



**Kanton Bern**  
**Canton de Berne**

---

# Stratégie de surveillance

## Musée des Beaux-Arts de Berne

Modifié le	6 mars 2023
Version	1.0
Statut	prêt
Classification	Non classifié
Auteur-e	Ruth Rentsch

## Table des matières

1.	Forme juridique et législation spéciale applicable .....	3
2.	But et intérêt de l'engagement du canton .....	3
3.	Importance financière pour le canton .....	3
4.	Organe de surveillance prévu par la loi .....	4
5.	Représentation du canton au sein de l'organe de direction stratégique .....	4
6.	Représentation du canton à l'assemblée générale .....	4
7.	Prévention des conflits de rôles.....	5
8.	Tâches .....	5
8.1	Tâches conférées par la loi au Conseil-exécutif.....	5
8.2	Autres tâches assumées par le Conseil-exécutif.....	5
8.3	Tâches de la Direction compétente .....	5
8.4	Tâches du Grand Conseil .....	6
8.5	Tâches du Contrôle des finances .....	6
9.	Compte rendu .....	6
9.1	Reporting.....	6
9.2	Définition d'indicateurs et de valeurs limites pour le pilotage par feux tricolores du rapport annuel standardisé .....	7
10.	Justification des éventuelles dérogations aux Lignes directrices .....	7
11.	Historique du document.....	8

## Informations générales sur la stratégie de surveillance

La stratégie de surveillance expose avec transparence au Conseil-exécutif et au Grand Conseil de quelle manière la surveillance est assurée vis-à-vis de l'organisation concernée. Les stratégies de surveillance ont une structure standard avec des composants fixes. Les explications accompagnant chaque composant peuvent être adaptées en fonction de la situation de chaque organisation chargée de tâches publiques. La stratégie de surveillance rappelle tout au plus à titre déclaratoire la surveillance de la protection des données réglée de manière détaillée dans la loi.

Les Lignes directrices du canton de Berne sur la gouvernance des entreprises publiques (Lignes directrices) définissent le but d'une stratégie de surveillance et précisent pour quelles organisations chargées de tâches publiques une telle stratégie est impérative :

- Chiffre 10.1* La stratégie de surveillance précise de quelle manière les organes cantonaux assurent la conduite, le pilotage et la surveillance de l'organisation chargée de tâches publiques.
- Chiffre 10.2* Le Conseil-exécutif définit une stratégie de surveillance pour les organisations chargées de tâches publiques du premier cercle.
- Chiffre 10.3* La Direction compétente définit une stratégie de surveillance pour les organisations chargées de tâches publiques du deuxième cercle.
- Chiffre 10.4* La Direction compétente peut, si nécessaire, définir une stratégie de surveillance pour les organisations chargées de tâches publiques du troisième cercle.

D'autres indications sur l'élaboration de la stratégie de surveillance sont fournies au chiffre 10 des Lignes directrices du canton de Berne sur la gouvernance des entreprises publiques.

## 1. **Forme juridique et législation spéciale applicable**

Le Musée des Beaux-Arts de Berne est inscrit depuis le 27 décembre 1916 au registre du commerce en tant que fondation Kunstmuseum Bern (Musée des Beaux-Arts de Berne). La fondation faitière Musée des Beaux-Arts de Berne – Zentrum Paul Klee a été fondée le 26 juin 2015.

Cette fondation a pour objectif de gérer l'administration des sous-fondations que sont la fondation du Musée des Beaux-Arts de Berne et la Zentrum Paul Klee – Maurice E. and Martha Müller Foundation, conformément aux statuts et règlements de chacune de ces sous-fondations, tout en étant axée sur une coordination stratégique et opérationnelle de leurs activités.

## 2. **But et intérêt de l'engagement du canton<sup>1</sup>**

Le canton de Berne est reconnu à l'échelle nationale et internationale pour ses offres culturelles d'excellence. Il permet le maintien et le développement des institutions culturelles importantes. D'une part, le rayonnement d'institutions culturelles importantes au-delà des frontières du canton et du pays contribue à la visibilité du canton et à sa production culturelle de qualité. D'autre part, ce rayonnement est essentiel pour l'attractivité de la place bernoise et la qualité de la vie sur place. Sur un marché culturel fortement disputé, il constitue la base nécessaire pour pouvoir de nouveau présenter dans le canton de Berne une culture qui rayonne au niveau international.

