

Livre blanc

Préfiguration de la structure de coordination ARC HORLOGER (AH) et son plan de développement

ARC HORLOGER

Grand Besançon Métropole
La City – 4, rue Gabriel Plançon
25043 Besançon
+33 (0)3 81 87 89 80
agnes.musset@grandbesancon.fr

Association arcjurassien.ch
Rue de la Paix 13
2300 La Chaux-de-Fonds
+41 (0)32 889 76 20
france.terrier@arcjurassien.ch

Avec le soutien de



SOMMAIRE

I.	Contexte et méthode	3
II.	L'objet et les missions	4
	1. La coordination et l'animation du réseau	4
	2. La communication, la médiation et la valorisation	5
	3. Les mesures de sauvegarde	6
III.	La structure de coordination	8
	1. Principes fondamentaux	8
	2. Les communautés d'acteurs	8
	3. Le statut juridique de l'association ARC HORLOGER	9
	4. Le siège de l'association ARC HORLOGER	10
	5. Membres et organes de l'association	10
	6. Composition et compétences des différents organes	10
IV.	Le plan d'action et les ressources	13
	1. Le plan d'action	13
	2. L'équipe opérationnelle	14
	3. Le budget et le plan de financement	14
	4. L'échéancier 2022-2023	17
Annexe 1 :	Les 14 mesures de sauvegarde du dossier de candidature UNESCO	18
Annexe 2 :	Budget synthétique du projet Interreg ARC HORLOGER 2020-2022, soit 34 mois	20

I. Contexte et méthode

En décembre 2020, les savoir-faire horlogers et en mécanique d'art de l'Arc jurassien franco-suisse ont été **inscrits à la Liste représentative du Patrimoine culturel immatériel de l'humanité (UNESCO)**. Cette inscription, préparée par les détenteurs de savoir-faire sous le pilotage conjoint de l'Office fédéral de la culture, du Grand Besançon Métropole et du Pays horloger (actuel Parc naturel régional du Doubs horloger), représente un élément fédérateur remarquable pour les différents acteurs de l'Arc jurassien et contribue au renforcement de l'identité de la région.

L'ensemble des acteurs a souhaité **poursuivre la coopération** au-delà de l'inscription, dans le souci de réunir rapidement les conditions nécessaires à la pérennisation et à la valorisation des savoir-faire en mécanique horlogère et en mécanique d'art. Le **projet Interreg franco-suisse ARC HORLOGER** a ainsi été déposé pour les années 2021-2022. Son portage est assuré par **arcjurassien.ch** pour la partie suisse et Grand Besançon Métropole pour la partie française, en partenariat avec le Parc naturel régional du Doubs horloger, le Musée du Temps de Besançon, le Musée international d'horlogerie de La Chaux-de-Fonds et l'Office fédéral de la culture. Dès les prémices, le projet a réuni **plusieurs communautés** (artisans, maîtres horlogers, écoles, centres de formation, musées, centres d'archives, collectivités, offices du tourisme, etc.) qui se sont progressivement étendues et correspondent actuellement à quelque 400 acteurs.

Les objectifs du projet franco-suisse Interreg ARC HORLOGER se traduisent par la réalisation de tâches précisément définies, réparties en **trois lots de travaux** (les *workpackages* ou WP). Le premier, qui correspond au but principal du projet, est **la mise en place d'une structure de coordination transfrontalière (WP1)** visant à fédérer durablement les acteurs ayant contribué à la candidature UNESCO. Cette réalisation même est considérée comme une mesure de sauvegarde. Le **WP2** correspond à la **création d'outils d'animation et de communication** destinés d'une part à fédérer les parties prenantes, d'autre part à communiquer auprès du grand public. Le **WP3** consiste en la **mise en œuvre de mesures de sauvegarde**, en particulier celles annoncées dans le dossier de candidature UNESCO (Cf. Annexe 1).

La création d'une structure de coordination de statut transfrontalier (WP1) est une **opération complexe et peu ordinaire**. Pour répondre au mieux aux différentes attentes et anticiper les difficultés, trois démarches d'orientation et d'accompagnement ont été menées dans un premier temps : de mars à juin 2021, **le fonctionnement et la gouvernance** de six institutions à but proche ont été soigneusement **analysés** (opération de benchmark) ; parallèlement, **les acteurs intéressés** à prendre part à la création de cette structure **ont été consultés** par le biais d'un questionnaire diffusé auprès de quelque 300 personnes et auquel une soixantaine a répondu ; enfin, pour identifier la forme juridique adaptée, clarifier la marche à suivre et conseiller les porteurs sur les actions à entreprendre, une **prestation de conseil juridique** avec une expertise avérée sur les dossiers transfrontaliers (France-Suisse) a été engagée.

Sur cette base, des **propositions ont été formulées** concernant la structure à venir. En attendant la création de cette dernière, qui comprendra une direction stratégique et opérationnelle, les démarches ont été effectuées dans le cadre d'un **processus itératif**, par consultation des parties concernées et avec une consolidation progressive des propositions. Il en résulte le texte actuel qui tient compte de l'ensemble des réflexions menées avec le comité de pilotage (COPIL), le comité des experts et les nombreuses autres personnes consultées.

Le présent document s'attache en premier lieu à décrire l'objet du projet et les missions de la structure à venir. Puis il énonce les orientations de l'entité envisagée, les principes fondamentaux qui l'animeront, sa gouvernance et sa composition. Enfin, il contient un chapitre sur le plan d'actions, le calendrier prévisionnel et les aspects financiers pour les cinq années à venir.

II. L'objet et les missions

L'objectif fondamental de l'association sera de **créer un environnement propice** à la préservation, à la transmission et à la valorisation des savoir-faire en mécanique horlogère et en mécanique d'art.

De manière globale, la structure à venir fonctionnera en suivant les trois orientations principales développées pour le projet ARC HORLOGER. Toutefois, les actions envisagées seront **plus nombreuses, connaîtront une ampleur nouvelle et s'inscriront davantage dans le territoire concerné**.

Pour rappel, l'Arc jurassien auquel se réfèrent l'inscription des savoir-faire par l'UNESCO et le projet ARC HORLOGER s'étend de Genève à Schaffhouse et de Bienne à Besançon, en passant par la vallée de Joux, Sainte-Croix, Neuchâtel, La Chaux-de-Fonds, Le Locle, Morteau et les agglomérations du Parc naturel régional du Doubs horloger, Saint-Imier, Porrentruy, Seewen, Bâle et d'autres communes encore.

