Naturmuseum Solothurn.
- *Jahresbericht 1998*, Naturmuseum Solothurn.
- *Jahresbericht 1999/2000*, Naturmuseum Solothurn.
- *Naturmuseum Solothurn*, dépliant de présentation du musée.

Historisches Museum Blumenstein

Entretien passé avec la conservatrice du musée Regula Bielinski.

- *Museum Blumenstein, Historisches Museum Solothurn*, dépliant de présentation du musée.

Museum Altes Zeughaus

Entretien passé avec le conservateur du musée Marco Leutenegger

- *Laufende Rechnung, Buchungsjahr 1999*, « Museum Altes Zeughaus », Erziehungs-Departement, Finanzverwaltung des Kantons Solothurn, 2000.
- *Laufende Rechnung, Buchungsjahr 2000*, « Museum Altes Zeughaus », Finanzverwaltung des Kantons Solothurn, 2001.
- *Laufende Rechnung, Voranschlag 2000*, « Museum Altes Zeughaus », Finanzverwaltung des Kantons Solothurn, 2001.
- « Rechenschaftsbericht Museum Altes Zeughaus 1996/1997 ».
- « Rechenschaftsbericht Museum Altes Zeughaus 1998 ».
- « Besucher- und Ausstellungsstatistik seit der Renovationsende im Jahre 1977 ».

7. SCHAFFHOUSE

Ville

- *KulturRaumSchaffhausen, Raum für Kultur in Schaffhausen, Schaffhauser Kultur Räume*, Stadtrat und Kulturrat der Stadt Schaffhausen, 2001.

Hallen für neue Kunst

- www.modern-art.ch
- *Hallen für neue Kunst*, dépliant de présentation du centre d'art contemporain.

Museum zu Allerheiligen

Entretien passé avec la secrétaire du musée Madame A.Kühn, visite guidée avec le bibliothécaire et échanges d'emails avec la directrice du musée Elisabeth Dalucas.

- www.allerheiligen.ch
- *Jahresbericht 2000*, « Museum zu Allerheiligen », Stadt Schaffhausen.
- *Museum zu Allerheiligen Schaffhausen*, dépliant de présentation du musée.

8. THOUNE

Ville

Entretien passé avec la déléguée aux affaires culturelles Jacqueline Strauss.

Le site de la Ville donne des informations sur les différents musées (liens).

- www.thun.ch
- « Subventionsvertrag für die Stiftung Schlossmuseum Thun ».
- *Einwohnergemeinde Thun, Verwaltungsbericht 1997*, Laufende Rechnung Stadt, « Direktion Bildung, Sport, Kultur ».
- *Einwohnergemeinde Thun, Verwaltungsbericht 1998*, Laufende Rechnung Stadt, « Direktion Bildung, Sport, Kultur ».
- *Einwohnergemeinde Thun, Verwaltungsbericht 1999*, Laufende Rechnung Stadt, « Direktion Bildung, Sport, Kultur ».
- *Einwohnergemeinde Thun, Verwaltungsbericht 2000*, Laufende Rechnung Stadt, « Direktion Bildung, Sport, Kultur ».
- Laufende Rechnung Stadt, Voranschlag 2001, « Direktion Bildung, Sport, Kultur ».

Kunstmuseum

Entretien passé avec la conservatrice du musée Madeleine Schuppli.

- www.kunstmuseumthun.ch
- *Woher-Panorama, Stadt Thun*, dépliant de présentation du Panorama.

Schlossmuseum

Echanges d'emails avec le directeur du musée Gerhard Schmid.

- *2000 Schlossmuseum Thun*, Rapport annuel du Schlossmuseum, 2001.
- « Schloss Thun: Stärken, Schwäche, Chancen, Risiken », Liste transmise par le directeur du Schlossmuseum Thun.
- *Schloss Thun, Historisches Museum*, dépliant de présentation du musée.
- *Château de Thoun, Guides artistiques suisses*, édités par la Société d'histoire de l'art en Suisse, 1968.

9. WINTERTHOUR

Ville

Entretien passé avec le secrétaire aux affaires culturelles de la Ville Walter Büchi.

Le site de la Ville donne des informations sur les différents musées (liens).

