

ICOM FRANCE
COMITÉ NATIONAL FRANÇAIS DE L'ICOM

Cycle soirée-débat déontologie
**Les réserves
sont-elles le cœur
des musées ?**

PARIS, GALERIE COLBERT, 18 AVRIL 2019

Cycle soirée-débat déontologie

*Les réserves sont-elles
le cœur des musées ?*

Sommaire



PROPOS DE LA SOIRÉE p.7

OUVERTURES OFFICIELLES p.13

Charles Personnaz, directeur de l'Institut national du patrimoine

Juliette Raoul-Duval, présidente d'ICOM France

**PARTIE 1
ORGANISER LES RÉSERVES DANS LE MONDE
ET EN FRANCE p.21**

Table ronde

avec **Gaël de Guichen**, conseiller du directeur général du Centre international d'études pour la conservation et la restauration des biens culturels (ICCROM)

et **Denis Guillemard**, maître de conférences honoraire, ancien directeur du master « Conservation préventive » de l'Université Paris I

Modératrice : Véronique Milande, conservateur du patrimoine, responsable de la conservation des œuvres d'art religieuses et civiles de la ville de Paris - membre du conseil d'administration d'ICOM France

PARTIE 2 RÉSERVES, PUBLICS ET MÉDIATION p.35

Table ronde

avec **Raphaëlle Baume**, cheffe de service de la régie des œuvres du centre de conservation du musée du Louvre ;
Brice Mathieu, directeur délégué du Centre de conservation du musée du Louvre ;
Emilie Girard, responsable du département des collections et des ressources documentaires du MuCEM
et **Eric de Visscher**, professeur invité au Victoria & Albert Museum (Londres)

Modératrice : Hélène Vassal, cheffe du service des collections au sein du Musée national d'art moderne - Centre de création industrielle (MNAM-CCI) - membre du conseil d'administration d'ICOM France

PARTIE 3 LES RÉSERVES À L'ÉCHELLE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES p.51

Table ronde

avec **Anne Labourdette**, directrice du musée de la Chartreuse de Douai
et **Ludovic Chauwin**, chef du pôle d'étude et de conservation, régie des collections, direction des musées de la ville de Strasbourg

Modérateur : Laurent Thurnherr, directeur de la Maison de Robert-Schuman et du Musée départemental de la Guerre de 1870 & de l'Annexion (Moselle) - membre du conseil d'administration d'ICOM France

Propos de la soirée



LES RÉSERVES SONT-ELLES LE CŒUR DES MUSÉES ?

En trente ans, la muséographie - c'est-à-dire la mise en scène, dans un parcours conçu pour être attractif et intelligible, d'objets emblématiques, fruits d'une savante sélection dans les « collections » - a pris une place décisive et conduit en réserves nombre d'œuvres ou d'objets ne remplissant pas ces conditions. Les enjeux relatifs à l'exposition, l'étude et la transmission du patrimoine comme les problématiques liées à l'acquisition et à la constitution des collections ont toujours retenu l'attention des professionnels mais les pratiques de conservation restent encore peu étudiées alors même que le modèle du musée se diffuse, s'exporte, se transforme profondément, entraînant la volonté d'étudier à la fois la face publique du musée mais aussi ses coulisses encore trop souvent méconnues.

Tout chiffre mérite débat, mais on s'accorde à considérer que 80 % à 90 % des collections des musées sont « en réserves ». Cela frappe bien sûr les esprits et, pour le grand public, les partenaires, les mécènes, pour les élus sur le territoire, c'est un sujet d'interrogation. Pourquoi ne pas les montrer davantage, voire pourquoi les cacher ? Est-ce bien utile d'accumuler toutes ces collections ? Pourquoi ne pas les vendre puisqu'on dit qu'il y a des difficultés à trouver l'argent des musées ? La question de la création ou de la rénovation de réserves reste parfois un sujet difficile à plaider même auprès de tutelles...

Dès lors, sans surprise, l'idée de faire des réserves des lieux accessibles/visibles et ouverts s'est développée. Des réserves à vocation pédagogique, plaçant leur visiteur non plus au cœur d'un *best off* des collections, mais au centre de la « vraie » vie des musées, là où l'on voit le travail en train de se faire, valorisant des métiers moins connus que ceux de la médiation et de la conception d'exposition, tels que la restauration, la régie, l'emballage...

Mais un autre chiffre frappe, celui d'une enquête internationale conduite en 2011 par l'Unesco en partenariat avec l'ICCROM¹ : « 60 % des collections des musées placées dans des réserves sont victimes d'une mauvaise gestion, d'un manque d'entretien, et de mesures de sécurité inadaptées. Contrairement à ce que nous pourrions croire les objets précieux entreposés dans les réserves des musées à travers le monde ne sont pas en sûreté ». Ce sombre constat

⁽¹⁾ <https://www.iccrom.org/fr/section/conservation-preventive/re-org>

est confirmé plus près de nous, dans la note d'étape de la mission d'information sur la gestion des réserves et des dépôts des musées² :

« un certain nombre de réserves pâtissent de conditions de sécurité insatisfaisantes, voire potentiellement dangereuses pour les collections. Sur les bords de Seine à Paris, la menace de la crue centennale [...]. Sans aller jusqu'à ces cas extrêmes, des lieux de réserves inadaptés à la nature des collections conservées posent également des problèmes de sécurité des œuvres [...] n'autorisant pas le maintien de conditions de température et d'hygrométrie adaptées à la préservation des pastels conservés. Enfin, certains musées dont les réserves sont situées dans des locaux loués à des propriétaires privés se trouvent confrontés à une insécurité de nature juridique [...] Outre qu'elles peuvent se révéler dangereuses pour les œuvres, de mauvaises conditions de conservation en réserves peuvent également être très coûteuses pour les finances publiques [...]. »

Comment concilier accessibilité et sécurité des collections ? Comment rendre visible la part invisible des collections ? Espace actif, les réserves ne peuvent l'être que si les conditions de la visite ne portent pas préjudice aux objets. Il faut donc les rendre « visitables » en les sécurisant, en protégeant les objets fragiles des poussières et de toutes les pollutions. La conception de telles réserves n'a, évidemment, plus rien à voir avec les « greniers » qu'elles évoquent encore souvent aux yeux du public. Une conception qui requiert elle-même de très solides compétences d'architectes, de programmistes, d'économistes, de logisticiens... : aujourd'hui, un projet de réserves est au moins aussi complexe qu'un projet de musée et pas toujours moins coûteux...

L'enjeu des projets innovants

L'enjeu est de concevoir des projets ouverts et innovants, qui prennent pleinement leur place dans les programmes scientifiques et culturels des musées.

Quels sont les leviers d'innovation ? C'est à ces projets que se propose de se consacrer la prochaine soirée déontologie Inp/ICOM France.

⁽²⁾ Isabelle Attard, Marcel Rogemont, Michel Herbillon, Michel Piron (corapporteurs), *Rapport d'information sur la gestion des réserves et des dépôts des musées*, Paris, 17 décembre 2014 : <http://www.assemblee-nationale.fr/14/rap-info/i2474.asp>

Le débat se déroulera autour de trois questions :

- **Les innovations professionnelles et techniques**, notamment en matière de sécurité des collections, de conditions de conservation et restauration, de capacité de travail scientifique sur les objets, de principes organisationnels
- **Les aspects économiques** : quelles sont les composantes du coût de conception et de rénovation de réserves, les enjeux de mutualisation et d'externalisation... ?
- **Les aspects culturels et sociaux** : les projets en cours, des sites architecturaux à part entière ? Pour quels publics ? Quel outil/rôle pédagogique pour des futurs professionnels, comment associer des partenaires ? Quelle médiation pour les réserves ? Comment sensibiliser des élus à ces investissements ?

Ouvertures officielles



LES RÉSERVES SONT-ELLES LE CŒUR DES MUSÉES ?

Juliette Raoul-Duval, présidente d'ICOM France

Je vous remercie de votre fidélité aux rendez-vous organisés par ICOM France en partenariat avec l'Institut national du patrimoine. Je félicite son nouveau directeur, Charles Personnaz, pour sa toute récente nomination et je le remercie d'introduire avec moi cette soirée-débat.

M. Charles Personnaz, directeur de l'Institut national du patrimoine

Le partenariat noué en 2017 entre l'Inp et l'ICOM France est très fructueux – la présence d'un public nombreux en atteste. C'est que les thèmes abordés, centrés sur la déontologie des musées, sont essentiels. L'Inp a d'ailleurs intégré dans son offre de formation permanente un module de réorganisation des réserves, Re-Org.

Nous ne pouvons, bien sûr, passer sous silence la destruction partielle de Notre-Dame-de-Paris dans la nuit de lundi dernier. C'est un rappel, tragique, de la place que les questions de patrimoine tiennent dans l'actualité. Le personnel, les enseignants, les étudiants de notre Institut en ont été bouleversés. Ils ont fait savoir leur entière disponibilité pour participer, à la mesure de leurs moyens, à la reconstruction de la cathédrale, par exemple grâce à des chantiers-écoles, pour réfléchir dans les années qui viennent à ce qui sera un chantier hors normes, pour réfléchir aussi aux causes d'un tel drame et en tirer les enseignements. Ainsi l'Inp assumera sa mission de politique patrimoniale.

Juliette Raoul-Duval – Nous tous ici, professionnels du patrimoine, avons éprouvé la même sidération devant le mur de flammes qui n'en finissait pas de s'échapper de Notre-Dame lundi soir. Nous avons reçu de nombreux messages, d'ICOM international et de comités nationaux. C'est la force de notre réseau que cette solidarité, cette mobilisation spontanée et immédiate. Tous ces messages nous

ont touchés, certains nous ont profondément émus, comme celui du comité national d'Haïti, ce pays lui-même si durement touché par les catastrophes. Je tiens à le remercier en notre nom à tous. Dans ce chagrin pointe une lueur de soulagement : le Trésor de Notre-Dame est préservé. Ce sont des membres d'ICOM France qui s'en occupent et nous les avons bien sûr contactés.

Plusieurs membres m'ont rappelé qu'une autre de nos soirées-débats, le 8 novembre dernier, avait eu lieu quelques semaines après l'incendie du musée national de Rio. Elle portait sur les risques. Nous choisissons d'aborder ces sujets sous l'angle de la déontologie, non pour promouvoir tel ou tel point de vue. Et cette déontologie affirme que le patrimoine est à tous les citoyens, qu'il est universel. Aussi, ce lundi, comme après l'incendie de Rio, c'est le monde entier qui s'est senti amputé.

Ce soir, nous parlerons des réserves de nos musées. À vous voir aussi nombreux, le sujet a retenu l'attention de nos membres et des élèves de l'Inp. L'intitulé, « Les réserves sont-elles le cœur des musées ? », a certes quelque chose de provoquant. Evidemment, le cœur des musées bat dans les expositions temporaires et permanentes et dans les nombreux « événementiels » qui les entourent, dont la variété et l'inventivité ont explosé ces dernières années. Mais cette créativité n'est possible que parce que nous pouvons choisir certains objets, certaines œuvres, pour en faire le récit, les mettre en valeur et en scène. Reste que 80 % à 90 % des collections ne sont pas exposées.

Le sujet est d'une grande actualité, mais il est loin d'être neuf. Lors du colloque « Les réserves dans les musées » de septembre 1994 tenu au musée des Arts et Métiers, Annie Caubet, alors conservateur général des antiquités orientales au musée du Louvre, disait :

« Je voudrais vous parler du problème que posent les collections et les réserves ; je dis bien les collections parce qu'il n'y a pas ni pour vous ni pour nous deux questions : il n'y en a qu'une, celle des collections. Les collections que l'on présente et celles que l'on ne peut pas présenter, mais que l'on essaie d'exploiter d'une autre manière. Je ne sais pas si c'est un phénomène général, mais en ce qui nous concerne, il existe chez le public un véritable mythe des réserves, mythe que j'ai déjà essayé de démythifier en présentant à l'auditorium du Louvre une causerie il y a trois ans, que j'ai essayée de rendre humoristique en l'intitulant : « Ni trésor ni débarras ».