La structure à venir **prendra le nom** d'« ARC HORLOGER, La mécanique horlogère et la mécanique d'art – patrimoine immatériel de l'humanité », retenu pour son caractère percutant, évocateur et explicite quant aux domaines concernés.

Dans ce cadre, il est prévu que la structure se donne les missions suivantes :

1. La coordination et l'animation du réseau

Le premier objectif de la structure est de **coordonner et d'animer le réseau**, afin de fédérer durablement les acteurs publics et privés, français et suisses, qui ont contribué à la candidature UNESCO. La structure a aussi pour vocation **d'incarner l'inscription UNESCO** vis-à-vis des partenaires **et de la pérenniser** par le développement d'actions, notamment en mettant en œuvre les 14 mesures de sauvegarde annoncées dans le dossier de candidature qu'elle organise et/ou coordonne. Elle **recherche également les financements** nécessaires à la réalisation de certaines actions.

Dans ce contexte, la structure mène des opérations, souvent internes et transversales, qui consistent en :

a. La coordination et l'animation du réseau, afin d'en fédérer les membres répartis sur le territoire de l'Arc jurassien franco-suisse. La structure favorise la collaboration transfrontalière et suscite des synergies. Elle met en place des rencontres entre les acteurs et organise des réunions dans l'objectif d'entretenir de manière régulière les liens avec les personnes et partenaires impliqués dans l'ensemble du territoire concerné.

b. L'incarnation de l'inscription UNESCO, notamment par la mise à disposition du logo d'ARC HORLOGER et de celui de ses membres, octroyés selon des conditions définies par les détenteurs de savoir-faire.

c. La création de conditions favorables à la réalisation des mesures de sauvegarde telles que décrites dans le dossier UNESCO et de toute autre mesure pertinente dans ce cadre, en organisant les différentes démarches, en les développant, en les accompagnant ou en assurant leur suivi.

d. La recherche de financement pour les actions à mettre en œuvre.

2. La communication, la médiation et la valorisation

La structure **communique régulièrement** avec les personnes, institutions et entreprises ayant contribué de près ou de loin à la candidature UNESCO. Parallèlement, elle **informe le grand public** de ses actions et des activités menées dans les domaines concernés. Elle sensibilise ce même public aux savoir-faire et à l'inscription UNESCO **en développant des projets particuliers de médiation et de valorisation**.

Les actions menées pour atteindre ces objectifs consistent à :

a. Assurer une communication régulière à l'intérieur du réseau, entre artisans horlogers et fabricants d'automates, représentants de musées, de bibliothèques et de centres d'archives, ainsi que de centres de formation. Cette tâche est menée à bien à l'aide des outils d'animation et de communication existants ou à développer : newsletters (« La Minute d'AH ») et courriers d'information, réseaux sociaux (Facebook, LinkedIn, Instagram), etc.

b. Mener une communication active vis-à-vis du grand public, en l'informant des actions conduites dans le cadre d'AH, mais aussi des activités horlogères et en lien avec la mécanique d'art : bourses horlogères, visites d'ateliers, etc. Cela peut se faire au travers d'un **agenda** à l'échelle de l'Arc jurassien, à développer et à gérer en collaboration avec les instances culturelles et touristiques.

Dans ce cadre, l'utilisation des **outils digitaux** doit être optimisée, afin d'offrir le plus de visibilité possible aux actions, événements, produits et prestations des acteurs ; ces développements peuvent être coordonnés avec les acteurs promotionnels et touristiques, afin d'en garantir la portée et l'efficacité.

Par ailleurs, ARC HORLOGER pourrait participer de manière ciblée à des **événements** horlogers, culturels ou patrimoniaux (*24 Heures du Temps* à Besançon, *Journées européennes du patrimoine* sur différents sites, *Biennale du patrimoine horloger* entre La Chaux-de-Fonds, Le Locle et désormais Saint-Imier, salons horlogers, etc.), utilisés pour répercuter son message et qui deviendraient des rendez-vous réguliers pour les communautés intéressées.

c. Développer des outils de médiation et de valorisation à l'intention de publics identifiés (familles, jeune public, etc.), notamment en lien avec le tourisme et dans le cadre de collaborations avec différents partenaires (régions, départements, réseaux intercommunaux, etc.), opérations pour lesquelles des recherches de financement seraient nécessaires. Parmi les projets envisageables :

- la réalisation de **publications de vulgarisation**, avec des interventions dans des magazines ou des concepts de revues existants. Ainsi, un numéro spécial (40 pages) de la revue *Passé Simple* permettrait d'atteindre d'emblée 4'000 amateurs d'histoire de Suisse romande (les abonnés) à moindre coût. Par ailleurs, l'élaboration d'un « carnet de route » à destination du jeune public permettrait de sensibiliser ce dernier de manière ludique aux richesses horlogères de l'Arc jurassien ;

- le développement d'**offres touristiques durables** permettrait de mieux faire connaître l'Arc jurassien aux touristes de passage comme à ses habitants.

Une telle approche pourrait prendre la forme d'un itinéraire « mécanique horlogère et mécanique d'art » s'appuyant sur et/ou s'intégrant à des dispositifs et circuits touristiques existants.

L'organisation de « points relais » d'ARC HORLOGER, sortes de mini-centres d'interprétation sur des sites partenaires, offrirait la possibilité d'ancrer le projet dans différentes zones de l'Arc jurassien, tout en valorisant et en complétant les offres touristiques et culturelles régionales. Les publics visés par de telles actions seraient les touristes suisses, français et étrangers, la population locale et les classes des régions concernées.

Bien d'autres actions encore sont envisageables, à développer avec différentes entités rejoignant ARC HORLOGER sur des objectifs touristiques, comme le Réseau des villes de l'Arc jurassien (RVAJ) ou l'entreprise de conseils Talentislab ;

- le développement de la **médiation à l'intention du jeune public**. Ainsi, une plateforme de ressources en ligne pourrait permettre le partage de dossiers pédagogiques entre les musées. Par ailleurs, des artisans pourraient mettre leurs compétences à la disposition de musées pour concevoir conjointement des animations « horlogerie et mécanique d'art » à proposer au jeune public.

