

COMITÉ NATIONAL FRANÇAIS DE L'ICOM

# Cycle soirée-débat déontologie

*Face aux risques, comment les  
musées peuvent-ils améliorer  
leur organisation ?*

PARIS, GALERIE COLBERT, 8 NOVEMBRE 2018



# Cycle soirée-débat déontologie

---

*Face aux risques,  
comment les musées peuvent-ils  
améliorer leur organisation ?*

# Sommaire



**PROPOS DE LA SOIRÉE . . . . . p.5**

**OUVERTURES OFFICIELLES . . . . . p.11**

Philippe Barbat, directeur de l'Institut national du patrimoine

Juliette Raoul-Duval, présidente d'ICOM France

Etienne Féau, vice-président du comité français du Bouclier bleu

## **PARTIE 1**

**Quels risques dans les musées ?**

**Comment les anticiper (prévention et protection) et réparer les dommages ?**

**TABLE RONDE . . . . . p.25**

avec Céline Allain, coordinatrice du plan de sauvegarde des collections à la Bibliothèque nationale de France ; Stéphane Ceccaldi, chef du service «incendie» du château de Versailles

## **PARTIE 2**

**Quels modèles organisationnels efficaces ?**

**CONFÉRENCE . . . . . p.51**

***Patrimoine culturel et résilience des métropoles : l'exemple de Paris***

Roger Lefèvre, professeur émérite à l'université Paris-Est Créteil

**TABLE RONDE . . . . . p.57**  
***Sur le territoire national et au-delà des frontières***

avec Alexandre Chevalier, président d'ICOM Belgique Wallonie-Bruxelles ; Stéphane Théfo, membre du comité international de l'ICOM pour la sécurité dans les musées (ICMS), commandant de police détaché, directeur de la sécurité de l'Université Claude-Bernard Lyon 1 ; Etienne Féau, vice-président du comité français de Bouclier bleu ; Céline Allain, coordinatrice du plan d'urgence à la Bibliothèque nationale de France

Modérateur : Laurent Thurnherr, membre du conseil d'administration d'ICOM France

**CONCLUSION EN FORME DE SYNTHÈSE . . . . . p.69**

Christian Hottin, directeur des études du département des conservateurs, Institut national du patrimoine



# Propos de la soirée





**« Le musée est une institution au service de la société et de son développement qui transmet le patrimoine (...) à des fins d'études, d'éducation et de délectation... »**

**C**ette belle définition de l'ICOM, ambitieuse et pacifique, n'envisage pas que le musée puisse être aussi une structure fragile, menacée ou menaçante, exposée au risque, à la violence et à l'insécurité.

Pourtant, nous avons encore tous en mémoire les exemples dramatiques survenus à Bruxelles en 2014, à Tunis en 2015 ou les destructions de sites patrimoniaux tels que Palmyre en 2016/2017 ou les bouddhas de Bâmiyan en 2001...

Et ce n'est pas un hasard si le rapport de la mission « Musées du XXI<sup>e</sup> siècle », centré sur l'élargissement des publics, commence néanmoins par la phrase suivante : « Le basculement définitif des musées français dans le XXI<sup>e</sup> siècle s'est réalisé en 2015, comme une réaction viscérale aux attentats (...) ».

**Le « risque » fait désormais partie du langage quotidien des musées, impacte voire transforme leur organisation et constitue la source de dépenses importantes.**

La sécurité des personnes, comme celle des biens patrimoniaux, interdit désormais la moindre « négligence ». L'incendie dévastateur du Musée national de Rio, il y a quelques semaines, a bouleversé des populations désormais privées de leur histoire mais aussi les professionnels du monde entier. Si on n'en connaît pas encore précisément les causes, ce drame constitue pour les autorités et l'opinion publique au Brésil une brutale prise de

conscience des failles de la prévention et l'implacable démonstration qu'elle doit prendre une place beaucoup plus décisive dans la gouvernance des musées.

Comment anticiper le risque ou plutôt les risques, car les facteurs sont multiples et s'additionnent : la malveillance sous tous ses aspects, les risques naturels (inondations, séismes...), les risques accidentels (courts-circuits, incendies)... ? Des organismes internationaux comme le Bouclier Bleu, l'ICCROM ou le comité international pour la sécurité dans les musées (ICMS) au sein de l'ICOM, ont élaboré une typologie des risques et des méthodologies de prévention qui en donnent la mesure.

Comment sécuriser, élaborer des « plans de prévention » ? La question ne peut sans doute pas s'adresser qu'aux seuls « professionnels » de la sécurité des musées. C'est pourquoi nous proposons d'organiser ce débat, dans le cadre de nos « soirées déontologie » ouvertes à tous les professionnels de musée. ICOM France rassemble plusieurs milliers de membres issus de tous les métiers des musées et à tous les niveaux d'intervention. Face au « risque », chacun est acteur, beaucoup peuvent témoigner d'une ou plusieurs « expériences » et tous sont potentiellement force de proposition.

La soirée-débat se veut un temps de dialogue entre des témoins qui ont une expertise du risque et des professionnels confrontés à sa menace, notamment ceux qui sont face aux publics.

Sous l'égide de l'ICOM en lien avec le « Bouclier Bleu », cette table ronde initie un partenariat entre les comités nationaux français de ces organisations. **On attend du débat qu'il éclaire la notion même de risque (en amont la prévention, en aval la résilience) et aborde, de manière réaliste, ce qui est « soutenable », à la fois efficace et finançable.**

Il sera aussi l'occasion d'aborder la question des formations proposées dans les cursus, en matière de sécurité des collections, des publics, des personnels, des bâtiments, s'agissant tout autant des risques naturels que des malveillances ou accidents..

Enfin, nous pourrons aborder des aspects concrets : obligations et préconisations contenues dans la loi et dans les codes - dont notre code de déontologie ICOM -, qualifications professionnelles requises, possibilités de mutualisation ou de sous-traitance...



# Ouvertures officielles





## **M. Philippe Barbat, directeur de l'Institut national du patrimoine**

**J**e vous souhaite la bienvenue. L'Institut national du patrimoine (Inp) est heureux d'être le partenaire d'ICOM France pour une quatrième soirée-débat. Il est important pour l'Inp, établissement public du ministère de la Culture voué à la formation, de coopérer avec des organisations qui représentent le secteur des musées et du patrimoine en général, et cohérent que cette école de formation des conservateurs et des restaurateurs participe, avec la grande organisation professionnelle qu'est l'ICOM, aux réflexions sur les sujets qui préoccupent la profession.

L'Inp s'efforce de traiter du risque dans ses formations. La question est d'une terrible actualité puisque, comme chacun le sait, le Musée national de Rio de Janeiro vient d'être ravagé par un incendie tragique. Nous nous attachons à sensibiliser nos étudiants à la sécurité. Cela signifie prendre garde à ce que les bâtiments patrimoniaux soient conçus de la manière la plus sûre possible, et attacher toute l'importance due à la conservation préventive, car si elle est mal faite, tout peut vite dégénérer. Élèves conservateurs et élèves restaurateurs suivent un cours particulièrement dense à ce sujet. Mais conception des bâtiments et conservation préventive ne suffisent pas à épuiser le champ des risques, comme nous l'expliqueront les intervenants, que je remercie de leur présence. J'espère qu'au terme d'un débat stimulant, chacun repartira avec des idées nouvelles à mettre en pratique.



## **Mme Juliette Raoul-Duval, présidente d'ICOM France**

**J**e remercie Philippe Barbat de nous accueillir pour cette quatrième soirée-débat commune, et Etienne Féau, vice-président du comité français du Bouclier Bleu, d'être avec nous ce soir pour débattre du thème qui fonde l'action de cette association reconnue d'intérêt général. C'est d'ailleurs à l'issue d'une discussion avec lui que nous avons arrêté ce sujet, au printemps dernier, bien avant l'incendie du Musée national de Rio de Janeiro. Cet événement extrême, qui a frappé l'une des plus riches collections au monde, a donné une actualité très forte à notre débat et largement modifié l'orientation que nous nous apprêtions à lui donner. Avant le 3 septembre en effet, nous annoncions cette soirée en citant l'entrée en matière du rapport de la mission Musées du XXI<sup>e</sup> siècle : « Le basculement définitif des musées français dans le XXI<sup>e</sup> siècle s'est réalisé en 2015, comme une réaction viscérale aux attentats (...) ». Comme en écho, un collectif de chercheurs alertait dans le journal *Le Monde*, il y a une semaine, sur la surexposition médiatique de la menace d'attentat et sur la focalisation des moyens et des investissements sur ce péril, avançant que la manière de penser le risque n'est pas sans effet sur notre manière de nous penser nous-mêmes.

Bien des risques menacent les musées, et pour la plupart pas seulement les musées: attentats, donc, mais aussi inondations, risques naturels, vols, dégradations, risques sociaux... Tous les établissements accueillant du public y sont confrontés. L'incendie du Musée national de Rio de Janeiro, emportant la destruction presque totale d'une collection patrimoniale, nous touche intimement. Les musées du monde entier se sont unis

dans un immense élan de compassion et, partout, les professionnels ont proposé leur aide, leur expertise, leurs souvenirs, leurs témoignages. La solidarité s'est aussitôt mise en branle et notre organisation, ICOM, a mobilisé en quelques heures son réseau de 40 000 membres répartis dans 135 pays. Quelle force, quelle reconnaissance nous devons à ceux qui ont créé, il y a soixante-douze ans, la plus grande organisation au monde de professionnels des musées !

Aussitôt après ce sinistre, les questions ont fusé de toute part. On s'est interrogé sur l'insuffisance de prévention, grande accusée et sans doute grande fautive. On s'est interrogé aussi sur la résilience : comment renaître ? Nous évoquerons cette question avec Roger Lefèvre. Surtout, on s'est interrogé sur la place et la fragilité des collections dans les musées : n'a-t-on pas appris que la présidente du Brésil avait, quelque temps avant la fin de son mandat, inauguré un musée virtuel sans collection, alors qu'elle ne s'était jamais rendue au Musée national de Rio de Janeiro ?

Ce soir, nous nous demanderons ensemble quelle organisation, individuelle et collective, est adaptée face au risque. Il faut pour commencer préciser ce que l'on entend par là. Pour ce faire, nous nous sommes rapprochés du Comité international pour la sécurité des musées de l'ICOM (ICMS) et de sa présidente, Anette Hansen. Ce comité édite un répertoire de risques régulièrement actualisé. C'est un guide méthodologique remarquable – et la méthode, c'est ce que les professionnels de tous les domaines du musée peuvent produire ensemble. Si sûreté et sécurité sont affaires de spécialistes, prévention et résilience sont l'affaire de tous et nous avons l'ambition de préconiser une organisation de nos musées « soutenable » en ce qu'elle est à la fois efficace et finançable.

Céline Allain, Stéphane Théfo et Stéphane Ceccaldi, membres français d'ICMS, ont répondu à notre invitation. Je les en remercie ; ils témoigneront de leur expérience et exposeront l'action d'ICMS. C'est pour moi l'occasion de rappeler que les comités internationaux de l'ICOM sont des sources irremplaçables d'échanges, et par ce biais d'accumulation de connaissances et d'expériences. Chaque membre de l'ICOM peut participer à des comités internationaux : faites-le ! C'est tout l'intérêt d'appartenir à une organisation internationale présente dans le monde entier.

Nous avons aussi demandé à nos collègues belges, qui ont il y a peu débattu de questions presque analogues, de nous faire part de leurs conclusions. Je remercie de sa présence ce soir mon homologue, Alexandre Chevallier, président d'ICOM Belgique Wallonie-Bruxelles.

Mes remerciements anticipés vont à Christian Hottin, qui fera la synthèse de nos discussions, à Laurent Thurnherr qui a accepté d'être le modérateur des débats. Je remercie aussi Pauline Chassaing, de l'Inp, trésorière d'ICOM France, ainsi qu'Anne-Claude Morice et Lisa Eymet, vos interlocutrices habituelles à ICOM France. Les débats, enregistrés, seront rediffusés sur *YouTube* et édités.



