



## **RAPPORT DU CONSEIL COMMUNAL AU CONSEIL GENERAL**

relatif à une proposition d'intégration des Moulins à la politique muséale de la ville du Locle et à l'octroi d'une subvention unique de Fr. 700'000.- à la Fondation des Moulins souterrains du Col-des-Roches

---

(Du 13 avril 2011)

Madame la Présidente, Mesdames, Messieurs,

### 1. Introduction - Résumé

Par le présent rapport le Conseil communal souhaite garantir l'avenir du site des Moulins souterrains du Col-des-Roches, en vous proposant de l'intégrer à la politique muséale de la ville du Locle dès le 1<sup>er</sup> janvier 2012. Concrètement cela signifie que le personnel serait intégré au personnel communal et que le fonctionnement du site serait pris en charge par la Commune. Le patrimoine immobilier resterait la propriété de la Fondation. En cas de dissolution de la Fondation, ce patrimoine deviendrait propriété de la Ville du Locle.

Dans ce même but, nous vous proposons de procéder à un assainissement de la dette de la Fondation des Moulins souterrains en accordant à cette dernière une subvention exceptionnelle de Fr. 700'000.- à imputer dans les comptes 2010.

La Fondation et son Assemblée générale ont approuvé cette solution.

### 2. Le cadre politique référentiel

Indissociable de sa politique culturelle, la politique muséale de la Ville en est un édifice emblématique. Reposant pour l'essentiel sur trois institutions, le Musée des beaux-arts, celui de l'horlogerie et les Moulins souterrains du Col-des-Roches, elle tend à perpétuer l'existence du patrimoine artistique, artisanal et industriel, matériel et immatériel, dont les Loclois sont fiers à plus d'un titre. Loin de se contenter de mettre en scène le passé tout en le glorifiant, elle cherche à nourrir l'espérance de voir éclore de nouveaux esprits dans et hors les murs qui protègent les collections qu'elle est appelée à mettre en valeur. Tâche ambitieuse s'il en est, mais ô combien nécessaire à l'approfondissement de la construction de la communauté locloise.

Chacune des trois institutions, forte de ses spécificités, apporte sa contribution originale au paysage muséal local que les autorités politiques aimeraient le plus diversifié possible. Sans forfanterie aucune, on peut dire que leur production culturelle concrète s'inscrit parfaitement dans la définition que le Conseil international des musées (ICOM), organisation non gouvernementale proche de l'Unesco, a donné du musée en 2001, repris dans ses statuts adoptés lors de la 21<sup>e</sup> Conférence générale à Vienne (Autriche) en 2007, à savoir : *«institution permanente sans but lucratif au service de la société et de son*

*développement ouverte au public » consacrée à la recherche, la conservation et la communication des « témoins matériels de l'homme et de son environnement [...] à des fins d'études, d'éducation et de délectation »; ajoutant que « sont admis comme répondant à cette définition» des établissements comme « les institutions qui conservent des collections et présentent des spécimens vivants de végétaux et d'animaux, les galeries d'art à but non lucratif, les réserves naturelles, les institutions ayant pour mission d'aider à la préservation, la continuité et la gestion des ressources patrimoniales tangibles et intangibles».*

D'aucuns trouveront le recours à cette référence internationale peut-être un peu pompeux, voire prétentieux. Nous pensons au contraire qu'il est nécessaire pour mieux saisir la mission essentielle que les musées sont appelés à remplir au profit de la cohésion sociale de toute communauté humaine, si modeste soit-elle. Loin de la conception bourgeoise du XIX<sup>e</sup> siècle qui faisait du musée un lieu de sociabilité élitiste, celle de l'ICOM colle parfaitement au changement radical de la représentation que le peuple se fait de cette institution. De chasse gardée d'une seule catégorie sociale qu'il était pendant trop longtemps, le musée s'est démocratisé en ouvrant ses portes plus largement à un public plus vaste et plus éclectique. Une des causes possibles de cette évolution est sans doute à rechercher dans l'explosion depuis près de quatre décennies du nombre d'établissements muséaux qui traduit à l'évidence une envie, un appétit du grand public pour la culture dans le sens le plus noble du terme. Emportés par cet engouement populaire, les musées ont été contraints de redéfinir leurs missions, rénover leurs locaux, modifier les modalités d'exposition et de communication, professionnaliser leurs personnels pour mieux s'insérer au sein d'un paysage culturel régional, national, international même devenu très concurrentiel. Les musées locaux n'ont pas échappé à ce mouvement. Il est important à nos yeux qu'ils continuent d'y participer pleinement. Pour cela, il faut qu'ils en aient les moyens à long terme.

### 3. La politique communale des musées du Locle

Se donner les moyens de ses ambitions ! Voilà un adage que chaque élu connaît bien. Le problème, comme souvent sur le terrain de la politique communale, est que les ambitions sont innombrables alors que les moyens sont limités. Dès lors, il appartient à ceux auxquels le peuple a donné sa confiance de faire des choix en toute connaissance de cause.

Une étude des budgets de fonctionnement des trois musées du Locle démontre sans ambigüité que l'appui de la Commune est vital pour leur existence. C'est certes un truisme que de le dire. Cependant du regard que portent les élus sur cette évidence dépend l'avenir de la politique muséale locloise. L'aide financière privée et celle, trop parcimonieuse (pour ne pas dire inexistante) de l'État, dans le cadre des projets de rénovation, d'agrandissement, etc., ne sauraient masquer une donnée essentielle : les budgets de fonctionnement de nos musées relèvent du financement presque exclusif de la ville du Locle. Si les élus pensent que les musées occupent une place centrale dans le développement local, ils ne peuvent pas se sentir étrangers à la destinée de ces institutions. Leur appui est donc crucial au rayonnement de celles-ci non seulement aux travers des missions tutélaires de conservation des collections et de diffusion auprès du public, mais encore par le biais de leurs dimensions éducative, économique, sociale et touristique clairement revendiquées et affichées.

#### 4. Historique des Moulins souterrains

Au XVII<sup>e</sup> siècle, la partie ouest de la vallée du Locle, entre le village et le Col-des-Roches, est envahie par un vaste marécage. A l'évidence, l'endroit ne se prête pas à l'installation d'un moulin. C'est pourquoi, en 1652, Daniel Renaud, Jean Vuagneux et Balthazar Calame demandent au Conseil d'Etat la permission d'utiliser la dernière portion du cours du Bied, là où toutes ses eaux rassemblées s'engouffrent dans l'emposieu du Col-des-Roches, formant une chute de plusieurs mètres. Nantis de l'autorisation, les trois meuniers aménagent l'emposieu et y installent deux rouages actionnant un moulin et une rebatte.