3. Les mesures de sauvegarde

Certaines mesures de sauvegarde figurant dans le dossier de candidature UNESCO peuvent être **très rapidement mises en œuvre** par la structure à venir, d'autres sont **confiées à des organisations externes** et d'autres encore sont **conduites par des structures partenaires** (cf. point d. ci-dessous). Des **actions supplémentaires**, pertinentes dans le contexte, peuvent également être rattachées à AH. La réalisation de l'ensemble des mesures dépend naturellement des financements qui restent à trouver dans la plupart des cas.

a. En 2023, le Forum de la formation d'AH aura connu deux éditions. Elles auront permis de créer une instance de dialogue entre les acteurs concernés – centres de formation, monde professionnel et autorités publiques. Il s'agira alors d'inscrire ce Forum dans la durée et de faire en sorte qu'il soit suivi de mesures concrètes, comme l'organisation, de manière transfrontalière, de stages dans des entreprises et chez des particuliers.

b. La création d'un portail documentaire unique permettrait un accès direct aux ressources identifiées lors d'un premier inventaire des centres et des dépôts d'archives (projet Interreg AH). La réalisation pourrait se faire dans le cadre de partenariats et en tenant compte et/ou en collaboration avec des initiatives apparentées, comme The Watch Library, à Genève, un projet novateur de numérisation des archives horlogères.

c. La mise sur pied d'un observatoire/d'une veille des savoir-faire en mécanique horlogère et en mécanique d'art permettrait de suivre l'évolution des pratiques et des risques qui pèsent sur les secteurs concernés et d'établir des points de situation sur leur transmission.

Les documents établis en 2018 dans le cadre de l'inscription UNESCO ont mis en évidence la grande fragilité de la situation et un suivi paraît nécessaire. Actuellement, les savoir-faire horlogers ne sont pas directement menacés, mais la situation comporte une bonne part d'incertitudes, étant donné leur forte dépendance à la conjoncture, tandis que les formations tendent à se simplifier. Les savoir-faire liés à la mécanique d'art (boîtes à musique et automates), eux, sont directement menacés, n'étant plus pratiqués que par quelques artisans-créateurs.

Conscients des enjeux, des détenteurs de savoir-faire ont établi une première liste des professions de l'horlogerie et de la mécanique d'art dans le canton de Vaud. Une telle initiative mériterait d'être développée dans les autres cantons suisses de l'Arc jurassien et en France.

Dans le cadre de la structure à venir, il serait nécessaire d'effectuer une analyse approfondie de la situation, de définir une méthodologie d'inventaire et de catégorisation des savoir-faire à préserver et à transmettre. Un tel travail permettrait de mettre en place des mesures de sauvegarde de manière ciblée et d'assurer ensuite leur suivi.

d. Les mesures de sauvegarde du dossier UNESCO dans un contexte hors d'AH

Les mesures mentionnées ci-dessous, menées par des partenaires distincts d'ARC HORLOGER, ont été décrites dans le cadre du dossier de candidature UNESCO. Certaines sont déjà développées, d'autres en voie de l'être :

- le projet de formation FEMA, à Sainte-Croix (cf. Annexe 1, Mesure 2.1)
- la valorisation et la généralisation des pièces-écoles (cf. Annexe 1, Mesure 2.2)
- la création d'exposition itinérante (cf. Annexe 1, Mesure 3.3)
- l'atelier de démonstration CIMA, à Sainte-Croix (cf. Annexe 1, Mesure 3.5)
- la restructuration du Musée de Morteau (cf. Annexe 1, Mesure 3.6)

- le projet « L'Horloge qui penche » (cf. Annexe 1, Mesure 3.7).

Plus largement, le projet ARC HORLOGER s'inscrit dans un contexte très favorable, marqué par le lancement ou le renouveau de projets horlogers et en mécanique d'art qui convergeront avec ses actions. Certaines réalisations représenteront des leviers très importants, notamment sous l'angle des prestations touristiques autour du patrimoine horloger. Il s'agira alors de développer des synergies pour obtenir le maximum d'impact.

Parmi les actions en cours ou à venir, on peut citer :

- **la réouverture du Musée du Temps**, à Besançon, en juin 2022, après 7 mois de travaux visant à améliorer considérablement son accessibilité au public, avec des nouveaux équipements et des outils numériques d'aide à la visite ;

- **les rénovations prévues (2023-2025) au Musée international d'horlogerie**, à La Chaux-de-Fonds ;

- **l'ouverture au public de L'atelier oublié** (atelier de mécanique Jacot) et d'un **Centre d'interprétation** des savoir-faire horlogers à La Chaux-de-Fonds (Mesures NPR du Canton de Neuchâtel) ;

- le lancement du **Chemin d'Amélie** (marcheurs de Montécheroux), un parcours pédestre franco-suisse et thématique reliant le Musée de la Pince, à Montécheroux, au Musée international d'horlogerie à La Chaux-de-Fonds ;

- **Chronospedia**, une encyclopédie numérique en *open source* portant sur l'horlogerie ancienne, réalisée par le prof. de physique Konstantin Protassov (Université Grenoble Alpes) et François Simon-Fustier, maître d'art en horlogerie ;

- des **expositions** et des **recherches** sur l'horlogerie multipliant les connaissances, renouvelant les approches et apportant une vie nouvelle à ce patrimoine singulier, à l'instar de l'exposition sur l'email, présentée au MIH dès 2022.

Premier bilan

Comme le montre la liste des réalisations ci-dessus, les **actions à mener sont très nombreuses et très variées**. Certaines sont à l'état de réflexion, d'autres bien engagées, en développement ou en attente d'une nouvelle impulsion. D'emblée, il apparaît donc **qu'ARC HORLOGER aura un rôle décisif à jouer**, non seulement en développant ses propres actions, mais aussi en apportant un nouveau souffle fédérateur à l'ensemble des initiatives.

Etant donné l'importance du patrimoine concerné, ce qu'il représente et les risques qu'il court, il sera nécessaire de **développer des actions d'envergure**, touchant à l'ensemble du territoire considéré et aux différents savoir-faire identifiés, tout en engageant **des partenariats et des collaborations** pour réunir l'ensemble des forces dans un même élan.