## **M. Étienne Féau, vice-président du comité français du Bouclier bleu**

**M**me Jocelyne Deschaux, présidente du comité français du Bouclier bleu (CFBB), en sait plus que moi sur cette organisation que j'ai rejointe il y a quelques années alors que j'étais chef du département de la conservation préventive au Centre de recherche et de restauration des musées de France (C2RMF) – et je salue la présence de notre ancienne directrice, Christiane Naffah qui, acquise à la grande cause de la conservation préventive, nous avait engagés dans cette voie. Nous avons rédigé un vade-mecum de la conservation préventive ; il peut être consulté en ligne, et l'un de ses chapitres traite des plans de sauvegarde.

J'ai observé au cours des dernières années que, pour la plupart, ce sont nos collègues du patrimoine écrit qui siègent, réfléchissent et agissent au sein du Comité, et très peu les collègues des musées. J'ai précisément pour mission de convaincre des conservateurs de musée de rejoindre le Bouclier bleu, car les inondations et les incendies ne touchent pas seulement les bibliothèques et les centres d'archives.

Nous avons tous été saisis par la tragédie survenue au Musée national de Rio de Janeiro, mais il y a d'autres drames : voyez ce qui s'est passé tout récemment dans l'Aude, où des bibliothèques et des centres d'archives se sont retrouvés baignant dans l'eau. Il serait bon qu'au nombre des indicateurs de performance des musées de France figure systématiquement la rédaction, avec les services compétents, de plans de sauvegarde ou d'évacuation des collections en cas de sinistre, prévoyant ce que l'on fait et dans quel ordre quand un drame se produit. Il est impossible à un conservateur de pénétrer dans le brasier pour

sauver ses chères collections ; si rien n'a été anticipé, tout sera arrosé, et chacun n'aura plus que ses yeux pour pleurer la perte d'un patrimoine entier.

Le Bouclier bleu est au patrimoine ce qu'est la Croix-Rouge aux humains ; le bouclier bleu et blanc est le symbole choisi en 1954 par la Convention de La Haye pour marquer les sites culturels à protéger en cas de conflit armé. C'est également le nom d'un comité international créé en 1996 dans la ville slovène de Radenci pour protéger le patrimoine culturel mondial en cas de guerre ou de catastrophe naturelle.

Le comité international du Bouclier bleu (ICBS) a pour mission de protéger le patrimoine culturel en coordonnant les actions préventives afin de faire face aux situations d'urgence. Il regroupe quatre organisations non gouvernementales : le Conseil international des archives (ICA), le Conseil international des musées (ICOM) ; le Conseil international des monuments et des sites (ICOMOS) ; la Fédération internationale des associations de bibliothécaires et des bibliothèques (IFLA).

Le Bouclier bleu a été officiellement reconnu en avril 1999 dans le deuxième protocole de la Convention de La Haye. Cette reconnaissance renforce le rôle de l'ICBS, qui agit dorénavant comme conseil auprès de l'Unesco pour le Comité intergouvernemental pour la protection du patrimoine culturel en cas de conflit armé. Le comité français du Bouclier bleu (CFBB) a été créé en 2001 pour être le relais de l'ICBS en France. Son rôle est de sensibiliser tous les publics à la fragilité du patrimoine culturel et de susciter, favoriser, accompagner et promouvoir toutes les actions de prévention et d'intervention d'urgence.

Créée en 2008 à La Haye, l'Association des comités nationaux du Bouclier Bleu (ANCBS) vise à faire connaître l'action du

Bouclier bleu au niveau international. Elle joue également un rôle de coordination entre les comités nationaux pour mener des actions de sensibilisation et d'intervention à un niveau supranational. Elle peut ainsi, en cas de sinistre, coordonner le déploiement de volontaires issus de plusieurs comités ; cela a eu lieu récemment à Cologne et à Haïti.

Telle est, succinctement présentée, l'action du Bouclier bleu, et je suis stupéfait que des conservateurs de musée en ignorent l'existence. Ils devraient, sans doute aucun, être davantage sensibilisés à ces questions.



# Partie 1

---

**Quels risques dans les musées ?  
Comment les anticiper  
(prévention et protection)  
et réparer les dommages ?**



## Table ronde

.....

**Avec Céline Allain**, coordinatrice du plan de sauvegarde des collections à la Bibliothèque nationale de France, et **Stéphane Ceccaldi**, chef du service « incendie » du château de Versailles.

**Modérée par Laurent Thurnherr**, membre du conseil d'administration d'ICOM France

**Laurent Thurnherr** – La prise en compte des risques est essentielle pour les établissements membres d'ICOM France, lesquels ne sont pas égaux face à cette menace. Certains collègues sont très attentifs à ces questions, d'autres beaucoup moins, et collectivités et tutelles n'y sont pas nécessairement sensibles. L'incendie du Musée national de Rio de Janeiro a été évoqué plusieurs fois, mais d'autres exemples de sinistres seront abordés. Cela étant, aucun musée et aucun centre patrimonial n'est seul pour traiter ces questions ; nous pouvons avoir un relais par le biais d'associations – ICOM, Bouclier bleu, ICMS – et de professionnels spécialisés.

Céline Allain, titulaire d'un master en conservation préventive, est la coordinatrice du plan de sauvegarde des collections à la Bibliothèque nationale de France depuis 2013 ; auparavant, elle a travaillé sur des chantiers de collection au musée du Petit Palais, au musée du Quai Branly et au Louvre. Stéphane Ceccaldi, chartiste et issu d'un cursus scientifique, a travaillé au Louvre puis au Musée Guimet avant de devenir en 2005 chef du service « incendie » du château de Versailles et des Trianons ; sa double expertise scientifique et opérationnelle, unique en France, fait de lui le spécialiste de la protection du patrimoine au niveau national pour les services

d'incendie et de secours au sein du Centre opérationnel de gestion interministérielle des crises du ministère de l'Intérieur.

Tous deux nous diront pour commencer comment ils déterminent et évaluent les risques auxquels les musées doivent faire face.

**Céline Allain** – Dans un établissement tel que la Bibliothèque nationale de France (Bnf), les risques sont multiples. C'est l'incendie du siège du Crédit Lyonnais, en 1996, qui a déclenché l'élaboration d'un plan de sauvegarde des collections, quelques mois avant l'ouverture au public du site François-Mitterrand. Depuis lors, étant donné l'ampleur et la complexité de ce bâtiment, nous avons principalement dû faire face à des fuites et à des inondations d'origines diverses. C'est que l'eau circule dans plus de 140 kilomètres de canalisations, pour différents usages – système d'extinction d'incendie par asperseurs, climatisation des magasins, évacuation des eaux usées et pluviales... – et, après vingt ans, le vieillissement des installations a provoqué des accidents et des fuites. Nous avons donc abordé le risque « eau » dû à une défaillance technique. D'autre part, le site François-Mitterrand étant situé aux abords de la Seine, nous avons été conduits à rédiger un plan de prévention des risques d'inondation qui continue d'être développé. Mais quand nous abordons la question des risques, nous faisons face à de grandes résistances, ce qui est un grave risque en soi : ne pas pouvoir informer des risques ni en parler ouvertement dans nos institutions représente un risque supplémentaire, qui s'ajoute aux risques naturels et technologiques.

**Stéphane Ceccaldi** – Ce sont les nouvelles techniques de communication qui nous font prendre conscience des risques, mais ils existent depuis toujours. Pour les services de secours, ils sont de trois sortes. Il y a le feu, immédiat, radical et spectaculaire ; c'est ce qui s'est malheureusement passé à Rio de Janeiro,

mais un autre incendie avait, bien longtemps avant cela, ravagé la bibliothèque d'Alexandrie. Il y a l'eau, le risque le plus connu des conservateurs, bibliothécaires et archivistes, puisqu'il n'est pas un gestionnaire de collection qui n'ait eu à faire face à la fuite d'un conduit, d'une gaine ou d'un toit, à un radiateur qui s'épanche ou simplement à de l'eau renversée sur les collections – à quoi s'ajoute que la maîtrise d'un incendie implique l'emploi de l'eau. Le troisième risque, auquel on pense peu, est celui de l'effondrement d'un édifice. L'écroulement du bâtiment des archives de la ville de Cologne a eu lieu à la suite d'un glissement de terrain, mais il peut y avoir d'autres facteurs déclenchants : une grue qui tombe ou l'usure d'un bâtiment contenant des œuvres.

Tels sont les trois types de risques et, parce que l'on en a davantage conscience maintenant, on s'efforce de mieux les anticiper. Mais, comme il vient d'être dit, évoquer ces risques effraye, comme si en parler allait faire survenir ce que l'on redoute. Malheureusement, cela peut arriver ; ce n'est pas parce que l'on en parle que cela se produira forcément et, en anticipant, on n'empêchera pas les gros sinistres mais on tentera d'en atténuer les conséquences. La prise en compte des risques permettra des actions, en interne, par tous ceux qui travaillent dans le bâtiment considéré, car tous, quel que soit leur grade – directeur, conservateur, agent de surveillance – peuvent avoir une action salvatrice. Ensuite, on passe aux secours publics, qui ne sont pas formés scientifiquement à ce type d'interventions, si bien qu'un pompier éteindra un feu qui s'est déclaré dans un musée comme il éteindrait un feu de voiture ou d'appartement – mais les conséquences, notamment avec l'usage de l'eau, ne seront pas les mêmes. L'anticipation passe donc aussi par la formation des pompiers ; on y vient progressivement.

D'ailleurs, pourquoi conservateurs de collections et pompiers ne se parleraient-ils pas ? L'Inp enseigne un module « Sécurité

et sûreté », et dans ce cadre nous accueillons les étudiants une demi-journée au château de Versailles pour les sensibiliser aux deux aspects de la question – vol-effraction et catastrophe –, en espérant que ces jeunes gens y penseront quand ils deviendront gestionnaires de collection. C'est un progrès majeur que techniciens et scientifiques apprennent à se connaître et partagent leurs expériences au lieu de maintenir la séparation étanche et dommageable qui existait auparavant. Quand je faisais mes études, leurs rapports étaient le plus souvent caractérisés par une condescendance méprisante réciproque ; cela n'est plus.

La prise en compte des trois risques cités et leur anticipation sont primordiales, aussi bien par la protection en amont que par l'action en cas de sinistre.

**Laurent Thurnherr** – Je suis directeur d'un musée de Lorraine, région dans laquelle on est particulièrement conscient des risques depuis le tragique incendie du château de Lunéville. Pour autant, je suis en train de rédiger le plan de sauvegarde du musée et j'ai le plus grand mal à me faire entendre par les sapeurs-pompiers. Il ne s'agit pas de condescendance mais plutôt de mise à distance. Peut-on espérer, un jour, une transversalité réelle ?

**Stéphane Ceccaldi** – Cela ne se règlera pas en deux ans, ni même en trois ; à mon avis, une génération sera nécessaire pour que les mentalités évoluent. L'Inp envoie désormais les élèves conservateurs en formation à Versailles, au Louvre et ailleurs encore et il existe désormais un séminaire de formation et de sensibilisation à l'École nationale supérieure des officiers de sapeurs-pompiers d'Aix-en-Provence. Je suis chargé de ce cours nouveau, et des élèves me disent à la fin de la session qu'ils n'avaient pas conscience de ce que je décris : un sinistre touchant le patrimoine, quelle que soit sa nature, détruira des objets et au-delà, atteindra une conscience collective ; une œuvre d'art,

une archive, un livre touchés par un sinistre sont d'une certaine manière des victimes comme le sont les accidentés de la route. Les sinistres qui touchent les bâtiments du patrimoine ne font généralement pas de victimes humaines car ils ont souvent lieu quand il n'y a plus personne ou peu de monde, si bien que les hommes sont extraits très vite. On passe alors au sauvetage des biens, mais un bâtiment conservant des collections ne s'envisage pas comme un pavillon.

