

ICOM FRANCE
COMITÉ NATIONAL FRANÇAIS DE L'ICOM

Cycle soirée-débat déontologie
**Au service des
collections :
des professionnels
au cœur des musées**

SUR PLATEFORME NUMÉRIQUE, 19 MAI 2022

Cycle soirée-débat déontologie

***Au service des collections :
des professionnels au 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

TABLE-RONDE p.21

Luís Raposo, président d'ICOM Europe

Susan Corr, conservatrice-restauratrice, membre de ECCO (European Confederation of Conservator-Restorers' Organisations)

Olivier Gabet, directeur du musée des Arts décoratifs, Paris

Éléonore Kissel, responsable du pôle conservation-restauration, musée du quai Branly – Jacques Chirac, Paris

Marie-Anne Loeper-Attia, chargée de la conservation préventive et curative des collections, Cité de la musique-Philharmonie de Paris

Anne-Laure Rameau, responsable de la régie des collections, palais des ducs de Lorraine - Musée lorrain, Nancy

Darko Babić, professeur associé à l'université de Zagreb, vice-président du comité international de l'ICOM pour la formation du personnel des musées (ICTOP)

Modération : **Pauline Chassaing**, responsable des relations internationales, et **Amélie Méthivier**, adjointe au directeur du département des restaurateurs - Institut national du patrimoine.

LISTE DES PUBLICATIONS **p.59**

Propos de la soirée



La place des collections au sein des musées est plus que jamais dans l'actualité. Leur accès virtuel durant la pandémie de Covid-19, l'exigence grandissante pour leur gestion éthique et durable, la prise de conscience des risques qu'elles encourent, notamment en cas de conflits armés..., nous incitent à renouveler nos questions.

Dans l'enquête de l'ICOM conduite à propos de la « définition » des musées, plus de 60% des membres ont considéré que le mot « collection » et les verbes décrivant le travail qu'elle requiert : conserver, effectuer des recherches, exposer... étaient essentiels pour spécifier ce qu'est un musée. Si cela semble une évidence pour beaucoup, la proposition soumise au vote des participants du congrès 2019 de l'ICOM à Kyoto ne plaçait pas ces missions au premier plan. Trois ans après, les membres de l'ICOM, réunis au sein d'un groupe de travail *ad hoc* plusieurs fois questionné, ont tous réaffirmé cette évidence : les collections sont au cœur des musées.

Partant de ce constat, comment les institutions en France et à l'international se portent-elles garantes de leur accès, de leur étude, de leur transmission ? Comment les musées répondent-ils à leur responsabilité et leur mission vis-à-vis des collections ? Comment les professionnels sont-ils mis au service des collections et des publics, dans une perspective durable ?

Les situations diffèrent non seulement d'un pays à l'autre, mais aussi d'un type d'institution à l'autre : la gestion des collections dans les archives ou les bibliothèques n'est pas organisée de la même manière que celle des musées ; certains musées dans le monde ont des équipes sur place dédiées à la gestion de leurs collections et d'autres pas. Par ailleurs, en France et dans d'autres pays, il existe des formules hybrides avec des fonctions assurées en interne et certaines compétences recherchées à l'extérieur.

Le sujet proposé sera abordé en partant des collections, en rappelant la mission des musées et, par conséquent, la responsabilité qui leur incombe d'avoir des professionnels en charge de ces collections, « au service de ». On s'interrogera sur la ou les manières dont on peut être « au services de » ? Comment peut-on faciliter la mobilité des professionnels d'un établissement à l'autre, d'un pays à l'autre

et quel est le rôle à cet égard des différentes organisations professionnelles internationales : ICOM, ECCO... ?

La place des conservateurs-restaurateurs au service des musées sera présentée comme un cas d'étude dans l'écosystème professionnel et plusieurs cas de figure seront illustrés pendant la soirée. Enfin, les travaux au niveau européen sur cette profession en particulier seront évoqués, en ce qu'ils sont pilotes et permettent d'avancer sur l'identification des compétences et des interactions entre différents métiers, dans le cadre du projet CHARTER (European Cultural Heritage Skills Alliance).

Sans prétendre à répondre à toutes les questions, la rencontre proposée le 19 mai par ICOM France et l'Inp devrait permettre de mieux saisir la diversité des approches en Europe et dans le monde, de partager des retours d'expérience et les résultats obtenus dans différentes configurations, du point de vue des collections elles-mêmes, des professionnels et des objectifs de durabilité.