Enfin, il s'agira avant tout de **prioriser les actions et d'agir selon des axes précis**, comme la coordination du réseau, l'animation de la communauté et la communication des réalisations et des projets. Les actions de médiation et de valorisation paraissent également prioritaires, de même que l'observation/veille des savoir-faire. *A contrario*, certaines opérations classées parmi les mesures de sauvegarde se présentent comme des projets ponctuels, à mener parallèlement au fonctionnement de la structure.

III. La structure de coordination

1. Principes fondamentaux

En premier lieu, rappelons que dans un objectif de pérennisation et de valorisation des savoirs et des pratiques, l'ensemble des démarches sera sous-tendu par la reconnaissance de la **place centrale des savoir-faire et de leurs détenteurs**, qui seront **au cœur des préoccupations**.

Par ailleurs, la structure de coordination à venir reposera sur des **principes fondamentaux** auxquels ses membres adhéreront et parmi lesquels peuvent être cités :

- en tête, **l'inclusivité**, à savoir que toute personne individuelle, institution ou entreprise qui le souhaite pourra adhérer à l'association. Cette approche se conforme ainsi à celle de l'UNESCO, s'agissant d'un patrimoine culturel immatériel de l'humanité ;
- la **recherche constante d'un engagement équilibré** entre la France et la Suisse induite par le caractère franco-suisse du projet, que ce soit au sujet de la gouvernance, du fonctionnement ou de la mise en œuvre des projets ;
- une **participation** des parties prenantes aux différentes instances de gouvernance qui **pourra être pondérée** selon certains critères. Cette représentation tiendra compte notamment des financements apportés et pourra se traduire par une répartition différenciée des voix lors des votes et des élections ;
- un **fonctionnement essentiellement assuré par les cotisations** des membres (privés et publics). Les projets, eux, seront financés **par des ressources extérieures**, soit des subventions, des dons d'institutions, d'entreprises et d'individus, des legs ainsi que par le produit des activités.

2. Les communautés d'acteurs

Par communautés d'acteurs, on entend des groupes de personnes œuvrant dans des secteurs d'activité identiques.

Dans le contexte d'ARC HORLOGER, **les communautés suivantes ont été identifiées :**

Détenteurs de savoir-faire horloger et en mécanique d'art

Artisans horlogers/en mécanique d'art

Centres de formation

Musées

Entreprises

PMEs

Manufactures

Entreprises de sous-traitance

Autres entreprises

Pouvoirs publics

Région Bourgogne-Franche-Comté

Conseil Départemental du Doubs

Conseil Départemental du Jura

Grand Besançon Métropole

PNR du Doubs Horloger

Canton de Berne
Canton du Jura
Canton de Neuchâtel
Canton de Vaud
Canton de Genève

arcjurassien.ch
Villes suisses (à identifier)
Office Fédéral de la Culture
Associations régionales

Autres

Universités
Institutions touristiques
Associations d'amateurs
Collectionneurs
Chambres économiques et associations professionnelles

Notons que la limite entre les communautés n'est pas toujours facile à établir et que certains acteurs peuvent être intéressés par le projet AH à plusieurs titres.

Par ailleurs, les communautés ne sont pas définies par des limites géographiques. Certes, ce sont les savoir-faire présents dans l'Arc jurassien qui ont été inscrits à la Liste du patrimoine culturel immatériel de l'humanité. Cependant, il s'agit de savoir-faire partagés et leurs détenteurs peuvent être établis dans différents pays du monde.

3. Le statut juridique de l'association ARC HORLOGER

Le modèle de l'association semble être celui qui convient le mieux à un projet tel qu'ARC HORLOGER.

Pour arriver à cette conclusion, **une analyse objective a été sollicitée** auprès du cabinet d'expertise juridique Adaltys. D'une façon générale, l'étude devait prendre en compte les souhaits formulés par les communautés d'acteurs et, tout en comparant les structures juridiques suisses, françaises voire européennes, s'attacher notamment aux critères suivants :

- adéquation avec des missions d'intérêt général, non à des missions de nature commerciale ;
- capacité à accepter une grande diversité de membres – personnes physiques ou morales, privées ou publiques, suisses et françaises ;
- adaptation des instances de la structure juridique au type de gouvernance retenu par les communautés d'acteurs d'ARC HORLOGER ;
- capacité à mobiliser des financements publics et privés variés ;
- simplicité de la démarche de création.

4. Le siège de l'association ARC HORLOGER

Les associations ressortent nécessairement d'un droit national seul et unique, excluant la possibilité d'une association binationale.

Au vu de l'historique de la candidature UNESCO – qui a vu le jour en Suisse – de l'ampleur des territoires et des communautés d'acteurs de part et d'autre de la frontière, du nombre de partenaires suisses engagés dans le projet ARC HORLOGER ainsi que du potentiel de financement des manufactures suisses, il est proposé d'opter pour **une structure associative de droit suisse**. Ce choix n'exclut pas un fonctionnement sur deux sites, l'un en France, l'autre en Suisse.

5. Membres et organes de l'association

1) Les membres de l'association

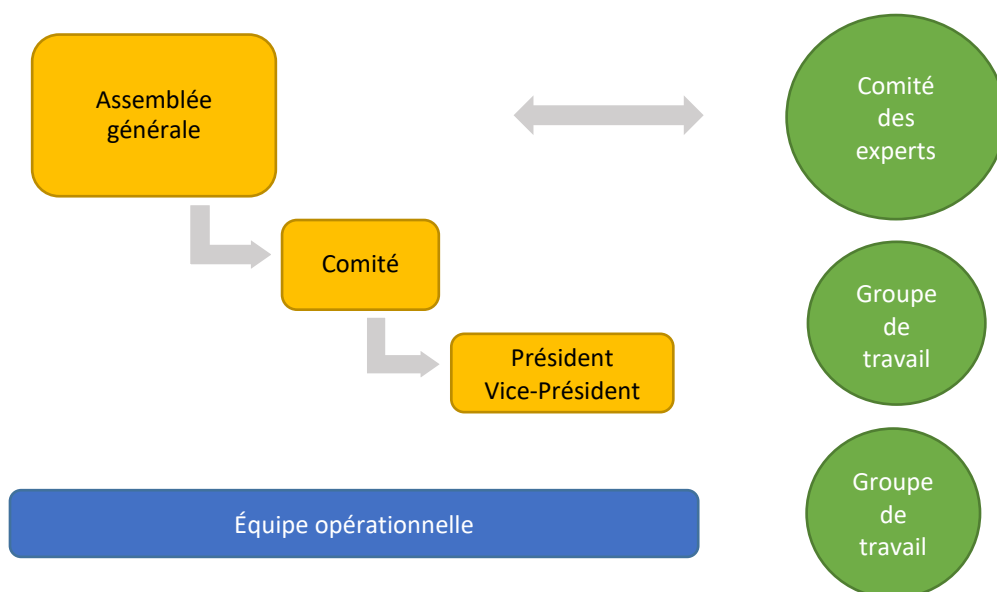
En vertu du principe d'inclusivité retenu (cf. chap. III.1), peuvent être membres de l'association toutes les personnes et toutes les institutions et entreprises intéressées par la réalisation des objectifs fixés.