Les Services départementaux d'incendie et de secours (SDIS) commençant à connaître mon existence, je suis de plus en plus sollicité. Je reviens du SDIS de l'Oise, à Beauvais, où l'on a pris en charge les problèmes qui se posent pour la cathédrale et pour le musée départemental où est exposé un immense et intransportable tableau de Thomas Couture. La prise de conscience est réelle, mais un problème se pose : sur le plan réglementaire, personne n'est astreint à un plan de protection des œuvres. La loi n'impose que d'assurer la sécurité des individus en définissant les modalités de leur évacuation en cas de sinistre. Pour autant, peut-on prendre le risque de perdre une collection en limitant son discours à : « Les hommes sont sauvés, pour le reste on fera ce qu'on peut » ? Ce n'est plus acceptable, mais il faut préparer le terrain petit à petit.

**Laurent Thurnherr** – L'incendie du Musée national de Rio de Janeiro a montré l'émoi que suscite la perte d'une collection. Ce qui vaut pour un musée vaut aussi pour une bibliothèque ; quelles lignes directrices permettent de construire un plan de sauvegarde ?

**Céline Allain** – Pour ce qui est du dialogue interprofessionnel, les sapeurs-pompiers de la brigade de la BNF, très sensibles à la conservation, demandent à apprendre les bons gestes pour sauver les collections au cas où un incendie ou une inondation grave se produirait. Les pompiers sont présents en permanence,

jour et nuit, et nous comptons sur eux pour agir. Dans le cadre du plan de sauvegarde des œuvres exposées, ces collègues sont intégrés dans notre programme de formation : on leur transmet les consignes et ils apprennent la manipulation de collections d'objets et de livres conservés en magasins.

S'agissant des lignes directrices, le ministère de la Culture<sup>1</sup> a publié en 2006 un guide bien fait que l'on trouve facilement sur internet ; il n'est pas dépassé et reste très pratique. Depuis lors, des directives ont été données, si bien que lorsqu'on se lance dans la rédaction d'un plan de sauvegarde des collections, il faut commencer par digérer une documentation si pléthorique que l'on ne sait plus quel guide fait foi. C'est pourquoi plusieurs de mes collègues, notamment du Louvre, des Archives nationales et du musée du Quai Branly-Jacques Chirac, et moi-même avons entrepris d'élaborer une norme internationale de rédaction des plans de sauvegarde des collections.

**Stéphane Ceccaldi** – Là où il existe un service d'incendie spécifique – à la Bnf, aux Archives nationales, au Louvre, au musée d'Orsay, au château de Versailles –, les sapeurs-pompiers, qui ont souvent demandé cette affectation, sont particulièrement sensibilisés à la question, la communication est réelle et la culture qui s'est créée depuis vingt ans fait que les choses fonctionnent assez bien. Ailleurs, le service incendie est assuré par les secours publics qui ont de multiples autres tâches, et la sauvegarde des collections est pour eux un surplus d'activité qui n'est pas toujours bien envisagé, pour la raison que je vous ai dite : en cas de sinistre, le sauvetage des hommes l'emporte évidemment et, réglementairement, il n'y a rien d'autre. C'est sans doute pourquoi les choses coïncident en Lorraine. Ces services sont en suractivité et n'ont nul personnel en excès.

(1) [www.culture.gouv.fr/Thematiques/Conservation-restauration/Plans-de-sauvegarde-Securite-Surete/Plans-de-sauvegarde-et-d-urgence](http://www.culture.gouv.fr/Thematiques/Conservation-restauration/Plans-de-sauvegarde-Securite-Surete/Plans-de-sauvegarde-et-d-urgence)

Un plan de sauvegarde est un guide opérationnel expliquant ce qu'il faut extraire en premier en cas de sinistre, de quelle manière, et où le placer. Ce document n'est pas à la charge des secours publics mais de l'exploitant, qu'il soit public – le conservateur – ou privé – le propriétaire d'un château. Il faut envisager une norme évitant que l'on fasse n'importe quoi.

Beaucoup d'initiatives isolées – dont je me félicite qu'elles existent – ont déjà été prises. Ainsi, à Chantilly, Mme Nicole Garnier-Pelle, conservateur général du patrimoine, a fait établir un plan de protection et de sauvegarde des œuvres avec la caserne locale du SDIS, et des manœuvres ont lieu tous les mardis, éventuellement dans les collections. Il en est de même à Toulouse et à Colmar. Dans les Yvelines, un canevas d'intervention commun – une « fausse norme » – a été rédigé et l'on en est au quinzième plan de sauvegarde des œuvres dans le département, châteaux privés et cathédrale de Versailles compris. Le château de Versailles n'est pas traité car pour l'instant les conservateurs ne s'entendent pas sur ce qui est prioritaire. On y vient, mais je comprends que pour le gestionnaire d'une collection, envisager la perte d'une partie de cette collection soit ressenti comme une sorte de viol intellectuel. Or, demander de faire un plan de sauvegarde, c'est demander d'envisager la perte de ce qui n'y figure pas puisque, si l'on peut tout sortir, on sortira tout, mais par définition on extraira en priorité ce qui est recensé dans le plan de sauvegarde. Et si tout ne peut être sauvé et que vous demandez à 4 heures du matin à un pompier non formé de choisir ce qu'il sort, son choix ne sera pas nécessairement celui qui aurait été le vôtre et vous risquez de mauvaises surprises.

Établir une norme signifie aussi que les concepteurs des plans de sauvegarde des œuvres – les gestionnaires de collections – n'en seront pas les utilisateurs. Chacun doit donc parler le même

langage. Si, dans un tel plan, on décrit de manière archi-détaillée une (imaginaire) *Circoncision du Christ au Temple* par Eustache Le Sueur, il est peu probable qu'au moment crucial ce tableau soit trouvé. Les œuvres doivent être décrites de manière caricaturalement simple – en gros, comme pour une chasse au trésor : partant d'un point donné, on va à tel endroit où l'on trouve l'objet recherché, qui ressemble à cela et que l'on décroche ainsi. On indiquera aussi la hauteur, la longueur et le poids, et c'est tout. À propos du poids, un pompier, parce qu'il fait trois heures de sport chaque jour, peut porter des poids plus lourds que la plupart d'entre nous ; il est donc inutile d'envisager quatorze installateurs pour déplacer un tableau de 100 kilos – et si l'on cogne un tableau pendant l'extraction et qu'il est troué, les restaurateurs se mettront à l'œuvre, mais au moins il sera sauvé.

**Laurent Thurnherr** – Pour ce qui est des déplacements d'œuvres et d'ouvrages, la présentation en salle et la conservation dans les réserves ne sont-elles pas également essentielles à la prévention des risques ?

**Stéphane Ceccaldi** – Depuis quatre ans, nous envisageons pour Versailles des moyens de stockage spécifique avec des matériaux spécialisés, dans les quatre centres de secours des Yvelines qui ne servent qu'à l'extraction des œuvres. Il a fallu faire violence au service financier du SDIS pour qu'il alloue quatre fois 5 000 euros à l'achat de caisses, de gants, de chariots et de diables uniquement affectés à l'extraction d'œuvres d'art en cas de problème. Le SDIS du département de l'Oise procède de la même manière, pour un coût de 30 000 euros. Angers l'avait déjà fait pour le Musée de la tapisserie. Donc, les choses bougent, mais c'est compliqué. Pour les papiers, les livres et les archives, la difficulté est double : il faut les localiser et leur poids devient vite très important. Tout cela s'anticipe, mais même si

l'on peut avoir une méthodologie générale, chaque cas est particulier, ce pourquoi il faut sensibiliser tout le monde et se parler.

**Céline Allain** – Les collections ont été déplacées plusieurs fois au cours des deux guerres mondiales ; des priorités avaient déjà été définies et les listes assez précises qui figurent aux archives pourraient nous servir de base de travail. Établir des priorités est un problème d'ordre psychologique plutôt que matériel, puisque la BnF dispose de dépôts à proximité des magasins, dans lesquels on stocke des bâches contre l'inondation et des bâches ignifugées, ainsi que des caisses pour évacuer les livres. Des collègues sont formés à leur utilisation. Nous avons également du matériel et un plan d'évacuation pour les salles d'exposition : nous organisons plusieurs expositions chaque année sur le site François-Mitterrand, et nous pouvons ainsi rassurer les prêteurs.

Certes, le plan de sauvegarde est établi essentiellement à destination des pompiers, seuls efficaces en cas d'incendie. Mais dans la vie quotidienne les risques sont variés et il s'agit plutôt d'inondations. Il faut y être préparé et pouvoir intervenir sans l'aide des pompiers. Le plan comprend donc des fiches de procédures à l'intention des collègues, pour endiguer l'eau, protéger les collections, les évacuer et prendre les premières mesures de stabilisation.

**Stéphane Ceccaldi** – Je suis bien d'accord, il y a aussi une intervention en interne. Mais cela vaut pour la BnF, Versailles, le Louvre, qui sont des « usines » avec beaucoup de personnel. Dans la plupart des cas, en province, de petites collections comprennent beaucoup d'objets mais disposent de peu de personnel. Tout incident entraîne le recours aux services publics. Nous avons envisagé de faire appel aussi au réseau associatif local, le Bouclier bleu par exemple, et aux associations d'amis des musées. Ils peuvent venir prêter main forte rapidement à ceux qui travaillent sur place, pour commencer à évacuer, car l'arrivée

des secours publics peut prendre de cinq à trente minutes. En cas d'inondation, tout le monde peut agir puisqu'il s'agit surtout de déplacer les œuvres. Dans le cas d'incendie ou d'effondrement, il y a un risque pour les personnes et il faut l'intervention de spécialistes.

**Laurent Turnherr** – On peut faire intervenir les amis des musées, et pour les musées municipaux, le personnel communal. En connaissez-vous des exemples ?

**Stéphane Ceccaldi** – À Rambouillet, l'ancien maire, le président du Sénat Gérard Larcher, était assez conscient du message du SDIS des Yvelines. L'hôtel de ville abrite des œuvres importantes et la carte des chasses royales levée à la demande de Louis XV ; il y a aussi des dépôts du Louvre. Il a été envisagé des plans de sauvegarde pour cet hôtel de ville, l'église, le musée du train, les archives et la médiathèque. Ces cinq plans se trouvent dans la mallette du responsable d'astreinte – et sous enveloppe scellée, pour éviter de dévoiler quelles sont les œuvres jugées prioritaires : une telle liste constituerait un bon mode d'emploi pour des voleurs ! Il faut être attentif au mode de conservation de ces listes ; ce ne peut pas être dans une caserne. En tout cas, à Rambouillet, les cadres techniques sont formés pour agir et sont appelés en même temps que les pompiers.

**Laurent Turnherr** – La gestion des risques prend la tournure d'un problème de société. À la BnF, considérez-vous que le personnel formé en interne se suffit à lui-même ou faut-il un plan de sauvegarde faisant appel à l'extérieur ?

**Céline Allain** – Il est toujours délicat d'annoncer qu'on n'aura besoin de personne ! Cela étant, le plan de sauvegarde des collections prévoit l'autosuffisance, notamment en cas de crue de la Seine : si elle survient, on ne pourra pas faire appel aux pompiers

de la Ville de Paris, qui seront très occupés ailleurs, et il serait dangereux de vouloir sortir les collections du site, d'autant que la circulation sera difficile. L'autosuffisance s'imposera et nous cherchons donc à développer nos compétences. Nous avons passé une convention d'aide mutuelle avec les Archives nationales, mais ses conditions de mise en œuvre restent à préciser. Dans ce cadre, nous travaillons depuis un an à identifier des protocoles de traitement pour des supports que nous connaissons moins bien que le papier, par exemple la documentation photographique. Nous offrons aussi des formations aux autres bibliothèques, soit à la BnF, soit sur place si elles le demandent, en organisant par exemple un exercice grandeur nature.