Un quatrième personnage a compris les avantages de l'emposieu : Jonas Sandoz, receveur des Montagnes neuchâteloises. Membre d'une famille puissante et fortunée, Jonas Sandoz informe, en 1660, le Conseil d'Etat de sa volonté d'installer au Locle de nouveaux moulins, sur la concession de Vuagneux, Renaud et Calame. Persuasif, fort de l'influence de sa famille, Sandoz obtient gain de cause. En 1660, le Conseil d'Etat lui accorde la concession sur tout le cours du Bied, de la sortie du Locle au Col-des-Roches. Ses prédécesseurs n'ont plus qu'à partir, munis tout de même d'un dédommagement financier.

Jonas Sandoz fait creuser la grotte, afin d'y installer cinq roues hydrauliques, qui actionneront moulins, scierie, rebatte et huil提高. Des canaux souterrains conduisent l'eau de rouages en rouages, tandis que des galeries et des escaliers permettent l'entretien de la machinerie. C'est une véritable usine souterraine que Sandoz, ruiné, devra vendre en 1690, peu avant de mourir.

Le XVIII<sup>e</sup> siècle voit se succéder aux Moulins du Col-des-Roches une demi-douzaine de propriétaires, dont l'activité principale sera de simplifier le mécanisme hydraulique. De cinq rouages, on passe à quatre dans les premières décennies, puis à trois dans le dernier quart du siècle.

Les perfectionnements de l'ère industrielle parviennent aux Moulins grâce à l'ingéniosité de Jean-Georges Eberlé, boulanger loclois, originaire du Wurtemberg. Propriétaire du site dès 1844, il construit un vaste bâtiment comprenant moulins, nettoyage à blé, bluterie et monte-sacs. Dix ans plus tard, il remplace deux des roues hydrauliques par des turbines.

En 1884, la Municipalité du Locle achète les Moulins aux héritiers d'Eberlé. Elle convoite surtout la concession sur le Bied, qui lui permettra de le modifier pour assainir la vallée. En 1898, les Moulins sont transformés en abattoir-frontière. Instaurés par le Département fédéral de l'agriculture, ces établissements remplissent essentiellement un rôle de contrôle sanitaire des bestiaux importés. Au début du XX<sup>e</sup> siècle, l'abattoir-frontière du Col-des-Roches s'agrandit, se dotant de nouveaux bâtiments et d'installations dernier cri. Malheureusement, l'abattoir se sert de la grotte comme d'un dépotoir pour les déchets carnés et les eaux usées. A sa fermeture, en 1966, l'emposieu du Col-des-Roches est gravement pollué.

En 1973, la Confrérie des Meuniers du Col-des-Roches entreprend le nettoyage de la grotte ; au printemps 1979, le site est dégagé et révèle tout son intérêt. Le Conseil communal entame, en accord avec la Confrérie, une première réflexion au sujet des Moulins. En 1982, il sollicite un crédit de Fr. 162'650.- pour la réparation de la toiture et la pose de fenêtres au bâtiment Col 25. Dès l'année suivante, une subvention annuelle de Fr. 10'000.- est allouée aux Meuniers par les autorités.

Les Moulins reçoivent des visiteurs dès 1982, mais uniquement par groupes et sur demande. Les visites sont gratuites et reposent entièrement sur l'activité de bénévoles. Le nombre croissant de visiteurs, la complexité des chantiers en cours exigent de ceux-ci un engagement de plus en plus lourd. Le besoin d'une structure plus professionnelle se fait sentir.

A cet égard, l'année 1984 marque un tournant essentiel dans l'histoire des Moulins. Sous l'impulsion du Conseil communal, une commission se constitue afin d'étudier l'avenir du site. Elle est à la source d'actions déterminantes pour le site. Une première étape de travaux (1985-1987) met en place un circuit pour visiteurs et l'éclairage de la grotte. Locaux d'accueil et d'exposition sont aménagés au rez-de-chaussée du bâtiment Col-des-Roches 25. Des dons émanant du secteur privé en assurent le financement. L'ouverture officielle des Moulins souterrains au public a lieu le 1<sup>er</sup> juillet 1987. Le personnel nécessaire à l'accueil de visiteurs (caissiers et guides) est engagé.

Chargée d'assurer l'avenir du site, la Fondation des Moulins souterrains du Col-des-Roches entre en fonction aussitôt après, sans attendre la signature de l'acte de constitution (1992). Une convention est ratifiée entre la Fondation et la Ville du Locle. La Fondation est chargée de sauvegarder les Moulins, de les mettre en valeur et de participer au développement touristique de la région. De son côté, la Ville du Locle verse une importante subvention annuelle (Fr. 180'000.-) couvrant des postes de salaire et divers frais de fonctionnement.

En 1989, la Ville du Locle cède à la Fondation les immeubles Col 23 et Col 25, ainsi que la cour qui les sépare. Elle met à sa disposition le parc à voitures, ainsi que le terrain d'accès depuis la route cantonale. La Fondation reçoit encore un droit d'option sur les bâtiments Col 27 et 29-31.

En 1995, un vaste programme architectural est mis sur pied. Il prévoit l'assainissement de la totalité de Col 25 et l'intégration dans les volumes existants de surfaces d'exposition et de locaux de service. Une exposition permanente, racontant l'histoire du site et de la région est mise en place par une équipe du Musée d'ethnographie de Neuchâtel, pilotée par Marc-Olivier Gonseth. Le nouveau musée est inauguré en 2001. L'ensemble des travaux a coûté près de 4 millions. Pour les soutenir, le Conseil général a alloué en 1997 un crédit de Fr. 750'000.- Le Canton, la Confédération (prêts LIM) ont également soutenu la rénovation. La Fondation des Moulins souterrains a de son côté trouvé 1.3 million auprès de la Loterie romande, d'un généreux industriel loclois et de différents sponsors.

En 2004, l'antenne locloise de Tourisme neuchâtelois vient s'installer aux Moulins souterrains dans le bâtiment administratif (Col 23). C'est l'occasion de rénover cet immeuble, alors en piteux état, grâce à des subventions de la Loterie romande, de la Confédération, du Canton et de Tourisme neuchâtelois.

En 2005, la Ville du Locle entreprend des travaux sur le parking, encore à l'état de terrain vague. Le parking est asphalté, marqué et doté d'un éclairage.