2) Les organes de gouvernance

L'association comprend une **Assemblée générale**, un **Comité** et une **présidence**.

Elle s'appuie sur une **équipe opérationnelle** dans la réalisation de ses missions.

Elle est soutenue par un **comité des experts** et des **groupes de travail ad hoc**.



6. Composition et compétences des différents organes

L'Assemblée générale

L'Assemblée générale est la réunion de tous les membres.

Elle est compétente pour :

- déterminer les orientations de travail
- adopter les comptes et le budget sur proposition du Comité
- élire les membres du Comité
- donner son avis sur le bilan d'activité

Le Comité

La composition du Comité doit répondre à plusieurs enjeux dont les principaux sont :

1. La place des pouvoirs publics

Les financements relatifs au fonctionnement de l'association seront principalement apportés par les pouvoirs publics (cf. chap. III.1). Cette situation pose la question du poids des financeurs publics dans la conduite opérationnelle de l'association.

2. Le nombre de sièges au sein du Comité

Un nombre de siège restreint favorise le caractère opérationnel et l'efficacité du fonctionnement du Comité. En revanche, un Comité « large » peut être mieux à même de rendre compte de la diversité des communautés.

Dans le cas d'ARC HORLOGER, un **Comité restreint**, plus opérationnel et plus efficace, sera privilégié. Une **pondération des voix**, qui tienne compte des financements, paraît également souhaitable. L'horlogerie et la mécanique d'art y seront représentés.

Dès lors, **un Comité de 14 membres est proposé** avec **4 délégués des collectivités publiques**, dont **les voix comptent double** (= total 18 voix).

La composition complète de ce Comité pourrait être la suivante :

- 4 délégués des pouvoirs publics (2 CH, 2 FR)
- 2 artisans à titre individuel (1 CH, 1 FR)
- 2 représentants des musées (1 CH, 1 FR)
- 2 représentants des centres de formations (1 CH, 1 FR)
- 2 entreprises et autres institutions (manufacture, tourisme, Université, autres) (1 CH, 1 FR)
- 1 président
- 1 vice-président

3. Le mode de désignation du Comité

Le Comité est désigné à partir d'une liste fermée. Dans ce cas, l'Assemblée générale adopte une liste de membres proposée par **arcjurassien.ch** et GBM lors de l'assemblée constitutive. Les membres sont ensuite renouvelés par bloc à l'issue du premier mandat d'une durée de trois ans, renouvelable une fois.

Le Comité a pour missions :

- de préparer les dossiers à soumettre à l'approbation de l'AG
- d'exécuter/de faire exécuter les mandats donnés par l'AG
- de définir le plan d'action à soumettre à l'AG et de veiller à sa mise en œuvre
- de prendre toutes les initiatives pour que le but de l'association soit connu et réalisé
- de garantir la bonne gestion financière de l'association
- d'engager les collaborateurs salariés et bénévoles.

Le/la président-e et le/la vice-président-e

Le/la président-e et le/la vice-président-e (1 CH, 1 FR) sont choisis parmi des personnalités charismatiques de l'Arc jurassien. Ils sont bons connaisseurs des savoir-faire et prêts à s'engager activement pour la valorisation de ces derniers.

Le/la président-e et le/la vice-président-e sont élus par l'Assemblée générale.

Les mandats de président et de vice-président sont attribués pour une période de 3 ans et sont renouvelables une fois.

Le/la président-e et le/la vice-président-e fonctionnent en binôme.

Le/la vice-président-e est le/la suppléant-e du/de la président-e.

Le/la président-e et le/la vice-président-e sont garants du respect des principes fondamentaux de l'association.

Ils veillent à la bonne marche de l'association sous ses aspects administratifs, ses moyens logistiques et humains. Ils veillent à l'application des décisions prises en assemblée générale. Ils jouent le rôle d'ambassadeur, en représentant l'organisation vis-à-vis de l'extérieur.

Le Comité des experts

Le Comité des experts est composé de 24 membres, désignés par le Comité de l'association en tenant compte des différents domaines d'expertise (spécialistes de la mécanique horlogère et de la mécanique d'art, soit des artisans et maîtres horlogers, des représentants du monde de la formation, des conservateurs de musée et des archivistes, des collectionneurs, etc.) et renouvelé par cooptation.

Institué en 2021, le Comité des experts actuel est renouvelé dans ses fonctions dès la création de la structure. Il est ensuite renouvelé par tiers tous les trois ans.

Il s'agit d'un organe d'orientation, consultatif et non décisionnel. Ainsi, le Comité des experts est régulièrement consulté sur le programme de travail de l'association et sur tous les sujets nécessitant son expertise.

L'équipe opérationnelle franco-suisse

Ce sont les salariées de l'association dont la qualité, le nombre et le fonctionnement doivent être définis.

L'équipe opérationnelle se déploie de part et d'autre de la frontière à partir de deux secrétariats, un suisse et un français.

Les missions de l'équipe opérationnelle s'organisent en deux types d'actions :

- celles correspondant aux tâches de direction, de coordination du réseau, de représentation et de gestion financière ;
- celles comprenant la conduite de projets, l'organisation des actions fédératrices, la communication, la valorisation, ainsi que la recherche de financement.

Les groupes de travail

Ils sont créés au besoin, selon les travaux en cours, et réunissent des experts des domaines concernés, des détenteurs de savoir-faire ainsi que des personnes intéressées.

Ils n'ont pas de pouvoir décisionnel.

Les groupes de travail remplissent des missions de conseil pour le Comité et l'équipe opérationnelle et peuvent être chargés d'établir des analyses et de fournir des rapports à titre consultatif.