**Stéphane Ceccaldi** – On a envisagé la même chose au Louvre. Quand j'y exerçais encore, il y a quelques années, on se préparait à la crue centennale. À l'époque, les réserves n'avaient pas encore été déménagées ; on avait donc prévu de requérir des personnels inscrits sur une liste de volontaires, que l'on aurait logés sur place pendant quelques jours, le temps de remonter toutes les collections dans les étages non inondables. On comprenait bien, en effet, que les services de secours seraient requis ailleurs. Il y a deux ans, il y a eu des inondations dans les Yvelines, et le moulin d'Aragon et d'Eluard à Saint-Quentin-en-Yvelines était sous 1,8 mètre d'eau ; les archives personnelles, au rez-de-chaussée, ont été touchées. Le musée-promenade de Port-Marly baignait dans 1,5 mètre d'eau et comme le personnel ne compte que quatre membres, le SDIS a dû intervenir – mais seulement après être allé secourir les personnes.

L'eau peut donc relever d'un traitement local. À la BnF par exemple, des fuites du système d'aspersion ont provoqué une inondation qui a touché 3 000 volumes. Pour le feu et l'effondrement, il en va différemment. Le feu peut provenir de travaux ou

d'un court-circuit. Au Musée national de Rio de Janeiro, on pense qu'il a été déclenché soit par un ballon allumé qui est tombé sur le toit soit par le système électrique, très ancien. Or il n'y avait ni système de détection ni préparation. Nous avons publié un article dans *Sapeurs-pompiers Magazine* à ce sujet. Nous avons en France un système d'anticipation qu'ils n'avaient pas.

Au passage, je rappelle que le feu ne tue pas, ou très peu. Ce qui tue, c'est la fumée toxique. Aussi, il ne faut pas croire bien faire en retournant sur place pour sauver un objet si l'on n'est ni formé ni équipé.

**Céline Allain** – À la BnF, nous sommes bien conscients que dans ce cas il n'est pas question d'intervenir nous-mêmes.

**Stéphane Ceccaldi** – Aujourd'hui, le travail en commun est une évidence.

**Laurent Turnherr** – L'enquête a montré que l'incendie du château de Lunéville était dû à l'absence de mise aux normes des installations électriques.

Nous avons parlé de l'eau et du feu. Est-ce que le risque d'attentat est désormais pris en compte dans les plans de sauvegarde ?

**Stéphane Ceccaldi** – Archives et bibliothèques sont des lieux moins « ouverts » si je puis dire, sauf pour des expositions.

**Céline Allain** – La BnF est néanmoins un établissement sensible.

**Stéphane Ceccaldi** – Effectivement. Au château de Versailles, nous pouvons accueillir 40 000 visiteurs par jour, et 10 000 personnes peuvent se trouver massées dans la cour d'honneur. Le risque d'attentat est donc pris en compte, pas tant pour préserver les collections que pour protéger les personnes. Certes, on a détruit des sites et des objets patrimoniaux en Syrie et en

Afghanistan, mais un attentat en Europe vise avant tout les êtres vivants, pour terroriser. Les secours publics considèrent le lieu de l'attentat comme une zone « rouge », dans laquelle il est interdit d'entrer, même pour sauver des blessés, jusqu'à ce que les forces d'intervention décrètent la zone « verte ». Nous, pompiers, stationnons un kilomètre en amont. C'est donc de protection des personnes et non des biens qu'il s'agit.

**Céline Allain** – Il existe aussi un risque de vandalisme dans les musées. On a des exemples de tableaux déchirés, aspergés de produits chimiques, repeints au spray. Le plan de sauvegarde ne peut contenir de mesures pour empêcher les personnes d'agir – cela relève des services de sécurité et de la police – mais des fiches, préparées avec des restaurateurs, indiquant les premiers gestes à avoir pour intervenir sur les œuvres victimes de l'agression.

**Stéphane Ceccaldi** – On se trouve dans les mêmes conditions en cas de sinistre, pour les œuvres qui peuvent être abimées. Les services de secours n'ont pas la compétence pour prendre des mesures curatives ou conservatoires. Même au C2RMF sont stockés nombre de produits destinés à restaurer les œuvres mais qui, en cas de sinistre, pourraient bien aussi les abîmer. Je me souviens qu'une forte crue avait noyé l'étage moins 4 du Louvre. L'eau contenait un mélange de produits si corrosif qu'il pouvait même attaquer les tenues de protection. Les pompiers n'avaient pas voulu y entrer aussi longtemps que la zone n'était pas sécurisée sur le plan sanitaire. L'anticipation doit être le fait des gestionnaires de collections, qui pourront apporter les meilleurs moyens curatifs.

Lors des inondations que j'ai mentionnées, à Port-Marly et au moulin de Saint-Quentin-en-Yvelines, j'ai demandé que la direction régionale des affaires culturelles soit prévenue immédiatement. Le pompier pénètre dans le site, le scientifique non, mais

l'information doit lui être transmise. Lors d'un incendie à l'église Sainte Marguerite du Vésinet, classée monument historique, les tableaux ont été souillés par la fumée, les vitraux par des matières grasses et acides. Je ne l'ai su qu'un mois et demi plus tard, alors que la dégradation chimique avait commencé. Il faut donc informer très tôt. Un conseil au passage : il faut congeler les papiers mouillés pour éviter que des germes se développent.

**Céline Allain** – J'ai mentionné les fiches d'intervention et de traitement des œuvres – comment décrocher, emballer, transporter – mais le plan de sauvegarde ne doit surtout pas être réduit à cela. Il ne peut fonctionner que s'il s'inscrit dans un cadre plus général, qui implique tous les niveaux hiérarchiques d'une institution, qu'elle soit grande ou petite. Dans ce dernier cas, le plan de sauvegarde doit être intégré dans l'organisation locale des secours. Tous les maires n'ont pas encore réalisé un plan de sauvegarde communal, mais la démarche progresse. À nous, responsables de bibliothèques et de musées, de les y aider, et de prendre contact avec eux pour faciliter la prise en compte du patrimoine dans ce plan. À la BnF, nous avons rédigé des fiches mais nous savons bien que nous ne pourrions les utiliser que si la direction générale, le service de la communication et la logistique sont impliqués, pour, par exemple, décider de fermer telle exposition ou telle salle de lecture.

**Stéphane Ceccaldi** – C'est effectivement un outil dans un ensemble, à utiliser à un moment précis d'une crise. Cette crise, il faut essayer de l'anticiper, mais il faut aussi se soucier de l'aval et c'est la tâche des services de communication : comment parler de ce qui s'est produit ? Comment présenter les dommages ? Faut-il ou non fermer l'institution touchée ?

**Laurent Turnherr** – La communication doit également être maîtrisée au moment des faits. Lors de la dernière alerte pour crue au Louvre, certains conservateurs ont envoyé des tweets

tout au long de l'opération, ce qui a posé des problèmes de sécurité et de conservation des œuvres.

**Stéphane Ceccaldi** – Il faut aussi prendre garde à la surmédiatisation. À Versailles, avant que je n'y arrive, un feu s'était déclaré dans un transformateur électrique sous la chapelle royale, qui ne menaçait en rien le château. On a décidé de communiquer à ce sujet et, une demi-heure plus tard, CNN Japon annonçait que le château de Versailles était en flammes !

**Laurent Turnherr** – Il s'est passé la même chose pour le Louvre : de la fumée s'échappait d'un chantier voisin et tout de suite les réseaux sociaux ont grossi la nouvelle.

**Stéphane Ceccaldi** – La surexploitation des incidents sur les réseaux sociaux, qui envoient tout de suite une vidéo à l'autre bout du monde, est un grand danger.

**Laurent Turnherr** – Ainsi, sous le coup de l'émotion provoquée par les effondrements à Marseille, les cameramen de France 3 qui étaient hier à Charleville-Mézières pour le président de la République se sont précipités pour filmer en direct l'effondrement d'un immeuble.

**Stéphane Ceccaldi** – Dans un registre plus léger, cherchez sur Google « sauvetage oiseau château Versailles » et vous verrez mes subordonnés en train de libérer une mésange prise dans des câbles électriques sous l'escalier de la Reine. Quatre personnes différentes ont filmé l'épisode et l'ont mis sur *YouTube* ! En cas de sinistre, il faut écarter le public, car en plus des voyeurs il y a des gens malintentionnés qui en profitent pour se servir.

**Laurent Turnherr** – En établissant un plan de sauvegarde, on se heurte forcément à des incertitudes, des doutes. Comment dépasser ce moment pour être le plus efficace ?

**Céline Allain** – La première peur est de ne pas être suffisamment préparés : les collègues sont-ils assez formés, ont-ils retenu les bons gestes de l’urgence ? On se heurte aussi – c’était nettement le cas avant la crue de 2016 – à des résistances pour prendre en compte les risques. C’est dû en partie au manque de dialogue interprofessionnel – je ne parle pas des pompiers, bien entendu. Par exemple, les collègues des services techniques ne sont pas toujours disposés à évaluer les risques et à transmettre les résultats et il nous manque encore des informations. De façon générale, il y a une certaine incrédulité face au risque de crue. À l’inverse, l’existence d’un plan de sauvegarde depuis longtemps rassure trop certains collègues qui pensent que nous sommes nombreux et que nous y arriverons toujours. On met aussi en doute l’importance des moyens demandés proportionnellement au risque. Par exemple, si l’on fait faire de nouvelles vitrines, faut-il vraiment utiliser un matériau ignifugé, qui coûte très cher ? Des arbitrages sont nécessaires.

Pour rassurer et se rassurer, il faut des entraînements. Le faire en situation réelle présente beaucoup d’avantages : agir en groupe, identifier nos faiblesses mais aussi de bons réflexes, de nouvelles idées. Nous aimerions faire un exercice grandeur nature sur la traçabilité des transferts. Quand on déplace un grand nombre de livres, on a du mal à les compter et à bien les localiser. Mais s’entraîner demande de dégager du temps, et que tout le monde soit disponible et enclin à participer. La BnF a mis en place un dispositif de gestion des risques en 2015. Ce n’est pas la panacée, mais cela permet de réunir toutes les professions et la direction générale pour faire le point sur l’avancement de la préparation et sur l’identification des risques.

**Stéphane Ceccaldi** – Douter est une bonne chose, à condition que cela ne conduise pas à la culpabilisation, qui entrave

l'action. Le doute doit être constructif.

Des entraînements réguliers ont lieu tous les lundis matin au château de Versailles avec nos services et les pompiers extérieurs. Ils ont lieu aussi à Chantilly, où Mme Garnier-Pelle avait été précurseur : elle avait accepté que l'on bouge des collections, pas des copies, ce qui crée une certaine appréhension chez les sauveteurs. Dans les Yvelines, ces manœuvres ont montré que le plan, si bien préparé sur le papier, présentait des incohérences sur le terrain, ce qui a permis des ajustements. Pour mettre en place notre plan dans les Yvelines, il a fallu quatre ans d'analyses, de réflexions, de vérifications que ce que nous voulions était compréhensible et compris, de manœuvres avec des faux dont je prétendais qu'ils étaient authentiques pour mettre les sauveteurs sous pression. Nous nous sommes, bien sûr, posé la question de la traçabilité. Le sinistre, hélas, peut survenir dans la nuit du 15 août, quand personne n'est disponible, et il faudra, avec les moyens du bord, sortir les œuvres et les stocker. Une procédure établie dans les Yvelines, en Mayenne, à Angers, prochainement dans l'Oise et probablement en Loire-Atlantique, prévoit un groupe d'évacuation des œuvres d'art, en plus du traitement du sinistre : des pompiers déménageurs évacuent les œuvres et les apportent à un pompier secrétaire qui a la liste des œuvres possédées par l'établissement ; il recense celles qui sortent et les fait mettre à l'abri avec la police et la gendarmerie. Cette démarche convainc les conservateurs de musée. Évidemment, elle ne garantit pas la perfection. Au Musée national de Rio de Janeiro, s'il y avait eu évacuation générale, ce qui malheureusement n'a pas été le cas, sortir vingt millions de pièces aurait provoqué une totale confusion. Il faut essayer d'anticiper et ensuite, on fait ce qu'on peut.

