



Rapprochement du Zentrum Paul Klee (ZPK) et du Musée des Beaux-Arts de Berne (MBAB)

**Rapport du Conseil-exécutif concernant la motion 028.2012,
PBD (Etter, Treiten)**

Rapport du Conseil-exécutif au Grand Conseil

Date de la séance du CE: 12 mars 2014

N° d'affaire: 654642

Direction: Direction de l'instruction publique

Classification: Non classifié

Table des matières

1	Objectifs du projet.....	4
1.1	Contexte.....	4
1.1.1	Motion Etter.....	4
1.1.2	Prise de position du Conseil-exécutif.....	4
1.1.3	Historique.....	5
1.1.4	Rapports préliminaires	5
1.2	Exécution du processus et objectifs du projet.....	6
2	Organisation et direction opérationnelle du projet.....	6
3	Déroulement du projet	7
3.1	Sous-projet ZPK.....	7
3.1.1	Objectifs	7
3.1.2	Organisation du projet	7
3.1.3	Finances des fondations SZPK, MMMF et FME	7
3.1.4	Mesures d'assainissement, planification financière 2020 (SZPK et MMMF).....	9
3.1.5	Orientation conceptuelle.....	10
3.1.6	Structures générales des fondations SZPK, MMMF et FME	11
3.2	Sous-projet Coopération / fusion ZPK-MBAB	12
3.2.1	Objectifs	12
3.2.2	Organisation du projet	12
3.2.3	Stratégie (vision commune).....	12
3.2.4	Principes directeurs du MBAB et du ZPK	13
3.2.5	Conséquences structurelles	14
3.2.6	Structure stratégique	14
3.2.7	Clarification de la collaboration dans les domaines d'activité des états-majors et des différents services	16
3.2.8	Infrastructures : plans d'extension et de réalisation des travaux.....	17
4	Mise en œuvre de la collaboration décidée aux plans stratégique et opérationnel dans les domaines clés de l'activité muséale.....	17
4.1	Décisions et organisations chargées de la mise en œuvre	17
4.1.1	Sous-projet ZPK.....	17
4.1.2	Sous-projet Coopération/fusion ZPK-MBAB	17
4.1.3	Direction des travaux de mise en œuvre	17
4.2	Convention sur le projet	17
4.3	Travaux de mise en œuvre.....	18
4.3.1	Sous-projet ZPK.....	18
4.3.2	Sous-projet ZPK-MBAB.....	18

5	Synthèse et perspectives	18
6	Proposition au Grand Conseil	18

1 Objectifs du projet

1.1 Contexte

1.1.1 Motion Etter

Pour donner suite à la motion Etter M028-2012 (PBD, Treiten) déposée le 30 janvier 2012, le Conseil-exécutif a été chargé de présenter au Grand Conseil, avant fin 2013, un rapport concernant le Zentrum Paul Klee (ZPK) devant aborder les points suivants :

- possibilités de collaboration avec le Musée des Beaux-Arts de Berne (MBAB) dans différents domaines (organisation, direction artistique, direction administrative, etc.) ;
- plan d'exploitation (business plan) avec les principaux repères pour les cinq prochaines années ;
- stratégie permettant au ZPK de présenter à long terme un bilan équilibré tout en maintenant le niveau actuel de subventions.

La motion a été déposée principalement à cause des subventions complémentaires que le Grand Conseil a dû accorder au ZPK à plusieurs reprises ces dernières années, en dépit du contrat de prestations liant le canton et le ZPK.

Afin que les choses soient claires après l'introduction de la nouvelle loi cantonale du 12 juin 2012 sur l'encouragement des activités culturelles (LEAC ; entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2013), la direction du musée doit, selon les motionnaires, expliquer précisément comment elle compte stabiliser durablement les finances. Il conviendra à cet égard, précisent-ils, de collaborer étroitement avec le MBAB pour identifier et réaliser le plus de synergies et d'économies possibles.

Pour pouvoir répondre à ces exigences, les motionnaires réclament un plan d'exploitation couvrant une période de cinq ans, qui montre comment garantir les recettes et les dépenses, entretien courant inclus, sans que le canton n'ait à accorder d'autre crédit complémentaire.

Ils demandent que le nécessaire soit fait afin que le ZPK puisse durablement assumer ses tâches avec les moyens prévus par le nouveau contrat de prestations et de subventionnement.

1.1.2 Prise de position du Conseil-exécutif

Le 20 juin 2012, le Conseil-exécutif a demandé au Grand Conseil d'adopter la motion sous forme de postulat et s'est déclaré disposé à présenter au Grand Conseil les informations demandées par les motionnaires sous la forme d'un rapport incluant divers scénarios quant à la situation à long terme du ZPK.

Par ailleurs, le Conseil-exécutif a fait remarquer que la nouvelle loi cantonale sur l'encouragement des activités culturelles, alors traitée par le Grand Conseil, prévoit que le canton de Berne subventionne seul les institutions culturelles d'importance au moins nationale dotées d'une offre unique en Suisse.

Le Conseil-exécutif a rappelé que la Stratégie culturelle de 2009 rassemble dans cette catégorie le MBAB, le Musée suisse de l'habitat rural Ballenberg et le ZPK. Il a précisé que le canton de Berne devrait assumer seul le subventionnement du ZPK à partir du 1^{er} janvier 2014. Par ailleurs, la nouvelle loi cantonale sur l'encouragement des activités culturelles prévoit que la conclusion de contrats de prestations avec les institutions culturelles d'importance au moins nationale ressortit au Conseil-exécutif. De plus, le Conseil-exécutif relève que la Stratégie culturelle de 2009 mentionne déjà qu'il faut étudier le potentiel de synergies que générerait une étroite collaboration entre le MBAB et le ZPK.

Toutefois, compte tenu de l'étude en cours à propos de la collaboration entre le ZPK et le MBAB, le Conseil-exécutif n'a pas jugé opportun de limiter d'ores et déjà le montant des subventions à accorder à l'avenir au ZPK comme le demandaient les motionnaires. Selon lui, cela anticiperait inutilement sur les résultats de cette étude, dans la mesure où les modalités de financement des processus de modification des structures et leurs conséquences sur le financement par les pouvoirs publics des deux institutions n'ont pas encore été clarifiées.