Ouvertures officielles

Charles Personnaz, directeur de l'Institut national du patrimoine

C'est avec plaisir que nous vous retrouvons, après des discussions préparatoires fécondes. J'en remercie toute l'équipe d'ICOM France.

Je salue les nombreux orateurs qui s'exprimeront ce soir et qui, s'ils viennent d'horizons professionnels différents, participent tous à la même mission de préservation du patrimoine des musées. Cette séance prend évidemment une résonance particulière pour l'Inp, qui forme les conservateurs et les restaurateurs – ou, comme on a coutume de les appeler en Europe, les conservateurs-restaurateurs. De plus, nous offrons chaque année une centaine de sessions de formation continue à tous les professionnels qui, avec des compétences bien identifiées, forment une chaîne des métiers du patrimoine au service de la même mission, avec des habitudes de travail et un vocabulaire commun. Au-delà de l'Inp, cette soirée concerne aussi tous ceux qui, au niveau européen et mondial, veulent agir pour la conservation du patrimoine. Ainsi, la Commission européenne a-t-elle lancé des réflexions, auxquelles nous sommes associés, pour définir et reconnaître tous les métiers qui y concourent.

Je mentionne un point particulier sur les restaurateurs. L'Inp s'est engagé aux côtés de la Fédération française des professionnels de la conservation-restauration (FFCR) à travailler à la reconnaissance d'un titre protégé pour le métier de conservateur-restaurateur, qui en France, sont formés à l'Inp, à l'université de Paris I et dans les écoles des beaux-arts de Tours et d'Avignon. Les autres métiers n'ont pas à s'en inquiéter, il n'y a aucune volonté de concurrence. Nous voulons simplement que ce titre officiel puisse figurer dans certains documents, tels les cahiers des charges, comme c'est le cas dans nombre de pays européens et marque une reconnaissance officielle de l'existence de ce métier.

Les métiers changent, la protection du patrimoine et des collections évolue. Qui aurait dit, il y a quelques décennies, ce que sont désormais les fonctions de conservateur, de restaurateur, de régisseur ? Il importe donc de connaître les réflexions à ce sujet, de découvrir les nouvelles pratiques des établissements, par exemple la

place plus importante donnée désormais à l'intérieur des musées aux conservateurs-restaurateurs, toujours dans l'esprit de bien articuler le travail des différents métiers. ICOM France nous en donne l'occasion avec cette soirée ; qu'il en soit remercié.

Juliette Raoul-Duval, présidente d'ICOM France

Je vous remercie d'avoir souligné la participation engagée de l'Inp dans le débat sur les métiers, dont l'ampleur est telle que le sujet a été évoqué par la représentation nationale. Je souhaite dire à mon tour combien le partenariat entre ICOM France et l'Inp est fructueux. D'ailleurs, la séance de ce soir – pour laquelle vous êtes déjà plus d'une centaine à nous avoir rejoints, de par le monde – aura pour modératrices deux de ses membres, Pauline Chassaing et Amélie Méthivier. C'est, depuis cinq ans, la douzième soirée-débat déontologie que nous organisons ensemble, et ces rencontres nourrissent ensuite la belle collection que vous avez mentionnée. Au cours de ces séances, nous avons abordé des sujets brûlants, des sujets d'actualité. La préservation des collections dont nous traitons ce soir est un souci permanent, dira-t-on. Mais à mes yeux, il est crucial d'en parler aujourd'hui.

Ça l'est pour l'ICOM qui va se prononcer pour une définition du musée après des débats qui ont divisé sur la question des collections. Dans la proposition de définition avancée à Kyoto, leur place n'était plus au cœur des musées, qui n'étaient eux-mêmes plus des institutions de conservation mais des lieux à vocation multiple. En France, nous avons voulu en rester au cœur de ce qui nous relie, une profession commune, vouée à conserver les traces tangibles de ce qui fait l'histoire de chacun et de les partager. À cet instant, j'ai bien sûr à l'esprit le patrimoine visé et détruit à nos portes, en Ukraine. Selon les chiffres fournis par l'Unesco il y a trois jours, 133 sites culturels, 57 sites religieux, 26 sites historiques et sept bibliothèques ont été endommagés depuis deux mois. Nos collègues ukrainiens – on touche encore ici au caractère crucial de métiers de la préservation – nous ont demandé il y a deux mois de les aider à protéger leurs collections puis, il y a une quinzaine de jours, de les aider à restaurer, à numériser, à obtenir des matériels ; ils nous ont demandé aussi à bénéficier de formations. Avec l'Inp et le Bouclier bleu, nous préparons des formations à distance, et peut-être sur place, mais se rendre dans une zone de conflits est difficile.