Dans le cadre de la révision de la Stratégie culturelle cantonale et de son approche en matière de politique culturelle cantonale, le Conseil-exécutif s'est prononcé, en décembre 2017, en faveur du maintien de l'ancrage large et régional de l'offre qui est proposée par les institutions culturelles. La qualité, la diversité et la répartition des institutions dans les différentes régions du canton sont à cet effet essentielles pour respecter le principe de « Berne, canton de culture » et constituent un atout dans la compétition entre les différents sites.

Le Musée des Beaux-Arts de Berne propose une offre unique en Suisse au sens d'un « USP » (unique selling proposition : caractère unique) : avec sa collection d'œuvres de Paul Klee, de Pablo Picasso, de Ferdinand Hodler et de Meret Oppenheim, le musée jouit d'une réputation internationale. Sa collection, qui continue de s'enrichir, comprend actuellement plus de 4000 tableaux et sculptures et près de 50 000 dessins, estampes, photographies, vidéos et films. Le musée dispose aujourd'hui de 3500 m<sup>2</sup> de surfaces d'exposition pour présenter, outre les œuvres classiques de la collection, des expositions rassemblant œuvres d'art contemporain et pièces maîtresses de l'art suisse et bernois. Il attire un public venant du monde entier et jouit d'un rayonnement international.

## 3. **Importance financière pour le canton**

Conformément à l'article 17 de la loi du 12 juin 2012 sur l'encouragement des activités culturelles (LEAC ; RSB 423.11), le canton de Berne verse des subventions d'exploitation aux institutions culturelles d'importance au moins nationale et dotées d'une offre unique en Suisse, indépendamment d'une participation financière des communes. Parmi ces institutions, on compte le Musée des Beaux-Arts de Berne (art. 3, lit. b de l'ordonnance du 13 novembre 2013 sur l'encouragement des activités culturelles [OEAC ; RSB 423.411.1]).

En vertu du contrat de prestations approuvé dans l'ACE 252/2023 pour les années 2023 et 2026, le canton verse chaque année au Musée des Beaux-Arts de Berne des subventions à hauteur de 6 350 000 francs.

---

<sup>1</sup>Uniquement si n'est pas déjà décrit dans la stratégie de propriétaire.

#### **4. Organe de surveillance prévu par la loi**

En vertu des chiffres 7.2 et 7.3 des Lignes directrices, la surveillance politique est du ressort du Conseil-exécutif et la haute surveillance, du Grand Conseil. La surveillance technique est du ressort de l'Autorité bernoise de surveillance des institutions de prévoyance et des fondations (ABSPF).

#### **5. Représentation du canton au sein de l'organe de direction stratégique**

Selon l'article 20 OEAC, le Conseil-exécutif est compétent pour nommer les représentantes et représentants du canton au sein de l'organe de direction du Musée des Beaux-Arts de Berne. Depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2015, la fondation faîtière Musée des Beaux-Arts de Berne – Zentrum Paul Klee est chargée de l'administration des sous-fondations que sont la fondation du Musée des Beaux-Arts de Berne et la Zentrum Paul Klee – Maurice E. and Martha Müller Foundation conformément aux statuts et règlements de chacune de ces sous-fondations.

Selon les articles 5 et 6 de l'acte de fondation, le canton est représenté par quatre personnes au sein du conseil de la fondation faîtière, qui comprend de 14 à 18 membres. Le conseil est chargé de gérer les affaires du Musée des Beaux-Arts de Berne. Jusqu'en 2023, trois personnes représentent le canton au sein du conseil, dont le président.

Les tâches des représentantes et des représentants du canton sont les suivantes :

- demander les instructions à l'Office de la culture ou à la directrice de l'instruction publique et de la culture concernant les affaires particulièrement importantes ;
- donner un retour lors d'événements importants ou particuliers ; et
- veiller à l'autonomie et à la liberté artistique de l'institution.

L'Office de la culture organise régulièrement des rencontres (3 à 4 fois par an) entre les responsables de la Direction de l'instruction publique et de la culture et la présidence du conseil de fondation, ce qui permet d'assurer le lien entre les représentantes et les représentants du canton au sein du conseil de fondation, d'une part, et le canton, d'autre part. D'autres représentantes et représentants du canton participent également parfois à ces rencontres.

Dans le cadre de la sélection des représentantes et des représentants du canton, des candidates et candidats admissibles sont invités, d'entente entre la directrice de l'instruction publique et de la culture et l'Office de la culture, à procéder à une autoévaluation des points mentionnés dans le profil d'exigences. Le Conseil-exécutif est impliqué très tôt dans le processus de nomination et choisit les représentantes et les représentants du canton.

Le canton n'indemnise pas la participation aux séances. La présidence et la vice-présidence font l'objet d'une indemnisation selon les dispositions de l'institution.