En 2007, la Fondation installe un circuit d'eau dans la grotte et fait construire une nouvelle roue grâce à un subside de la Loterie romande.

Sans entrer dans les détails, il faut encore préciser que divers travaux de rénovation, indispensables à la sécurité des visiteurs, n'ont pu être réalisés que grâce à des sponsors ou des mécènes, en tête desquels se trouve la Loterie romande.

Ces difficultés n'ont pas empêché les Moulins souterrains de contribuer à l'activité touristique et culturelle de la région. Depuis 1987, le site a reçu quelque 720'000 visiteurs. Une exposition temporaire au moins est organisée chaque année, dès le moment où le musée a disposé des locaux nécessaires, afin de faire mieux connaître l'histoire des Moulins et celle de la région. Il convient de rappeler que, depuis 1991, la Fondation des Moulins souterrains est dépositaire des collections du Musée d'histoire du Locle. Les

expositions temporaires (voir annexes 1 et 2) ont donc aussi pour but de rappeler aux Loclois l'existence et l'intérêt de leur patrimoine historique.

Depuis 2005, les Moulins participent avec régularité à des manifestations cantonales et extra cantonales, telles la Nuit des Musées, la Journée des Musées et irrégulièrement les Journées du Patrimoine. Dans un esprit d'ouverture au public, les musées accueillent gratuitement les visiteurs lors de ces festivités. Dans ces occasions et dans d'autres, les Moulins ont suivi les autres musées en pratiquant la gratuité, bien que cela représente pour eux un réel manque à gagner.

Depuis ces dernières années, la collaboration des Moulins souterrains avec les musées loclois (Musée des beaux-arts et Musée d'horlogerie) s'est considérablement renforcée. Les trois musées ont ainsi édité ensemble un prospectus commun. Les conservateurs ont aussi estimé nécessaire d'harmoniser leurs vernissages et leurs manifestations. Dans le cadre de la Nuit des Musées, la mise en place de transports publics a tout naturellement incité les trois musées du Locle à coordonner leurs activités.

Mais la volonté de collaboration entre les trois musées du Locle va plus loin. Les conservateurs réfléchissent désormais à la mise en place d'activités pédagogiques organisées entre les écoles et les trois musées. Dans un futur proche, ils estiment que la création de lieux de stockage communs leur permettrait de travailler mieux tout en rationalisant les coûts. Il convient de souligner que la différence des situations – deux musées communaux, une fondation privée – entrave considérablement ces projets. Les statuts juridiques ne sont en effet pas les mêmes et la différence des moyens de financement complique encore la situation.

## 5. Situation actuelle des Moulins

Les finances des Moulins souterrains sont en difficultés, en raison notamment d'une baisse de la fréquentation. Il faut en effet préciser que la subvention de la Ville du Locle représente le 35% du budget de fonctionnement. Le solde provient des visiteurs, de sponsors et de dons. Cette situation rend la Fondation extrêmement sensible à une diminution des visiteurs (voir annexe 3) ou à des réparations imprévues. Conséquence immédiate de cet état de fait, le compte-courant existant à la Ville du Locle et permettant le versement des salaires s'est creusé ; en 2007, il a atteint un dépassement de 326'404.35. Lors du bouclage 2007, la Ville du Locle décide d'annuler cette dette.

Compte tenu de cette situation, la Fondation des Moulins et le Conseil communal ont entamé une réflexion sur le statut de fondation privée des Moulins souterrains. Ce statut contraint en effet le comité et le personnel à mettre la question financière en tête de leurs préoccupations. Or, les tâches essentielles d'un musée constituent d'une part dans l'accueil du public, la conquête d'un nouveau public (celui qui n'a pas l'habitude ou pas les « moyens » de fréquenter les musées) et la formation de ce public (particulièrement des enfants, par le biais d'une collaboration active avec les écoles). Elles constituent d'autre part en la conservation, l'inventaire, voire l'étude et l'acquisition du patrimoine concerné par la thématique du musée.

Il n'est pas nécessaire de réfléchir longtemps pour comprendre que ces activités ne laissent espérer aucune rentrée financière ; bien au contraire, elles impliquent des coûts en personnel et en matériel. Leur « rentabilité » se situe bien évidemment sur un tout autre plan...

Une nouvelle répartition des charges est donc des plus souhaitables pour l'avenir. Une intégration des Moulins souterrains à la politique muséale du Locle permettrait à la Ville d'assumer l'entretien courant du site, ainsi que les frais de personnel. De cette façon, la pérennité du site serait ainsi assurée. Libérée de ce souci crucial, la Fondation pourrait dès lors consacrer toute son énergie au rôle social et muséal des Moulins souterrains.

Cependant la facilité n'est pas non plus bonne conseillère et toute institution, fût-elle culturelle, doit s'interroger sur son fonctionnement et ses ressources et savoir ne pas tout attendre des pouvoirs publics. Aussi, le Conseil communal estime-t-il que la Fondation doit continuer à s'occuper du site, de son amélioration, de son avenir. Certain que les besoins courants sont couverts, le Conseil de fondation pourra d'autant mieux élaborer des projets et trouver le financement privé qui permettra de les réaliser.

## 6. Propositions

Le Conseil communal et le Conseil de fondation ont étudié deux solutions permettant d'assainir les Moulins souterrains et assurer leur pérennité, soit une intégration totale, soit une intégration partielle des Moulins à la politique muséale de la Ville.

Très vite la première variante de l'alternative a été rejetée pour une raison rédhibitoire : la reprise du patrimoine immobilier des Moulins par la Commune aurait nécessité que celle-ci reprenne à son compte une insuffisance annuelle d'amortissement comptable des actifs immobilisés estimée à 134'000.- environ. En effet, dans une telle éventualité, l'ensemble du parc immobilier des Moulins aurait intégré le bilan de la Commune à une valeur qui selon la pratique comptable publique aurait été surévaluée. Ce faisant les comptes communaux auraient dû à l'avenir rattraper ce manque d'amortissement en plus des amortissements légaux habituels que la Commune calcule en vertu du « Décret cantonal concernant l'amortissement des différents postes de l'actif des bilans de l'Etat et des communes ». Une telle perspective, peu aguichante en vérité, n'a bien sûr pas enchanté le Conseil communal. Il l'a écartée.

La seconde variante, celle dont la cause fait l'objet du plaidoyer du présent rapport, consiste à garantir la pérennité du site en respectant une certaine égalité de traitement entre musées loclois sur deux plans, celui du statut du personnel d'un côté, celui du budget courant de fonctionnement de l'autre.