Ils participent à l'organisation d'événements, comme le Forum de la formation.

IV. Le plan d'action et les ressources

1. Le plan d'action

Plan d'action quinquennal 2022-2027

Activités	Structures impliquées	2022	2023	2024	2025	2026	2027
1. La coordination du réseau							
a. La coordination et l'animation du réseau	AH	X	X	X	X	X	X
b. La communication de l'inscription UNESCO	AH	X	X	X	X	X	X
c. Le développement, l'organisation, l'accompagnement et le suivi des mesures de sauvegarde (UNESCO et autres)	AH	X	X	X	X	X	X
d. La recherche de financement pour les actions	AH		X	X	X	X	X
2. La communication, la valorisation et la médiation							
a. Une communication régulière à l'intérieur du réseau	AH	X	X	X	X	X	X
b. Une communication active vis-à-vis du grand public (outils digitaux optimisés, participation à des événements)	AH	X	X	X	X	X	X
c. Le développement d'outils de médiation et de valorisation à l'intention de publics identifiés (publications de vulgarisation, développement d'offres touristiques durables (itinéraire horloger, points relais), actions de médiation pour le jeune public).	AH, membres/par tenaires et autres		X	X	X	X	X
3. Les mesures de sauvegarde							
a. L'organisation régulière du Forum de la formation	AH, Centres de formation	X	X	X	X	X	X
b. La création d'un portail documentaire unique	AH et/ou Prestataires externes			X	X	X	X
c. La mise sur pied d'un observatoire/d'une veille des savoir-faire	AH, prestataires externes		X	X	X	X	X
d. Les mesures de sauvegarde UNESCO hors AH (projet formation FEMA, valorisation et généralisation des pièces-écoles, création d'exposition itinérante, atelier de démonstration CIMA, restructuration du Musée de Morteau, projet L'Horloge qui penche, etc.)	Membres/par tenaires d'AH, autres	X	X	X	X	X	X
e. Les mesures non inscrites dans la candidature UNESCO (Le Chemin d'Amélie, le projet d'encyclopédie Chronospedia, etc.)	AH, membres/par tenaires d'AH, autres		X	X	X	X	X

2. L'équipe opérationnelle

Pour 2021-2022, il était prévu que le projet ARC HORLOGER fonctionne avec 1,3 ETP. Cependant, la communication en place s'est rapidement avérée insuffisante et il a été nécessaire de renforcer les équipes. Dès février 2022, une stagiaire en communication a pu être engagée côté suisse à 50%.

Par ailleurs, l'opération de benchmark a mis en évidence que les structures analysées fonctionnaient avec une équipe dotée de 2,7 à 5 ETP.

Pour la structure à venir, il semble donc **nécessaire de prévoir une équipe plus étoffée** que celle actuellement en place, avec notamment un poste pour le développement d'outils de médiation et de valorisation (cf. Plan d'action ci-dessus, 2c), un autre pour la mise sur pied d'un observatoire des savoir-faire (cf. Plan d'action ci-dessus, 3c), un autre encore pour la recherche de fonds dédiés aux actions ainsi qu'au développement de collaborations (cf. Plan d'action ci-dessus 1d).

De plus, après analyse de la situation, il semble que le développement d'un portail documentaire nécessite à lui seul 1 ETP. Ce poste n'est pas compris dans le budget ci-dessous et sera financé grâce à des ressources externes, au même titre que les autres actions.

En outre, **le fonctionnement actuel en bi-site avec une antenne en Suisse et une antenne en France est une option à conserver.**

Enfin, des mises à disposition de ressources, tels que du personnel, des locaux ou du matériel par certains organismes peuvent être envisagées.

C'est ainsi que l'on pourrait concevoir le fonctionnement suivant :

- 1 directeur opérationnel (CH) à 80-100%
- 1 directeur opérationnel (FR) à 50-80%
- 1 chargé de médiation (FR) à 50%
- 1 chef de projet (CH) à 100%
- 1 stagiaire pour la communication à 50%

3. Le budget et le plan de financement

a) Le budget

Actuellement le budget d'ARC HORLOGER pour les années 2020-2022 est de **767 960,11€ / 795'837.07 CHF** (cours 2020), avec une clé de répartition entre la France et la Suisse de 1/3 2/3. La France prend ainsi en charge 34% du montant total et la Suisse 66% (Cf. Annexe 2, budget synthétique ARC HORLOGER).

Dès lors, il est prévu pour la structure à venir, un budget annuel de **562 610 € / 585 000 CHF** (cours du 28 mars 2022).

Budget annuel

Dépenses	Montant EUR	Montant CHF
FRANCE		
Frais de personnel	117 826.-	122 515.-
Frais de bureau et frais administratifs, frais de déplacement et d'hébergement	21 158.-	22 000.-
Rémunération de la présidence / vice-présidence	9 355.-	9 727.-
Frais liés au recours à des compétences et à des services extérieurs :	44 007.-	45 758.-
TOTAL FRANCE	192 346.-	200 000.-
SUISSE		
Frais de personnel	278 900.-	290 000.-
Frais de bureau et frais administratifs, frais de déplacement et d'hébergement	28 852.-	30 000.-
Rémunération de la présidence / vice-présidence	14 426	15 000.-
Frais liés au recours à des compétences et à des services extérieurs :	48 086.-	50 000.-
TOTAL SUISSE	370 264.-	385'000.-
TOTAL DEPENSES	562 610.-	585 000.-

b) Les principes de financement

Les **ressources financières** de la structure reposeront sur les cotisations des membres, les subventions publiques et les financements privés et, dans une moindre mesure, sur les dons, les legs et la vente de prestations.

Les résultats du benchmark ont par ailleurs montré **l'importance des financements publics** dans le fonctionnement des structures auditées.