**Céline Allain** – Les retours d'expérience formalisés sont aussi riches d'enseignements. On devrait les généraliser, à la suite d'un exercice comme d'un sinistre.

**Stéphane Ceccaldi** – Nous conduisons ces retours d'expérience, qui font l'objet de rapports remis aux responsables des secours publics et aux gestionnaires des collections.

## ***Interventions du public***

**Virginia Verardi, conservatrice du patrimoine et directrice des musées municipaux de Châlons-en-Champagne** – À Châlons, nous avons réalisé notre plan d'évacuation pour le plus grand de nos trois musées. À Reims, le SDIS de la Marne a un service spécialisé dans le déplacement des œuvres d'art. Les pompiers de Châlons nous ont orienté vers leur référent qui nous a invités à assister à un exercice « en situation » – fumée et obscurité – pour un incendie dans une salle à part où étaient placées des répliques de tableaux et de sculpture.

Nous l'avons réédité à Châlons, en présence du pompier déménageur et du pompier secrétaire de Reims, dans les salles habituelles d'exposition, où se trouvaient les œuvres authentiques mais emplies aussi d'objets non patrimoniaux à évacuer – pour être honnête, beaucoup de cadeaux protocolaires reçus par le maire. Le scénario était un départ de feu dans un boîtier électrique. Les pompiers locaux avaient pour tout renseignement le poids des œuvres, le tout étant classé en une, deux ou trois plumes. Dans l'action, nous leur avons appris qu'on ne soulevait pas un objet lourd par les anses ; eux nous ont dit que les ventouses que nous utilisons pour enlever les vitrines ne pouvaient remplacer le marteau. Pour indiquer une priorité, nous pensions apposer des pastilles de couleur sur les œuvres, mais ç'aurait été faire la liste des courses pour les voleurs ; nous les avons mises sur des fiches, une par salle, comme à l'intention du public, ce qui est moins voyant. Pour la liste des œuvres, le SDIS nous a aidés : ils

nous ont bien dit de n'utiliser ni le titre de l'œuvre ni des explications écrites mais sa photo, et d'indiquer le lieu où l'œuvre se trouve, si elle supporte l'eau, combien de personnes il faut pour la déplacer. Les trois brigades de pompiers ont participé à la manœuvre et sont sensibilisés – et ils ont tellement apprécié l'exercice qu'ils en ont fait une page de leur calendrier.

**Stéphane Ceccaldi** – Je vous remercie de nous faire découvrir ce type d'information. Les SDIS, comme leur nom l'indique, sont départementaux et donc cloisonnés. Je sais ce qui se passe à Colmar, Angers, Laval ou dans l'Oise par contacts personnels, mais il y a d'autres initiatives individuelles. La direction des musées de France a publié une note à ce sujet en 2007, mais c'est une préconisation déontologique, pas une obligation légale.

**Virginia Verardi** – C'est bien le problème : nous avons terminé notre plan mais il faut maintenant faire comprendre aux responsables budgétaires l'utilité d'acheter du matériel qui ne servira jamais, comme une boîte à outils réservée aux pompiers.

**Stéphane Ceccaldi** – Nous avons le même problème dans les Yvelines pour obtenir les 20 000 ou 30 000 euros que coûte le « lot d'extraction et de protection des œuvres », car ce matériel, on l'espère, sera entreposé, et plus tard remplacé, sans avoir servi. Mais vaut-il mieux dépenser 20 000 euros tous les vingt ans ou 200 millions d'euros tous les cent ans ?

**Laurent Turnherr** – Et vous découvrirez bientôt que la vraie question est de savoir si les outils sont à financer sur le budget d'investissement ou sur le budget de fonctionnement !

**François-Laurent Contenay, directeur du marketing et des grands projets de la société Decalog** – Notre société, Decalog, édite des logiciels de gestion de collection. Nous avons intégré dans notre logiciel *Flora* de gestion des œuvres un plan

de sauvegarde des œuvres, élaboré en collaboration avec le SDIS des Alpes de Haute-Provence et l'École nationale supérieure des officiers de sapeurs-pompiers. Celle-ci a rédigé une matrice de sauvegarde et de gestion des œuvres qui indique la priorité et la nature des risques pour chaque œuvre. Nous avons réalisé au Musée de préhistoire des Gorges du Verdon, à Quinson, avec le SDIS, un exercice grandeur nature avec cette méthode, et cela a été un franc succès. Dans une simulation d'incendie, chaque pompier en intervention disposait d'une tablette dont l'écran était géré depuis la voiture de commandement. Une action est donc menée sur le plan national par l'École nationale supérieure des officiers de sapeurs-pompiers. Cet exercice s'inscrit dans le cadre du projet européen *Rescult* qui vise à renforcer la capacité des services de protection civile à prévenir et atténuer les effets des catastrophes sur le patrimoine culturel.

**Stéphane Ceccaldi** – Venez au Louvre mardi 27 novembre : vous assisterez au deuxième exercice annuel de formation des commandants d'opérations de secours, qui sont tous des officiers supérieurs de la brigade de sapeurs-pompiers de Paris. Ils interviennent directement dans le musée, fermé ce jour-là. L'an dernier, dans le département des objets d'art, ils ont déplacé des meubles, dont un fauteuil Crozat, en présence des conservateurs. Que le personnel scientifique accepte désormais de collaborer avec les équipes de secours est un énorme atout.

**Jean-Pierre Fabre, inspecteur santé et sécurité au travail, ministère de la Culture** – Il faut, j'en suis d'accord, associer techniciens et scientifiques à la sauvegarde des collections, mais aussi le personnel. Vous avez mentionné trois risques, mais chaque établissement a l'obligation d'évaluer les risques courus par son personnel, et certains de ceux-là menacent aussi les collections. Il en est ainsi du risque environnemental, de l'amiante et du plomb, tout comme l'intervention d'entreprises

extérieures : on sait très bien que de nombreux incendies dans des bâtiments patrimoniaux ont eu lieu à la suite d'interventions d'entreprises, sur les couvertures par exemple.

Un plan d'intervention, c'est bien, mais la BnF compte plusieurs centaines de kilomètres de livres qui seront très difficiles à déplacer si un feu se déclare. Il faut donc anticiper, ce qui signifie maintenir les installations en parfait état, entretenues et contrôlées, et respecter la réglementation relative aux établissements recevant du public. Celle-ci définit par exemple le niveau de protection des réserves, classées comme locaux à risques importants. Or, bien souvent, ont été transformés en réserves des locaux qui n'étaient pas prévus pour cet usage et qui n'ont pas les caractéristiques nécessaires.

En bref, la réglementation doit impérativement être respectée, et beaucoup de risques affectant le personnel peuvent être transposés aux collections. Enfin, quand on construit un bâtiment, il faut en prévoir le coût en fonctionnement et en personnel – et bien des petits musées n'ont ni ces moyens, ni le personnel spécialisé qui serait nécessaire.

**Laurent Thurnherr** – L'architecture et la construction des musées sont des sujets en soi. La question des moyens est maintenant mise en avant dès l'élaboration du projet scientifique et culturel d'un musée. La DRAC Grand Est, en tout cas, préconise l'évaluation des risques en amont et aussi celle du budget nécessaire à la sauvegarde des personnes – agents et public – et des biens.

**Jean-Pierre Fabre** – Combien de chantiers sont encore déclarés « clos et indépendants » alors qu'ils ne sont pas clos ? Il faudrait tenir compte des conséquences que cela a pour les agents et pour les œuvres, car si les personnes ne sont pas protégées de la poussière, les œuvres ne le sont pas davantage.

**Stéphane Ceccaldi** – La réglementation permet d’anticiper et sinon de supprimer au moins d’atténuer les conséquences d’un sinistre, et surtout de faire pointer les lacunes par des commissions de sécurité extérieures.

**Jean-Pierre Fabre** – Le code du travail, en complétant la réglementation relative aux **établissements recevant du public**, le permet aussi. On regrettera que, trop souvent, on n’en tienne pas compte dès la construction.





# Partie 2

---

**Quels modèles  
organisationnels efficaces ?**



# **Patrimoine culturel et résilience des métropoles : l'exemple de Paris**

**Roger Lefèvre, professeur émérite à l'université Paris-Est Créteil** – M. Sébastien Maire, haut responsable de la résilience à la Ville de Paris, m'a demandé de vous présenter le rapport que j'ai rédigé cette année, à sa demande, sur le rôle que pourrait jouer le patrimoine culturel parisien dans une résilience post-crise ou post-catastrophe. En effet, la stratégie de résilience présentée à l'Hôtel de ville en 2017 a fait l'impasse sur un patrimoine culturel pourtant important en nombre et en qualité et qui contribue au rayonnement de la ville et à son activité économique, ne serait-ce que par le tourisme de masse qu'il génère. Ce rapport était destiné à la municipalité, non au monde des musées ; y sont donc mentionnés des éléments qui vous sont familiers mais qu'il m'avait paru indispensable d'exposer aux édiles.

Comment réintégrer le patrimoine culturel parisien dans une stratégie de résilience révisée ? Comment conserver à Paris son attractivité culturelle et touristique et faire de son patrimoine culturel un levier dans la reconstruction sociale et économique post-catastrophe – car il s'agit du cadre et de la qualité de vie des citoyens ? En un mot, comment le patrimoine culturel peut-il aider les Parisiens à rebondir – c'est le sens de *resilio* en latin – après une catastrophe ?

La stratégie de résilience de Paris définit la résilience urbaine comme « la capacité des personnes, institutions, entreprises et systèmes au sein d'une ville à survivre, s'adapter et se développer quels que soient les types de stress chroniques et de

crises aiguës qu'ils subissent ». Ce champ est donc extrêmement vague. Les enjeux recensés sont les inégalités sociales ; le risque terroriste ; la pollution de l'air ; le dérèglement climatique ; la Seine et les risques liés au fleuve ; la gouvernance territoriale. Le patrimoine culturel et le très important tourisme de masse qui en découle ayant été oubliés, j'ai appelé l'attention sur les domaines dans lesquels le rôle du patrimoine culturel doit être considéré. Il faut insister sur le rôle considérable des conservateurs du patrimoine et d'autres acteurs du secteur du patrimoine culturel, qui sont dans une position unique pour aider à la récupération de la communauté dans l'éventualité d'un désastre de grande ampleur.

Les rives de la Seine entre le pont de Sully et les ponts d'Iéna et de Bir Hakeim, inscrites sur la liste du patrimoine mondial de l'Unesco depuis 1991, sont une vallée des musées. La ville compte 1 800 immeubles classés ou inscrits à l'inventaire des monuments historiques dont cent lieux de culte ; trente-sept ponts sur la Seine dont beaucoup de ponts historiques, six gares monumentales, douze musées nationaux majeurs, quatorze musées municipaux et 463 parcs et jardins, dont les Bois de Boulogne et de Vincennes.

Que faire pour diminuer les effets des risques majeurs sur le patrimoine culturel et ainsi mieux contribuer à la résilience de la capitale ? Il faut d'abord agir sur la pollution atmosphérique qui affecte les façades en pierre et vitrées – par exemple la pyramide du Louvre – les vitraux, statues et musées. Il faut aussi agir sur le changement climatique qui touche les musées, bibliothèques, collections, archives, réserves et jardins. Il faut encore agir sur les crues et les étiages de la Seine qui jouent sur les fondations, les ponts et les berges, et traiter les matériaux inondés et les musées. Enfin, il faut agir sur le tourisme de masse.