- www.stadt-winterthur.ch
- www.winti.ch/kultur/museen
- « Laufende Rechnung 2000, Buchhaltung », Stadt Winterthur.
- « Übersicht Aufwand- und Ertragsarten », Finanzen Culturelles, Stadt Winterthur, Departement Culturelles und Dienste.
- « Anzahl Besucher »
- *... Winterthour ... ville des musées*, dépliant de présentation des musées publié par le service des affaires culturelles de la Ville de Winterthour.
- *Kunstsammlungen in Winterthur*, dépliant de présentation des musées des beaux-arts de la ville.

Sammlung Oskar Reinhart am Römerholz

- www.kultur-schweiz.admin.ch/sor
- *Collection Oskar Reinhart am Römerholz*, dépliant de présentation du musée.

Technorama

- *Stiftungsurkunde/Stiftungsreglement*, Stiftung Technorama, 1999.
- Courrier du directeur du Technorama Remo Besio datant du 19 octobre 2001.

Gewerbemuseum

Entretien passé avec la co-directrice du musée Claudia Cattaneo.

- www.gewerbemuseum.ch
- *Gewerbemuseum Winterthur – Haus für angewandte Kunst, Handwerk, Industrie und Gestaltung*, brochure de présentation du musée.
- « *Geschäftsbericht 1999, Gewerbemuseum Winterthur* ».
- « *Geschäftsbericht 2000, Gewerbemuseum Winterthur* ».
- « *Geschäftsbericht 2001, Gewerbemuseum Winterthur* ».

Uhrensammlung Kellenberger

Entretien passé avec la co-directrice du musée Claudia Cattaneo.
Informations incluses dans celles du Gewerbemuseum ci-dessus.

Naturwissenschaftliche Sammlungen

- « *Naturwissenschaftliche Sammlungen* », *Jahresbericht 1997*, Département Culturelles und Dienste, Culturelles.

Münzkabinett und Antikensammlung

Mail du conservateur du musée Benedikt Zäch datée du 22 février 2002.

Museum Oskar Reinhart am Stadtgarten

Entretien passé avec le conservateur du musée Peter Wegmann.

- www.oskarreinhart.ch
- *Museum Oskar Reinhart am Stadtgarten, Übersichtspläne*, dépliant de présentation du musée.

Museum Briner und Kern

Entretien passé avec le conservateur du musée Peter Wegmann.

Kunstmuseum

Entretien passé avec le conservateur du musée Dieter Schwarz.

- www.kmw.ch
- 78. Jahresbericht 1998, Kunstverein Winterthur, 1999.
- 79. Jahresbericht 1999, Kunstverein Winterthur, 2000.
- 80. Jahresbericht 2000, Kunstverein Winterthur, 2001.
- Statuten, Kunstverein Winterthur, 1999.

Villa Flora

- www.villaflora.ch
- « Jahresbericht 2000, 5 Jahre Ausstellungsbetrieb in der Villa Flora ».
- Statuten des Trägervereins Flora, 1997.
- Villa Flora Winterthur, Collection, dépliant de présentation du musée.
- Courrier du directeur de la collection datant du 2 novembre 2001.

Fotomuseum

Entretien passé avec le conservateur du musée Urs Stahel.

- www.fotomuseum.ch
- Jahresbericht 1997, Fotomuseum Winterthur.
- Jahresbericht 1998, Fotomuseum Winterthur.
- Jahresbericht 1999, Fotomuseum Winterthur.
- Jahresbericht 2000, Fotomuseum Winterthur.
- STAHEL, Urs, *Fotomuseum Winterthur*, Winterthur:1998.
- *Fotomuseum Winterthur, Programm, Stiftung und Verein, Sammlung und Archiv*, dépliant de présentation du musée.

Museum Lindengut

- *Historischer Verein Winterthur, Museum Lindengut*, dépliant de présentation du musée.
- Courrier du conservateur Renato Esseiva datant du 13 novembre 2001.

Kunsthalle

Entretien passé avec la responsable du centre d'art contemporain Margrit Huber-Baumann.

- « Erfolgrechnung 1997, Kunsthalle Winterthur ».
- « Erfolgrechnung 1998, Kunsthalle Winterthur ».
- « Erfolgrechnung 1999, Kunsthalle Winterthur ».
- « Erfolgrechnung 2000, Kunsthalle Winterthur ».
- « Jahresbericht 2000, Kunsthalle Winterthur ».