C'est dire combien le sujet dont nous traitons aujourd'hui est d'actualité. Disons-le simplement : les métiers de la conservation et de la restauration sont au cœur des musées ; plus encore, ils sont

ceux par lesquels la mémoire d'une nation va pouvoir survivre et se reconstruire.

L'ICOM a été créé au sortir de la seconde guerre mondiale, pour participer à la construction d'une paix durable. C'était il y a 75 ans, à Paris, au Louvre, je le rappelle avec fierté. Chers collègues, qui nous ont rejoint du monde entier, le débat de ce soir s'inscrit dans notre mission d'humanité. Faites-le prospérer.

Table ronde



Table ronde

Darko Babić*, professeur associé à l'université de Zagreb, vice-président du comité international de l'ICOM pour la formation du personnel des musées (ICTOP) ;

Susan Corr*, conservatrice-restauratrice, membre de ECCO (European Confederation of Conservator-Restorers' Organisations) ;

Olivier Gabet, directeur du musée des Arts décoratifs Paris ;

Éléonore Kissel, responsable du pôle conservation-restauration, musée du quai Branly – Jacques Chirac, Paris ;

Marie-Anne Loeper-Attia, chargée de la conservation préventive et curative des collections, Cité de la musique-Philharmonie de Paris ;

Anne-Laure Rameau, responsable de la régie des collections, palais des ducs de Lorraine - Musée lorrain, Nancy ;

Luís Raposo, président d'ICOM Europe ;

Modération : Pauline Chassaing, responsable des relations internationales, et **Amélie Méthivier**, adjointe au directeur du département des restaurateurs - Institut national du patrimoine.



Pauline Chassaing – J'évoquerai d'abord quelques idées qui ont nourri nos échanges préparatoires.

Le Code de déontologie de l'ICOM¹ donne comme mission au musée « d'acquérir, de préserver et de valoriser ses collections afin

* Ndlr : toutes les interventions de Darko Babić et de Susan Corr sont des traductions de l'anglais vers le français.

⁽¹⁾ Ndlr : *Le Code de déontologie de l'ICOM pour les musées* : <https://www.icom-musees.fr/ressources/code-de-deontologie>

de contribuer à la sauvegarde du patrimoine naturel, culturel et scientifique ». Il précise qu'il s'agit d'une mission d'intérêt public menée dans une « gestion raisonnée ». L'article 2.18 affirme que « la politique du musée doit faire que les collections [...] et leurs informations associées [...] soient transmises aux générations futures dans les meilleures conditions possibles, compte tenu des connaissances et des ressources disponibles ». En mars dernier, le comité ETHCOM a insisté sur l'inscription des acquisitions à l'inventaire, avec des informations sur la forme, la taille, la matière, l'âge, la provenance, les restaurations nécessaires, etc. devant être conservées au musée. Dès lors, quels professionnels vont assurer la « responsabilité des collections » (article 2.19), et avec quelle place dans les musées ?

Il nous est vite apparu que les premiers concernés sont les musées qui ont des collections matérielles. Elles sont porteuses de sens, de symboles, sont autant de « témoignages » (Code de déontologie de l'ICOM) de l'Histoire et d'histoires personnelles. D'ailleurs, leur destruction est une arme de guerre, comme la destruction du vivant.

En temps normal, la matière même des collections vieillit et ceux qui ont la charge de les étudier, de les valoriser, de les transmettre cherchent à comprendre les facteurs qui pourraient accélérer leur disparition. L'article 2.19 du Code de déontologie parle des « responsabilités professionnelles touchant à la protection des collections » qui doivent être « confiées à des personnes pourvues des connaissances et compétences nécessaires ou encadrées de manière adéquate » (voir aussi article 8.11). Il y a aussi une responsabilité vis-à-vis des collections numériques et du patrimoine immatériel, inscrits sur des supports concrets et relevant de l'utilisation de certains outils, de matières premières, de techniques, de savoir-faire, de technologies.