D'entente avec le Conseil de fondation, le Conseil communal est d'avis qu'il s'agit d'adopter la variante « intégration partielle » parce qu'elle offre un meilleur confort dans la gestion des Moulins. Dans cette optique, le patrimoine constitutif de droits réels reste la propriété de la Fondation tandis que le fonctionnement du site des Moulins relève de la compétence régaliennne de la Commune. Comme le prévoient les statuts, en cas de dissolution de la Fondation, « les biens de la Fondation reviennent à la Ville du Locle qui, dans la mesure du possible, en assurera la destination primitive. » (Art. 15)

Cette solution, qui fait l'objet d'une simulation budgétaire plus avant dans le rapport, rencontre le consensus des parties prenantes.

Dans le cas où cette proposition serait acceptée, le personnel devrait être licencié par la Fondation puis réengagé par la Commune. Une convention serait alors signée entre la Commune et la Fondation stipulant que les collaborateurs seront engagés selon les statuts de la Ville du Locle, mais en conservant leurs acquis (domicile, par exemple).

## 7. Rapport financier

### *Compte de fonctionnement*

Il est intéressant d'examiner au regard de trois variables significatives l'évolution depuis l'an 2000 de la situation financière des Moulins souterrains : les charges salariales, les charges d'exploitation et les produits d'exploitation. Le tableau ci-dessous en donne un aperçu.

#### **Charges et produits en francs constants, IPC : mai 2000 = 100**

<b>Année</b>	<b>Charges salariales</b>	<b>Charges d'exploitation<sup>1</sup></b>	<b>Produits d'exploitation<sup>2</sup></b>
2000	341'555	123'379	219'187
2001	348'648	117'264	250'052
2002	309'566	103'828	213'806
2003	269'950	98'889	218'443
2004	298'155	111'712	244'946
2005	310'817	104'993	255'307
2006	315'117	123'733	263'839
2007	295'229	116'889	273'497
2008	299'687	118'457	241'954
2009	326'289	115'615	241'852
2010	317'944	115'600	224'617

Quelques remarques au sujet de ce tableau. Les valeurs y sont exprimées en francs constants. Autrement dit, elles sont déflatées. Par exemple, en 2009, les charges salariales s'élevaient à 354'350.-. Compte tenu d'un indice des prix à la consommation (IPC) de 108.6 à fin décembre 2009, elles représentaient en francs de mai 2000 la somme de 326'289.-.

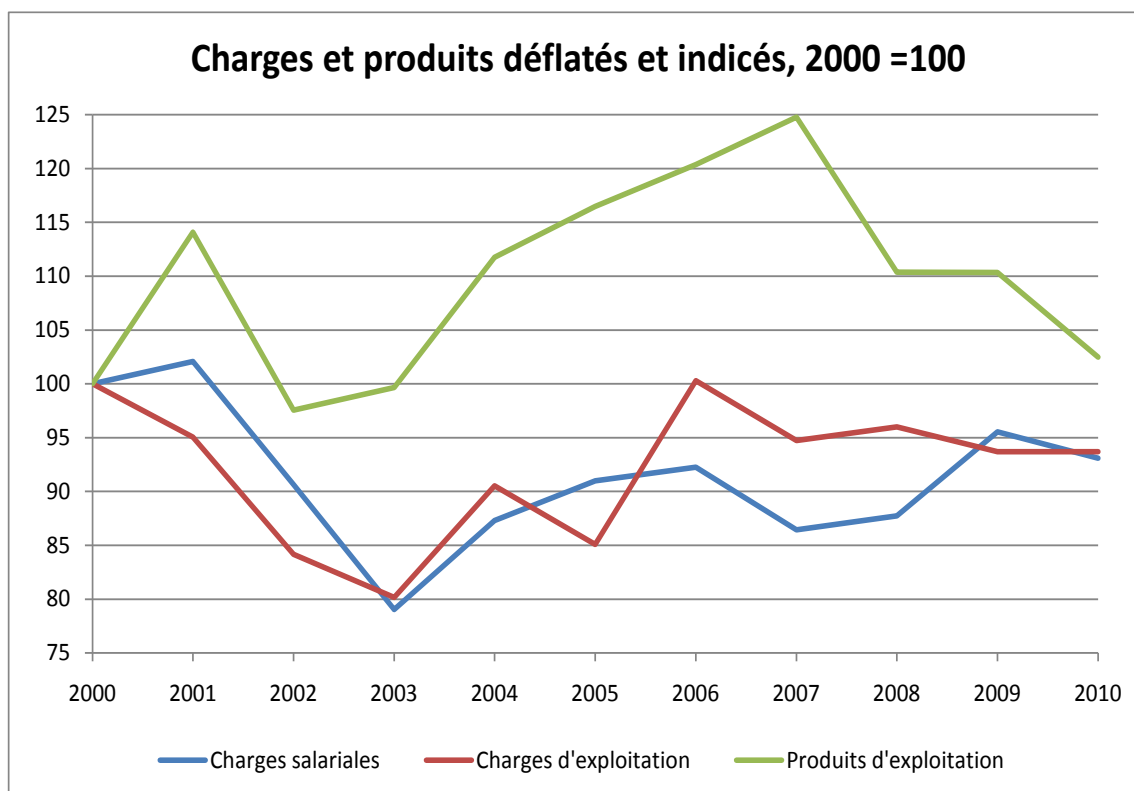
L'évolution des produits d'exploitation est intimement liée à la fréquentation (voir annexe 3) et à l'adaptation des tarifs, nécessaire mais pas à un rythme annuel, pour tenir compte de l'évolution du coût de la vie. Bon an, mal an, lesdits produits couvrent un peu plus d'un tiers des charges salariales ce qui est remarquable pour ce type d'institution muséale.

Le Conseil de fondation n'a de cesse de s'efforcer de contenir les charges année après année. Cette façon de procéder signifie qu'il est exclu de faire des folies en matière d'entretien des locaux, des installations et autres matériels d'exploitation. De même, il n'est pas envisageable (bien sûr à contrecœur) de monter des expositions de grandes dimensions, ni d'ailleurs d'acquérir sur le marché des biens culturels qui enrichiraient l'éventail des collections.

Considérons maintenant ces mêmes données sous un autre angle d'approche. Ramenées à 2000, choisie subjectivement comme année de base, elles relatent leur évolution ainsi :

<sup>1</sup> Les charges d'exploitation n'incluent pas les charges financières.

<sup>2</sup> Les produits d'exploitation ne comprennent que les recettes provenant des billets d'entrée délivrés aux visiteurs. Par conséquent, les autres recettes comme les dons et subventions ne sont pas prises en compte.