Trésor, c'est ce que croit le public : que nous avons des trésors dans nos réserves. Débaras : c'est ce que l'administration considère que nous avons... »

Pour les conservateurs, restaurateurs, régisseurs, ce qui se travaille dans les réserves est bien connu. Mais pour les autres, c'est un mystère : s'il s'agit de trésors cachés, de quel droit puisque ce sont des biens publics ? Aujourd'hui, dans la politique muséale, le public est roi, pourrait-on dire, et il faut lui répondre, d'autant que cette interrogation est relayée par des médias, et parfois par des politiques qui se demandent de bonne foi pourquoi stocker « tout ça » : c'est du foncier stérilisé, et c'est antiéconomique quand la bonne gestion, c'est le zéro stock... Le cœur du sujet leur échappe et c'est assez normal. Au fond, pourquoi acquérir, conserver, restaurer, si ce n'est pour montrer ? Pourquoi avoir rendu ces collections inaliénables, si ce n'est pour les partager ? À nous, professionnels des musées, de nous en expliquer.

La question des lieux et des conditions de conservation qui garantissent la sécurité des collections et optimisent le travail scientifique est d'ailleurs universelle : tous les musées du monde y sont confrontés. Ce qui est nouveau, c'est de penser que la demande des publics d'y avoir accès est légitime, qu'il est compatible de conserver et de donner à connaître. Cette nouvelle donne a fait naître de nombreux projets, révolutionnant la conception de nos réserves. Rendre les sites « visibles et visitables », faire appel à des architectes, parfois de renom, pour concevoir des espaces techniquement innovants, sécurisés et accueillants, se mutualiser pour faire des économies d'échelle peut-être mais surtout pour démultiplier nos capacités... Nos invités vont témoigner de la très grande inventivité dont font preuve les musées en ce domaine.

Lors de la préparation de cette soirée, l'un des orateurs m'a demandé : « Qu'attendez-vous de ce débat ? ». S'il fallait répondre d'un mot, cher Gaël de Guichen, je dirai : convaincre. Convaincre nos publics, mais aussi et surtout nos tutelles, en région les élus, en interne les équipes qui, parfois, redoutent la mutualisation et l'externalisation. Je choisis aussi ce mot en raison de l'expérience que j'ai acquise au musée des Arts et Métiers, qui fut porteuse et de réussite et d'échec.

L'échec d'abord : nous étions dix musées détenteurs de patrimoine scientifique et technique. À nous tous, nous dépensions plus d'un

million d'euros chaque année en location de réserves, qui étaient pour certaines des hangars éloignés et mal gardés. Dix millions d'euros en dix ans, bien investis, il y avait de quoi projeter. Jacques Maigret, le conservateur de l'époque a pensé une « cité du patrimoine scientifique et technique », où nos réserves rassemblées formeraient un ensemble, peut-être unique au monde, d'objets témoins des inventions techniques, depuis l'observation du ciel jusqu'aux instruments de musique en passant par les cabinets de curiosités et tous les instruments scientifiques. Une cité avec une aile pédagogique, où élèves et visiteurs auraient côtoyé les professionnels en train de travailler ; peut-être y auraient-ils pris goût et, qui sait, fourni des recrues pour l'Inp... Même les Compagnons du Devoir s'y intéressaient, et avec eux les artisans des vitrines, du stockage, de l'éclairage... Le lieu était trouvé : une base aérienne en voie de désaffectation donnée par l'État à l'euro symbolique, bâti compris. On est allé très loin dans la conception de ce lieu. Survint un changement d'interlocuteurs locaux, et par un « non » sec, cinq ans de travail furent balayés. L'argent l'emportait.

On apprend de ses échecs, mais surtout des succès. Je veux donc évoquer aussi l'invention des réserves « visibles et visitables », au musée des Arts et Métiers, à l'occasion d'une décision de rénovation en 1991. Dominique Ferriot, directrice à l'époque, en parlerait mieux que moi. Lors de la Révolution française, le génial Abbé Grégoire avait rêvé que « toutes les machines nouvellement inventées ou perfectionnées (soient) conservées en un même lieu afin qu'en soient copiés les bons modèles, pour les progrès de l'industrie ». Mais après qu'en 200 ans 80 000 objets scientifiques et techniques eurent été déposés dans un même lieu, il n'y avait plus de place pour copier, ni même pour visiter. Un ingénieur, Pierre Piganiol, eut assez de génie, dans son rapport scientifique – on dirait aujourd'hui son projet scientifique et culturel –, pour convaincre qu'il fallait choisir parmi ces objets ceux à même d'éclairer le visiteur au cœur du parcours de la « mémoire de l'invention », et déposer les autres dans une réserve. Mais pas n'importe quelle réserve ! Certes, elle pouvait être un peu distante de l'exposition – ce fut Saint-Denis. Mais l'idée d'externaliser les réserves n'avait pas que des alliés. Le nouveau site se devait de manifester une audace, une ambition, propres à remporter l'adhésion : ces réserves seraient visitables... Confier le projet à un architecte, peut-être était-ce déjà original ; de surcroît, il devait permettre, sans attenter à leur intégrité, que ces collections soient accessibles à certains publics.

Je parlais de convaincre. En septembre 1994, le directeur qui avait la tutelle des musées de l'Éducation a livré aux participants d'un colloque sur les réserves des musées ce scoop : « Vous ne le savez sans doute pas : j'ai signé voici peu une circulaire à tous les musées sous ma tutelle leur disant que toute rénovation serait préalablement soumise à la construction de réserves « visitables » ».

Si nous pensons que les réserves sont, un peu, le cœur de musées, à nous de jouer. Je vous propose de le faire en trois séquences : la première pour camper le sujet ; la deuxième pour présenter les problématiques des réserves du Louvre-Lens et du musée du Louvre à Liévin, du MuCEM, et du Victoria and Albert Museum à Londres, en privilégiant les publics et la médiation ; une troisième consacrée à deux sites en région, le musée de la Chartreuse de Douai et les musées de la ville de Strasbourg, pour illustrer les relations avec les collectivités territoriales. Je remercie les huit intervenants experts et les trois modérateurs d'ICOM France qui vont s'y employer, tout en sachant qu'en trois heures nous ne pourrons aborder tous les aspects de la question.

Partie 1

**Organiser les réserves
dans le monde et en France**

LES RÉSERVES SONT-ELLES LE CŒUR DES MUSÉES ?

Table ronde

Gaël de Guichen, conseiller du directeur général du Centre international d'études pour la conservation et la restauration des biens culturels (ICCROM)

Denis Guillemard, maître de conférences honoraire, ancien directeur du master « Conservation préventive » de l'Université Paris I

Modérée par Véronique Milande, conservateur du patrimoine, responsable de la conservation des œuvres d'art religieuses et civiles de la ville de Paris



Véronique Milande – Nous avons la chance d'avoir pour intervenants deux « papes » des réserves. Il y a environ 55 000 musées dans le monde, et donc autant de réserves qui, chacune, n'occupent pas qu'une salle : ce sont 550 000 lieux de réserves potentielles, un demi-million pour les seuls musées. C'est d'abord Gaël de Guichen qui va nous livrer son expérience de ce vaste ensemble.

Gaël de Guichen – C'est un vrai plaisir pour moi d'intervenir ici, en français, ce qui devient de plus en plus rare pour moi. Véronique m'a demandé de dire ce qu'ont fait de 1934 à aujourd'hui les organisations intergouvernementales – Société des Nations (SDN), Unesco, – et internationales – ICCROM, ICOM.

Je distinguerai plusieurs étapes. En 1934, la SDN réunit à Madrid la première conférence internationale sur les musées. Fut ensuite publié un ouvrage contenant un chapitre sur ce qu'on appelait « les dépôts ». Il y est dit d'entrée que « les collections sont réunies dans un lieu approprié ou, malheureusement, souvent peu approprié ». Si en termes galants ces choses-là sont dites, le problème est posé ! L'ouvrage distingue trois lieux différents : les collections, pour le public ; les collections d'études, pour les chercheurs ; les dépôts... pour les explorateurs ! Bref, les salles d'exposition, c'est le paradis, les collections d'études le purgatoire, et là où l'on retrouve les collections, c'est l'enfer. Certains, ici, sourient : ce sont probablement ceux qui sont entrés dans ces lieux. Les autres ne peuvent pas imaginer ce que l'on ressent quand on voit plus de 4.000 objets empilés directement sur le sol.

L'ouvrage de 1934 comportait également une série de considérations techniques sur la façon de regrouper les objets, la documentation, les catalogues et inventaires, la localisation – la réserve devait-elle être dans le musée ou à l'extérieur ? – le mobilier, les laboratoires, et aussi sur la poussière, les insectes, la température, l'humidité. Tout cela était assez juste, sauf sur la question de la lumière. On montrait aussi que cela ne pouvait fonctionner qu'avec du personnel : sans lui, les collections étaient laissées à l'abandon.

Aujourd'hui, chacun sera d'accord sur cette définition de la réserve : c'est la « pièce où les collections sont rangées dans un ordre précis en vue d'être étudiées ou en attente d'être exposées ». On sera d'accord aussi pour affirmer que dans ces réserves ne trouvent place que les collections. C'est en fait rarement le cas car nous connaissons tous de nombreux établissements capables de faire une exposition rétrospective sur l'évolution des ordinateurs ou du mobilier des bureaux de directeurs précédents grâce aux non-collections reléguées dans leurs réserves.

Le temps passe et, en 1968, l'Unesco publie un ouvrage intitulé *La Conservation des biens culturels*. La table des matières mentionne bien « les magasins », mais il n'y en a plus trace dans le texte. Huit ans plus tard, l'ICOM International se réveille et organise, en 1976 une conférence internationale sur les musées à Washington, où Paul Perrot était alors directeur pour les musées de la Smithsonian Institution. J'étais parmi les 45 collègues assistant à cette manifestation. À cette occasion on a montré des photos de l'état des réserves. J'en ai été marqué, car je n'imaginais pas que la situation était telle, même à la Smithsonian ! On y a dit, ce qui est très important à mes yeux, que « la qualité d'une réserve n'est pas une question de pays développé ou en voie de développement ». Un collègue allemand a renchéri : « il existe des musées développés dans des pays en voie de développement et des musées sous-développés dans des pays développés et dans un même musée il existe des départements développés et des départements en voie de développement ».

En 1979, l'Unesco produit une nouvelle publication spécialement sur les réserves. Rédigée par un architecte, elle ne parle que d'architecture. Or la réserve d'un musée ce n'est pas seulement de l'architecture et du mobilier, c'est de la gestion, de la documentation, c'est du petit équipement, c'est un système de localisation qui permet en 3 minutes

de retrouver un objet comme on trouve un livre dans une bibliothèque en trois minutes. L'Unesco présente d'ailleurs l'ouvrage en soulignant que « la publication de ce manuel sur les réserves était attendue depuis longtemps. Les réserves ont reçu très peu d'attention dans le passé, et dans beaucoup de cas, cela n'a pas changé aujourd'hui... Probablement, les collections ont été plus endommagées dans des réserves inadaptées que par tout autre type d'action ».

Enfin, « il est évident qu'il y a une grande différence de besoins dans les pays techniquement plus avancés que dans les autres ». Ceci est politiquement correct mais totalement faux ! En réalité, c'est partout la même chose.