La pollution atmosphérique à Paris, qui n'est pas récente, a décru depuis la fin du XXe siècle et continue de décroître. Son

impact sur les matériaux suit la même évolution, qu'il s'agisse du noircissement des façades en calcaire abritées de la pluie, de l'érosion des façades en calcaire exposées à la pluie, du flou des verres abrités de la pluie ou des profondeurs de lessivage de potassium et de calcium sur les vitraux anciens. Pour amoindrir les risques liés à cette pollution, il faut réduire le trafic automobile et l'utilisation des combustibles fossiles pour le chauffage ; la municipalité s'y emploie ardemment, avec plus ou moins de popularité. Il faut aussi créer ou élargir les zones piétonnes, en particulier autour des monuments historiques ; je pense notamment au Louvre, dont l'emprise, et en tout cas la cour du Carrousel, devrait être rendue piétonne. Il faut encore installer des stations automatiques de surveillance de l'environnement, contrôler l'atmosphère intérieure des musées et bibliothèques, et surtout proscrire les bougies pour l'éclairage des lieux du culte. Il faut enfin utiliser des verres autonettoyants pour les vitrages et les façades vitrées, installer des doubles verrières de protection des vitraux comme cela été fait à la Sainte Chapelle, et entretenir métaux et bétons.

J'en viens au climat de Paris, qui évolue, et malheureusement mal. En 2070, la ville aura, selon le modèle climatique retenu, le climat actuel de Bordeaux ou de Cordoue ; la température aura augmenté de trois degrés en hiver et de quatre degrés en été. Cette situation alarmante justifie que les politiques, la municipalité en particulier, s'emparent du sujet. L'effet du changement climatique n'est pas négligeable car à Paris comme dans les autres métropoles, il existe un îlot de chaleur urbain : la température au cœur des villes est supérieure de plusieurs degrés à ce qu'elle est alentour.

Comment réduire les effets du changement climatique sur Paris ? Parce que la végétation réduit l'îlot de chaleur urbain, la

municipalité a défini une vaste politique de nature en ville, à mon avis plus ou moins heureuse, et qui se développe. Il faut introduire des espèces végétales résistantes à la chaleur et à la sécheresse ; établir des plans de gestion des jardins ; planter fleurs et arbustes sur les fenêtres et balcons des immeubles haussmanniens qui constituent la plus grande partie du cœur de la capitale. Mais il faut éviter la sur-végétalisation « sauvage » des grandes perspectives arborées. En particulier, la suppression des grilles placées au pied des arbres pour laisser pousser une végétation sauvage a eu pour résultat de transformer ces espaces en patauges boueux et en poubelles ; j'espère que la municipalité en reviendra à la belle invention d'Alphand et reposera ces grilles à leur place.

Que faire pour les musées, les bibliothèques et les réserves ? D'abord, réduire la consommation d'énergie due au chauffage, à l'air conditionné et au transport lointain des œuvres. D'autre part, il faut si possible éclairer œuvres et salles par des ampoules à LED, effectuer un bilan thermique des bâtiments, réaliser l'isolation thermique des murs et des toits et installer des capteurs d'alerte. On est là dans une politique générale de gestion des risques, dans le prolongement de ce dont il a été question précédemment. Il faut encore protéger le bois, le papier, les textiles, les polymères, les films et l'art contemporain des variations de température et d'humidité auxquelles ils sont très sensibles, les protéger des cycles de gel-dégel, et aussi des infestations biologiques, dont l'élévation de la température favorisera la prolifération.

Pour ce qui est des crues et des étiages de la Seine, il faut garder en mémoire que la partie de Paris qui est inscrite sur la liste du patrimoine mondial de l'Unesco est entièrement comprise dans l'aire d'inondation de 1910. Le danger potentiel est donc majeur.

Tous les scénarios hydrologiques pour la Seine s'accordent sur plusieurs phénomènes : un assèchement prononcé d'ici à la fin du XXI<sup>e</sup> siècle dû à la chute des précipitations ; la baisse des nappes phréatiques et des débits en moyenne annuelle ; les crues extrêmes ne changeraient pas significativement et la crue centennale resterait du même ordre de grandeur. En résumé, la baisse des niveaux est inquiétante pour l'alimentation en eau de la capitale et le danger que représente le risque de crue n'augmentera pas – mais il est déjà assez grand.

Pour diminuer les risques liés aux crues et étiages de la Seine, il faut inventorier et cartographier les sites menacés ; élaborer des plans d'urgence à suivre en cas d'inondation ; identifier des sites refuges ; prévoir des sites de séchage et de restauration ; surveiller les ponts historiques – qui seront menacés non seulement par les eaux mais aussi par les objets charriés par le fleuve à vitesse accélérée –, les berges et les quais ; installer et vérifier les valves anti-retour, en particulier dans les sous-sols profonds ; rehausser les prises, les appareils et les compteurs électriques. Il faut aussi proscrire toute nouvelle construction culturelle non-adaptée en zone inondable, en suivant l'exemple du musée du Quai Branly, que l'architecte Jean Nouvel a construit sur pilotis. Il faut enfin prévoir le manque d'eau dans les périodes d'étiage, mais la gestion des grands réservoirs en amont de la Seine est compliquée.

Reste le tourisme de masse. En 2017, on a dénombré 33,8 millions de touristes à Paris et en Île-de-France, et 8,1 millions au Louvre. Le tourisme de masse s'explique par des facteurs multiples, au nombre desquels le développement des vols aériens à bas coût, l'augmentation du nombre de véhicules, la multiplication des voyages à forfait et l'essor de plateformes telles qu'Airbnb. La surpopulation touristique a des effets délétères :

des concentrations de foules, l'accumulation de déchets, l'accroissement de la consommation d'énergie et d'eau, la circulation d'autocars et de bateaux émettant des gaz à effet de serre, et un danger considérable pour les œuvres.

On peut y porter remède par l'instauration de quotas de visiteurs sur les sites et aussi par l'augmentation du prix d'entrée – ce qui porte un coup à la démocratisation. Pour le futur, on prévoit une baisse du tourisme de masse par saturation, en raison du rejet par les populations locales – cela a commencé à se produire à Barcelone et à Dubrovnik. Une autre solution serait le tourisme virtuel ; je suis assez réservé à ce sujet, la copie ne valant pas l'original.

En conclusion, le patrimoine culturel parisien pourrait participer de façon significative à la résilience de la capitale – redonner un beau cadre de vie à la population est un moyen de lui redonner le moral – à condition que la pollution de l'air continue de baisser, que les crues de la Seine restent stables et que le tourisme de masse se stabilise ou régresse. Mais, malheureusement, le réchauffement climatique se poursuit.

## Table ronde

---

# Sur le territoire national et au-delà des frontières

*Avec **Alexandre Chevalier**, président d'ICOM Belgique Wallonie-Bruxelles ; **Stéphane Théfo**, membre du comité international de l'ICOM pour la sécurité dans les musées (ICMS), commandant de police détaché, directeur de la sécurité de l'Université Claude-Bernard Lyon 1 ; **Etienne Féau**, vice-président du comité français de Bouclier bleu ; **Céline Allain**, coordinatrice du plan d'urgence à la Bibliothèque nationale de France*

**Modérée par Laurent Thurnherr, ICOM France**

**Alexandre Chevalier** – ICOM Belgique Wallonie-Bruxelles et ICOMOS Wallonie-Bruxelles ont organisé le 6 octobre dernier, avec le soutien du Bouclier bleu belge, une journée conjointe de réflexion et de présentation de plans intégrés de prévention des risques et de plans d'urgence pour la préservation et la sauvegarde du patrimoine mobilier et immobilier en cas de catastrophe. Cette journée n'a pas été organisée en vain ; elle a permis que les uns apprennent des autres. C'est le rôle d'ICOM France et d'ICOM Belgique Wallonie-Bruxelles de favoriser la coordination de tous ceux qui ont déjà mis au point des plans d'urgence, car les intervenants sont multiples.

En Belgique comme partout ailleurs, on s'interroge sur ce qui existe en matière de prévention et aussi d'urgence après

un sinistre. En mars 2017, un incendie a ravagé le château de Chokier, situé dans la province de Liège, et son entier contenu. On a beaucoup parlé du bâtiment, qui menaçait de s'effondrer sur une voie ferrée située en contrebas, mais pas un mot n'a été dit du mobilier parti en fumée – comme s'il n'avait jamais existé.

De là est née la réflexion au sein d'ICOM Belgique Wallonie-Bruxelles : qui fait quoi pour prévenir de tels sinistres et préserver le patrimoine en pareil cas, nous sommes-nous demandé. Partis à la chasse aux renseignements en Belgique, en France et en Angleterre, nous avons constaté que bien des initiatives sont prises à titre individuel et que de nombreux organismes proposent des plans d'intervention, des canevas et des normes mais que cette tâche sisyphéenne est sans cesse reprise, et qu'un minimum de contacts et de coordination ferait certainement économiser beaucoup d'énergie, de temps et d'argent à tous les intervenants, singulièrement aux responsables de musées.

Nous avons conçu la journée comme une prise de contacts et ce n'a pas été inutile puisque'au bout d'une demi-heure, les responsables de deux musées d'une même ville apprenaient une bizarrerie : ils avaient deux plans d'urgence complètement différents, bien que définis avec les mêmes services de secours. De même, nous avons appris ici que dans plusieurs départements français existent des plans ignorés par la plupart d'entre nous jusqu'à ce soir.

J'ai mentionné la multiplicité des intervenants. Stéphane Théfo va nous présenter ICMS dans quelques instants. ICOMOS agit également pour la protection du patrimoine, ainsi que le Bouclier bleu qui focalise son action dans les zones de guerre. Le Centre international d'études pour la conservation et la restauration des biens culturels (ICCROM) fait beaucoup de prévention et donne des cours sur la préservation du patrimoine immobilier et mobilier ; il y en a eu au Japon, ainsi qu'aux Pays-Bas avec le

concours du Bouclier bleu. Le comité pour la gestion des risques en cas de catastrophes de l'ICOM est intervenu aux Antilles l'an dernier après les ouragans. Le comité de conservation de l'ICOM (ICOM-CC) s'occupe de conservation préventive et donc aussi de préservation des œuvres. S'ajoute à cela que de nombreux musées, des collectivités territoriales et des municipalités, telle Genève, ont élaboré des plans. Ce foisonnement d'initiatives parallèles fait perdre de vue le but ultime : sauver le maximum d'objets et de bâtiments lors d'un sinistre.

En Belgique, presque rien n'a été fait dans la partie francophone. Des modifications d'organisation politique font que Bruxelles, qui avait seulement une compétence sur le bâti, a récupéré une partie des compétences s'agissant des objets qui constituent le patrimoine des musées. La Flandre, inspirée par les Pays-Bas, est plus sensibilisée à ces problèmes et a une longueur d'avance pour ce qui est de la coordination générale car une impulsion politique a décidé que les musées doivent avoir des plans d'urgence, et un système de dépôts d'urgence est prévu pour ceux qui font face à des infestations ou à des sinistres.

Comme partout, nous nous battons contre l'inertie et l'absence de volonté politique. Améliorer l'organisation des plans d'urgence impose de prendre en considération des éléments fondamentaux dont certains ont déjà été mentionnés. Le premier, c'est qu'aussi belles soient les fiches rédigées, un plan d'urgence ne pourra jamais être mis en œuvre sans l'implication entière de la direction de l'institution concernée et de la tutelle politique ; et si les services de secours ne sont pas impliqués dès le départ dans l'élaboration de ces plans, ils ne sauront qu'en faire.

Le deuxième élément fondamental, c'est l'implication quotidienne de la totalité du personnel de l'institution, pour repérer des problèmes récurrents ou les petits détails qui peuvent entraîner

de grandes catastrophes – qui n’a le souvenir de portes coupe-feu maintenues ouvertes avec des caisses parce que l’on est en train de nettoyer ou de transporter du matériel et que personne ne songe à refermer ? Elles peuvent rester ouvertes une nuit entière, et un sinistre se déclarer entre 2 et 4 heures du matin.