1.1.3 Historique

Durant les années 2008 à 2011, le ZPK a bénéficié des subventions du canton, de la Ville de Berne et des communes de la région à hauteur de 5,86 millions de francs par an. Conformément au contrat de subventionnement conclu avec le canton de Berne, la Ville de Berne et la Conférence régionale de Berne-Mittelland, il dispose, pour la période 2012-2015, de subventions annuelles de 5,65 millions de francs, prises en charge pour moitié par le canton. Dans la perspective du renouvellement des contrats de subventionnement pour la période 2012-2015, le ZPK a exposé, fort des expériences faites durant la période 2008-2011, que les 5,65 millions de francs annuels envisagés ne lui suffiraient pas pour proposer un programme interdisciplinaire au rayonnement national et international. C'est la raison pour laquelle, le 2 novembre 2011, le Grand Conseil a approuvé un crédit complémentaire de 0,5 million de francs par an pour les années 2012 à 2015. Le ZPK reçoit donc pour ces années des subventions d'un montant global annuel de 6,15 millions de la part du canton, de la Ville de Berne et des communes de la région.

Lors de sa session d'avril 2009, le Grand Conseil a demandé, dans les déclarations de planification jointes à la Stratégie culturelle qu'une collaboration très étroite et un processus de fusion soient envisagés entre le ZPK et le MBAB pour donner aux deux institutions une assise optimale aux niveaux national et international. Ce faisant, il a précisé que celles-ci devraient être associées de manière active aux processus de modification des structures.

1.1.4 Rapports préliminaires

Dans le sillage de la Stratégie culturelle 2009 du canton de Berne, le MBAB et le ZPK ont lancé, à l'été 2011, un projet de collaboration renforcée (« Projekt KMB ZPK »).

Sur mandat des organes assurant le financement, les conseils de fondation des deux institutions ont élaboré et étudié différentes formes de collaboration possibles, avec le concours d'un chef de projet externe (Cyrill Häring, Bâle). Ce rapport de 60 pages environ (« Projekt KMB ZPK – Engere Zusammenarbeit KMB ZPK, Bericht Phase 1 »), établi le 31 janvier 2012, comprend pour l'essentiel des ébauches de scénarios possibles permettant une prise de décision ainsi qu'un plan de déroulement qui mentionne également l'organisation de projet pour la phase 2.

Sur la base de ce rapport concernant la phase 1, les conseils de fondation respectifs du MBAB et du ZPK ont défini le mandat ultérieur en ces termes : « le rapport du 31 janvier 2012 doit, durant une phase intermédiaire, être approfondi sur l'aspect de la plus-value artistique et être complété d'un benchmarking, de sorte que les conseils de fondation puissent prendre la décision d'entrer dans la phase 2. Deux variantes doivent être examinées : statu quo optimal (correspond au modèle de collaboration décrit dans le rapport du 31 octobre 2012) et fusion. »

Après des discussions préalables avec la direction du projet, le rapport concernant la phase intermédiaire, à nouveau établi par M. Cyrill Häring le 31 octobre 2012, a été adopté le 4 novembre 2012 par la direction du projet (Matthias Frehner, Peter Fischer et Cyrill Häring) et présenté aux conseils de fondation le 19 novembre 2012. Lors de leurs assemblées des 12 décembre 2012 et 17 décembre 2012 respectivement, les conseils de fondation du MBAB et du ZPK ont communiqué une prise de position indiquant une tendance, sans opter pour une variante.

1.2 Exécution du processus et objectifs du projet

Les deux rapports ont été largement discutés par les conseils de fondation et le directeur de l'instruction publique. Les personnes appelées à prendre une décision se sont accordées sur le fait que si le « projet Häring » livrait bien un aperçu complet des défis liés à un rapprochement du MBAB et du ZPK, il n'était pas en mesure de dégager une convergence de vues voire une entente entre les deux musées.

C'est pourquoi les personnes en question se sont mises d'accord sur la procédure suivante :

Le directeur de l'instruction publique se charge du processus concernant la stratégie du canton de Berne pour la scène muséale bernoise. Sous sa conduite, c'est-à-dire avec le concours d'un nouveau chef de projet, des discussions et des négociations ont lieu dans les mois suivants avec les conseils de fondation des deux institutions, d'autres fondations associées et des groupes intéressés afin de tenir largement compte de leurs intérêts. Le but consiste à trouver une solution consensuelle sur l'avenir commun du MBAB et du ZPK avant fin 2013. Cette solution est présentée au Conseil-exécutif sous la forme d'un rapport et, en cas d'approbation, soumise au Grand Conseil.

Lors de la conférence de presse du 20 décembre 2012, les prises de position des deux conseils de fondation, la prise en charge du processus par le directeur de l'instruction publique et la désignation d'un nouveau chef de projet ont été communiqués.

Les objectifs du projet ont été définis comme suit :

- Une solution consensuelle sur l'avenir commun du MBAB et du ZPK doit être trouvée avant fin 2013.
- Cette solution doit être présentée au Conseil-exécutif sous la forme d'un rapport et, en cas d'approbation, soumise au Grand Conseil.
- La variante choisie doit être mise en œuvre au plus tard le 1^{er} janvier 2016 (début du nouveau contrat de prestations avec le canton).
- Le rapprochement futur du MBAB et du ZPK doit être surtout utile du point de vue de la politique culturelle.
- La mise en œuvre de la mesure de renforcement de la collaboration entre les deux institutions proposée dans la Stratégie culturelle du canton de Berne ne doit pas être considérée comme un « mandat d'économies » ou un « projet d'économies ».
- Le rapprochement du MBAB et du ZPK doit en premier lieu renforcer le rayonnement de Berne au-delà des frontières cantonales et nationales en tant que site artistique et muséal attractif.

2 Organisation et direction opérationnelle du projet

Le directeur de l'instruction publique a chargé M. Marcel Brülhart de la direction du projet.

Il fallait, d'une part, s'attaquer rapidement et avec beaucoup de sérieux aux défis financiers et structurels concernant les fondations (Fondation Zentrum Paul Klee [SZPK], Maurice E. et Martha Müller Foundation [MMMMF] et Fondation du Musée des Enfants auprès du Centre Paul Klee [FME]). D'autre part, la question de la coopération ou de la fusion entre le MBAB et le ZPK devait pouvoir être traitée et négociée séparément de la première question.