En 1983, l'ICOM International se réveille et examine une proposition visant à créer un comité international pour les réserves. Curieusement, cela a été refusé.

En 2009, l'Unesco et l'ICCROM décident d'une action commune qui, grâce à la somme importante réunie par Madame Galia Saouma-Forero, put enfin être d'ampleur. Je suis heureux de saluer Madame Galia-Saouma Forero qui est dans la salle et que je félicite pour sa vision. Cela vaut la peine de le noter : il suffit d'une personne pour que tout commence bien – parfois aussi pour que tout s'arrête. Une enquête anonyme fut lancée et l'ICCROM recueillit 1 490 réponses provenant de 136 pays. Il en ressortait que 60 % des réserves dans le monde posaient des problèmes : deux musées sur trois manquent d'espace, dans un musée sur deux les espaces de rangement sont surencombrés et dans deux musées sur cinq, on constate un manque de soutien du directeur en ce qui concerne les réserves. D'autres signalent le manque de personnel formé, l'absence de responsable identifié, des procédures de gestion floues, l'absence de nettoyage régulier, de cahier de mouvement, de livre d'inventaire à jour. Et, dans un musée sur dix, on vole des objets dans les réserves. Le problème est global, car on obtient exactement les mêmes pourcentages dans tous les pays des États-Unis à l'Italie en passant par le Nigeria, le Chili, l'Inde ou la France. Il fallait donc agir.

En 2011, l'assemblée générale de l'ICCROM vote le lancement du programme Re-Org¹ destiné à réorganiser les réserves des musées – pour en connaître les détails, je vous renvoie à notre

⁽¹⁾ <https://www.iccrom.org/fr/section/conservation-preventive/re-org>

site. Quant à l'ICOM International au cours de sa 32^e assemblée générale à Milan, en 2016, le comité des résolutions refusa de présenter la recommandation générale sur les réserves qui lui était soumise mais, proposa en revanche une recommandation afin que les hommes et les femmes soient représentés en nombre égal parmi le personnel travaillant dans les musées – et à voir le public dans cette salle, cette recommandation n'a pas été vraiment suivie. De même d'ailleurs qu'au secrétariat de l'ICOM International où il y a 5 hommes pour 21 femmes ! L'ICOM International tiendra sa prochaine assemblée générale en septembre à Kyoto. J'espère que les réserves seront bien au cœur des musées – et cette fois-ci j'ai bon espoir qu'une résolution sur les réserves soit acceptée car je crois savoir que l'ICOM Italie et l'ICOM France préparent une action commune. Par ailleurs j'espère qu'un Comité international sur les réserves sera enfin créé. Dans ce Comité pourront être abordés des thèmes comme : réserves visitables, réserves visibles, réserves communes, réserves externalisées, création de nouvelles réserves et réorganisation d'anciennes réserves. Kyoto peut donner un coup de fouet aux musées, encore faut-il que les professionnels le veuillent ! Je vous remercie.

Véronique Milande – Je vous remercie pour cette présentation, qui a sans doute décomplexé bon nombre d'entre nous. Les réserves demeureraient-elles un sujet tabou ? Comment expliquez-vous que nous en soyons arrivés là ?

Gaël de Guichen – Comment en est-on arrivé là partout ? Pourquoi, si souvent, n'est-on pas autorisé à entrer dans les réserves ? La réponse est selon moi assez simple et tient en trois raisons principales : je ne sais pas ; je ne veux pas ; je ne peux pas.

Qui ne sait pas ? Le ministre qui est entré une fois dans un musée pour inaugurer une exposition, mais jamais il n'est entré dans la réserve, dont il ne connaît ni l'existence ni les problèmes. Et, en tant que membre de l'ICOM depuis 48 ans, j'aurais beaucoup à dire aussi sur les enseignants en muséologie.

Qui ne veut pas ? Le responsable, qui sait l'horreur de la situation, en a honte et craint de plus les conséquences juridiques. Si l'on venait à faire un récolement, on trouverait nombre de collections perdues, quelquefois volées – et la responsabilité retomberait sur le directeur ou le conservateur. Résultat on ne touche à rien.

Enfin, qui ne peut pas ? Le technicien, pour qui ce n'est pas une priorité et qui n'est pas formé : ni l'École du Louvre, ni l'Inp ne forment – ou très peu – à réorganiser des réserves. Faute de connaissances techniques, on essaye de faire aussi bien que l'on peut, mais on n'y arrive pas.

Voilà les trois raisons principales qui font que les réserves sont aujourd'hui dans l'état dont je vous montrerai plus tard quelques exemples.

Denis Guillemand – Après ce survol planétaire, revenons modestement en France, où l'on emploie souvent des termes anatomiques pour parler des réserves. Nous ne sommes pas encore fixés sur les fonctions vitales qu'elles assurent – la circulation, la respiration – mais quel que soit l'organe évoqué, il se réfère à une idée de mouvement, d'échange ou à celle de centre, milieu ou pôle.

La réserve serait le point central d'où la circulation des collections est rendue possible. C'est une définition dynamique mais qui ne rend pas compte de la nécessité de conserver les collections dans des conditions optimales pour qu'elles soient accessibles et disponibles sur le long terme. Il est aussi nécessaire d'assurer la stabilité et un rangement pérenne. La stratégie à suivre pour y parvenir serait d'« organiser les espaces et les collections de façon rationnelle et durable pour accéder à un maximum d'objets en un minimum de temps ». Pour cela, trois fonctions liées entre elles se dégagent : la fonction d'exploitation – rendre les collections disponibles – la fonction de rangement pérenne – les rendre accessibles –, la fonction de service – les rendre mobiles.

Pour y parvenir, on mobilisera plusieurs fonctionnalités, entendues comme « ce qui permet d'atteindre des objectifs, à travers des moyens et une organisation ». Pour rendre les réserves disponibles, il faut inventorier, aménager, équiper ; pour les rendre accessibles, il faut classer, ordonner, installer, ranger ; pour les rendre mobiles, il faut conditionner, circuler, déplacer les objets d'un point à un autre, ce sont la manipulation et la manutention.

La mise en réserve et son organisation couvrent donc une fonction qui dépend de beaucoup d'autres dans le musée, d'où l'idée de centralité de la fonction et de son lieu. Cette conception animait le texte de Johnson et Horgan consacré à la mise en réserve des

collections publié en 1980 : « Pour déterminer ses différentes activités et leur importance relative, un musée doit avoir une conception d'ensemble. Beaucoup de musées négligent l'interrelation qui existe entre leurs diverses activités. » C'est maintenant un acquis mais il résulte d'un constant processus d'évolution. En deux siècles, nous sommes passés d'une accumulation sauvage à une accumulation gérée, en plusieurs étapes.

Une étape significative est, en 1934, la conférence de Madrid qui pose les principes d'une muséographie moderne. Louis Hautecœur, historien de l'architecture, republie à cette occasion pour l'Office international des musées « Architecture et aménagement des musées », un texte de synthèse muséographique paru dans *Museum* quelques années auparavant. Il préconise des espaces propres et développe l'idée, originale pour l'époque, de la programmation architecturale : « Le programme impose le plan du musée, c'est-à-dire la forme des salles, la distribution, la circulation. [...] La plupart des magasins de peinture comprennent des panneaux glissant sur rail. Ces magasins ne doivent pas être des recoins dispersés dans le musée mais de vastes salles claires et accessibles ». Ces principes annoncent la réserve fonctionnelle qui s'imposera au cours du siècle.

Ainsi, en 1937, dans le musée de l'Homme, pensé par Rivet et Rivière, des lieux de réserves sont dédiés, organisés et équipés, et à ce point bien conçus qu'ils seront en usage jusqu'au départ des collections d'ethnographie en 2004. Voulu par Georges-Henri Rivière dès 1955 et inauguré en 1972, le nouveau musée des Arts et Traditions populaires comporte des réserves, que nous pourrions désormais qualifier de classiques, et une galerie d'étude originale, espace intermédiaire entre réserve et exposition densifiée de séries d'objets, qu'on appellerait aujourd'hui réserve visitable. Alors qu'en 1982 le musée d'Art et d'Histoire de Saint-Denis reçoit du Conseil de l'Europe le prix des musées européens sans que son programme prévoie de réserves, on ne peut plus, désormais, concevoir de musée sans elles.

Le musée canadien de l'Histoire – l'ancien musée canadien des Civilisations – à Gatineau, construit en 1989, est exemplaire de ce point de vue. Son architecte, Douglas Cardinal, étudie et analyse d'abord les fonctions internes pour leur donner des formes précises et construire l'édifice autour d'elles. Il conçoit ainsi un bâtiment spécifique, consacré aux réserves, qu'il place au centre du bâtiment,

les autres locaux fonctionnels, en périphérie, jouant le rôle de tampon avec l'extérieur. Bien d'autres réalisations récentes pourraient illustrer cette nouvelle façon d'aborder la question des réserves en partant d'une étude des besoins pour définir un programme : les réserves du CNAM, des musées Guimet, du Petit Palais, de Dijon, de Nancy, ou encore le Centre de conservation et de ressources (CCR) du MuCEM de Marseille.

Pour répondre à ces évolutions, on utilise de plus en plus des méthodes d'évaluation permettant d'établir un réseau de valeurs pour analyser et définir les contraintes. C'est ce que met en évidence le rapport d'information sur « La gestion des collections des musées » déposé le 3 juillet 2003 par M. Philippe Richert au nom de la commission des affaires culturelles du Sénat. Dans ce rapport, qui comporte vingt-deux propositions, les sénateurs appellent à établir des constats, à mieux connaître les collections et à reconnaître aux réserves « leur caractère central et fonctionnel ». Le rapport préconise en outre dans ses conclusions d'établir « des normes techniques concernant l'organisation et le fonctionnement des réserves ».

Ce sera fait en décembre 2012, grâce à la norme européenne NF EN 16141 (X80-001) « Conservation des biens culturels - Pôle de conservation : définitions et caractéristiques des espaces permettant la conservation et l'exploitation des biens culturels ». La norme incite à penser les réserves, surtout quand elles sont externalisées, en termes de pôles de conservation, impliquant une organisation générale des activités en circuits fonctionnels où, selon une approche systémique, toutes les fonctions sont liées entre elles.

En France, en dépit de l'important effort de rénovation entrepris depuis les années 1970 par les musées, de nombreux points noirs demeurent. Un bilan de l'état des réserves en France, sur le modèle de ce qui s'est fait aux Pays-Bas et en Belgique, est devenu impérieux, car nous devons convenir, avec le rapport Richert, qu'« il ne peut être alloué des moyens financiers à une politique des collections que si les besoins sont identifiés et quantifiés ».

Il existe bien l'obligation, depuis 1992, d'inscrire les plans d'investissement dans une réflexion préalable par le biais d'un projet scientifique et culturel (PSC), qui devrait formaliser, en amont de la réalisation architecturale, l'organisation des réserves en définissant priorités, moyens et objectifs. Mais même si le contenu du PSC a

évolué depuis sa création, dans la muséofiche améliorée du service des musées de France, la composante « réserve », telle qu'elle est définie, n'est abordée qu'en une demi-page dans un tableau qui se développe sur quatorze pages, ce qui est insuffisant si l'on considère les réserves comme le point nodal du musée.