#### **6. Représentation du canton à l'assemblée générale**

Aucune assemblée générale n'est organisée.

## **7. Prévention des conflits de rôles**

Afin d'éviter les conflits de rôles pour les collaboratrices et collaborateurs du canton, les principes ci-après s'appliquent. Les collaboratrices et collaborateurs qui représentent le canton au conseil de fondation ne s'occupent pas en parallèle des dossiers administratifs de l'institution culturelle. L'établissement du contrat de prestations et l'évaluation des documents de controlling sont assurés par les responsables de la gestion des dossiers. Lors de la table ronde organisée une fois par période contractuelle, ce sont la directrice de l'instruction publique et de la culture, le chef de l'Office de la culture et les responsables de la gestion des dossiers qui représentent l'administration cantonale. La séparation des rôles revêt ainsi d'autres avantages : elle permet de répartir le savoir-faire entre plusieurs personnes et de faire en sorte que le canton soit représenté au sein de l'institution par plusieurs personnes dont les capacités et les intérêts correspondent aux exigences de l'institution.

## **8. Tâches**

### **8.1 Tâches conférées par la loi au Conseil-exécutif**

Les tâches suivantes incombent, de par la loi, au Conseil-exécutif :

- surveillance politique,
- nomination des représentantes et représentants du canton,
- désignation des institutions culturelles d'importance au moins nationale qui proposent une offre unique en Suisse,
- détermination de la teneur minimale des contrats de prestations, et
- approbation des contrats de prestations et autorisation des dépenses qui y sont liées.

### **8.2 Autres tâches assumées par le Conseil-exécutif**

Aucune.

### **8.3 Tâches de la Direction compétente**

La Direction de l'instruction publique et de la culture assume les tâches suivantes :

- gestion des dossiers du Musée des Beaux-Arts de Berne,
- établissement du profil d'exigences spécifique pour les membres du conseil de fondation, ce qui s'applique également à la fondation faîtière,
- préparation de la sélection des membres potentiels du conseil de la fondation faîtière,
- rôle d'interlocutrice pour les représentantes et représentants du canton,
- évaluation régulière des risques et établissement d'un bilan de la situation,
- participation aux projets d'importance stratégique,
- garantie du traitement égalitaire des institutions culturelles qui peuvent bénéficier des subventions d'exploitation cantonales,
- versement des subventions fixées dans le contrat de prestations et établissement du controlling et du reporting,
- préparation de la table ronde annuelle et participation à la table ronde, et
- formulation de propositions pour le Conseil-exécutif lors d'événements particuliers.

La Direction de l'instruction publique et de la culture prépare la prise de décision du Conseil-exécutif dans les affaires suivantes :

- ordonnance sur l'encouragement des activités culturelles,
- contrat de prestations et autorisation des dépenses qui y sont liées,
- subventions d'investissement et subventions pour les projets de construction qui ne sont pas comprises dans les subventions d'exploitation, et
- nomination des représentantes et des représentants au sein du conseil de la fondation faitière.

#### **8.4 Tâches du Grand Conseil**

En vertu du chiffre 7.2 des Lignes directrices, le Grand Conseil exerce la haute surveillance aux fins de contrôle politique sur les activités du canton.

#### **8.5 Tâches du Contrôle des finances**

En vertu du chiffre 7.3 des Lignes directrices, le Contrôle des finances vérifie que les tâches de surveillance et de controlling sont assurées par les services cantonaux compétents. Ce contrôle est subsidiaire à la surveillance exercée par le Conseil-exécutif et les Directions.

### **9. Compte rendu**

#### **9.1 Reporting**

Le contrat de prestations sert de base au controlling/reporting annuel. Dans le cas du Musée des Beaux-Arts de Berne, le contrat pour la période 2022-2026 a été adopté le 1<sup>er</sup> mars 2023 (ACE 252/2023) par le Conseil-exécutif. Le controlling est fixé comme suit dans le contrat :

##### **1. Rapport annuel**

La fondation transmet au responsable du financement d'ici au 31 mai de l'année suivante :

- le rapport annuel de l'année précédente,
- les comptes annuels qui se composent du bilan, du compte de résultat et de l'annexe (au 31 décembre de l'année précédente) contrôlés par l'organe de révision statutaire et signés par les organes responsables, accompagnés du rapport de révision et des éventuels autres rapports établis par l'organe de révision,
- le budget pour l'année en cours et le compte de résultat prévisionnel pour l'année suivante,
- les données concernant les rémunérations versées aux membres de la direction et du conseil de fondation (rapport sur les indemnités), et
- la feuille de compte rendu remplie selon l'annexe 1 du contrat de prestations et comprenant la justification des éventuels écarts relevés entre les valeurs atteintes et les valeurs cibles.