Au-delà de la durabilité matérielle des collections, il nous faut donc poser la problématique en termes de suivi et de service : ne supposent-ils pas des compétences et tout un écosystème dans les musées ? Tous les musées, bien sûr, emploient des professionnels. Mais leur manière de travailler varie d'un pays à l'autre, et dans un même pays en fonction des collections. Quel est l'impact des différentes configurations possibles sur la gestion des collections en termes de temporalité, de suivi, de travail d'équipe, de transdisciplinarité, d'économie, de conditions de travail, de relations interprofessionnelles ? En France, la conservation-restauration,

fonction centrale, est exercée pour l'essentiel hors des musées ; cela interroge la manière d'être « au service » des collections et du public, ou de s'inscrire dans une approche durable. Le titre de notre débat aurait pu, de ce fait, comporter un point d'interrogation.

En premier lieu, j'interroge Luís Raposo : étant donné votre parcours, votre expérience et votre fonction au sein d'ICOM Europe, quelle importance donnez-vous à la présence de professionnels au cœur des musées pour conserver les collections matérielles ?

Luís Raposo, président d'ICOM Europe – Étant archéologue, la matérialité de l'objet est au centre de mon travail. Mais n'étant ni conservateur, ni restaurateur, je n'ai pas le même regard qu'eux et j'aborderai donc le sujet de manière plus globale, en tant que président d'ICOM Europe, en intitulant mon propos « Les professionnels des musées et la centralité des collections ».

Je partirai de la célèbre phrase de Lewis Carroll, « Si vous ne savez pas où vous allez, n'importe quel chemin vous y mènera ». Les professionnels doivent être les premiers à se poser la question : à quoi servent les musées de nos jours ? Si l'on en croit les médias, on pourrait se dire qu'ils seront avant tout des centres d'animation dans une sorte de *movida* urbaine, des icônes territoriales en raison de leur architecture – qui n'abrite pas forcément des collections, tout au moins des collections significatives par rapport à l'investissement architectural – ou des instruments de développement économique : autant de fonctions que l'on n'attribuait pas aux musées, ou que l'on ne considérerait pas prioritaires, il y a quelques décennies. Mais le fait est que les musées restent, bien entendu, ce qu'ils sont depuis deux cents ans : des lieux de mémoire et de rassemblement communautaire et agents générateurs de citoyenneté, par l'intermédiaire de leurs collections – leurs fonctions sociales les plus importants à mes yeux.

Alors, faut-il réinventer les musées en tenant compte de ces nouvelles fonctions, pour ne pas dire de fonctions à la mode ? On a dernièrement évoqué une fois de plus les enjeux, les équivoques aussi, que cela implique à propos des débats sur la définition des musées. Je suis désormais assez optimiste : on parviendra à une définition acceptable, qui maintiendra le caractère central des collections, même si l'on a évolué du musée reliquaire au

musée social, puis du musée social au musée plateforme, lequel n'en est qu'à ses débuts et, à mon avis, se développera beaucoup dans les années à venir. Ce musée plateforme peut être assimilé à l'acronyme anglais GLAM – *Galleries, Libraries, Archives and Museums* – que je compléterai par une fonction d'outil à géométrie variable au service du développement de la communauté, avec, par exemple, l'adjonction de services sociaux, car il s'agit de compléter et non de se substituer au rôle central des musées. Cette évolution vaut en particulier pour les petites villes où, pour des raisons idéologiques ou économiques, il n'y a plus de service public à la disposition de la population.

Dans ce cadre, les professionnels des musées couvrent-ils bien les besoins actuels ? Le référentiel européen des professions muséales, auquel on se réfère souvent, établit une liste de métiers, mais il date de 2008. Depuis lors a eu lieu une évolution qui ne s'est pas faite sans heurts et qui est même parfois gênante. Je pense aux fonctions de conservateur et de directeur. Trop souvent, on conçoit le conservateur comme un commissaire – le *curator* anglo-saxon – voire un manager, sinon un commercial. De même, le directeur devient un entrepreneur, l'initiateur de rétrospectives à gros budget, les *blockbusters*. Ce directeur ne se consacre plus aux collections mais aux contacts avec les responsables politiques et à faire de la communication dans les médias. À mes yeux, cette confusion qui va en se généralisant a des conséquences très négatives pour les musées et les professionnels qui y travaillent.

Dans *Le Musée éphémère : les maîtres anciens et l'essor des expositions*, Francis Haskell a, le premier, décrit la situation : « Le directeur de musée nouveau style devient un entrepreneur qui sirote du sherry avec les politiques et participe tard le soir à des débats télévisés pseudo-intellectuels, au lieu de passer sa journée à la bibliothèque, comme tout universitaire, pour rassembler les documents qui devraient lui permettre d'établir des catalogues raisonnés »².