Une lecture attentive du graphe montre que tendanciellement les charges sont très bien maîtrisées sur la période de onze années qui sépare 2000 de 2010.

De même, on perçoit la sensibilité des recettes d'exploitation à l'évolution de la fréquentation compensée en partie par l'adaptation des tarifs. Toutefois, depuis 2007, ces dernières ont tendance à fléchir régulièrement. Il y a sans doute d'autres nombreux facteurs explicatifs à ce mouvement, par exemple la difficulté pour les membres de la Fondation de se consacrer à des tâches de promotion du musée. On peut toutefois se demander si la hausse des prix d'entrées – seul moyen de maintenir des recettes en relation avec l'augmentation des charges – n'a pas découragé une clientèle essentiellement populaire. Quoiqu'il en soit le Conseil communal est conscient de l'importance de cette problématique. Cependant, un de ses aspects est de la compétence exclusive de la Fondation : le maintien de la qualité et de la variété de l'offre. Et c'est à notre avis sur ce point que doit se focaliser à l'avenir toute l'attention du Conseil de fondation, sous la supervision politique des autorités communales, pour infléchir le déclin que montre le graphique. En conséquence, il est indispensable de redéfinir le contexte financier dans lequel évolue la Fondation des Moulins du Col-des-Roches.

*Bilan*

Le bilan 2010 résumé de la Fondation des Moulins souterrains se présente ainsi :

<b>BILAN 2010 (en milliers de francs)</b>					
	<b>CHF</b>	<b>%</b>		<b>CHF</b>	<b>%</b>
Disponibilités	27	0.4	Dettes à c. t.	17	0.3
Créances	7	0.1	Dettes à l. t.	699	11.1
Stocks	27	0.4	Capitaux propres	1'056	16.8
Immobilisations	6'226	99.1	Fonds d'amortissements	4'515	71.8
Total actif	6'287	100.0	Total passif	6'287	100.0

Quelques remarques concernant le bilan.

Les disponibilités comprennent de l'argent sur les comptes caisse, postal et bancaires. Le stock est constitué d'articles divers vendus au kiosque du musée. Les immobilisations incluent pour l'essentiel les immeubles Col 23 et 25 ainsi que les investissements activés faits sur le site sous forme de transformations, rénovation, création du nouveau musée, mise en eau de la grotte, etc. Le montant des dettes à long terme correspond à trois prêts : prêt LIM 1994 de 92'000.-, prêt LIM 1998 de 811'000.- et prêt hypothécaire auprès de la Banque cantonale neuchâteloise (2001) de 177'000.- dont les amortissements financiers à ce jour s'élèvent à 381'000.-. Sont parties intégrantes des fonds propres le capital de dotation de 226'000.-, le capital variable<sup>3</sup> de 617'000.-, les réserves diverses de 213'000.-.

On soulignera au passage que les deux prêts LIM sont garantis par la Ville du Locle, ce qui en cas de réelles difficultés de la Fondation des Moulins, engagerait de toute manière celle-ci à prendre des mesures.

La lecture du bilan appelle deux commentaires au moins : d'une part, l'amortissement comptable des actifs immobilisés s'élève à 72.5%, ce qui n'est pas négligeable quoiqu'insuffisant au regard de la pratique légale et usuelle qui est celle des collectivités publiques neuchâteloises. Signalons, pour la bonne compréhension que le calcul de l'amortissement comptable des immobilisations se fait de la manière suivante : un montant annuel ordinaire à charge du compte de fonctionnement d'environ 37'000.- correspondant (pour le calcul seulement) à la somme des annuités financières générées par les engagements à long terme.

À cette somme, viennent s'ajouter les participations de tiers au financement des travaux d'entretien. Notons que, théoriquement, si le résultat d'exploitation est positif, il est viré au compte capital et non dans les fonds d'amortissement.

Au surplus, il est procédé à des amortissements extraordinaires du montant des aides financières allouées par les sponsors lors de gros travaux. Cette façon de faire explique presque à elle seule l'importance de la somme figurant au bilan 2010.

D'autre part, jusqu'à ce jour, les recettes des Moulins ont permis d'honorer les amortissements financiers des emprunts ainsi que le paiement des intérêts. En soi, cela est réjouissant. Cependant, dans la mesure où l'ensemble du fonctionnement du musée serait repris par la Commune ainsi que nous le suggérons, la Fondation n'aurait plus la capacité de faire face à un tel poids financier puisqu'elle ne pourrait plus compter sur une

<sup>3</sup> Variable dans le sens où il absorbe annuellement le résultat du compte de fonctionnement. Pour 2010, ce résultat correspond à une perte estimée à 20'000.-

ressource sous forme de recettes d'exploitation. Dès lors, le Conseil communal propose que la Commune assume, pour le compte de la Fondation, le remboursement des emprunts de manière anticipée dans la mesure du possible. Précisons que des négociations à ce sujet s'avèrent nécessaires avec les prêteurs tant public que privé pour concrétiser cette option. Ces négociations entrent dans le champ de compétence de la Fondation en tant que partie cocontractante desdits prêts.

### *Considérations budgétaires*

À l'avenir, si le Conseil général nous suit dans cette analyse, les compétences de gestion du site des Moulins seraient partagées en deux : le fonctionnement courant émargerait aux comptes communaux tandis que la Fondation exercerait ses prérogatives dans la réalisation de son but en gardant la maîtrise, donc la propriété, du parc immobilier. Deux budgets de fonctionnement distincts, dans lesquels la Commune pèse de tout son poids, verraient le jour. En voici les esquisses simulatoires telles qu'elles se présenteraient pour l'année 2011 à comparer avec le budget sans intégration que nous présentons en premier.