##### **2. Entretien de reporting**

Un entretien de reporting a lieu au plus tard trois mois après la remise du compte rendu. Au minimum deux représentantes ou représentants de la fondation ainsi qu'en général deux représentantes ou représentants au moins du responsable du financement participent à l'entretien. Durant l'entretien, l'accomplissement des prestations mais aussi le rapport sur les indemnités sont abordés. Les représentantes et

représentants du Musée des Beaux-Arts de Berne sont informés des principes directeurs de la rémunération des organes de direction stratégique et opérationnelle inscrits dans les Lignes directrices. La conduite et l'organisation de cet entretien incombent au responsable du financement.

### 3. Table ronde

Une table ronde sur l'orientation stratégique de la fondation est organisée avant le début des négociations pour le contrat de la période suivante. Les représentantes et représentants de la fondation (présidence / direction opérationnelle) et du responsable du financement (haut responsable de la Direction de l'instruction publique et de la culture / de l'Office de la culture) prennent part à la discussion. La conduite et l'organisation de cette table ronde incombent au responsable du financement.

Le compte rendu à l'attention du Conseil-exécutif est établi dans le cadre du rapport annuel standardisé conformément aux Lignes directrices, en collaboration avec les autres personnes et institutions concernées. Grâce à un schéma de reporting standardisé, les informations essentielles sont présentées sous forme de résumé. Si un événement exceptionnel se produit en cours d'année, le Conseil-exécutif en est informé directement et sans délai.

## 9.2 Définition d'indicateurs et de valeurs limites pour le pilotage par feux tricolores du rapport annuel standardisé

Dans le cadre du rapport annuel standardisé, la Direction de l'instruction publique et de la culture procède à une appréciation globale de l'état du Musée des Beaux-Arts de Berne, illustrée par des feux tricolores.

Le reporting se base sur les prestations fixées dans le contrat de prestations. Pour ces prestations, des indicateurs et des valeurs cibles sont parfois définis ; ils sont évalués chaque année. Si des écarts supérieurs à 20 % par rapport aux valeurs cibles sont constatés ou si l'atteinte de comptes équilibrés durant la période contractuelle est jugée irréaliste, le feu passera à une autre couleur. Ce changement de couleur permet de signaler que des mesures doivent être prises.

Sur la base du contrat de prestations, les indicateurs et valeurs cibles suivants sont pris en compte :

- Nombre de visiteuses et visiteurs : 70 000
- Nombre de manifestations liées à des expositions (introductions, visites guidées, entretiens avec des artistes, visionnages d'images, ateliers) : 130
- Degré de couverture des coûts : 30 %
- Équilibre des comptes

## 10. Justification des éventuelles dérogations aux Lignes directrices

Sur la base du chiffre 3.2 des Lignes directrices, il est dérogé à ces lignes pour la raison suivante :

Les éléments essentiels que doit comprendre la stratégie de propriétaire selon le chiffre 9.4 des Lignes directrices sont contenus dans le contrat de prestations conclu entre le Conseil-exécutif et le Musée des Beaux-Arts de Berne. Il est donc renoncé à l'élaboration d'une telle stratégie en vertu du chiffre 9 des Lignes directrices.

## 11. Historique du document

### Suivi des modifications

Auteur-e Ruth Rentsch

### Suivi des modifications

Version	Nom	Date	Remarques
0.6	Ruth Rentsch, OC	29 mars 2022	Élaboration sur la base de la Stratégie de surveillance en vigueur jusqu'à présent, mise à jour selon le contrat de prestations en vigueur

### Vérification

Version	Nom	Date	Remarques
0.7	Daniela Felber, OC / Hans Ulrich Glarner, OC	29 avril 2022	Adaptations rédactionnelles
0.8-0.12	Ruth Rentsch, OC	25 mai 2022	Acceptation des modifications
0.13	Benjamin Adler, SG	15 juin 2022	Adaptations rédactionnelles
0.14	Ruth Rentsch, OC	29 juin 2022	Acceptation des modifications, arrêt du suivi des modifications
0.15	Lia Schürmann et Lukas Röthenmund	5 août 2022	Commentaires rédactionnels
0.16	Ruth Rentsch	29 août 2022	Adaptations rédactionnelles
0.17	Ruth Rentsch	6 mars 2023	Adaptations rédactionnelles (no. ACE)

### Feu vert

Version	Nom	Date	Remarques
1.0	Conseillère d'État Christine Häsler	16 juin 2022	Feu vert par le CE