D'après le rapport d'information sur la gestion des dépôts et des réserves déposé le 17 décembre 2014 au nom de la commission des affaires culturelles et de l'éducation de l'Assemblée nationale, seuls 48 % des établissements disposeraient d'un PSC, soit 498 musées de France sur 1 158 ; au passage, honneur aux Bretons : la région Bretagne a le meilleur résultat avec 90,9 % de PSC. Ce rapport d'information assorti de quarante-sept propositions comporte dans sa deuxième partie intitulée « Conserver les collections : pour une gestion rénovée des réserves des musées de France », trois chétives propositions, dont la première appelle à « engager, dans le cadre du projet scientifique et culturel, une réflexion prospective sur les réserves » sans indiquer par quels moyens l'entreprendre. La suivante suggère « d'ouvrir, sous conditions, certaines réserves témoins au public des musées ». On peut souhaiter que cette proposition permette de stabiliser ou de pérenniser le niveau de performance des réserves soumises au regard du public, mais si elle conforte les réserves déjà performantes, qu'en est-il de celles qui ne sont pas encore au niveau ? Enfin, les députés proposent « une réflexion sur l'hypothèse de réserves mutualisées des musées nationaux parisiens menacés par la crue centennale ». Réfléchir sur une hypothèse... On appréciera la prudence de l'expression sur une préoccupation qu'ont tous les musées depuis cinquante ans. Et si cette recommandation est cruciale pour les musées parisiens et pour tous les musées menacés par les crues, qu'en est-il d'une réflexion sur l'hypothèse des réserves des musées de France dans leur ensemble ?

Quinze ans après le rapport Richert, dans quelle mesure les situations préoccupantes qu'il signalait ont-elles régressé ? Les propositions de l'Assemblée nationale vont dans le sens des tendances actuelles que sont l'externalisation, la mutualisation et l'accès du public aux réserves, mais elles font l'économie d'une réflexion de fond. Sont-elles des « voies de modernisation » comme prétend le rapport sans le démontrer ? Depuis leur mise en pratique dans les années 1970, la visibilité ou la « visitabilité » des réserves n'a pas provoqué d'amélioration notable de leur état.

Force est de constater que le désir d'ouvrir les réserves au public ne s'accompagne pas, dans la présentation des institutions patrimoniales sur les sites internet, d'une préoccupation évidente pour les réserves. Sur vingt-cinq sites consultés qui exposent les résultats de leur PSC, 52 % y consacrent à peine 2 % de leurs pages, ce qui correspond à la place qui y est accordée dans la muséofiche du PSC ; 40 % n'en parlent pas du tout ; 8 % esquivent en reportant vers l'externalisation la question de leurs réserves. Remplissent-elles une fonction vitale ou non ? Comment les faire apprécier par le public si on les occulte constamment et si la mentalité des responsables à ce sujet n'a toujours pas changé ?

Confions la conclusion à un conservateur des archives visionnaire, Philippe IV le Bel, qui, en 1309 attendait d'un archiviste :

« qu'il voie, examine, mette en ordre et range dans les armoires les lettres, chartes et privilèges, afin de les conserver le mieux possible pour qu'ils soient le plus sûrement et le plus facilement utilisables lorsqu'il sera nécessaire. Et qu'il fasse tout ce qu'il faut pour les conserver sûrement et les retrouver rapidement ».

Combien de siècles attendrons-nous encore pour que se réalisent, pour les réserves, les instructions de ce roi éclairé ?

Véronique Milande – Gaël de Guichen va nous montrer que des solutions existent qui ne reposent pas que sur l'argent mais aussi sur la présence humaine, du bon sens, de la coordination.

Gaël de Guichen – Beaucoup de bon sens, et un peu de bonne volonté.

J'ai mentionné la méthode Re-Org développée par l'ICCROM et mise à la disposition du public. On peut tout à fait réorganiser ses réserves sans y recourir, mais c'est un acquis, elle est écrite et elle peut aussi être modifiée. Elle repose sur quatre éléments. Le premier est qu'on ne peut se limiter à l'étude des bâtiments ; outre l'architecte, c'est aussi une question qui intéresse le directeur et l'administrateur pour la gestion, le documentaliste pour les collections, le régisseur pour le mobilier. Ensuite, il s'agit de procéder à une autoévaluation. Chacun est capable de comprendre ce qui ne va pas, sans intervention extérieure, en répondant à une série de soixante questions sur les domaines que j'ai énumérés. On a ainsi

une fiche indiquant, par secteur, ce qui est grave, améliorable, ou fonctionne bien.

Pour déterminer ce qu'est une bonne réserve, il y a dix critères de qualité. Il y faut un peu de bon sens. J'en évoque quelques-uns. D'abord, dans une réserve, ne se trouvent que les collections – si, pour commencer, on enlève le reste, on récupère de l'espace. Ne s'y trouvent ensuite que des objets inventoriés – cela devient plus difficile. Aucun objet ne doit reposer par terre, mais sur du mobilier – et sur l'étagère où il repose, tout objet doit être accessible sans que l'on doive en déplacer plus de deux autres ; c'est rare. Ensuite, à partir du fichier, on doit pouvoir retrouver un objet en trois minutes – après tout, c'est comme cela dans une bibliothèque.

Le travail doit se faire en quatre phases. Pendant une semaine, on crée une équipe, on étudie, on propose, tout cela sans toucher aux collections, et ensuite seulement on exécute, en quatre jours. Le travail dure donc deux semaines.

Quatre paramètres sont essentiels : identifier les problèmes ; mesurer les surfaces disponibles, l'occupation au sol ; regrouper les collections dispersées dans différentes salles au fil du temps – au musée de Koweït, d'où je viens, il y a cinq réserves distantes de vingt kilomètres ; éliminer tout ce qui ne devrait pas être dans la réserve.

Je vous donne maintenant quelques exemples du monde merveilleux des réserves sur les cinq continents, en présentant « l'avant » et « l'après ». C'est que deux cents musées ont appliqué cette méthode dans plus de quarante pays, ce qui a permis de l'améliorer progressivement.

(L'orateur montre et commente successivement les états « avant » et « après » du musée d'art contemporain de Buenos-Aires, de celui de Santiago du Chili, d'un musée archéologique en Chine, un musée ethnographique à New Delhi, un musée archéologique en Irak, le musée de Kerameikos en Grèce, le musée de la ville de Lisbonne)

Dans la plupart des cas, cela n'a pas coûté cher, contrairement à ce que l'on croit. On peut certes faire la même chose en dépensant beaucoup d'argent, et c'est parfois nécessaire : quand on se trouve devant trois cents tableaux posés par terre dans tel musée d'Algérie, ou 4 000 objets au sol, il faut investir, et de même dans un musée du Nigeria pour de très précieux objets de la civilisation Nok.

Le programme dans lequel s'insèrent ces quelques exemples a été mené sur une période de huit ans : des collections ont été sauvées, utilisées, et, élément essentiel, le personnel a été motivé et a compris que les collections pouvaient servir pour des expositions ; enfin, le public a été impliqué. En effet, le problème n'est pas uniquement technique : les collections doivent être restituées au public, et chaque fois que c'était possible, nous avons montré des objets des réserves dans des expositions temporaires.

Lors de la seconde conférence sur les réserves, à Bruxelles, en septembre 2016, nous attendions quarante personnes ; sont venus 210 participants, contents d'avoir sauvé des collections. Ils se sentent un peu les gardiens de la mémoire. Au Nigeria, la restitution des collections a donné lieu à une grande fête où sont venus dix rois et leurs suites et des milliers de personnes. Cette vidéo vous le montre : elles ont dansé et chanté pendant une heure la mélodie suivante « À qui cela appartenait ? À nos ancêtres. À qui cela appartient ? À nous. À qui cela appartiendra ? À nos enfants. » L'organisation des réserves peut être faite par tous au bénéfice de tous.

Véronique Milande – La parole est, très brièvement, à la salle.

Eva Dayot, directrice du musée Japy – La vidéo nous montre des personnes qui font la fête. Est-ce parce qu'elles savent que des collections ont été préservées, ou ont-elles vu les objets ? La question est de rendre les réserves accessibles au public. Ce n'est pas simple quand elles n'ont pas été conçues pour être visitées. Et dans les pièces gardées en réserve, tout n'a pas une valeur esthétique, notamment les collections d'étude ; elles peuvent être passionnantes pour nous, professionnels, mais leur restitution est difficile. Avec toutes les possibilités que nous offre la numérisation, peut-on, selon vous, envisager des réserves virtuelles visitables ?

Véronique Milande – Nous gardons votre question provisoirement « en réserve » pour les tables rondes suivantes.

Je retiens l'idée qu'il serait peut-être temps de créer un groupe sur les réserves à l'ICOM. Il serait bien que la France et d'autres pays portent ce projet.

Partie 2



Réserves, publics et médiation

LES RÉSERVES SONT-ELLES LE CŒUR DES MUSÉES ?

Table ronde

Raphaëlle Baume, *chefe de service de la régie des œuvres du centre de conservation du musée du Louvre*

Brice Mathieu, *directeur délégué du Centre de conservation du musée du Louvre*

Emilie Girard, *responsable du département des collections et des ressources documentaires du MuCEM*

Eric de Visscher, *professeur invité au Victoria & Albert Museum (Londres)*

Modérée par Hélène Vassal, *chefe du service des collections au sein du Musée national d'art moderne - Centre de création industrielle (MNAM-CCI)*



Hélène Vassal – Pour cette deuxième table ronde, entrons dans ces coulisses, ce « réservoir » dont l'accès, même s'il s'est amélioré depuis vingt ans, avec notamment les premières tentatives du CNAM et du Musée du quai Branly - Jacques Chirac, reste complexe et limité : être lieu de médiation et lieu de travail, espace de diffusion et espace de conservation, peut poser problème.

Les réserves peuvent-elles être innovantes et conçues comme un lieu d'attractivité et, au-delà même d'être visibles, « ouvertes » aux publics, devenir un lieu de valorisation de savoir-faire et de métiers parfois méconnus, le lieu d'une expérience permettant des regards croisés sur le patrimoine ? Depuis une quinzaine d'années, en effet, les réserves se transforment. Espace auparavant réservé aux conservateurs et souvent confidentiel, elles tendent à s'externaliser, à se mutualiser, à se professionnaliser. En se constituant en centres de conservation dédiés à la préservation et à l'étude des œuvres, les réserves émergent comme un autre centre du musée et se trouvent ainsi au cœur des reconfigurations de l'institution muséale, de la redéfinition du rapport aux collections et aux missions des professionnels.

Nous nous concentrerons sur quelques initiatives significatives en matière de réserves externalisées et ouvertes, qui proposent une

approche originale des enjeux actuels de la conservation des collections, leur accessibilité, la médiation en réserve et de recherche de l'innovation dans un espace essentiellement voué à la conservation et à l'étude. Avec la construction de réserves à Liévin sur un site proche du Louvre-Lens, le musée du Louvre assume une implantation et une vocation dont Brice Mathieu nous rappellera les principes. Quant au Louvre-Lens, il propose depuis son ouverture, en 2012, de dévoiler aux visiteurs ses coulisses au travers de réserves visibles et visitables et de restaurations d'œuvres d'art visibles du public ; Raphaëlle Baume en assure la régie. L'ambition affichée dès 2008 dans le PSC est de donner à voir au grand public la diversité des métiers et des missions d'un musée, et les principes déontologiques et logistiques nécessaires à la bonne conservation et restauration des œuvres. Comment ces deux projets se font-ils écho et quelle vision des réserves proposent-ils ? Quels sont les enjeux logistiques pour le Louvre ?

Raphaëlle Baume – Je vais vous présenter les réserves visibles et visitables du Louvre-Lens, auxquelles j'ai travaillé pendant sept ans avant de rejoindre le centre de conservation de Liévin.