### *Budget 2011 de la Fondation des Moulins souterrains sans intégration*

Charges	CHF	CHF	Produits	CHF	CHF
Charges de personnel		382'000.-	Recettes		262'000.-
y.c. charges sociales			d'exploitation		
calculées à 20%			-Entrées	240'000.-	
Frais d'exploitation		55'000.-	-Autres (kiosque)	22'000.-	
-Administratifs	9'000.-				
-Ass.; taxes	21'000.-		Dons et legs		172'500.-
-Publicité	8'900.-		-Dons et aides	27'500.-	
-Honoraires;			-Loterie romande	50'000.-	
indemnités	3'100.-		-Legs Ducommun	95'000.-	
-Expositions	13'000.-				
Equipements		6'900.-	Autres recettes		37'700.-
-Achats	1'500.-		-Tourisme	36'000.-	
-Entretien	1'200.-		neuchâtelois		
-Fournitures	4'200.-		-Cotisations membres	1'700.-	
Autres charges		267'200.-	Subventions		223'500.-
d'exploit.			-Ville du Locle	210'000.-	
-Immeubles	64'000.-		- Information suisse	1'500.-	
-Eclairage grotte	50'000.-		.étude du pain		
-Etude cour	95'000.-		-Musée d'histoire	12'000.-	
-Loyers	5'400.-				
-Grotte/musée	8'800.-		Total intermédiaire		695'700.-
-Amortissements	44'000.-		Excédent de charges		15'400.-
		711'100.-			711'100.-

NB. Les chiffres en italique signalent des dépenses et des recettes particulières à l'année 2011.

Ce budget dépeint une situation ni rose, ni noire. Il tient compte de la tendance forte qui est le recul sensible du nombre de visiteurs. Cela explique la présence d'un déficit important et montre qu'il n'est pas concevable aujourd'hui de pérenniser l'existence du site culturel et touristique des Moulins sans l'appui de la Commune.

### Personnel fixe

Le personnel fixe actuel aux Moulins, sur la base des salaires 2010, se compose d'une conservatrice et de quatre employés pour un total de **Fr. 204'090.-** représentant un taux d'activité global de 225 %.

<b>Personnel horaire</b>					
<b>Fonction</b>	<b>Nb heures/an</b>	<b>Tarif Moulins</b>	<b>Tarif Commune dès 2011</b>	<b>Salaire annuel brut Moulins</b>	<b>Salaire annuel brut Commune</b>
Caissiers	1'500	27.50/h	29.40/h	41'250.-	44'100.-
Guides	2'400	24.00/h	29.40/h	57'600.-	70'560.-
<b>TOTAUX</b>				<b>98'850.-</b>	<b>114'660.-</b>

Ces chiffres appellent plusieurs commentaires. Dans l'ordre :

1. Cet effectif permet un travail administratif satisfaisant (gestion des visites des Moulins), à peu près suffisant dans le domaine de l'animation du site (manifestations, par exemple, Nuit des Musées, expositions) et insuffisant dans le domaine de la conservation des collections et des activités pédagogiques. Nous n'envisageons cependant pas l'engagement de nouveau personnel. En cas de nécessité, il serait fait appel à des personnes placées par l'ORP ou dans le cadre des mesures d'insertion professionnelle.
2. Jusqu'à 2010 inclus, le salaire du personnel horaire était respectivement de 24.- et 27.50. À partir de 2011, la Ville du Locle a souhaité rétribuer ces collaborateurs selon l'échelle communale (caissiers et personnel d'accueil). Dès lors, le budget 2011 tient compte de salaires horaires portés à 29.40.
3. Les contrats de travail du personnel des Moulins octroient 4 semaines de vacances. En cas d'intégration au personnel de la ville, des heures de travail seront perdues puisque le régime des vacances est plus généreux (avec 5 semaines de base). Donc les remplacements du secrétariat (accueil des visiteurs des Moulins et des touristes au bureau de Tourisme neuchâtelois) seront financièrement plus onéreux.

*Budget prévisionnel communal du fonctionnement en cas d'intégration  
(base de calcul : comptes 2010 de la FMS)*

<b>3103 Musée des Moulins souterrains</b>		
TOTAL DES CHARGES		561'660.-
TOTAL DES PRODUITS		277'500.-
CHARGES/REVENUS(-)		284'160.-
310330	CHARGES DU PERSONNEL	389'160.-
301.00	Traitement du personnel	209'600.-
301.....	Traitement des caissiers	44'100.-
301.....	Traitement des guides	70'600.-
303.00	AVS	
303.01	ALFA	
303.02	Chômage	64'860.-
304.00	Prévoyance.ne	
305.00	Accidents	
309.01	Formation	
310331	BIENS, SERVICES ET MARCHANDISES	172'500.-
31.....	Exploitation	54'000.-
31.....	Charges d'immeuble	65'000.-
318.11	Frais d'exposition	10'000.-
322.....	Intérêts <sup>1</sup>	4'500.-
365.....	Subvention communale	15'000.-
365.25	Rétrocession des entrées 10%	24'000.-
310343	CONTRIBUTIONS	277'500.-
434.00	Produits des entrées	240'000.-
434.....	Information suisse sur l'étude du pain	1'500.-
434.....	Tourisme neuchâtelois	36'000.-

} Charges sociales 20%

<sup>1</sup> Si l'emprunt BCN n'est pas remboursé de manière anticipée

Dans ce budget, les salaires bruts pour une conservatrice et quatre employés, de **Fr. 209'600.-**, représentent un taux d'activité global de 230.35 %. L'augmentation des taux d'activité correspond aux vacances supplémentaires accordées selon le statut du personnel communal.

<b>Personnel horaire</b>			
<b>Fonction</b>	<b>Nb heures / an</b>	<b>Tarif communal</b>	<b>Salaire annuel brut</b>
Caissiers	1'500	29.40/h	44'100.-
Guides	2'400	29.40/h	70'560.-
<b>TOTAUX</b>			<b>114'660.-</b>

Ce budget ne tient compte d'aucun amortissement du patrimoine immobilier puisque ce dernier reste la propriété de la Fondation. Dans cette optique, il faut garder à l'esprit que celle-ci ne dégage aucun flux de trésorerie pour remplacer à terme ses infrastructures. Cela signifie qu'il lui appartient de trouver les financements nécessaires auprès de sponsors pour pouvoir faire face tant aux gros travaux d'entretien qu'aux investissements nouveaux. Le défi est d'importance si l'on sait qu'en appliquant un taux de 10% sur la valeur nette des immobilisations figurant au bilan 2010, les amortissements comptables annuels s'élèveraient à Fr. 171'000.- (avant subvention extraordinaire).

Cette subvention extraordinaire produira deux effets. L'un purement financier prendra la forme d'un remboursement des dettes contractées auprès de la Confédération et de la Banque cantonale neuchâteloise. Cela allégera ainsi les charges d'intérêt du compte de fonctionnement et dégagera des flux de trésorerie disponibles pour d'autres affectations comme la publicité par exemple. L'autre, comptable, améliorera le bilan de la Fondation par une augmentation des fonds d'amortissements, comme le montre le bilan ci-dessous, ce qui aura pour effet de ramener la valeur comptable nette des immobilisations à une valeur plus proche de la réalité et rattrapera ainsi quelque peu les sous-amortissements.