Le troisième élément fondamental, c’est de développer une culture de l’erreur : parce qu’on ne peut apprendre si on ignore quelles erreurs ont été commises, chacune doit donner lieu à un compte rendu public. Cela vaut pour les exercices, qui doivent obligatoirement être suivis d’un *debriefing* permettant de corriger ce qui doit l’être, comme pour les petites erreurs courantes. La Flandre a repris à ce sujet le système en vigueur aux Pays-Bas : une banque de données anonymisées recense les erreurs récurrentes et celles auxquelles on ne pense jamais. Cela permet à chacun de tirer de ces erreurs les enseignements indispensables.

**Laurent Thurnherr** – Où l’on voit, une nouvelle fois, que le diable est dans les détails. Oscar Wilde disait fort bien que l’expérience est le nom que chacun donne à ses erreurs... Quels retours d’expérience l’ICMS pourrait-il mettre en avant ?

**Stéphane Théfo, membre d’ICMS, commandant de police détaché, directeur de la sécurité de l’Université Claude-Bernard Lyon 1** – Avant d’aborder les modèles organisationnels, auxquels je ne crois pas, je présenterai l’ICMS et rappellerai quelques principes régissant la gestion des risques, singulièrement le risque d’actes de malveillance.

L’ICMS, créé en 1974, rassemble des spécialistes de la sécurité, dont les directeurs de la sécurité de très grands musées. Le comité, qui est le principal conseiller de l’ICOM en cette matière, organise des conférences, et de nombreuses formations à la demande des comités nationaux de l’ICOM. Elles comprennent une présentation théorique *ex cathedra* et une mise

en situation dans les musées, au cours desquelles les participants sont invités à identifier vulnérabilités et faiblesses, à charge pour eux de trouver des solutions pour réduire les risques. L'ICMS publie également sur son site des manuels pratiques.<sup>2</sup>

Les directeurs de la sécurité qui travaillent dans de grands musées ont une forte capacité d'adaptation au contexte des petites institutions. Ces spécialistes proviennent souvent de pays anglo-saxons ; à vrai dire, parmi les personnes qui suivent assidûment les formations, je suis le seul Français. J'encourage donc les responsables de sécurité à me rejoindre.

La gestion des risques commence par leur analyse. C'est enfoncer une porte ouverte, pensera-t-on. Mais, dans bien des sites, j'ai pu constater qu'elle n'était pas faite, si bien que l'on prenait des mesures de précaution parfois excessives, le plus souvent insuffisantes. C'est donc le point de départ incontournable que d'identifier les risques, les mesurer, leur affecter une priorité, trouver une solution, et les suivre car ils évoluent.

Parmi les risques de malveillance, il y a celui du vandalisme. Difficile à prévenir, il est fréquent mais provoque peu de dommages. Quand, au Louvre-Lens, *La Liberté guidant le peuple* avait été marquée par un taggeur, une restauratrice avait enlevé la trace en quelques heures avec un solvant. Une œuvre installée à l'extérieur est plus exposée : *Dirty Corner*, installation d'Anish Kapoor dans les jardins de Versailles, a subi plusieurs dégradations successives. Le vol est l'acte le plus fréquent. Par exemple, la salière de Benvenuto Cellini dérobée au musée d'art et d'histoire de Vienne l'avait été par l'installateur d'alarme ! Un autre vol avait défrayé la chronique : un individu s'était introduit dans le musée d'art moderne de la Ville de Paris, en 2010,

(2) <http://network.icom.museum/icms/>

pour voler un tableau de Fernand Léger, pour donner suite à une commande. Étant donné la facilité de l'intrusion et l'absence d'alarme, il s'est servi plus largement, emportant des toiles de Matisse, Modigliani, Braque, Picasso. Ce type d'acte présente un risque collatéral : il nuit à la réputation de l'institution – on a ainsi pu lire ensuite dans un journal britannique que « prêter des œuvres à la France est une affaire risquée ».

Le terrorisme a aussi frappé : trois victimes – quatre avec le terroriste – au Musée d'art juif de Bruxelles en 2014, 25 morts et 45 blessés au Musée du Bardo à Tunis en 2015. Certes, le terroriste veut d'abord tuer des personnes, mais il attaque aussi un symbole – un musée d'art juif – ou vise d'autres enjeux – nuire à l'activité touristique.

Comment traiter ces risques ? On peut les accepter avec fatalisme et ne rien faire. On peut aussi annuler le risque, comme le musée de Berne qui a scié la corne d'un rhinocéros, un objet de vol fréquent, pour la remplacer par une corne en résine. Il y a quelques jours, les organisateurs d'une exposition à Hong-Kong, qui avaient reçu des menaces car elle caricaturait les autorités chinoises, l'ont tout simplement annulée. On peut aussi transférer le risque à l'assurance. Mais le plus intéressant est de continuer à exposer les œuvres en réduisant les risques. Ce sera l'objet d'une présentation ultérieure.

**Etienne Féau, vice-président du comité français du Bouclier bleu** – Dans la liste de risques que l'on a évoqués, manque, me semble-t-il, le risque industriel, par exemple dans les zones classées Seveso. Chacun se souvient de l'explosion de l'usine AZF à Toulouse ; elle a fortement mobilisé nos collègues, qui se sont regroupés dans la section Midi-Pyrénées du Bouclier bleu – désormais section du Grand Ouest. J'aurais d'ailleurs dû insister dans ma présentation sur le grand rôle des sections

régionales, comme celle d'Île-de-France, représentée ici par Christiane Baryla.

Il y a quelques années, lorsque je travaillais au C2RMF, nous avons fait une enquête sur la situation en Haute-Normandie. La conservatrice du musée Malraux, au Havre, éminente professionnelle, m'avait avoué qu'elle ne pensait jamais au risque que représentaient les installations pétrolières toutes proches. Je ne sais si, depuis lors, des plans propres à la ville du Havre ont été élaborés, mais je voulais que l'on n'oublie pas ce risque spécifique dans cette zone Seveso.

Le comité français du Bouclier bleu s'attache surtout à la sensibilisation et à la formation. Jocelyne Deschaux et Françoise Collanges, et d'autres collègues dans d'autres régions, ont beaucoup fait ces dernières années pour ce qui est un travail de longue haleine. Il y a quelque temps, j'ai assisté à une formation donnée par Jocelyne Deschaux au centre des archives diplomatiques du ministère de l'Europe et des affaires étrangères à La Courneuve. Le public était constitué de collègues des pays du Maghreb ; on a examiné un plan d'urgence établi par les Archives nationales. Récemment a eu lieu à Mirepoix, en Ariège, un exercice spectaculaire dans une ancienne minoterie, auquel ont participé une vingtaine de sauveteurs et une dizaine d'observateurs qui ont pu s'entraîner sur des objets – de brocante toutefois. Je pourrais donner d'autres exemples d'entraînements qui ont lieu, chaque année, en Île-de-France.

En qualité de chef du bureau des réseaux territoriaux des musées de France, j'ai été sensibilisé à ces questions, et j'aimerais disposer de plus de données. L'obligation légale de récolement décennal des collections est à peu près respectée, mais j'aimerais savoir combien des 1 220 musées de France ont élaboré un plan d'urgence – selon moi, moins de 10 % ; nous avons encore bien

du travail. Ainsi, à la suite de deux sinistres survenus sur les îles de Tatihou et d'Ouessant, nous allons réunir une assemblée générale et organiser une journée d'étude l'an prochain en Bretagne, pour continuer à défricher le terrain.

**Laurent Turnherr** – Quel modèle la BnF mettrait-elle en avant, qui différerait des préconisations faites par M. René Lefèvre pour la Ville de Paris ?

**Céline Allain** – M. Lefèvre a parlé des risques sur un plan très général, et j'ai été rassurée d'apprendre que le risque de crue ne sera pas pire à l'avenir. Le plan de sauvegarde des collections de la BnF est celui qu'a établi la directrice des musées au ministère de la Culture en 2006, avec les adaptations aux locaux et aux collections. Pour le risque de crue, il n'y avait pas de modèle particulier et il a fallu inventer.

**Laurent Turnherr** – Quels sont les points forts du modèle que vous proposez et qui sera achevé prochainement ?

**Céline Allain** – Le projet, qui devrait aboutir à une publication fin 2019, est celui d'une norme internationale. Ont participé au travail le Louvre, le Quai Branly-Jacques Chirac, les Archives nationales, des bibliothèques universitaires en plus de la BnF, et des institutions d'Allemagne, des États-Unis et de Chine. Nous avons voulu éviter de nous comporter en donneurs de leçons et donc adopté une attitude modeste et non directive sur la façon de stabiliser les documents en cas de sinistre. En effet, le contexte joue beaucoup, de même que les moyens locaux. Nous voulons avant tout favoriser l'intégration des plans de sauvegarde des collections dans un plan territorial, qui peut exister à différents niveaux. En France, c'est le plan communal de sauvegarde, obligatoire pour les municipalités et qui couvre la sécurité des biens comme celle des personnes.

Un des principes de la norme est de ne pas considérer seulement

les bâtiments mais aussi les collections, en fonction de la nature des supports et des conditionnements existants. Nous avons pris en compte le cadre décisionnel et aussi la phase de rétablissement des collections, qui nous semble négligée dans les plans de sauvegarde. Cette phase très critique peut durer de plusieurs semaines à plusieurs années. La norme porte aussi sur la sensibilisation de l'ensemble du personnel à la formation opérationnelle. Enfin un point fort, sur le plan méthodologique dont je traite, est de permettre une évaluation des plans de sauvegarde.

Comme vous le voyez, nous ne voulions pas tant innover qu'intégrer les plans de sauvegarde dans un ensemble plus large.

L'aspect le plus original, que nous pensons très utile, est la préparation d'indicateurs de performance du plan de sauvegarde des collections. Nous en avons établi une liste et ils permettront à chacun de faire une autoévaluation de l'état de préparation de son établissement et, sur un plan régional ou national, de déterminer le niveau de préparation des établissements de conservation du patrimoine.

**Laurent Turnherr** – Sans viser à être un modèle, la norme pourrait aider à en constituer un. Stéphane Théfo, quant à lui, ne croit pas aux modèles.

**Stéphane Théfo** – Je l'ai peut-être dit d'une façon radicale, qu'il faut nuancer. Reste qu'on se doit d'être vigilant face à des modèles d'organisation car les institutions diffèrent du tout au tout par leur taille. Je suis favorable à l'affirmation de grands principes et à l'élaboration de bonnes pratiques, mais la meilleure approche est pragmatique.

Le premier des principes, quand on vise à assurer la sûreté, c'est d'en avoir une approche globale. Or, souvent, elle n'existe pas. Dans plus d'un musée, on m'a dit : « Nous avons des caméras, »

– le mot magique – « donc tout va bien ». Mais dans le même temps, des toiles sont accrochées au mur par un simple clou !

Un autre principe est que le niveau de risque est celui du lieu le plus vulnérable. Dans tel établissement très protégé, presque bunkerisé, il y a un petit soupirail, ou une imposte, ou un skydome qui est la faille. Il faut avoir une approche homogène de la sûreté.

Un autre aspect important est le temps dont disposera le voleur pour agir une fois qu'il est entré et que l'alarme est déclenchée. Il faut installer une résistance entre le voleur et l'œuvre, souvent grâce à des moyens physiques et mécaniques.

D'autre part, comme on pouvait déjà le lire dans la revue de l'ICOM en 1977, « la vigilance humaine est la base de la sécurité dans les musées, les systèmes mécaniques et électroniques ne pouvant que la compléter, mais jamais la remplacer ».

De nombreux vols sont commis trop facilement, sans outillage ou moyens perfectionnés, tant la vulnérabilité des établissements reste grande. Face à cela, des mesures simples, pas forcément très coûteuses, permettent de limiter grandement les risques.