Je rappelle très brièvement le contexte : Le Louvre-Lens est une entité juridique indépendante du Musée du Louvre, précisément un établissement public à caractère administratif, créé en 2012 dans le cadre de la décentralisation des grands musées parisiens. Implanté dans l'ancien bassin minier pour aider à sa revitalisation, il est financé à 80 % par la région des Hauts-de-France, 10 % par le département du Pas-de-Calais et 10 % par la communauté d'agglomération Lens-Liévin. Les architectes japonais de l'agence SANAA, qui ont gagné le concours d'architecture, en ont fait un bâtiment tout en verre et en métal s'intégrant parfaitement dans son environnement.

Ce bâtiment, de plain-pied, comporte plusieurs espaces d'exposition. La Galerie du temps, espace semi-permanent, présente une sélection de chefs-d'œuvre du Louvre. Dans la Galerie des expositions temporaires sont présentées deux expositions d'envergure internationale par an. Plus petit, le Pavillon de verre est une vitrine pour les musées de la région grâce à des expositions thématiques. Enfin, les Coulisses du musée, soit les réserves et les restaurations visibles et visitables, sont accessibles en sous-sol depuis le hall du musée.

Dès la définition du PSC, en 2008, les équipes du Louvre avaient la volonté de montrer ses réserves, ce qui ne pouvait se faire à Paris pour des raisons logistiques et de sécurité. Les architectes se sont conformés à cette volonté en ménageant des baies vitrées non seulement sur la grande réserve mais sur des ateliers de restauration ainsi que les espaces de circulation des collections. Dès le projet architectural, les réserves ont aussi été pensées avec le scénographe.

Pourtant, le Louvre-Lens est un musée sans collections : il ne s'agissait donc pas de construire des réserves en fonction de celles-ci, mais pour en montrer le fonctionnement. On a une vraie-fausse réserve, avec une sélection d'œuvres choisies en fonction des possibilités pédagogiques qu'elles offrent et un échantillonnage de mobilier, ce qui permet de montrer une réserve en quelque sorte « idéale ».

À l'ouverture du musée, la sélection d'objets était assez réduite – principalement des statues antiques – et les réserves plutôt vides. Peu à peu, on est passé de ces 200 objets à actuellement 6 000 objets en réserve, dont les deux tiers sont exposés dans la réserve visible et visitable. Cela s'est fait en fonction de demandes de divers départements du Louvre – certains étaient en travaux, d'autres regroupaient des collections pour la cohérence des fonds – et aussi pour répondre au plan d'évacuation face au risque d'inondation.

Ces coulisses exigent une médiation. Au niveau moins 1, le public accède à une mezzanine avec une immense baie vitrée et une vue plongeante sur la réserve. Sont mis à sa disposition des écrans numériques et des films tactiles qui donnent des informations sur les mobiliers et les œuvres, et offrent des supports pédagogiques sur les métiers de la conservation et de la restauration ainsi que sur l'histoire des collections, leur mode d'acquisition et leur inaliénabilité. Les enseignants ont également à leur disposition un dossier pédagogique réalisé par l'équipe du musée. Le projet scientifique initial prévoyait, de manière idéaliste, une intermédiation humaine permanente dans cet espace, avec accès gratuit pour le public. Les moyens financiers et humains étant ce qu'ils sont, cela n'a pas été possible. Mais nous avons constaté que le public ne s'appropriait guère l'espace de médiation installé dans la mezzanine et comprenait mal le fonctionnement des films tactiles sur la baie vitrée. De plus, la discrétion de la signalétique depuis l'accueil fait que l'espace manque de visibilité.

Parce que nous sommes très soucieux de la sécurité, les visites sont limitées à des groupes, sur réservation, ou aux visiteurs pendant le week-end. Les groupes comprennent dix-sept personnes au plus ; accompagnées d'un médiateur et d'un agent de sécurité, elles suivent un parcours défini en concertation – par compromis en quelque sorte – par le service de la conservation et celui de la médiation. Les médiateurs ont été formés aux enjeux de la réserve et de la conservation préventive.

D'autres compromis ont dû être trouvés avec le régisseur en matière de conservation préventive. Que la réserve soit visitable soumet le local à la réglementation relative aux établissements recevant du public ; cela oblige en particulier à prévoir une issue de secours ouvrant directement sur l'extérieur, ce qui a un impact sur le climat de la réserve et sur les circulations. D'ailleurs, le fait que la réserve se soit beaucoup remplie depuis l'ouverture du musée a contraint à revoir et à limiter quelque peu le parcours de visite initial.

Outre qu'ils accèdent aux coulisses, les visiteurs peuvent assister à la restauration d'une quinzaine d'œuvres de toutes typologies – marbres, sculptures antiques, cadres vides, une momie de crocodile, un carton de Charles Le Brun... Le PSC prévoyait que le public pourrait voir continûment les restaurations en cours, mais cette idée était d'une mise en œuvre complexe et l'on s'est orienté vers des opérations ponctuelles : la restauration visible d'œuvres qui allaient être exposées. Ces visites obligent les restaurateurs à proposer des médiations ; ils présentent leur travail et dialoguent avec le public.

L'ouverture prochaine, à 300 mètres, du Centre de conservation du Louvre à Liévin fait apparaître de nouvelles perspectives pour les réserves et les coulisses du musée du Louvre-Lens. Pour tenir compte du manque de lisibilité de la médiation en mode numérique du centre de conservation, une réflexion est en cours, visant à proposer de nouvelles coulisses et de nouveaux dispositifs de médiation. Les collections actuellement présentées dans la réserve visible étant destinées à réintégrer le centre de conservation, nous pensons aussi renouveler cette présentation et la consacrer à l'histoire du Louvre. Nous espérons vous accueillir dans les nouvelles réserves fin 2020-début 2021.

Brice Mathieu – Si le musée du Louvre-Lens n’avait pas existé, le projet de Centre de conservation du musée du Louvre à Liévin n’aurait pas vu le jour. Les exposés de MM. de Guichen et Guillemard nous confortent dans l’approche que nous avons de ce projet et confirment les travaux préparatoires que nous sommes en train de mener avec les départements de conservation du musée : un rapport de la préfecture de police de 2002 a souligné le risque d’inondation des musées situés en bord de Seine, et le musée du Louvre compte environ 9 000 m² de réserves inondables à Paris. Il s’est bien sûr doté d’un plan de protection contre les inondations, mais l’épisode de 2016 nous a montré que nous sommes incapables de mettre en sécurité dans un délai raisonnable les 150 000 œuvres stockées en zones inondables. On ajoutera que certaines réserves situées au sein du palais ne répondent pas aux exigences de conservation modernes. Enfin, plus de soixante espaces de réserves sont disséminés dans le musée et cinq dans des zones de stockage extérieures. Pour ces raisons, dont le risque de dommages dus aux crues est la principale, il était nécessaire de trouver une solution permettant d’externaliser et regrouper l’ensemble des réserves.

Né en 2008 un projet de construction d’un centre unique de conservation, de restauration et de recherches à Cergy-Neuville regroupant toutes les réserves des musées exposées au risque ainsi que les instituts de formation et laboratoires travaillant sur le patrimoine. Ce projet a mûri quatre ans avant d’être abandonné fin 2012. Au même moment s’ouvrait le musée du Louvre-Lens, pour lequel un partenariat s’était noué entre l’État, le musée du Louvre et la région Nord Pas-de-Calais. M. Daniel Percheron, le président du conseil régional de l’époque, a proposé un terrain libre situé à 200 mètres du nouveau musée ; c’est là que s’installe le centre de conservation du Louvre.

Comme l’a indiqué Raphaëlle Baume et en dépit de ce que leur proximité géographique pourrait laisser penser, le musée du Louvre-Lens et le centre de conservation – qui est un service du musée du Louvre à Paris et non un établissement public en soi – sont deux administrations différentes ; le musée du Louvre Paris sera l’unique exploitant du centre de conservation.

Le coût de construction du bâtiment, estimé en 2013 à 60 millions d’euros toutes dépenses confondues, sera respecté. La parcelle, d’une surface de 40 000 m², a été cédée par la communauté

d'agglomération Lens-Liévin (CALL) à l'État pour l'euro symbolique ; je me dois de souligner le rôle essentiel de la collectivité territoriale dans la réalisation de ce projet. Le maître d'ouvrage est le musée du Louvre, le maître d'ouvrage délégué la région Hauts-de-France. L'État sera propriétaire du Centre mais le musée du Louvre financera seul son fonctionnement. À terme, de 250 000 à 300 000 œuvres seront transférées dans le nouveau bâtiment.

Le programmiste Frédéric Ladonne a défini avec nous le schéma de fonctionnement du centre de conservation, auquel sont assignées trois fonctions liées : conservation ; traitement ; recherche, étude et consultation des collections. Le Louvre-Lens assurant déjà une fonction de médiation relative aux réserves et d'explication de ce que sont les métiers dans les musées, nous n'avons pas à tenir compte de cet aspect dans notre programme, qui n'a jamais prévu l'accueil du public. Nous avons bien sûr insisté auprès du programmiste sur la nécessité que, dans cet espace réservé aux collections, les circulations soient fluides et la température et le degré d'hygrométrie stables.

Le projet du cabinet d'architectes Rogers Stirk Harbour + Partners, lauréat du concours, prévoit une toiture de 17 500 m² légèrement inclinée. Son étanchéité est évidemment cruciale et le système de détection de fuite prévu, situé entre deux couches d'étanchéité, permettra de repérer tout percement de la première couche à trois mètres carrés près. De plus, le toit sera végétalisé pour favoriser l'intégration du bâtiment dans le paysage et améliorer son inertie et le contrôle des conditions de conservation.

Emménager dans un nouveau site suppose de répartir les fonctionnalités des espaces. Nous en avons profité pour changer l'approche de conservation des collections : nous passerons des réserves par département à des réserves par typologie de collection avec, dans chacune d'elles, des secteurs réservés à chaque département. Ont donc été conçus de grands espaces de 1 500 à 2 000 m² chacun, pour plusieurs départements au sein des mêmes murs ; c'est une nouveauté. Les petits objets mais aussi les pondéreux – les éléments de statuaire – seront stockés sur des rayonnages mobiles type Compactus. Des normes industrielles de stockage éprouvées mais adaptées sont donc appliquées à des œuvres d'art.

Le centre de conservation du Louvre à Liévin est un service transversal rattaché à la direction de la recherche et des collections du

musée. L'organigramme montre les métiers présents dans les trois services de la direction déléguée – le service régie des œuvres que dirige Raphaëlle Baume, le service bâtiment et sécurité, le service administratif et financier. L'équipe, en cours de recrutement, se consacrera à la mise à disposition des collections auprès des conservateurs et des chercheurs internes et externes, et au maintien de bonnes conditions de conservation des œuvres.

Le musée du Louvre-Lens sera notre partenaire privilégié. La refonte de ses coulisses est en cours, vous l'avez entendu ; dans ce cadre, nous travaillons à une présentation virtuelle, dans les coulisses du Louvre-Lens, du centre de conservation du musée du Louvre. Enfin, nous profiterons de notre proximité et de notre complémentarité pour faciliter la médiation, la présentation et l'organisation des expositions et des restaurations visibles et participerons à des médiations ponctuelles supplémentaires, lors des Journées européennes du patrimoine par exemple. Nous serons en quelque sorte une flèche supplémentaire à l'arc du Louvre-Lens.

Hélène Vassal – Emilie Girard a dirigé l'installation du centre de conservation et de ressources du MuCEM, ouvert en 2013 et qui a reçu dans sa réserve, dite « appartement témoin », 4 500 visiteurs en 2017, sa plus grande année. Elle nous dira le bilan de ces cinq années d'activité, comment le projet scientifique et culturel se structure autour du centre de conservation et de ressources, comment « l'appartement témoin » favorise un accès privilégié aux collections, s'il répond aux attentes des publics, et quelles contraintes particulières implique la visibilité des collections.