<b>Bilan prévisionnel de la Fondation après subvention extraordinaire (en milliers de francs)</b>			
Disponibilités	20	Dettes à c. t.	2
Stocks	27	Capital	1056
Immobilisations	6226	Fonds d'amortissement	5215
	<b>6273</b>		<b>6273</b>

A l'avenir, le budget de la Fondation ne concernera plus que l'activité de base de celle-ci. Schématiquement, il se présentera comme suit.

*Budget prévisionnel de fonctionnement ordinaire de la Fondation  
(propriétaire du patrimoine immobilier)*

<b>Charges</b>		<b>Revenus</b>	
Gestion de la Fondation	4'000	Part entrées	24'000
Publicité	30'000	Produit net kiosque	11'200
Provision pour réparations	25'000	Produit net réceptions	800
		Dons spontanés	8'000
		Subvention communale	15'000
	<b>59'000</b>		<b>59'000</b>

Dans ce budget les dons dits « spontanés » répondent à une demande motivée ; c'est la raison pour laquelle ils y figurent. Cependant les dons spontanés sont relativement rares ; dans la majorité des cas, les dons sont reçus afin de financer un projet déterminé. Ils passeront alors en revenus, mais également en charges, réalisant ainsi une opération neutre pour le budget.

Les recettes du budget de la Fondation dépendent toujours de l'activité déployée sur le site des Moulins. Si la fréquentation augmente, la part aux entrées, fixée à 10%, augmenterait dans la foulée. Les produits nets du kiosque aussi et peut-être ceux des dons.

Le comité de la Fondation pense que la publicité joue un rôle non négligeable pour vanter la notoriété du lieu. Sans elle, le risque que les Moulins passent au second plan dans les préoccupations des caristes n'est pas à écarter. Dès lors il est nécessaire de pouvoir compter sur une somme suffisamment importante pour atteindre la clientèle potentielle et freiner la baisse du flux de visiteurs que nous constatons depuis quelques temps. Publicité et produits des entrées sont intimement liés, aussi serait-il contre-opérant de n'y pas consacrer un budget.

Dans le comité de la Fondation, il y aura deux représentants du Conseil communal.

La présence dans ce budget d'une subvention communale s'avère nécessaire dans la mesure où elle permet d'asseoir la politique de promotion du musée. Sans elle, la part consacrée à la publicité serait trop modeste pour être efficace. Son montant correspond à la moyenne des subventions attribuées aux musées communaux.

La provision pour réparations constitue une mesure de prudence. En effet, les réparations à éventuellement effectuer sur la structure du moulin restent à la charge de la Fondation. L'expérience montre qu'elles sont généralement coûteuses. Toutefois, c'est ici l'occasion de dire que ces structures ont été régulièrement entretenues et réparées au cours de ces dernières années grâce notamment à la générosité des sponsors et aux judicieuses interventions des collaborateurs de la Fondation.

On remarquera que ce budget ne comporte pas d'amortissements comptables. Il s'agit là d'un choix délibéré, qui comme nous l'avons dit, oblige la Fondation à trouver les financements nécessaires auprès de donateurs pour réaliser les gros travaux d'entretien et les nouveaux investissements.

Pour la bonne compréhension de la demande du Conseil communal, un point mérite d'être souligné : dans l'hypothèse où la subvention extraordinaire de 700'000.- serait accordée, les immobilisations non amorties se monteraient à 1 million. Or les ressources de la Fondation lui permettraient d'effectuer un amortissement annuel de 25'000.-, soit 5% d'une valeur comptable de 500'000.-. Pour que cet amortissement se matérialise, il conviendrait que l'insuffisance d'amortissement soit ramenée à 500'000.-. Ce qui exigerait une autre subvention extraordinaire de 500'000.-.

Le pragmatisme commande de demander à la Commune un engagement raisonnable. Le Conseil communal vous propose donc le versement d'une subvention extraordinaire de 700'000.- permettant de rembourser les dettes et d'augmenter les amortissements des immobilisations. Cette subvention sera à imputer dans les comptes 2010. Il vous suggère

aussi d'intégrer le fonctionnement et le personnel dans le budget de la Ville dès 2012. Dans cette éventualité, le budget de fonctionnement, qui prévoit un total de charge de 561'660.-, doit être relativisé. Dans la situation actuelle, le Ville du Locle octroie aux Moulins une subvention globale de 222'000.- Dans le cas d'une intégration la Ville du Locle verserait en effet 561'660.- mais recevrait le produit des entrées (moins 10% reversé à la Fondation) et diverses subventions, le tout représentant un total de Fr. 277'500.-. Resterait donc à sa charge la somme de 284'160.- soit 62'160.- de plus qu'en la situation actuelle.

Cette intégration apportera, nous n'en doutons pas, un rayonnement supplémentaire au patrimoine loclois. Il appartient au Conseil général de décider si ce rayonnement mérite l'effort financier qui lui est demandé.

Précisons pour terminer que le Conseil communal reconnaît l'importance du Musée d'histoire du Locle, lequel appartient à la ville du Locle qui l'a confié à la Fondation des Moulins souterrains en 1991 et ses collections sont régulièrement montrées au public lors des expositions temporaires. Il va de soi qu'une grande partie lui reste invisible, ce qui suscite parfois les regrets des Loclois. A futur, il faudrait envisager une mise en valeur de toute cette partie.

## 8. Conclusion

Nul ne conteste la qualité du patrimoine historique et humain que représentent les Moulins du Col-des-Roches. Le capital de sympathie qu'ils ont acquis auprès d'un vaste public depuis quelques décennies le confirme. Assurer la pérennité d'un tel objet est une tâche que la collectivité publique se doit d'assurer. Des exemples récents montrent que l'avenir des institutions culturelles n'est pas nécessairement garanti. Parfois certains échecs s'expliquent par une mauvaise appréciation du potentiel d'intérêt suscité auprès du public par l'institution. Dans le cas des Moulins, nous ne nous trouvons pas dans un tel cas de figure fort heureusement. Cependant, la vigilance demeure de mise. Aussi faut-il se donner tous les atouts pour assurer un développement harmonieux et durable aux Moulins souterrains du Col-des-Roches.

Persuadés que vous admettez le bien-fondé de notre démarche, nous vous prions, Madame la Présidente, Mesdames, Messieurs, d'accepter le présent rapport en votant les deux arrêtés ci-après.

AU NOM DU CONSEIL COMMUNAL  
Le président,                      Le chancelier,

D. de la Reussille              P. Martinelli

Annexes: ment.