En conséquence, le projet a été divisé en deux sous-projets : « Coopération / Fusion MBAB-ZPK » et « ZPK ». Les deux sous-projets ont été traités en parallèle.

3 Déroulement du projet

3.1 Sous-projet ZPK

3.1.1 Objectifs

Le sous-projet ZPK comprenait les priorités suivantes :

- clarification de la situation financière des trois fondations (SZPK, FME et MMMF) et mise en place d'une transparence globale ;
- amélioration de la situation financière (déficit opérationnel), assainissement, reddition des comptes et élaboration d'une stratégie ;
- simplification des structures : examen, assainissement, simplification des structures (y c. organisation opérationnelle) et élaboration d'une stratégie ;
- clarification de l'avenir de la Fondation du Musée des Enfants auprès du Centre Paul Klee (FME).

Des solutions devaient être élaborées avant l'été 2013 pour satisfaire aux mandats politiques délivrés par le Grand Conseil.

3.1.2 Organisation du projet

Dans le sous-projet ZPK, un comité de pilotage a été constitué, regroupant le directeur de l'instruction publique, Ulrich Sinzig (président du ZPK), Peter Tschanz (vice-président du ZPK), Jeanine Aebi-Müller (représentante de la famille Aebi-Müller) et Marcel Brühlhart (chef du projet).

La direction du projet se composait de Peter Fischer (directeur du ZPK), Urs Rietmann (directeur du Musée des Enfants Creaviva) et de Marcel Brühlhart, chef du projet.

3.1.3 Finances des fondations SZPK, MMMF et FME

Sur le plan financier, il était nécessaire de clarifier, avec les responsables des institutions, la situation financière des trois fondations (SZPK, MMMF et FME) et d'établir la transparence globale requise. Il fallait notamment régler le déficit opérationnel, prendre des mesures d'assainissement et procéder à la présentation des comptes.

La situation de la SZPK est la suivante :

- Au 31 décembre 2012, la SZPK enregistrait un déficit avoisinant les 2 millions de francs.
- La SZPK affiche des chiffres noirs depuis 2012. Toutefois, d'un point de vue économique général (SZPK et MMMF), les comptes restent déficitaires.
- Jusqu'en 2015, la SZPK et la MMMF bénéficieront de fonds complémentaires de la part du canton à hauteur de 900 000 francs par an.
- A la suite de l'entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2014 de la nouvelle ordonnance cantonale sur l'encouragement des activités culturelles (OEAC), la SZPK et la MMMF se verront en plus débitées de 160 000 francs au total (taxe immobilière de la Ville de Berne, suppression du montant accordé sur le million de la Confédération) puisque le canton assumera seul le financement.
- Sur les bases actuelles, le déficit annuel de la SZPK et de la MMMF (qui auront alors fusionné) se situera entre 1,5 et 1,7 million de francs (imprécision dans la budgétisation).

Le canton de Berne assume seul le subventionnement du ZPK à partir du 1^{er} janvier 2014.

La situation de la MMMF est la suivante :

- La MMMF est dotée d'un capital propre de 124 millions de francs, qui cependant ne peut guère être activé (valeur des bâtiments).

- Au 31 décembre 2012, les fonds librement disponibles avoisinaient les 130 000 francs.
- La MMMF enregistre régulièrement de petits excédents (CHF 20 000 en moyenne).

Comme infrastructures, la MMMF dispose de trois bâtiments et possède aussi la majeure partie du mobilier ainsi que de la technique mobile. Pour ce qui est de l'entretien et des acquisitions de remplacement, la situation est la suivante :

Bâtiment du musée

- Pour l'entretien du bâtiment, les moyens investis ont toujours été et demeurent tout juste suffisants, grâce notamment à des financements complémentaires accordés par les pouvoirs publics (de CHF 400 000 francs par an actuellement), qui prendront fin en 2015.
- Les besoins financiers pour l'entretien du bâtiment augmenteront d'environ 300 000 francs par an à partir de 2017.
- Des travaux de rénovation proprement dits (remise en état) seront probablement mis en œuvre pour la première fois dans la période 2017-2021 (environ CHF 7 mio). Ceux-ci devront être financés par le canton.

Mobilier / Technique

- L'équipement informatique vient d'être remplacé et est pratiquement neuf.
- Dans le domaine du mobilier et du multimédia, des achats de remplacement importants ont été effectués ces dernières années, financés majoritairement par des crédits complémentaires accordés par les organes assumant le financement.
- Les fonds investis actuellement dans l'entretien sont suffisants.
- La MMMF n'amortit pas le mobilier et la technologie (multimédia) qui lui ont été offerts. La SPKZ ne constitue pas de provisions à cet effet.
- Etant donné que la MMMF n'a procédé à aucun amortissement ni constitué de provisions, ce poste ne figure pas dans les comptes annuels. Toutefois, ces provisions devront absolument être constituées au plus tard lors de la fusion entre la SPKZ et la MMMF (en raison également de la modification des dispositions régissant la comptabilité). Celles-ci sont de l'ordre d'un million de francs par an.

Restaurant

- Les travaux d'entretien en cours peuvent être réalisés avec les moyens existants (c'est-à-dire sur les revenus réalisés). D'importants travaux de rénovation ont été effectués pour un coût très élevé.
- L'exploitant du restaurant (entreprises ZFV) a personnellement beaucoup investi dans la cuisine, ce qui s'est traduit par des revenus proportionnellement peu élevés.
- Options pour l'avenir : soit réinvestissement par le preneur de bail (entreprises ZFV), soit autre concept d'exploitation plus rentable.

Ferme

- Les dépenses et les recettes sont pour l'instant peu importantes.
- Un droit d'habitation restreint l'utilisation de la ferme.
- Option pour l'avenir : investissements dans le bâtiment couplés à des recettes plus élevées.

Au 31 décembre 2013, la FME enregistrait une fortune résiduelle d'environ 1,5 million de francs. Le résultat d'exploitation s'élève à – 300 000 à – 450 000 francs par an, amorti sur la fortune de la fondation. Celle-ci sera probablement épuisée au plus tard au milieu de l'année 2017.