Compte tenu de ces éléments, il est proposé de faire reposer **le budget de fonctionnement de la structure sur les cotisations des membres** et de **réserver les financements *ad hoc*** (subventions, financements privés, autres) **pour la réalisation des actions.**

Concernant la fixation des cotisations, **deux clés de répartition sont prises en compte** dans leur détermination :

- une clé franco-suisse reflétant la réalité de l'implantation des savoir-faire de part et d'autre de la frontière ainsi que les coûts de personnel côté suisse. Cette clé est identique à celle qui a été appliquée dans le projet Interreg sur la période 2019-2022, à savoir que **66% des coûts sont pris en charge par les membres suisses et 34% par les membres français ;**

- une clé de répartition par catégorie de membres, traduisant les capacités contributives des membres en lien avec les missions d'intérêt général de la structure. Cette clé propose que le financement soit assuré à **70% par les pouvoirs publics, à 20 % par les entreprises et à 10 % par les membres individuels.**

Avec de tels principes de financement, un budget annuel de fonctionnement arrêté à CHF 585'000.- donne ceci :

Budget annuel total en CHF		585 000				
Répartition par pays (66%-34%)		Suisse			France	
		385 000			200 000	
Répartition par typologie de membres (70%-20%-10%)		pouvoirs publics	entreprises	individuels	pouvoirs publics	entreprises
						individuels
		270 000	77 000	38 000	140 000	40 000
						20 000
Cotisation par membre		45 000	500 à 10 000	100 à 1 000	23 333	250 à 2 500
						50 à 250

Les cotisations pour les musées, centres de formations et autres institutions liés aux savoir-faire restent à identifier. Ils représentent une trentaine de structures qui pourraient cotiser à hauteur de 100 à 1000 CHF par structure. En fonction de leurs statuts, les structures de droit privé pourront rejoindre la quote-part « entreprises ». Les structures de droit public seront considérées dans la quote-part « collectivités ».

c) Quelques remarques sur le financement

Le point faible le plus évident d'une association de droit suisse semble *in fine* résider dans **les difficultés d'accéder à des financements européens**. Quoi qu'il en soit, ces derniers ne seront pas sollicités pour le fonctionnement de la structure, mais pour des projets spécifiques. Il devrait alors être possible de développer des mécanismes particuliers en vue de les obtenir.

Dans le cas d'une association de droit suisse privé poursuivant des buts de service public ou d'utilité publique, **une exonération d'impôt pourrait être obtenue**.

Dans l'hypothèse où l'association serait considérée d'utilité publique et ainsi exonérée, les **dons seraient déductibles pour les donateurs**. Cependant, les donations faites par des personnes morales ou physiques domiciliées fiscalement en France **ne pourraient pas faire l'objet de déductions fiscales en France**. Il est à noter que l'inverse serait aussi valable dans le cas d'une association de droit français.

Prestations génératrices de revenus

A ce stade du travail, il est prématuré d'envisager des prestations génératrices de revenus. Des réflexions et des démarches allant dans ce sens seront développées ultérieurement.

Dans tous les cas, il est à noter qu'**AH générera des revenus indirects importants** par la valorisation des savoir-faire horlogers et en mécanique d'art et leurs détenteurs.

4. L'échéancier 2022-2023

Janv.- mars 2022	Rencontres bilatérales de partenaires financiers
Avril 2022	Diffusion large du projet à la communauté des acteurs
Avril 2022	Rédaction des statuts et documents contractuels
Automne 2022	Validation des différentes instances
Automne 2022	Démarches juridiques de création
2022-2023	Assemblée constitutive de création de la structure

Annexe 1 Les 14 mesures de sauvegarde du dossier de candidature UNESCO / Etat au 21.03.2018

Les mesures de sauvegarde de l'élément se structurent autour de trois axes : **documentation, formation et transmission, sensibilisation et valorisation**. Les mesures proposées ci-après s'ajoutent à la poursuite et au renforcement des mesures existantes. Elles revêtent, sauf indication contraire, une dimension transfrontalière.

Les mesures proposées ont été établies par les représentants des communautés par le biais d'un groupe d'accompagnement transfrontalier (cf. 4.a Participation des communautés, groupes et individus concernés dans le processus de candidature). Ce groupe d'accompagnement sera pérennisé pour assurer le suivi coordonné de la mise en œuvre des mesures de sauvegarde. Il fonctionnera comme un forum transfrontalier et intersectoriel, dont le statut et les modalités de fonctionnement sont actuellement à l'étude en partenariat avec la *Conférence transjurassienne* (organe de coordination et collaboration transfrontalier de l'Arc jurassien). Le forum constituera le cadre dans lequel des groupes de travail thématiques (un par axe) préparent et coordonnent la mise en œuvre des mesures proposées ci-après.

1. Documentation

Si les savoir-faire en mécanique horlogère et mécanique d'art sont déjà bien répertoriés et documentés, un travail d'actualisation des matériaux existants (fiches, films, sites internet) est à réaliser en France comme en Suisse, en partenariat avec les institutions, les centres de documentation, les musées, les écoles, les artisans, voire les entreprises emblématiques.

1.1 Les documents contemporains ainsi que les archives sont fragmentés entre une multitude d'institutions et fondations de l'Arc jurassien franco-suisse. Une étude de faisabilité sera réalisée sous le pilotage conjoint du *Musée international d'horlogerie* (La Chaux-de-Fonds) et du *Musée du Temps* (Besançon) pour déterminer dans quelle mesure un **portail numérique avec un outil de recherche commun** permettrait de faciliter l'identification et l'accès à ces ressources, notamment aux professionnels et aux élèves en formation. Une telle démarche sera envisagée en prenant appui sur les fonds européens disponibles dans le cadre du programme *Interreg France-Suisse*, les fondations d'entreprises et des financements publics.

2. Formation et transmission

Indissociable de la relève et donc de la pérennité de l'élément, l'offre de formation doit être renforcée et mieux promue.

2.1 La fabrication d'automates et de boîtes à musique ne disposant pas de formation spécifique, le projet de **formation FEMA** sera développé et pérennisé afin d'assurer la transmission des gestes et du savoir-faire spécifique à la mécanique d'art. Il s'agit de proposer tout d'abord une initiation théorique et pratique avec des artisans, puis, à plus long terme, de développer une formation de 2^e cycle et reconnue par les instances compétentes. Cette offre est d'autant plus importante que le savoir-faire n'est aujourd'hui détenu que par quelques personnes. Les autorités locales et la formation professionnelle cantonales soutiennent ce projet.

2.2 Les écoles et centres de formation initieront un d'échange d'expériences et de compétences pour **la valorisation et la généralisation des pièces-écoles** (fabrication complète d'une montre ou d'un autre objet mécanique par les apprentis) dans les parcours de formation. Cette mesure vise à intégrer une expérience plus complète et globale de la pratique.