**A R R E T E No 1**

concernant l'intégration du Musée des Moulins souterrains du Col-des-Roches  
dans les comptes communaux

---

Le Conseil général de la Commune du Locle

Vu le rapport du Conseil communal du 13 avril 2011

Vu la loi sur les communes du 21 décembre 1964

Sur la proposition du Conseil communal

Arrête :

- Article premier.- Le Conseil communal est autorisé à créer un nouveau centre de coûts dans les comptes communaux, au chapitre 3103, afin d'intégrer le Musée des Moulins souterrains du Col-des-Roches.
- Art. 2.- Les dépenses liées à cette nouvelle section remplacent la subvention à la Fondation des Moulins souterrains du Col-des-Roches prévue au compte No 300136.365.11.
- Art. 3.- L'entrée en vigueur est fixée au 1<sup>er</sup> janvier 2012.
- Art. 4.- Le Conseil communal est chargé de l'application du présent arrêté après les formalités légales.

AU NOM DU CONSEIL GENERAL  
La présidente,                      Le secrétaire,  
A. Perez-Graber                      F. Bolliger

**A R R E T E No 2**

concernant l'octroi d'une subvention unique de Fr. 700'000.-  
à la Fondation des Moulins souterrains du Col-des-Roches

---

Le Conseil général de la Commune du Locle

Vu le rapport du Conseil communal du 13 avril 2011

Vu la loi sur les communes du 21 décembre 1964

Sur la proposition du Conseil communal

Arrête :

- Article premier.- Le Conseil communal est autorisé à octroyer une subvention unique de Fr. 700'000.- à la Fondation des Moulins souterrains du Col-des-Roches destinée au remboursement des soldes de prêts LIM et BCN.
- Art. 2.- La dépense sera imputée dans le comptes de fonctionnement 2010 au chapitre des subventions accordées sous le No 300136.365.51 « Subvention extraordinaire aux Moulins du Col-des-Roches ».
- Art. 3.- Le Conseil communal est autorisé à se procurer le financement du crédit.
- Art. 4.- Le Conseil communal est chargé de l'application du présent arrêté après les formalités légales.

AU NOM DU CONSEIL GENERAL

La présidente,                      Le secrétaire,  
A. Perez-Graber                      F. Bolliger

## Annexes

### 1. Expositions temporaires

- *Une affiche publicitaire au XVIII<sup>e</sup> siècle : les volets de la librairie Girardet* (septembre 2002 - mars 2003)
- *Et tout près s'ouvre l'abîme : voyageurs au Locle et aux Moulins souterrains (1770-1830)* (septembre 2003 - avril 2004)
- *Le Mangeur neuchâtelois aux XVIII<sup>e</sup> et XIX<sup>e</sup> siècles* (mai – décembre 2004)
- *Lave-toi les oreilles : petite histoire de l'hygiène en Pays de Neuchâtel* (janvier - septembre 2005)
- *Tourbe, grottes et autres paysages : photographies de Georges Roessinger (1910-1920)* (octobre 2005 - mai 2006)
- *Une écrivaine engagée : T. Combe (1856-1933)* (octobre 2006 - septembre 2007)
- *La grotte dans l'art suisse du XVII<sup>e</sup> au XX<sup>e</sup> siècle*, (février – juin 2008)
- *Une écrivaine européenne Isabelle de Charrière* (septembre 2008 - janvier 2009)
- *L'image immobile : lanternes magiques et stéréoscopes* (février - mars 2009)
- *Les lumières de la ville : histoire de l'éclairage au Locle*, (juin 2009 - mars 2010)
- *De Guillaume Tell à Louis XVI : regards de graveurs neuchâtelois sur les événements politiques* (mai - septembre 2010).

## 2. Publications concernant les Moulins souterrains et leurs expositions temporaires

*Les lumières de la ville : histoire de l'éclairage au Locle* par Caroline Calame, Neuchâtel, Nouvelle Revue neuchâteloise ; Le Locle, Ed. G d'Encre, 2009

*Isidore, Judith et les moulins souterrains*, texte de Caroline Calame; illustrations de Sunila Sen-Gupta, Le Locle, Fondation des Moulins souterrains, 2008

*Jonathan, Margrit und die unterirdischen Mühlen*, Text von Caroline Calame, Illustrationen von Sunila Sen-Gupta ; Übersetzung von Calliope, Le Locle, Fondation des Moulins souterrains, 2008

*Une écrivaine engagée : T. Combe, 1856-1933*, par Caroline Calame, Neuchâtel, Nouvelle revue neuchâteloise, 2006

*Les Moulins souterrains du Col-des-Roches*, par Caroline Calame, Hauterive, Ed. G. Attinger, 2005, Collection Beautés du patrimoine neuchâtelois

*Et tout près s'ouvre l'abîme... : voyageurs au Locle et aux Moulins souterrains (1770-1830)*, par Caroline Calame, Le Locle, Fondation des Moulins souterrains, 2003

*Une affiche publicitaire au XVIII<sup>e</sup> siècle : les volets de la librairie Girardet*, par Caroline Calame, Neuchâtel, Nouvelle revue neuchâteloise, 2002

*Une affiche publicitaire au XVIII<sup>e</sup> siècle : les volets de la librairie Girardet*, par Caroline Calame, in *Librarium : revue de la Société suisse des bibliophiles*, 2002

*Hygiène d'un autre temps*, par Caroline Calame, Hauterive, G. Attinger, 2001, Collection: Anecdotes neuchâteloises

*Moulins souterrains du Col-des-Roches : voyage au centre de la terre*, par Caroline Calame et Orlando Orlandini, Neuchâtel, Nouvelle revue neuchâteloise, Le Locle, Fondation des Moulins souterrains, 2001

*Die unterirdischen Mühlen des Col-des-Roches : eine Reise ins Innere der Erde*, Text von Caroline Calame und Orlando Orlandini ; Übersetzung von Calliope, Môtiers, Le Locle, Stiftung der unterirdischen Mühlen des Col-des-Roches, 2001

## 3. Fréquentation des Moulins souterrains 1987-2010

1987	5'436
1988	19'784
1989	26'291
1990	36'945
1991	33'998
1992	37'314
1993	44'984
1994	41'559
1995	45'069
1996	41'499
1997	34'910
1998	32'846
1999	26'231
2000	30'419
2001	34'173
2002	27'862
2003	28'992
2004	29'351
2005	26'710
2006	27'519
2007	27'804
2008	25'929
2009	25'752
2010	22'895
<b>Total</b>	734'272