Pour ce qui est de la fondation « Sommerakademie », qui est indirectement subventionnée par le ZPK (prestations en nature), les économies résultant de la suppression du soutien ac-

cordé par le ZPK ou éventuellement d'une liquidation de la fondation, seraient de l'ordre d'un montant à cinq chiffres.

3.1.4 Mesures d'assainissement, planification financière 2020 (SZPK et MMMF)

a) Mesures d'assainissement

- Autres mesures d'économies / optimisations.
- Etroite collaboration avec le MBAB (direction stratégique unique / fondation faîtière), collaboration opérationnelle (programmation, prêts, états-majors et services).
- Ouverture à des partenariats stratégiques (mécènes, sponsors, pouvoirs publics).
- Participation de la commune bourgeoise :
 - amortissement du déficit de 2 millions de francs ;
 - allocation d'un montant supplémentaire de 2 millions de francs au titre d'aide initiale à la collaboration avec le MBAB / fondation faîtière. Pas de couverture du déficit proprement dite mais règlement de frais supplémentaires ou compensation d'économies non réalisées résultant de la collaboration et du changement de concept. Les fonds ne sont accordés que pour des projets motivés.
- Subvention supplémentaire réduite du canton de Berne à 600 000 francs (CHF 900 000 actuellement), transformée en subvention ordinaire.
- Pro memoria Creaviva : la famille Aebi-Müller est disposée à garantir l'exploitation du Musée des Enfants jusqu'en 2019 à ses propres risques financiers.
- Il s'agit plutôt d'envisager le pire scénario (dépenses et recettes).
- La collaboration entre le ZPK et le MBAB aura peut-être des effets plus importants que prévu.
- Les fonds de tiers sont aujourd'hui déjà en grande partie assurés.
- Les recettes sont basées sur le niveau le plus bas (2012).
- Les fonds supplémentaires éventuels (fonds de tiers, augmentation du nombre de visiteurs, collaboration avec le MBAB) seront affectés à l'art.
- Réduire encore les dépenses consacrées à l'art serait fondamentalement contraire au mandat de prestations. Celles-ci devraient se situer à moyen terme, après une phase de transition, autour de 3 millions de francs, sans quoi il n'est pas possible de revendiquer le titre d'institution nationale phare.

b) Commentaires à propos des revenus (cf. annexe 4 : planification financière 2020, page 1)

- Les hypothèses sont prudentes et se basent sur le niveau le plus bas atteint jusqu'ici (2012).
- Les répercussions dans les années 2017 et 2019 sont corrélées aux dépenses supérieures affectées à l'art, vu que, dans ces années, il sera normalement à nouveau possible d'effectuer des prélèvements dans le Fonds de loterie (ou le Fonds d'encouragement des activités culturelles) à l'expiration du délai de suspension de dix ans (pour des expositions d'importance et de rayonnement internationaux).
- Les fonds de tiers sont aujourd'hui déjà assurés à hauteur de 650 000 francs par an. Ils ne comprennent plus les allocations provenant du million de la Confédération.

c) Commentaires à propos des charges (cf. annexe 4 : planification financière 2020, page 1)

- Les dépenses affectées à l'art ont été réduites à un minimum absolu. Les réduire davantage nécessiterait des modifications fondamentales de la conception (en particulier suppression de la vocation de centre et fermeture de Creaviva). En 2010, ces dépenses étaient encore supérieures à 3 millions de francs.
- Les répercussions dans les années 2017 et 2019 s'expliquent par la possibilité d'obtenir à nouveau des moyens du Fonds d'encouragement des activités culturelles à concurrence de 500 000 francs durant ces années (cf. supra : commentaire sur les revenus).
- La taxe immobilière est comprise dans les dépenses.
- La rente de droit de superficie de la Ville de Berne continuera à ne pas être prélevée.

- d) Commentaires à propos de la MMMF (cf. annexe 4 : planification financière 2020, page 1)
- Les résultats du compte augmentent légèrement après la fusion avec la SZPK du fait de la disparition des charges administratives externes (synergie).
- e) Commentaires à propos de l'entretien, des amortissements et des provisions (cf. annexe 4 : planification financière 2020, page 2)
- Les financements complémentaires alloués par les pouvoirs publics (de CHF 400 000 francs par an actuellement) prendront fin en 2015.
 - A compter de 2017, les besoins augmenteront d'environ 300 000 francs par an.
 - Le calcul des provisions constituées sur le mobilier offert à partir de 2016 tient compte de l'arriéré jusqu'en 2015.
 - Les quelques rares acquisitions de remplacement effectuées par la SPKZ ont été amorties dans les règles.
- f) Commentaires à propos du potentiel (cf. annexe 4 : planification financière 2020, page 2)
- Tiers (partenariat stratégique)
 - Mécènes, sponsors, institutions publiques
 - Possibilité pour le MBAB de percevoir des prestations (p. ex. prise en charge du dépôt, technologies ; ne représente pas une synergie mais un transfert de moyens).
 - Collaboration avec le MBAB
 - Présence commune
 - Programmation commune
 - Activité de prêt communeEffets : en premier lieu, utilisation plus efficace des ressources, expositions plus attractantes, moindre concurrence, d'où augmentation du nombre de visiteurs.
 - Synergies
 - Marketing / communication
 - Administration
 - Pool d'appareils
 - Conservation / restauration
 - Gestion des installations
 - Administration des expositions / Régie des œuvres
 - Boutique

Aujourd'hui, cette attente de potentiel est plutôt jugée prudente. Dans le cadre d'une collaboration opérationnelle toujours plus étroite et d'une direction stratégique unique forte, il devrait être possible d'obtenir des effets plus substantiels à moyen terme.

3.1.5 Orientation conceptuelle

Les sujets abordés ont été la relativisation de la monothématique, le renforcement de l'offre de prestations de grande qualité sur le marché, l'extension du domaine des manifestations et des congrès ainsi que l'ouverture aux partenariats stratégiques et aux collections.

Dans un premier stade, la SPKZ s'ouvre à des partenariats stratégiques de toutes sortes et à d'autres collections ; elle développe et professionnalise le secteur des manifestations et des congrès dès l'année 2014. Dans un deuxième stade, les possibilités et les effets sur le plan de la rentabilité d'une présence accrue sur le marché sont en train d'être examinés (restauration et recherche).