2.3 Une **valorisation de la transmission de pair à pair et par des stages**, en particulier pour les savoir-faire spécifiques et rares, est initiée par les partenaires privés (artisans, ateliers et entreprises) et publics, avec un accent sur les échanges transfrontaliers.

2.4 L'organisation d'une **conférence annuelle ou bisannuelle entre les écoles et centres de formation**, les représentants des fondations, des entreprises et des artisans et les autorités publiques sera étudiée: ses travaux pourront porter sur l'articulation entre les programmes de

formation et les besoins des entreprises, mais aussi sur des mesures favorisant l'accueil des élèves en entreprise (places de stage et d'apprentissage), la circulation des artisans, le maintien des soutiens financiers publics et privés aux formations existantes, ainsi que sur la création de la formation continue transfrontalière.

3. Sensibilisation et valorisation

Les mesures prises et en cours en direction du grand public, essentiellement par les musées, seront poursuivies et enrichies. L'inscription de l'élément doit également permettre la réactivation et le développement de dispositifs de valorisation touristiques transfrontaliers.

3.1 Des événements existants incluront une **orientation renforcée vers les échanges franco-suisses** pour la présentation des savoir-faire communs (*24 Heures du temps* sur les savoir-faire horlogers franco-suisses, *Biennale du patrimoine horloger*).

3.2 Le *Musée international d'horlogerie* (La Chaux-de-Fonds) organisera en 2020 une **exposition de photographies** consacrées aux savoir-faire et aux portraits d'artisans. Une collaboration avec le *Musée du Temps* (Besançon) sera engagée pour cette exposition. Le *Centre international de mécanique d'art* (CIMA) (Sainte-Croix) prévoit également une exposition spécifique sur les savoir-faire en mécanique d'art.

3.3 Un projet **d'exposition temporaire et tournante** mettant en commun des pièces, outils et documents issus des collections des différents musées est en cours de réflexion. Ce projet vise à présenter les savoir-faire en mécanique horlogère et mécanique d'art présents dans l'Arc jurassien et la complémentarité des « pôles » (formation, métiers, outils, ...) qui rend l'élément viable dans la durée.

3.4 La plateforme de ressources en ligne (action 1.1) permettra la mise en partage **des dossiers pédagogiques** entre les musées. De plus, les musées concevront ensemble et avec le concours des artisans une animation « horlogerie » pouvant être proposée à leurs publics.

3.5 Le *Centre international de mécanique d'art* (CIMA) (Sainte-Croix) entend **reconstituer dans ses locaux un atelier de démonstration** dans lequel les visiteurs pourraient observer le travail artisanal de restauration d'une pièce se réaliser. Pour ce faire, la mise en œuvre du projet sera précisée : identification des artisans, définition d'un plan de restauration, sensibilisation aux valeurs et respect des artisans.

3.6 Le Musée de l'horlogerie de Morteau fera à moyen terme l'objet d'une **importante restructuration** permettant de conserver et de présenter les collections dans de meilleures conditions. Un projet scientifique et technique sera élaboré, intégrant également les collections du *Musée de la montre* (Villers-le-Lac).

3.7 L'expérience du projet **L'horloge qui penche** se poursuivra dans les années à venir. Ce projet collaboratif permettra, à travers la démonstration de plusieurs facettes de différents métiers (horloger, fabricant d'automates, en collaboration avec des artistes) de sensibiliser le public à l'importance de ces métiers, de la collaboration et des échanges entre les artisans. Les projets *Naissance d'une montre* de la Fondation *TimeAeon* pour la sauvegarde des savoir-faire traditionnels horlogers seront développés.

3.8 Le développement d'offres touristiques durables s'appuiera sur les dispositifs et circuits existants (*La Route de la mesure du temps* réunissant cinq musées entre Besançon et La Chaux-de-Fonds, la ligne ferroviaire dite « des Horlogers » entre Besançon et La Chaux-de-Fonds, événements et offres locales) et sera enrichie par les initiatives décrites ci-dessus. En outre, la *Conférence transjurassienne* mène en 2019 une étude en vue d'une **stratégie commune de développement et de promotion touristiques** à l'échelle de l'Arc jurassien. Celle-ci permettra de renforcer l'attractivité de l'élément pour un public touristique local et international, et de contribuer ainsi à sa viabilité.

3.9 Un agenda commun d'événements à l'échelle de l'Arc jurassien sera mis en place en partenariat avec les instances culturelles et touristiques. Il inclura notamment la programmation des musées, les événements et salons, ainsi que les journées portes ouvertes ou des visites d'entreprises et permettra ainsi une « mise en commun » des possibilités de visite d'entreprises et d'ateliers.

Annexe 2 Budget synthétique du projet Interreg ARC HORLOGER 2020-2022, soit 34 mois

Dépenses	Montant EUR	Montant CHF	Recettes	Montant EUR	Montant CHF
FRANCE			FRANCE		
Frais de personnel	96 789,74	100'303.21	Autofinancement des 3 partenaires FR 20%	53 898,64	55'855.17
Frais de bureau et frais administratifs	14 518,46	15'045.48	INTERREG 65%	169 156,22	175'296.60
Frais de déplacement et d'hébergement	1 669,14	1'729.73	Autre cofinancement 15%	37 185,46	38'535.30
Frais liés au recours à des compétences et à des services extérieurs	147 263,00	152'608.65			
TOTAL	260 240,34	269'687.07	TOTAL	260 240,34	269'687.07
SUISSE			SUISSE		
Frais de personnel	360 609,86	373'700.00	Autofinancement des 3 partenaires S 20%	129 899,64	134'615.00
Frais de bureau et frais administratifs	13 799,09	14'300.00	NPR 50%	237 117,63	245'725.00
Frais de déplacement et d'hébergement	7 140,80	7'400.00	Fonds cantonaux	140 702,50	145'810.00
Frais liés au recours à des compétences et à des services extérieurs	126 170,02	130'750.00			
TOTAL	507 719,77	526'150.00		507 719,77	526'150.00
TOTAL DEPENSES	767 960,11	795'837.07	TOTAL RECETTES	767 960,11	795'837.07

Pour mémoire, il s'agit d'un budget calibré sur 34 mois pour la mise en place du projet ARC HORLOGER. Le budget de la future structure sera proportionné à l'ambition de son plan d'action.