Emilie Girard – Le centre de conservation et de ressources (CCR) du MuCEM est situé à quelques kilomètres du musée, à proximité des réserves des musées de la ville de Marseille, des archives municipales, du pôle media de la Belle-de-Mai, de la Friche et aussi du Centre interdisciplinaire de conservation et de restauration du patrimoine (CICRP) auquel une convention nous lie. Le CCR participe donc d'un maillage d'établissements à vocation patrimoniale ou culturelle avec lesquels nous travaillons assez étroitement. Les réserves ont été conçues dès l'origine comme un lieu de conservation, bien sûr, mais aussi comme un moyen de valoriser la collection, de la montrer et d'en parler autrement.

Mme Corinne Vezzoni, architecte lauréate du concours, a dessiné un monolithe de béton rose. Ce bâtiment d'une surface de 10 000 m² environ se déploie sur trois niveaux, avec des réserves en double hauteur au niveau inférieur et des espaces « réserve », « traitement de collections » et « accueil du public » bien différenciés. Le CCR compte dix-sept réserves, organisées, comme le centre de conservation du Louvre à Liévin, par typologie de collection, ce qui permet de réguler le climat en fonction des spécificités de chaque ensemble. Dans la grande réserve du niveau bas sont conservées les collections de grandes dimensions, dont les collections d'art forain, artisanales et industrielles ou agricoles. La diversité des collections impose différents modes de stockage et mobiliers de rangement.

Le dispositif de médiation, imaginé dès le programme architectural, est substantiel. C'est d'abord l'« appartement témoin », autrement dit la réserve accessible. Je préfère dire « accessible » plutôt que « visitable », car il y a selon moi une nuance : on visite la réserve, soit, mais sous conditions et accompagné. L'objectif de cette réserve est d'abord de témoigner de la variété de la collection, mais également de la variété des modes de rangement des objets en réserve. Vingt-cinq personnes seulement sont admises en même temps, le premier mardi après-midi de chaque mois sur inscription, et sur réservation pour les groupes constitués, à la demande. Les visiteurs ne sont pas accompagnés par des médiateurs mais par l'équipe du département des collections elle-même ; j'y tenais. Dix-huit personnes travaillent au CCR – installateurs, régisseurs, responsables des bibliothèques, des archives, des systèmes d'information, de la documentation, photographe... – et chacun, s'il est volontaire, peut être amené à accompagner les visites ; tous n'en ont pas envie, mais une grosse moitié de l'équipe le fait. Il existe une trame commune pour le discours tenu au public, mais pas de passage obligé : chacun est libre de conduire la visite comme bon lui semble, si bien que chaque visite diffère d'une autre. Aussi, il arrive que des visiteurs ayant parcouru la réserve avec un documentaliste reviennent le faire avec un installateur ; se constitue ainsi un public d'habitues. La déambulation des groupes est plus commode dans la grande allée que dans les petites allées, cependant empruntées quand les groupes sont de taille modeste. Il est valorisant pour les membres de l'équipe de parler de leur métier, dont ils sont fiers, et les visiteurs sont curieux des détails pratiques – la manipulation des objets, les dernières œuvres passées en commission d'acquisition, les prêts... La proximité directe avec le travail quotidien des professionnels du musée est très appréciée.

Le CCR comprend aussi un espace de consultation des collections, qui accueille les chercheurs mais aussi les curieux, des collectionneurs par exemple (pas besoin d'être un professionnel de musée pour avoir accès aux collections) ; à cet égard, nous avons été frappés par l'intérêt que suscitent les cuillers bretonnes qui ont fait l'objet de plusieurs demandes émanant de personnes différentes ! Et les demandes de consultation sont nombreuses.

On trouve également au CCR une petite salle d'environ cent mètres carrés dans laquelle nous proposons à des commissaires invités de choisir un pan des collections et de l'exposer plus librement ou de manière plus fantaisiste peut-être que les conservateurs du MuCEM ne se permettraient de le faire. La première de ces expositions a été consacrée à la femme crocodile (une attraction foraine), une autre au conte *Michka*, destinée aux tout-petits. Nous avons aussi demandé à des classes de collégiens de se faire commissaires d'une exposition : la seconde expérience menée, intitulée « Osez l'interdit », est en ce moment présentée, et ce jusqu'à la fin du mois de juillet. Dans un domaine différent, et pour déroger à la règle établie pour cette programmation, nous avons organisé l'an dernier une exposition revenant sur la politique d'acquisition du MuCEM, 5 ans après son ouverture au public.

Quel bilan tirer au terme de cinq années d'ouverture ? En 2017, année phare, nous avons en effet reçu 4 500 visiteurs. Les chiffres annuels montrent que leur nombre est plus généralement compris entre 3 700 et 3 800, avec un groupe presque chaque jour ouvert ; le CCR étant fermé le samedi et le dimanche sauf événement exceptionnel de type « Journées européennes du patrimoine ». L'« appartement témoin » est d'évidence un produit d'appel ; la bibliothèque attire moins pour le moment en tout cas, sinon un public de chercheurs et de lecteurs, et l'exposition moins encore : on la visite si on est là, mais on ne se déplace pas spécifiquement pour la voir. Le public est principalement local, et même très local : des gens du quartier, ayant découvert le CCR à l'occasion des Journées du patrimoine, y prennent leurs habitudes. Il y a aussi des visites scolaires. Enfin, nous nous sommes efforcés d'encourager la réitération des visites en ouvrant la bibliothèque au prêt pour fidéliser les lecteurs qui reviennent consulter les fonds et les collections.

Hélène Vassal – Les projets de réserves ouvertes ont conduit à une réflexion originale sur les espaces intermédiaires entre lieux

d'exposition et espaces de conservation. On le voit au Museum aan de Stroom d'Anvers, au Luce Foundation Center for American Art du Smithsonian Museum de Washington, au musée d'anthropologie de l'Université de Colombie britannique à Vancouver ou encore avec l'ouverture, l'année prochaine, du dépôt des œuvres du musée Boijmans Van Beuningen à Rotterdam. Dans un contexte économique tendu, de tels projets doivent, pour trouver les financements nécessaires, répondre aux critères de conservation les plus performants et les plus innovants et satisfaire les attentes en matière de maillage culturel d'un territoire. Eric de Visscher nous parlera du futur "Collection and Research Centre" que le Victoria & Albert Museum ouvrira dans l'Est londonien en 2023, et que l'architecte Elisabeth Diller, sa conceptrice, présente comme « réinventant le modèle de réserve d'un musée ». Il dira aussi comment construire un lien privilégié avec les publics.

Eric de Visscher – L'ambition exprimée par l'architecte est très forte, et y répondre constitue un défi ! Le projet est très important pour le Victoria & Albert Museum, qui a une longue histoire en matière de transmission : dès sa conception, à la suite de l'Exposition Universelle de 1851, il voulait être ouvert à tous les publics, ce qui l'a conduit, par exemple, à ouvrir le soir. En réfléchissant à l'évolution du musée et à son avenir, nous avons respecté cette tradition. Mon rôle est de conseiller l'équipe qui travaille sur la réserve et le nouveau musée ; il est aussi de favoriser des accès multisensoriels aux collections, particulièrement le son pour ce qui me concerne.

Le projet est double. Dans le cadre de la reconversion du parc olympique créé pour les Jeux de 2012, la ville de Londres a proposé à plusieurs institutions culturelles et universitaires d'y implanter des extensions dédiées à de nouvelles activités. Le nouveau bâtiment que le V&A ouvrira en 2023 jouxtera des constructions similaires abritant des extensions de Sadler's Wells (lieu consacré à la danse), de la BBC (en particulier, ses orchestres et chœurs) et du London College of Fashion (principale école de mode de Londres). Nous essayerons bien sûr de créer des liens avec ces institutions, puisque le Victoria & Albert Museum possède des collections relatives aux arts de la scène – théâtre, danse et opéra. D'autre part, si la Smithsonian Institution a renoncé à son projet de créer son propre musée à Londres, une collaboration est prévue avec le V&A pour la présentation permanente de certaines collections et l'organisation

d'expositions temporaires. L'autre volet du projet concerne donc les réserves du musée: dans ce cas, il ne s'agissait pas de préserver les collections d'une crue centennale ou du danger d'une conservation insatisfaisante, mais de la suite d'un projet immobilier visant à transformer en logements le lieu où se trouvaient nos collections (ainsi que celles du British et du Science Museum) ; dans ce cadre, le Victoria & Albert Museum s'est vu allouer une somme lui permettant de déménager celles-ci, et il a fallu trouver un lieu.

Le site finalement retenu, Here East, qui abritait le centre de presse et de télédiffusion des Jeux olympiques, a été redécoupé. S'y sont déjà installées une école d'ingénierie et d'architecture et des entreprises innovantes du secteur des nouvelles technologies. Le Victoria & Albert Museum y occupera 16 000 m² situés à la pointe sud du bâtiment. Le cabinet d'architectes newyorkais Diller et Scofidio, lauréat du concours lancé pour la conception du centre de réserves, a proposé un concept d'excavation au sein d'un gigantesque cube pouvant accueillir 250 000 objets et 900 fonds d'archives. Le programme nécessitait de trouver un équilibre entre les espaces publics et les espaces de travail ; les architectes ont prévu une gradation, car ce « Centre des Collections et de Recherche » accueillera différents types de visiteurs, du grand public généraliste au public spécialisé et aux chercheurs. Le Victoria & Albert Museum a déjà une tradition de réserves accessibles à Blythe House, son ancienne réserve, notamment pour le fonds d'archives et les collections de textiles, présentés sur demande en accès direct ; il souhaitait donc maintenir cette possibilité et la développer.

En insistant sur l'idée d'excavation, les architectes ont interprété littéralement le fait que les réserves sont au cœur du musée et conçu dans cet espace gigantesque un parcours public permettant à chacun d'avoir un accès visuel aux collections dans toute leur ampleur. L'entrée, spectaculaire, met en scène l'accessibilité aux réserves comme on scénarise les expositions : le public rejoint par un escalier le centre du bâtiment, où il se trouve entouré par les réserves – à 360 degrés, puisque le plancher est en verre.

Le public aura une vision du travail des équipes de conservation, pourra mesurer l'ampleur des collections et avoir un aperçu des différentes missions du musée. La majeure partie des espaces est évidemment consacrée aux réserves, mais sont aussi prévus

des salles publiques, des espaces pédagogiques avec des ateliers permettant d'accueillir des groupes, de petites galeries d'exposition et des espaces de consultation accessibles à tous, à la demande. Des artistes et des professionnels seront accueillis en résidence, les réserves étant conçues comme une source d'inspiration active et non seulement comme un dépôt.

Les architectes ont aussi prévu que l'on puisse montrer des objets de grande dimension que l'on n'a pas l'occasion d'exposer. Ainsi du plafond en marqueterie, datant du XV^e siècle, du palais maintenant détruit de Torrijos, près de Tolède, qui formera le plafond d'un espace visitable, et dont on verra aussi l'envers. Ainsi du bureau tout de boiseries conçu en 1937 par Frank Lloyd Wright pour Edgar J. Kaufmann, ou encore de la toile de scène de 15 x 10 mètres peinte par Natalia Goncharova pour la reprise de *L'Oiseau de feu* de Stravinsky par les Ballets Russes à Londres en 1926.

Enfin, l'équipe de chercheurs du Victoria & Albert Museum dont je fais partie travaille à améliorer l'accès aux collections, notamment pour des publics empêchés ou peu familiers du musée. Le centre de réserves développera de nouveaux modes d'accès, incluant la dimension multisensorielle et l'utilisation d'outils numériques. Le défi consiste évidemment à concilier dans un même bâtiment des fonctions diverses : espaces de travail pour les équipes et les professionnels du musée et différents types d'accès pour le public. Nous travaillons donc à la fois sur l'organisation des espaces et sur le fonctionnement de l'institution.