3.1.6 Structures générales des fondations SZPK, MMMF et FME

Sous l'angle des structures que constituent ensemble les fondations SZPK, MMMF et FME, il était nécessaire de développer des options de simplification (y c. de l'organisation opérationnelle), par le réexamen et l'adaptation des bases légales, l'histoire et les structures respectives des fondations étant dûment prises en compte. Le potentiel d'optimisation et les synergies possibles ont été analysés et de nouveaux modèles d'organisation ont été proposés. Par ailleurs, les responsabilités et les droits ont été clarifiés. Dans le cadre de ces travaux, une attention particulière devait être portée à l'identité nationale et internationale du ZPK ainsi qu'aux attentes légitimes de la famille fondatrice Aebi-Müller.

Le rapprochement de la SZPK et de la MMMF a pour objectifs de renforcer la transparence de l'ensemble des activités, d'éviter des sujets de discorde inutiles et de créer une image cohérente vis-à-vis de l'extérieur. Pour la mise en œuvre, quatre options ont été examinées :

- intégration de la MMMF dans la SZPK,
- intégration de la SZPK dans la MMMF,
- nouvelle fondation,
- la MMMF transmet seulement le bâtiment et les installations/moyens de production ainsi que le parc de sculptures et le restaurant. La ferme reste la propriété de la MMMF.

Finalement, le choix s'est porté – à la condition expresse que le bâtiment ne puisse être hypothéqué pour des besoins opérationnels (liquidité, entretien) – sur l'option de l'intégration de la MMMF dans la SZPK sous le nom juridique « Stiftung Zentrum Paul Klee / Maurice E. & Martha Müller Foundation ». A l'extérieur, la fondation sera connue sous le nom « Zentrum Paul Klee », assorti de la ligne de base « Maurice E. & Martha Müller Foundation ».

Dans un courrier du 14 mai 2013, la MMMF avait déjà approuvé en substance cette démarche. La SZPK en a fait de même lors de la séance du conseil de fondation du 17 septembre 2013. La date visée pour la mise en œuvre sera probablement le 1^{er} janvier 2015 ; celle-ci sera coordonnée sur le plan du contenu et du calendrier avec la création d'une fondation faîtière (coopération MBAB-ZPK, cf. infra).

En ce qui concerne la Fondation du Musée des Enfants auprès du Centre Paul Klee (FME), il s'agissait de trouver une structure qui améliore ses chances de survie, réponde aux prestations effectivement fournies et évite des sujets de discorde inutiles. Les options suivantes ont été examinées :

- intégration de la FME dans la SZPK,
- poursuite de l'indépendance de la FME,
- agrandissement du cercle des responsables de la FME (indépendante).

Après d'intenses discussions avec la famille Aebi-Müller, c'est l'option de l'indépendance qui a été retenue. Plusieurs raisons expliquent ce choix : possibilités d'extension de l'offre (offre de médiation artistique pour le MBAB et éventuellement d'autres tiers), engagement financier de la famille Aebi-Müller (sponsoring, garantie de l'exploitation jusqu'en 2019) ainsi que, en cas d'intégration dans la SPKZ, prise en charge indirecte de risques supplémentaires, en particulier financiers, par le canton.

En revanche, il n'y a aucune nécessité d'adapter les structures ou le financement de la fondation « Sommerakademie », le potentiel d'économies étant négligeable alors que l'utilité est proportionnellement élevée.

3.2 Sous-projet Coopération / fusion ZPK-MBAB

3.2.1 Objectifs

La question d'une future coopération (dans diverses variantes structurelles) ou fusion a été développée sur le plan du contenu selon le principe éprouvé voulant que la structure suive la stratégie (« structure follows strategy »). Aussi la question de la structure n'a-t-elle été abordée qu'après la discussion des divers domaines de collaboration envisageables, compte tenu des conclusions de cette discussion. Il s'agissait en particulier d'analyser et de clarifier les points ci-après :

- a) Clarification des éléments de la collaboration, en particulier :
 - stratégie commune/coordonnée (vision),
 - programmation commune/coordonnée,
 - présence commune sur le marché international du prêt d'œuvres d'art,
 - recherche, entretien des collections,
 - exploitation des locaux,
 - médiation commune,
 - commercialisation commune,
 - administration, finances,
 - services (informatique, etc.).
- b) Clarification de la structure et de la forme de la collaboration.
- c) Mesures de mise en œuvre (organisation, organe, y c. présidence, cadre juridique, comptabilité et aspects financiers, personnel, etc.), y compris suivi.

3.2.2 Organisation du projet

La collaboration entre le ZPK et le MBAB a été discutée dans le cadre de négociations qui ont eu lieu les 19 avril et 14 mai 2013 ainsi que les 12 et 27 juin 2013, auxquelles ont participé les personnes suivantes : Bernhard Pulver (co-chef de projet), Marcel Brühlhart (co-chef de projet) Christoph Schäublin, Ulrich Sinzig, Dieter Baumann, Peter Tschanz, Jonathan Gimmel, Matthias Frehner et Peter Fischer.

Ces négociations ont chaque fois été préparées par le chef du projet, en collaboration avec les deux directeurs et les deux présidents des institutions.

Dans un premier temps, les participants ont identifié les éléments possibles d'une collaboration, ce qui a permis de dégager une orientation stratégique commune (principes directeurs). Ils ont ensuite, dans un deuxième temps, discuté des conséquences structurelles de cette collaboration.

3.2.3 Stratégie (vision commune)

Les conditions imposées par le but même des fondations et par les actes de donation rendaient la marge de manœuvre particulièrement faible en ce qui concerne notamment les structures. Les points suivants notamment n'étaient pas négociables : l'existence du musée Klee, la présentation de la collection Klee dans ce musée ainsi que la vocation de centre du ZPK. Par ailleurs, la perte d'identité du MBAB n'était pas une option qui pouvait être sérieusement prise en compte en raison des fondations qui y sont domiciliées.

La vision commune qui pouvait être adoptée se limitait au positionnement artistique sur lequel un accord devait être trouvé et au renforcement du site artistique bernois dans le ZPK.