**Laurent Turnherr** – En somme, le musée hypersécurisé relève un peu du fantasme. À preuve, le musée que l'on peut construire en Lego est bourré d'alarmes...

**Alexandre Chevalier** – À mes yeux, cette référence à la vigilance humaine garde toute son actualité. Il faut impliquer tout le personnel dans la sécurité. Elle ne repose pas sur le directeur ou le responsable sécurité qui se promènerait dans les couloirs. Tout collègue peut observer qu'une fenêtre ou une porte coupe-feu reste systématiquement ouverte, que des extincteurs n'ont pas été contrôlés depuis trop longtemps. Nous avons eu des expériences malheureuses en Belgique, au Musée Van Buren, mais

aussi au musée de sciences naturelles où l'on a dérobé une corne de rhinocéros. La sécurité était assurée par des rondes toutes les dix minutes. Mais ce laps de temps était suffisant pour agir, et il n'y avait pas de barreaux aux fenêtres des toilettes, qui ont servi d'issue – des travaux sont en cours.

J'insiste enfin sur l'importance de disposer d'un lieu d'information sur tous les projets en cours, que ce soit celui d'une norme internationale ou de l'instrument de sécurité que prépare le consortium européen des lieux de recherche. Il y aura bientôt une série de manuels, de normes, de standards. Comment les musées choisiront-ils celui qu'ils vont appliquer ?



# **Conclusion en forme de synthèse**

.....



**Christian Hottin, directeur des études du département des conservateurs de l'institut national du patrimoine –**

Merci à tous d'être venus ce soir assister à cette quatrième soirée-débat de l'ICOM. Directeur des études de l'Inp, je me réjouis, après Philippe Barbat, du partenariat et des liens de confiance qui se nouent entre ICOM France représenté par Juliette Raoul-Duval et l'Inp autour de ces soirées qui attirent une assistance nourrie.

Les risques semblent omniprésents dans nos institutions et leur concrétisation sous forme d'une catastrophe semble fréquente, qu'il s'agisse de catastrophes spectaculaires comme celle du Musée national de Rio de Janeiro ou de l'effondrement du bâtiment des archives de Cologne, ou d'événements plus anodins ou moins médiatisés car ils touchent des institutions qui accueillent peu ou pas de public. Dans un périmètre de quelques dizaines de mètres autour de la salle où nous nous trouvons, on peut signaler, au cours des deux dernières années, le dégât des eaux important subi par la bibliothèque de l'École nationale des chartes, pourtant récemment installée, qui a entraîné une fermeture partielle et, à l'été 2017, l'inondation des archives de la mission des archives de France au ministère de la Culture ainsi que de quelques archives de la médiathèque de l'architecture et du patrimoine, conservées dans le sous-sol de l'immeuble des Bons Enfants qui accueille l'administration centrale du ministère de la Culture.

Les catastrophes sont fréquentes, donc, et les risques omniprésents. Cependant, Stéphane Ceccaldi et Céline Allain l'ont souligné, il est difficile de nommer le risque, d'en parler, de le prévenir – comme si le premier risque était finalement le refus de prendre le risque en compte.

C'est que s'il doit envisager une catastrophe, le conservateur se trouve face au dilemme de devoir établir des priorités. Prioriser, selon le mot de Stéphane Ceccaldi, relève du « viol intellectuel », puisqu'il faudrait opérer une deuxième sélection parmi les objets patrimoniaux qui sont déjà issus d'une sélection, désigner ce qui pourrait

être gardé et non plus ce qui devrait être gardé, ce qui pourrait être sauvé au moment où tout risque d'être perdu. De fait, nos institutions fonctionnent comme des arches de Noé. Comment admettre qu'une avarie soit possible ? Il y a là un impensé devant lequel nous reculons souvent, tant il est vrai – et je reprends les réflexions de l'ethnologue Anne Both, qui s'est immergée dans le quotidien des services d'archives et a livré ses réflexions dans *Le Sens du temps, le quotidien d'un service d'archives départementales* – que le projet archivistique, comme tout projet patrimonial, a pour caractéristique d'être un infini, sans limite de temps. Une part importante de notre travail de conservateurs est d'anticiper la destruction, œuvre du temps, dans la mesure où elle est prévisible et relève de l'usure normale des matériaux. Mais nous avons le plus grand mal à accepter l'idée d'une remise en cause de ce projet par la destruction pure et simple de ce qui est notre raison d'être professionnelle, si ce n'est existentielle.

Néanmoins, puisque tel était le thème de cette soirée, on s'est intéressé aux moyens permettant de prévenir les risques. Je restituerai ces échanges en trois temps, en commençant par une grille de lecture qui n'a rien de systématique. Je distinguerai d'abord les risques pour les personnes qui, dans notre société, intéressent en premier lieu les pouvoirs publics, et les risques dont nous avons la charge, qui touchent aux œuvres, objets, collections de livres et archives. Les risques qui les affectent se déclinent en menaces différentes. Les plus importantes ont été définies au début : le feu, l'eau – avec son ambivalence puisqu'elle est le remède au feu – et l'effondrement. Etienne Féau a enrichi cette typologie des risques industriels – mais ne se manifestent-ils pas par le feu et l'effondrement ? Stéphane Théfo a ajouté la malveillance, et avant tout le vol, plus spectaculaire sans doute mais moins destructeur.

Face à ces menaces, les réactions et les acteurs sont différents. L'eau menace les collections, mais peu les personnes : dans ce cas, les professionnels du patrimoine peuvent intervenir, avant les professionnels

de la sécurité. En revanche, le feu et l'effondrement menacent autant les personnes que les collections et il importe qu'interviennent des professionnels de sécurité dûment formés. L'intervention de conservateurs serait intempestive et dangereuse : on l'a dit, c'est moins le feu que la fumée qui tue, et l'on n'en est pas conscient.

Dès lors il faut croiser la nature du risque et les caractères de l'institution considérée. Les grands établissements à compétence nationale disposent d'équipes dédiées parfois, de personnels formés souvent, et en tout cas de bras nombreux. Dans ce cas, la capacité de traiter la menace en interne est importante, en particulier pour l'eau. On l'a vu lors des inondations au ministère de la Culture en 2017 : les personnels sur place ont reçu le renfort de nombreux agents extérieurs à la conservation pour vider la boue des caves – le secrétaire général du ministère, Hervé Barbaret, y compris, une photo en atteste ! À l'inverse les établissements plus modestes manquent de bras, de personnels formés et ont recours systématiquement aux professionnels du secours. Dans ce cas il est impératif d'avoir anticipé le déroulement des opérations par le dialogue, car les deux catégories de personnel, également compétents, ne parlent pas la même langue.

Après la grille de lecture, venons-en à l'établissement d'une feuille de route. Déjà la documentation est abondante, trop peut-être ; des normes existent, d'autres se préparent. Selon les organisations qui les pensent et les mettent en œuvre, ces feuilles de route sont proches, mais différentes. L'ICMS, a-t-on vu, est historiquement proche du monde des musées alors que le comité français du Bouclier bleu l'est plus de celui des bibliothèques et des archives. Néanmoins, les processus à mettre en œuvre convergent pour que s'amplifie le dialogue – y compris entre conservateurs qui ne parlent pas toujours non plus la même langue.

Il convient donc d'abord d'anticiper en se réunissant, avec toutes les difficultés que cela peut présenter sur le plan politique, comme l'a rappelé Alexandre Chevalier, en raison de la dichotomie entre

Flandre et Wallonie. Néanmoins, le dialogue transnational est aussi un apport, et la Flandre belge a appris des plans de sauvegarde établis aux Pays-Bas. Il convient ensuite de formaliser un plan de sauvegarde. Il ne prend son sens que s'il est intégré dans un plan plus général de gestion de crise ; n'a de valeur que s'il implique les politiques, de sorte que les bons leviers, dans le partenariat avec les forces de secours, soient actionnés au bon moment ; ne sera véritablement efficace que s'il associe tous les personnels de l'établissement et pas seulement les cadres dirigeants et les personnels dédiés. L'exemple de la porte coupe-feu trop souvent laissée ouverte est tout à fait pertinent. Le plan de sauvegarde doit être actualisé régulièrement et comporter des priorisations. Il doit être éprouvé par l'entretien, les alarmes, les exercices ciblés ou généraux. Les retours d'expérience viennent ensuite nourrir une culture de l'erreur, dont le traitement, par exemple dans une base de données, permettra de réduire les risques, en tout cas ceux qui se sont déjà matérialisés.

En aval, il faut se préoccuper de la communication, dont Stéphane Théfo et Stéphane Ceccaldi ont dit qu'elle pouvait nuire à la bonne renommée de l'établissement, notamment en cas d'intrusion et de vol, ou en cas d'emballement des réseaux sociaux qui grossissent sans raison l'événement. Enfin, Céline Allain a souligné qu'il est important de penser la phase de rétablissement, qui peut durer plusieurs années.

Après ces considérations pragmatiques, Roger Lefèvre a, en quelque sorte, conclu la première table ronde en élargissant la réflexion, au-delà des risques conjoncturels, aux risques systémiques. Dans le cas de la métropole parisienne, il en a désigné quatre : la pollution atmosphérique, qui tend à diminuer ; l'inondation, risque qui décroît ou reste stable ; le tourisme, moteur de la croissance de l'activité patrimoniale et risque à la fois, dont on peut espérer une relative stabilisation ; enfin, sérieuse hypothèque, l'élévation de la température qui renvoie à un enjeu systémique plus global pour l'ensemble de nos sociétés.

Roger Lefèvre a aussi évoqué le rôle que le patrimoine pourrait jouer comme facteur de résilience de Paris face à la catastrophe. C'est un point de vue que j'aimerais partager car il flatte le conservateur et va dans le sens de l'histoire puisque, depuis plus d'un demi-siècle, le paradigme patrimonial repose sur le traitement consolatoire par les œuvres ou la mémoire de toutes les plaies guerrières ou sociales de l'histoire du XX<sup>e</sup> siècle. Mais, et c'est là une aporie presque métaphysique, ce patrimoine a su excellemment traiter des catastrophes passées ; face à celles qui pourrait advenir, il est difficile de savoir s'il saurait encore panser les plaies. En adoptant un point de vue radical, on pourrait se dire que la solution serait peut-être l'oubli – ce qui abolirait tous les problèmes de conservation de nos objets, de nos œuvres, de nos livres et de nos archives !

En conclusion, je reviens à mon tour sur l'incendie du château de Lunéville en 1999. Pour le Laboratoire d'anthropologie et d'histoire de l'institution de la culture, Jean-Louis Tornatore et Noël Barbe ont mené une enquête à ce sujet, centrée sur le concept d'émotion patrimoniale forgé par Daniel Fabre, anthropologue à l'École des hautes études en sciences sociales, disparu en 2016. Le patrimoine court des risques. Mais ce que nous apprend l'enquête sur Lunéville est que le risque qui se réalise est aussi une des conditions de la réactivation ou du rajeunissement du lien patrimonial, en tout cas de son enrichissement. C'est en effet à l'occasion de l'incendie que le château est apparu à toute la population de Lunéville non plus comme le château des ducs de Lorraine mais comme le lieu cher à chacun pour des raisons intimes, parce que lieu de fêtes, salle commune pour beaucoup, lieu de travail pour certains.

Aussi, que ce soit pour s'en prémunir ou pour s'en enrichir, il ne faut pas avoir peur des risques et des catastrophes qui peuvent en découler mais s'attacher à les penser, car ils nous aident également à panser nos plaies.

Directeur de la publication  
**Juliette Raoul-Duval**

Synthèse  
**Joël Michel**  
**Catherine Schwartz**

Relecture - conception  
**Lisa Eymet**  
**Anne-Claude Morice**

Conception graphique  
**Justin Delort**

Impression  
**ICO imprimerie - Dijon**

---

ISBN  
**978-2-9564563-2-2**