Juliette Raoul-Duval – Voilà qui répond en partie à la question posée tout à l'heure par Eva Dayot¹.

Baptiste Enaud, *stagiaire au département des antiquités orientales du Louvre* – Comment le CCR du MuCEM a-t-il attiré le public ? Est-ce par le prix d'entrée ? Par la communication ? Le musée incite-t-il ses visiteurs à se rendre au CCR ?

Emilie Girard – Ce fut au prix d'efforts de communication répétés et grâce au coup de projecteur que nous ont donné les Journées du patrimoine en 2013, au cours desquelles nous avons reçu un millier

⁽¹⁾ Cf. p. 33

de personnes en deux jours. Cela nous a donné une certaine notoriété qui s'est élargie progressivement, mais nous n'avons pas voulu trop en faire car notre capacité d'accueil est limitée. Je ne pense pas que nous puissions vraiment dépasser le nombre record de 4 500 personnes accueillies en 2017 ; nos chiffres actuels sont plus que corrects même si nous pouvons encore gagner en public pour la partie salle de lecture. Effectivement, les médiateurs du MuCEM parlent du Centre aux visiteurs et, lors des ouvertures le weekend, on annonce au MuCEM que le CCR aussi est ouvert. Les réseaux sociaux ont joué un rôle très important, le service mettant chaque semaine un objet en valeur, avec une référence à son accessibilité au CCR. La visibilité est donc satisfaisante.

Ariane Segelstein, *consultante en conservation préventive* – Est-il prévu de tenir compte des variations saisonnières dans la gestion climatique des futures réserves ?

Brice Mathieu – Au centre de conservation du Louvre à Liévin, le paramétrage hygrométrique sera fait par typologie de collection. Nous avons fixé des jauges minimales et maximales avec une variation temporelle maîtrisée pour éviter les à-coups et les pics ; elles devront être respectées quelle que soit la température extérieure. Une réserve sèche est aussi prévue pour les métaux, mais tous les métaux n'y seront pas stockés, certains étant « habitués » à un certain degré d'hygrométrie dans leur réserve actuelle.

Emilie Girard – À l'origine, températures et degrés d'hygrométrie différaient en été et en hiver au CCR du MuCEM. Les courbes de dépense énergétique montrant que la variation saisonnière provoquait des hausses de consommation assez importantes, nous en sommes venus l'an dernier à un climat stable au long de l'année. Ce n'est pas plus malsain pour les collections, et nous nous en tirons beaucoup mieux sur le plan écologique et financier.

Partie 3

**Les réserves à l'échelle
des collectivités territoriales**

LES RÉSERVES SONT-ELLES LE CŒUR DES MUSÉES ?

Table ronde

Anne Labourdette, *directrice du musée de la Chartreuse de Douai*

Ludovic Chauwin, *chef du pôle d'étude et de conservation, régie des collections, direction des musées de la ville de Strasbourg*

Modérée par Laurent Thurnherr, *directeur de la Maison de Robert-Schuman et du musée départemental de la Guerre de 1870 & de l'Annexion (Moselle)*



Laurent Thurnherr – Avant de décider s'il convient de faire visiter les réserves, avant de définir leur organisation, il faut les construire et pour cela convaincre les élus. Anne Labourdette et Ludovic Chauwin exposeront ce à quoi ils sont confrontés, évoqueront la mutualisation des moyens dans les collectivités qui gèrent plusieurs musées et nous diront comment convaincre les élus de la nécessité de valoriser ce qui est invisible.

Anne Labourdette – J'ai été recrutée en 2007 au musée de la Chartreuse de Douai pour faire progresser le chantier des réserves. L'établissement abrite 50 000 œuvres dont une photothèque de 40 000 plaques de verre. Les collections, créées en 1802 sur un fonds de saisies révolutionnaires, ont connu une évolution contrastée : elles se sont accrues au rythme des dons et des legs mais elles ont aussi connu la perte monumentale de dizaines de milliers d'œuvres en raison des pillages et des bombardements lors des guerres mondiales – et l'on sait d'autant moins précisément ce qui a disparu que le difficile accès à certaines réserves nous empêche de mener le recensement à bien. Mais je m'attacherai à montrer que, même avec de faibles moyens, des solutions existent.

Le musée a été installé dans l'ancien couvent des Chartreux, classé Monument historique en 1930. Le bâtiment, construit pour partie au XVI^e siècle, n'a nullement été conçu pour abriter des collections muséales et lorsque le musée de Douai y a ouvert en 1958, les réserves ont été installées là où il y avait de la place.

L'une d'elles abritait jusqu'à il y a peu, sous des combles datant de la seconde moitié du XVII^e siècle, une collection de 800 peintures, 3 000 œuvres d'art graphique et une centaine d'objets ethnographiques et de fonds textiles ; à côté – mais les pièces ne sont pas communicantes – se trouve une réserve de 1 500 objets d'art. Ces deux espaces ont pour point commun d'être très difficiles d'accès. La réserve d'objets d'art qui conserve des faïences, des objets en verre et de l'orfèvrerie du XIII^e au XIX^e siècle est située en haut d'un escalier en à-pic, dangereux, qui tient plus de l'échelle. Cela pose des problèmes de manipulation permanents : à chaque fois que l'on prend une œuvre en main pour la monter ou la descendre des réserves, on craint un accident personnel autant que la casse.

Ces réserves sont régulièrement inspectées par la commission de sécurité, qui rehausse chaque année ses normes et ses recommandations. Paradoxalement, ce qui était une contrainte est devenu un atout : cela a poussé la municipalité à réfléchir au déménagement des réserves sous combles. En effet, parler de combles, c'est parler de bois ; d'isolation défaillante ; de soutènement par des poutrelles métalliques à la résistance au feu restreinte ; d'insalubrité des conditions de travail du personnel de la régie des collections ; de fort empoussièrément ; de variations climatiques non maîtrisées et non maîtrisables ; d'une localisation telle que, étant donné la configuration décrite, un sinistre emporterait 98 % des collections entreposées.

D'autre part, un ancien hangar accueille des objets divers, matériel d'exposition et matériel archéologique ; l'on y trouve également des pièces de la collection du musée (lambris, bas-reliefs en plâtre), principalement posées au sol, ce qui n'en garantit pas une conservation pérenne dans le temps. Dans d'autres réserves extérieures, les conditions d'entreposage suscitent un certain effroi... Le fonds des sculptures du musée, les abords du plan-relief de la ville de Douai et des éléments du fonds lapidaire sont ainsi stockés dans un ancien hôpital militaire du XVIII^e siècle en ruines. Le bâtiment – qui a connu une infestation par la mэрule – n'est pas sécurisé, prend l'eau, et diverses espèces d'animaux y gambadent. Françoise Baligand, qui m'a précédée, a réussi à faire déménager une partie des collections de tableaux jusqu'alors conservées là, et quelque 200 tableaux et objets ethnologiques ont été stockés dans des conditions rudimentaires dans trois studios d'une ancienne maison de retraite.

Mais les choses vont s'améliorer puisqu'est en cours le déménagement des réserves dans une maison de maître du XIXe siècle réhabilitée pour l'occasion. Auparavant, cet endroit servait d'aquarium municipal et hébergeait un fonds d'histoire naturelle dont j'avais également la charge.

Lors de mon arrivée, en 2007, mission m'avait été donnée de mener à bien un projet déjà défini de déménagement de l'ensemble des réserves dans un hangar ; cela ne s'est pas fait, le centre technique de la Ville ayant finalement eu besoin de ce local. La même année a eu lieu un contrôle de la chambre régionale des comptes. L'épisode fut peu plaisant : le contrôleur s'est saisi de nos registres d'inventaire qui avaient, eux, échappé aux bombes, a pointé soixante œuvres au hasard et nous a donné cinq minutes pour les localiser dans notre base informatique. Malheureusement, toutes avaient disparu pendant les conflits, mais encore fallait-il le prouver, et démontrer que notre incapacité à les retrouver ne découlait pas d'une gestion hasardeuse et chaotique. Au moment où nous apprenions que le déménagement ne se ferait pas, la chambre régionale des comptes nous enjoignait donc d'améliorer sérieusement l'état de nos réserves.

Dans un premier temps, mon équipe et moi-même avons pensé pouvoir continuer à réaliser des expositions quoi qu'il en soit. Mais les réserves infusent la vie du musée. Qui dit réserve mal rangée, probablement infestée et au climat catastrophique augure de problèmes, à terme, dans les espaces de collections permanentes ; et qui dit difficultés pour le personnel à travailler dans ces espaces impropres dit, à terme, démotivation complète de l'équipe de régie.

Comment faire quand on n'a pas d'argent, que le sujet n'est pas une priorité pour la municipalité et que le fonds photographique est conservé au bout d'un couloir, sans climatisation ni sécurisation, bien des pièces étant posées par terre ? Avec l'aide de la responsable de la photothèque Augustin Boutique-Grard, nous avons calculé le volume que représentent 40 000 plaques de verre, travaillé à un conditionnement adapté, trouvé une salle vacante dans l'ancienne maison de maître et décidé de faire le déménagement nous-mêmes, progressivement, en inscrivant chaque année au budget une ligne de 1 000 à 1 400 euros destinée à l'achat de pochettes en carton neutre.

Mais les 65 % d'humidité relative relevés n'étant absolument pas adaptés à un fonds photographique, l'idée est venue de faire des travaux dans cette salle. Lors d'un échange avec mon collègue chargé du service des bâtiments à la ville de Douai, ce dernier m'a conseillé de concevoir des projets propres à régler certaines situations au cas par cas quand des crédits sont disponibles. Nous avons ainsi pu acheter des étagères, faire repeindre la salle, la faire climatiser, l'obturer, essayer de contrôler la climatisation, ranger et récoiler les collections. L'aide financière de la direction régionale des affaires culturelles (DRAC), qui a donné une importante subvention à la Ville, a été décisive, incitant les élus à aller un peu plus loin.

D'autre part, entre 2009 à 2014, six projets « maison » d'aménagement et de déménagement de réserves, chiffrés, ont été pensés ; faute de crédits, ils n'ont pu aboutir. Mais, en 2014, le maire nouvellement élu, constatant que l'état de la toiture du musée laissait prévoir d'énormes dégâts pour le bâtiment si aucun travaux n'étaient réalisés pour en stopper la dégradation, a obtenu de l'État et du département une subvention pour réaliser la réfection de la couverture, Douai ne pouvant prendre seule à sa charge un coût représentant le tiers de son budget total d'investissement.

La perspective du chantier de rénovation de la toiture nous a poussés à réactiver le plan de sauvegarde des œuvres. J'ai demandé une mission d'inspection du service des musées de France. On s'est alors aperçu que l'alarme incendie ne fonctionnait pas. Et pour cause : les fouines ne s'étaient pas limitées à dévorer utilement quelques pigeons et souris qui passaient par là, elles s'étaient aussi attaquées à l'isolation et aux câbles du système de sécurité incendie. Or, comme une actualité malheureuse vient de le montrer, les chantiers de rénovation des toitures comportent un risque accru d'incendie. Il a donc fallu engager une réflexion sur la conservation des collections entreposées sous les combles dans des conditions correspondant en tout point à ce que M. de Guichen a décrit comme devant être évité – pour commencer parce qu'il était impossible de sortir un tableau de cette réserve sans en avoir manipulé cinq autres au moins.