Pour commencer, les participants aux négociations ont analysé la situation actuelle dans chacun des éléments pouvant entrer en considération dans le cadre de la collaboration, défini l'objectif de la stratégie et fixé les mesures nécessaires pour y parvenir :

- Collaboration dans le domaine de l'art moderne classique : programmation concertée ou commune ; chronologique et orientée sur le contenu/complémentaire. Les collections d'art moderne classique du MBAB sont prêtées au ZPK pour la mise en contexte de la collection Klee, et vice-versa ;
- Art contemporain : les collections et les expositions temporaires sont prises en compte séparément ; les œuvres d'art contemporain du MBAB seront en règle générale exposées au MBAB ; les expositions temporaires seront conçues et gérées en commun. Vis-à-vis de l'extérieur, le MBAB et le ZPK forment une unité dans le domaine de l'art contemporain. Occupation commune des locaux ; les expositions temporaires ont lieu dans les locaux qui s'y prêtent le mieux de l'un ou l'autre musée ;
- Collaboration en matière de prêts : présence commune sur le marché international du prêt d'œuvres d'art sous l'étiquette commune « Ensemble des collections MBAB-ZPK » ;
- Médiation : collaboration plus étroite dans les offres existantes (MBAB, ZPK, Creaviva) ; simplification de l'accès pour les utilisateurs et exploitation des synergies ;
- Marketing : image commune / utilisation complémentaire de canaux ; renforcement de l'efficacité des moyens utilisés ; accroissement de la visibilité du site artistique bernois ;
- Collaboration entre les états-majors et les services.

3.2.4 Principes directeurs du MBAB et du ZPK

Les parties étaient d'emblée d'accord sur la nécessité d'élaborer des principes directeurs communs pour régir les activités artistiques. Les collections des deux musées (art contemporain, art moderne classique) constituaient le point de départ et d'ancrage des discussions.

Avec la participation des deux présidents des conseils de fondation et des deux directeurs (partie artistique), des principes directeurs communs ont été élaborés (cf. annexe 1). Ils ont ensuite été discutés, rectifiés et complétés au cours des deux séances de négociations suivantes (1^{re} et 2^e lecture) et ont finalement été adoptés le 27 juin 2013.

Les principes directeurs élaborés en commun contiennent les priorités suivantes :

- Les identités des deux musées sont préservées ;
- Les collections des deux musées restent là où elles se trouvent ;
- Lors d'élargissements des collections, les musées se concertent et n'acquièrent pas des œuvres dans les domaines qui sont l'apanage de l'autre ;
- Sur le marché international du prêt d'œuvres d'art, les musées se présentent comme une communauté de collections. Ils se concertent par ailleurs sur la réponse à donner aux demandes de prêts ;
- Les musées collaborent étroitement en ce qui concerne l'entretien des collections ;
- Dans le domaine des expositions temporaires, chaque musée possède sa propre politique d'exposition (et le profil correspondant) ;
- Les deux musées élaborent ensemble le programme (contenu et dates) ;
- Les deux musées organisent au minimum trois expositions principales par an. Ils ont la possibilité mais non l'obligation d'organiser des expositions en commun ;
- Dans le domaine de l'art contemporain, les musées vont encore plus loin puisqu'ils organisent une exposition commune par an ;
- Dans les activités de médiation, les musées collaborent étroitement ;
- Dans la mesure où c'est opportun, les activités de marketing des deux musées sont regroupées ;
- Les deux musées collaborent étroitement dans l'organisation de leurs états-majors et des différents services.

Cette collaboration apporte les plus-values suivantes :

- Transparence et clarification des champs d'activité des deux musées ;

- Regroupement et enrichissement des activités plutôt que concurrence ;
- Programmation commune et concertée au profit du rayonnement de la scène artistique bernoise ;
- Grâce à la présence commune sur le marché mondial du prêt d'œuvres d'art, les demandes de prêts seront plus nombreuses ;
- Elimination d'une situation concurrentielle diffuse dans le domaine de l'art contemporain ;
- L'image commune vis-à-vis de l'extérieur est un signal fort pour le rayonnement de la scène artistique bernoise ;
- L'étroite collaboration à tous les niveaux induit une utilisation plus efficace des fonds à disposition.

Les principes directeurs sont des consignes stratégiques communes qui s'inscrivent (ou doivent s'inscrire) dans le cadre des orientations stratégiques des deux institutions.

3.2.5 Conséquences structurelles

L'étude des conséquences structurelles a donné lieu aux considérations fondamentales suivantes :

- Il faut trouver une solution durable pour que les deux institutions puissent notamment jouir de la sérénité nécessaire et planifier de façon sûre.
- Que ce soit sur le plan du contenu ou de la structure, il n'est pas possible de concevoir et de réaliser une collaboration sur une base complètement nouvelle. Les deux institutions ont stipulé dans leurs statuts de fondation des conditions contraignantes qui ne peuvent être modifiées. Au ZPK, celles-ci concernent notamment la vocation de centre, les devoirs liés à la donation Livia Klee, l'emplacement de la collection Klee ainsi que le Musée des Enfants Creaviva. Au MBAB, il s'agit surtout du droit de regard (garanti par écrit et effectif) des fondations associées.

Sur le plan opérationnel, diverses formes de collaboration ont été discutées et évaluées. Finalement, la collaboration structurelle suivante a été décidée : mise en place d'un comité directeur au sein duquel siègeront les deux directeurs et un représentant de chacune des institutions, qu'il reste à désigner. Le comité directeur aura les tâches suivantes :

- Collaboration artistique, en particulier définition du programme (contenu et dates), activités de prêts, médiation ;
- Art contemporain : une exposition commune par an ;
- Pilotage de la collaboration dans l'organisation des états-majors et des différents services des institutions (marketing/sponsoring, finances/comptabilité, administration/personnel, technique, pool d'appareils, gestion des installations, conservation/restauration, recherche/archives, librairie, administration des expositions/régie des œuvres, billetterie) ;
- Etablissement d'un règlement régissant ces tâches et compétences décisionnelles.

La collaboration opérationnelle esquissée nécessitait un édifice stratégique efficace. Quatre options ont été envisagées (cf. ch. 3.2.6).

3.2.6 Structure stratégique

S'agissant de la structure stratégique, les options suivantes ont été examinées en détail en tenant compte des besoins de la politique culturelle (scène artistique bernoise), des consignes stratégiques (principes directeurs communs) et des besoins opérationnels :

Option 1 – Fusion : il s'agissait avant tout de se demander si la collaboration définie dans le cadre des négociations pourrait contribuer encore davantage au rayonnement de la scène artistique bernoise et quels seraient les effets d'une fusion sur les produits et les identités de chacun des deux musées. Enfin, il fallait prendre en considération les positions des familles et des fondations donatrices et voir dans quelle mesure les statuts étaient « flexibles ».

Il a été considéré que la fusion n'apportait pas de plus-value notable à la scène artistique bernoise pour les raisons suivantes :

- Il est impossible de « redistribuer complètement les cartes » même dans le cas d'une fusion.
- La préservation des deux identités parle plutôt en défaveur d'une fusion bien que cela soit en principe aussi envisageable avec cette option.
- La famille Aebi-Müller ainsi que quelques fondations domiciliées dans le MBAB voient l'option d'une fusion d'un œil plutôt sceptique.
- Dans les conditions actuelles (volonté des fondateurs, identités, etc.), il n'est ni évident ni prouvé qu'une fusion renforcerait l'espace artistique bernois.
- Du fait que les institutions occupent deux emplacements et ont une orientation différente (musée et centre), le potentiel de synergies en cas de fusion augmenterait très peu voire pas du tout.

Au vu de cette analyse, l'option de la fusion a été rejetée.

Option 2 – comité stratégique : l'option d'un comité stratégique réunissant les deux conseils de fondation a été discutée en détail sur la base des critères ci-après :

- Tâches et compétences : organe conçu en premier lieu comme groupe de rétroaction pour le comité directeur ; compétences décisionnelles en matière de collaboration dans l'organisation des états-majors et des différents services ; sur le plan de la programmation, recommandations déterminantes adressées aux conseils de fondation respectifs, qui ne peuvent que les approuver ou les rejeter.
- Composé de sept membres, dont font obligatoirement partie les deux présidents, les deux vice-présidents et Dieter Baumann. Les deux sièges restants sont occupés par des spécialistes désignés par les institutions (chacune désigne un siège) ; dans la mesure du possible, ces personnes siègent dans les deux conseils de fondation. Dans les séances, les directeurs représentent le niveau artistico-opérationnel sans droit de vote.
- Pendant la période de mise en œuvre, création d'un organe classique de surveillance du projet, qui devrait si possible correspondre à la phase de négociations actuelle. Pendant cette période, la direction du projet est confiée à Marcel Brühlhart. La constitution d'un comité stratégique à proprement parler interviendra par la suite.

La création d'un tel comité stratégique aurait été une simple solution transitoire. Par ailleurs, cette option aurait introduit deux classes dans les conseils de fondation, ce qui finalement l'a fait rejeter.

Option 3 – conseils de fondation composés des mêmes personnes : cette option, à savoir la création de conseils de fondation identiques pour les deux fondations, basée sur un contrat de collaboration régissant la procédure électorale (ainsi que les modifications des actes de fondation), satisfait aux exigences d'un édifice stratégique efficace. Elle a pour seul inconvénient qu'elle aurait tendance à apparaître (pour les parties prenantes comme pour le public) comme une solution transitoire.

Option 4 – fondation faîtière : cette option amène aussi à la création de conseils de fondation identiques pour les deux fondations mais crée en plus une structure reconnue en droit des sociétés. Les personnes participant aux négociations se sont finalement entendues sur la création d'une fondation faîtière garantissant un pilotage stratégique unique. La fondation faîtière a une fonction d'organe dans les sous-fondations qui peuvent elles-mêmes créer des commissions séparées.

Les arguments suivants jouent en faveur de l'option 4 :

- Une fondation faîtière permet d'avoir une seule direction stratégique des deux institutions sans pour autant affecter les buts de fondation et les identités respectives.
- Les droits des « lieux dédiés » actuels sont non seulement préservés mais aussi développés au bénéfice de l'espace artistique bernois.
- Les commissions prévues permettent de traiter les domaines centraux de manière spécifique et en respectant l'histoire des deux institutions sans devoir renoncer aux avantages d'une direction stratégique commune.
- Cette structure peut être édifée à un coût raisonnable (adaptation des statuts, nouvelle fondation).
- La fondation faîtière est un modèle nouveau et moderne de pilotage de fondations qui, en cas de besoin, peut être développé dans le canton de Berne et qui devrait en outre, en tant que solution novatrice, susciter de l'intérêt dans l'ensemble de la Suisse.

Sur la base de la composition actuelle des conseils de fondation, de premières propositions ont été discutées pour la composition future des deux conseils de fondation, y compris du conseil de fondation de la fondation faîtière (ou d'un conseil de fondation où siègeraient les mêmes personnes).

3.2.7 Clarification de la collaboration dans les domaines d'activité des états-majors et des différents services

Dans le cadre de la collaboration devant être définie aux plans stratégique et artistique pour le « Projet MBAB-ZPK », il était nécessaire d'approfondir avec les personnes/groupes de travail concernés les travaux discutés en 2011 et documentés en tant que simples états des lieux (rapports Häring avec annexes) dans les divers domaines d'activité des états-majors et services (finances/structures/personnel, médiation/marketing/événementiel, technique/gestion des installations/exploitation). Des discussions détaillées ont eu lieu avec les groupes de travail, c'est-à-dire les cadres concernés. Les directeurs ont été informés au préalable des thèmes abordés dans les séances et, s'ils le souhaitaient, ont pu assister aux séances.

Comme dans le cadre des travaux précédents, l'hypothèse était que les synergies potentielles dans les différents domaines seraient peu importantes mais que, cumulées, elles pourraient au final se révéler non négligeables.

La collaboration visée dans les domaines d'activité des états-majors et des services n'a pas seulement pour but de dégager des synergies mais est aussi le résultat logique de la collaboration aux plans stratégique et artistique. Par ailleurs, une telle collaboration devrait améliorer la compréhension des institutions quant aux défis posés à l'autre partenaire. Dans ce domaine, il était et il est en outre important d'avancer avec circonspection et d'éviter en particulier d'inquiéter le personnel.