Le maire m'a alors fait savoir que la réserve ne réintégrerait pas les combles après la réfection de la toiture, et nous a demandé de travailler à un chantier des collections. Cela a eu pour conséquence l'arrêt des expositions temporaires, mon équipe étant trop restreinte

pour tout mener de front. Nos surveillants se sont beaucoup investis dans le dépoussiérage des œuvres, leur conditionnement et leur emballage, et nous avons fait appel à des restauratrices pour refixer les toiles avant leur déménagement en un lieu encore indéterminé à ce moment-là. Ce fut un très bon chantier des collections, mené par notre régisseur, Caroline Bouly, à laquelle je rends hommage pour avoir formé tous nos collègues à la manipulation des objets.

Le stockage temporaire dans la chapelle du musée m'a permis de voir, enfin, les 4 000 œuvres déménagées par l'équipe et de constater que, comme nous nous en doutions, elles étaient habitées d'insectes qui avaient festoyé. La détection de l'infestation a eu lieu en juillet 2017 ; le fonds d'urgence de la Ville nous a alloué 15 000 euros pour permettre qu'un chantier d'anoxie dynamique, confié à Alain Renard, démarre en août ; bien que le compresseur soit tombé en panne le 15 août, le traitement a été mené à son terme.

Dans l'intervalle, la maison de maître a été réaménagée par la Ville avec un budget de 210 000 euros pour la peinture, l'électricité et le système de sécurité incendie, assorti d'une enveloppe de 30 000 euros destinée au matériel d'équipement des réserves. Cette somme permet certes de faire conditionner et d'entreposer 4 000 peintures et œuvres d'art graphique et 1 500 objets d'art, mais il faut alors stocker par terre et réfléchir attentivement à chaque menue dépense. Additions et soustractions allaient donc bon train jusqu'au jour où Myriam Boyer, conseillère pour les musées de la DRAC Hauts-de-France m'a suggéré de faire faire une étude de conservation préventive préalable. Elle-même avait lancé, du fait de l'arrivée du musée du Louvre à Liévin, une étude sur les réserves mutualisées de la région Hauts-de-France. Cette fois, il s'agissait aussi de demander à l'agence retenue de proposer des scénarii de résolutions des problèmes. Il est alors apparu que pour certains pans de collection une mutualisation était possible. Douai étant situé à une faible distance de Lens et d'Arras, une des perspectives d'amélioration de nos réserves serait d'externaliser et de mutualiser une partie de nos collections lapidaires, notamment avec le musée des Beaux-Arts d'Arras, confronté aux mêmes problèmes que nous.

L'intervention d'une restauratrice-conseil, Isabelle Boiché, nous a aidés à mener une réflexion sur nos nouvelles réserves ; elle nous a

proposé un projet d'aménagement qu'elle a chiffré à 70 000 euros en tout. La DRAC a alors accordé une importante subvention à la Ville.

Tout n'est pas encore parfait dans les réserves. La mesure du climat avec des hygro-boutons étant insuffisante, nous nous sommes équipés d'appareils pouvant rendre les mesures visibles lorsque nous sommes dans les réserves, où le bureau du régisseur est installé pour assurer un passage quotidien. Et comme nous n'avons pu installer de stores aux fenêtres, je me suis rappelé l'enseignement reçu à l'Inp et j'ai fait occulter les vitres avec du blanc de Meudon. Restent à régler les cas des sculptures de l'hôpital militaire, des tableaux de la réserve des Foulons et des matériels divers entreposés dans le hangar... mais c'est une autre histoire.

Laurent Thurnherr – Ludovic Chauwin nous parlera des réserves mutualisées à Strasbourg.

Ludovic Chauwin – J'ai été recruté en 2008, notamment, pour développer le pôle d'étude et de conservation des musées strasbourgeois. Strasbourg compte onze établissements : un monument historique et dix musées aux collections encyclopédiques, estimées à 1,5 million d'objets – 700 000 si l'on fait abstraction des collections archéologiques et des collections entomologiques du musée zoologique. Par héritage de la période allemande du XIXe siècle, ces musées sont constitués en réseau, certains services, dont la régie des œuvres, travaillant pour tous les établissements. Vingt-deux lieux de réserves sont disséminés en ville, dont les qualités en matière de conservation diffèrent grandement. Cela pose des problèmes de gestion et aussi des problèmes sanitaires pour les collections entreposées dans les caves du palais Rohan et en d'autres lieux. L'idée a donc vu le jour de créer une réserve commune. Je ne m'attarderai pas sur le projet lui-même – un bâtiment de 8 000 m² accueillera une partie des collections ; comme à Marseille et à Londres, des œuvres seront visibles et un volet de médiation est prévu – mais sur les moyens de sa réalisation.

Si la collectivité a décidé de mener ce projet à bien, c'est que l'on a été contraint de déménager les collections du musée historique. La direction des musées a alors demandé à la Ville le budget nécessaire pour établir le bilan de l'état sanitaire des collections de tous les musées strasbourgeois, et ce bilan a rendu visible ce qui ne l'était

pas : des problèmes sanitaires dont l'ampleur était méconnue des élus, de la direction des musées et même de conservateurs. Il a aussi fait ressortir la méconnaissance de certaines collections entassées depuis la seconde guerre mondiale et qui n'avaient pas été explorées depuis lors. Ce fut aussi l'occasion de mesurer les besoins de stockage comme les besoins nécessaires au chantier des collections, et d'en apprécier le coût pour en discuter avec les élus.

Nous avons demandé aux auteurs de l'étude de dire, outre l'état des bâtiments, les moyens de l'améliorer, et interrogé les conservateurs sur la possibilité de restituer certains lieux à la collectivité. La revente des édifices aurait permis de trouver des sources de financement, puisqu'il s'agit de bâtiments historiques situés dans des zones très prisées. On pouvait aussi penser restituer les locaux sous-exploités au public, en les débarrassant des collections qui y sont entreposées pour leur redonner leur caractère patrimonial ; il existe notamment un projet consacré à la statuaire dans les sous-sols du palais Rohan. C'est une autre source de valorisation des espaces libérés.

C'est donc le bilan sanitaire global qui a tout enclenché en 2009-2010. Une somme de 200 000 euros y a été consacrée, il a duré six mois et décidé la collectivité à lancer une étude de programmation relative à l'ensemble de nos besoins, estimés à 18 000 m² de surface de stockage pour un coût évalué à 30 millions d'euros. Nous avons eu la chance que l'extension projetée du Musée alsacien dans le cadre d'un contrat de plan État-région ne se fasse pas : le budget correspondant a été réaffecté au pôle d'étude et de conservation. Ce fut un levier complémentaire pour lancer la dynamique du projet.

M. Laurent Thurnherr – Le bilan sanitaire a fait redécouvrir des œuvres ; cela a-t-il joué sur la taille des futures réserves envisagées ?

Ludovic Chauwin – Oui. Jusqu'alors, le volume des collections était estimé ; le bilan sanitaire nous a donné des chiffres réels. L'idée d'installer les réserves non plus par musée mais par typologie de collection s'est imposée d'emblée ; le projet actuel de pôle d'étude et de conservation portant sur 8 000 m² alors que le besoin total est de 18 000 m², il fallait définir ce qui pouvait y entrer. Ainsi, des considérations d'ordre climatique nous ont conduit à éliminer l'énorme lot de métal : il aurait fallu une réserve sèche que le projet ne prévoit pas. Travailler par typologie nous a permis de trancher dans le vif.

Laurent Thurnherr – À Strasbourg, il fallait pouvoir valoriser le projet auprès des élus et la recherche y a beaucoup aidé. À Douai, il a été fait mention d'un maire providentiel ; sa décision a-t-elle découlé d'une appétence personnelle préexistante pour le musée ou du pouvoir de conviction de la conservatrice ?

Anne Labourdette – Le maire précédent avait déjà lancé des rénovations d'envergure du musée, en ruines au sortir de la seconde guerre mondiale. Mais quand j'ai pris mes fonctions, la Ville devait se conformer à un plan de redressement de ses finances et si j'étais libre de continuer les expositions, il m'a été dit qu'il n'y aurait pas de projets d'ampleur pour les réserves. Le nouveau maire s'intéressait davantage au patrimoine écrit et à la bibliothèque mais la chartreuse était aussi très importante pour lui et pour la ville et il savait que si des travaux de rénovation de la toiture n'étaient pas entrepris, le budget nécessaire ne ferait que croître au fil des ans. Tout est parti de cela, et du fait que l'État et le département étaient encore relativement présents pour aider à la restauration des édifices classés monuments historiques. Cela a entraîné une réflexion sur les réserves et, par ricochet, sur le plan de sauvegarde des œuvres, ce qui nous a obligés à mesurer nos collections.

Ludovic Chauwin – L'adjoint strasbourgeois chargé de ces questions a imposé dès le départ que ce projet comporte un volet de médiation sur les métiers du patrimoine et permette de rendre les réserves visibles ; il voulait que les Strasbourgeois s'approprient ainsi le patrimoine conservé à terme dans le nouvel établissement. À Nancy au contraire, certaines réserves, cachées, n'affichent pas du tout leur vocation.

Aude Bodet, *directrice du pôle Collection du Centre national des arts plastiques* – S'est-on interrogé sur l'inertie du bâtiment qui abritera les réserves des musées de Strasbourg ?

Ludovic Chauwin – Bien sûr. La première étude conduite dans cet immeuble industriel reconverti a été une étude d'inertie du bâtiment vide. Confiée à un consultant en conservation préventive suisse, elle a duré un an et a nourri la réflexion du bureau d'études « énergie » qui a travaillé sur les composantes dynamiques du bâtiment. Ce n'est pas un bâtiment à énergie positive, mais comme il est situé

dans une zone industrielle reconvertie, nous récupérerons l'énergie fatale produite par les établissements qui alimentent le réseau de chaleur. C'est un point positif en matière de coûts d'exploitation.

Juliette Raoul-Duval – Quelques mots de conclusion. Tout d'abord, je remercie l'Inp, et notamment Pauline Chassaing, de nous avoir accueillis, les membres de l'équipe d'ICOM France – Anne-Claude Morice et Lisa Eymet – et les participants à ces débats très denses.

Enfin, la question des réserves sera à l'ordre du jour de la 25^e conférence générale de l'ICOM - cet événement réunit selon les années entre 3 000 et 5 000 membres de tous les comités nationaux - qui se tiendra à Kyoto en septembre prochain. ICOM France va s'associer à ICOM Italie pour élaborer une recommandation visant à créer un comité permanent de l'ICOM chargé d'analyser la situation des réserves muséales.

Directeur de la publication
Juliette Raoul-Duval

Synthèse
Joël Michel
Catherine Schwartz

Relecture - conception
Lisa Eymet
Louis-Jean Gachet
Anne-Claude Morice

Conception graphique
Justin Delort

Impression
ICO imprimerie - Dijon

ISBN
978-2-9564563-5-3

Le comité national français d'ICOM – ICOM France – est le réseau français des professionnels des musées. Il rassemble plus de 4800 membres institutionnels et individuels, formant une communauté large et diversifiée d'acteurs répartis sur tout le territoire et venant de toutes les disciplines : beaux-arts, sciences et techniques, histoire naturelle, écomusées ou musées de société.

Les musées sont porteurs d'une responsabilité scientifique, sociale et culturelle. Ils transmettent aux populations leur histoire et leur permettent de la partager.

Les musées rapprochent les cultures et les générations, nourrissent les émotions et le plaisir d'apprendre. Ils doivent aussi repérer, ce qui demain, fera trace de notre culture d'aujourd'hui.

ICOM France est résolument au service de ses membres pour accomplir ces missions et les accompagner dans l'exercice de leurs métiers.

ICOM France

13 rue Molière – 75001 Paris – Tel. : 01 42 61 32 02
icomfrance@wanadoo.fr - www.icom-musees.fr