Compte tenu des travaux effectués précédemment, les groupes de travail suivants ont été constitués :

- Marketing et communication
- Finances et comptabilité
- Administration et personnel
- Technique et gestion des installations (y c. contrats de service et pool d'appareils)
- Conservation et restauration
- Recherche et archives (bibliothèque, photothèque)
- Librairie
- Administration des expositions et régie des œuvres (prêts entrant et sortant)
- Billetterie
- Médiation

Ces travaux ont permis de constater que des collaborations étaient déjà en place, de déceler un éventuel potentiel dans ce domaine et d'identifier les économies possibles ou les fonds supplémentaires nécessaires à la mise en œuvre des collaborations. La création d'une société de service n'a pour l'instant pas été jugée nécessaire, son utilité ne pouvant être suffisamment prouvée au regard de l'existence de deux emplacements.

3.2.8 Infrastructures : plans d'extension et de réalisation des travaux

Enfin, il fallait clarifier la situation des locaux eu égard à l'extension prévue du MBAB. Le projet visé n'affecte que l'intérieur, l'enveloppe même du bâtiment n'étant pas touchée. Il est prévu d'agrandir d'environ 600 m² la surface d'exposition pour permettre au MBAB de mettre en œuvre sa stratégie dans le domaine de l'art contemporain. L'Institut de l'histoire de l'art et le cinéma vont déménager. Par ailleurs, des rénovations nécessaires pourront être avancées. Le Service des monuments historiques est favorable au projet, de fortes oppositions ne sont donc pas à craindre. Le besoin de financement se monte à environ 8 millions de francs (+/- 20 %). Les représentants du MBAB ont déjà engagé des discussions avec des bailleurs de fonds potentiels. Les frais d'exploitation ne seront pas sensiblement augmentés ; il faut s'attendre à des charges supplémentaires peu importantes, amortissements compris. Comme l'Université de Berne ne payait pas de loyer jusqu'ici, il n'y aura pas de perte de revenu locatif.

4 Mise en œuvre de la collaboration décidée aux plans stratégique et opérationnel dans les domaines clés de l'activité muséale

4.1 Décisions et organisations chargées de la mise en œuvre

4.1.1 Sous-projet ZPK

Lors de son assemblée du 9 décembre 2013, le conseil de fondation de la SZPK a approuvé le plan d'affaires 2020 ainsi que les modifications structurelles. Le conseil de fondation de la MMMF avait déjà donné son accord à une fusion avec la SZPK par courrier du 14 mai 2013.

4.1.2 Sous-projet Coopération/fusion ZPK-MBAB

Les deux conseils de fondation ont approuvé les principes directeurs et la structure collaborative lors de leurs assemblées extraordinaires des 13 et 27 août 2013 et des assemblées ordinaires des 16 et 17 septembre 2013. Ces décisions ont été communiquées au public en conférence de presse le 20 septembre 2013.

4.1.3 Direction des travaux de mise en œuvre

Les travaux de mise en œuvre des deux sous-projets seront dirigés par Marcel Brühlhart.

4.2 Convention sur le projet

La direction du projet a élaboré une convention régissant la mise en œuvre de la collaboration entre la fondation du MBAB, la fondation ZPK et le canton de Berne décidée aux plans stratégique et opérationnel dans les domaines clés de l'activité muséale. Cette convention règle notamment les aspects suivants :

- Bases et conditions du projet (bases de la collaboration entre le MBAB et le ZPK, autres conditions relatives à la collaboration entre le MBAB et le ZPK, rôle du canton de Berne, échéances) ;
- Objectifs du projet de mise en œuvre (objectifs stratégiques, structurels, opérationnels et artistiques) ;
- Organisation du projet (pilotage, équipe et direction du projet, réserve accordée aux conseils de fondation du MBAB et du ZPK en matière de décisions, financement des travaux liés au projet).

La convention a été approuvée lors des assemblées des conseils de fondation des 9 et 11 décembre 2013.

4.3 Travaux de mise en œuvre

4.3.1 Sous-projet ZPK

D'ici à la fin de l'année 2014, il conviendra tout d'abord de définir les conditions juridiques et le cadre organisationnel de la fusion des fondations SZPK et MMMF puis de mettre en œuvre cette fusion. Il faudra en outre développer les instruments internes de planification, de gestion financière et de controlling afin de pouvoir satisfaire aux normes de transparence exigeantes et sécuriser davantage le développement de l'activité.

4.3.2 Sous-projet ZPK-MBAB

Ce processus s'étendra probablement au-delà de l'année 2014 (jusqu'au printemps ou même à l'été 2015). La création d'une fondation faîtière associée à la fusion des fondations SZPK et MMMF (qui constitue une première en Suisse) est complexe du point de vue juridique et va prendre du temps. Par ailleurs, les détails organisationnels de la collaboration, sur les plans stratégique et opérationnel, doivent faire l'objet de discussions approfondies afin de parvenir aux solutions les plus consensuelles possibles. La mise en œuvre du sous-projet est prévue au 1^{er} janvier 2015 ou au 1^{er} janvier 2016 au plus tard.

5 Synthèse et perspectives

Les solutions élaborées pour deux volets essentiels de la politique culturelle (collaboration entre le ZPK et le MBAB, restructuration/assainissement du ZPK) sont d'une importance capitale pour la scène artistique bernoise.

D'une part, il a été possible d'élaborer une coopération très étroite entre les deux institutions qui, de par son contenu, renforcera la scène artistique et, de par sa forme, est innovante et unique en Suisse.

D'autre part, l'adaptation des structures et l'assainissement de la situation financière du ZPK restaureront la sérénité et la stabilité, perdues au moins en partie (et pas au seul détriment de la scène artistique bernoise) ces dernières années.

Enfin, il vaut la peine de mentionner que l'activité intense déployée durant les douze derniers mois a permis de rapprocher les principaux acteurs, de restaurer la confiance et d'approfondir les rapports existants. Cela n'est pas négligeable, premièrement pour le déroulement des travaux exigeants de mise en œuvre et, deuxièmement, dans une phase ultérieure, pour la reprise d'une activité normale.

6 Proposition au Grand Conseil

Le Conseil-exécutif propose au Grand Conseil de prendre connaissance du rapport.

Annexes

- Annexe 1 : Principes directeurs régissant la collaboration entre le Musée des Beaux-Arts de Berne et le Zentrum Paul Klee
- Annexe 2 : Structure de la fondation faîtière du Zentrum Paul Klee et du Musée des Beaux-Arts de Berne
- Annexe 3 : Structure du Zentrum Paul Klee
- Annexe 4 : Zentrum Paul Klee – Plan financier 2020