Ce glissement est très grave pour les musées car, comme nul ne l'ignore depuis Aristote, la nature a horreur du vide. Que le

⁽²⁾ Haskell, Francis. *Le Musée éphémère : les maîtres anciens et l'essor des expositions*, Paris : Gallimard, 2002.

conservateur classique soit en voie de disparition laisse le champ libre à d'autres profils et il est peu vraisemblable que l'évolution soit la plus favorable pour l'avenir des musées, dont les activités permanentes restent la recherche, la conservation, l'éducation et la médiation. Des activités que demandent la présence de spécialistes sur place. Bien sûr, de nouveaux champs d'activité sont apparus, comme je l'ai dit avant : le marketing, l'entrepreneuriat, le numérique. Le problème tient à ce que certains musées ne recrutent plus que ce type de profils. J'en donnerai deux exemples révélateurs : les CV d'« Anne » et de « Samuel », reçus lors d'appels à candidatures. Si leurs prénoms sont fictifs, leurs parcours professionnels sont authentiques, et les voici :

« Anne », qui espère donc travailler dans un musée, se présente ainsi : « Spécialiste en communication, diplômée d'études supérieures en marketing, solide expérience de responsable de marque dans la distribution, compétente en planification de la communication, rédaction publicitaire, événementiel, publicité ».

« Samuel » se décrit de la sorte : « Diplômé d'études supérieures de marketing et de publicité et vaste expérience dans ces deux branches. Compétences en communication d'entreprise, rédaction publicitaire, planification événementielle, management et publicité, ainsi qu'en anglais. Fort esprit d'entreprise ».

Imaginer que certains musées ne recrutent plus que ce type de profils fait peur.

On ne saurait d'autre part passer sous silence l'évolution des conditions de travail dans les musées : développement de la précarité, du temps partiel subi, du télétravail, de l'externalisation, des franchises... « ubérisation », en somme. On est en train de construire un nouveau monde, une tout autre organisation dont le musée, qui dépend beaucoup de la continuité générationnelle dans l'amour des collections, souffre énormément.

Qu'est-ce qu'être, aujourd'hui, un professionnel de musée en Europe, s'interrogeait ICOM France en 2018 déjà ? La conclusion très juste de ce débat fut que l'époque est au passage d'un musée forteresse à un musée à géométrie très variable, pratiquement dépourvu de centre. Cette évolution est très préoccupante, car les musées ont besoin d'un centre, et ceux qui continuent à se baser sur des collections matérielles, la presque totalité je pense, doivent

axer leur activité sur elles. « Les musées ont-ils toujours besoin d'objets ? », s'interrogeait Steven Conn, faisant de cette question le titre d'un ouvrage³. Concluant bien sûr par l'affirmative, il rappelait que « les musées sont des lieux uniques, à l'intersection des objets, des idées et de l'espace public ». C'est ce qu'ils doivent demeurer, et les collections y ont un rôle central, soit dans les petits musées villageois qui forment l'essentiel du maillage muséal en Europe, soit dans les plus grands établissements.

On peut, certes, inviter la *movida* locale au musée, des médecins peuvent venir y donner des consultations s'il n'y a pas de cabinet médical dans la commune et que les lieux s'y prêtent... mais rien de tout cela ne doit se faire au détriment des collections, de leur conservation et de leur restauration, sinon les musées deviendront inutiles. Déjà, des professionnels européens signalent qu'avoir accepté l'entrée de la *movida* dans leur musée, cessant d'avoir les collections au centre de leur activité, a eu pour conséquence de rendre le musée, en tant que tel, inutile, puisque plus personne ne connaît les collections et n'a développé aucun lien empathique avec elles. Alors que d'autres lieux d'agrégation existent (des centres ou des quartiers culturels, etc.), les gens peuvent bien se passer du musée.

Pauline Chassaing – Ces propos rappellent ce que l'on peut perdre. Susan Corr nous dira quelle importance elle accorde à la présence de conservateurs-restaurateurs dans les musées.

Susan Corr (traduction) – Les musées et leurs collections d'objets et de documents sont indispensables à la compréhension de notre patrimoine commun et de notre histoire, comme le sont les conservateurs-restaurateurs.

Travaillant depuis de nombreuses années en *free-lance*, j'ai été sous contrat avec de nombreuses institutions culturelles au cours de cette période. Au début, on attachait une importance cruciale à la qualité du travail effectué par les conservateurs-restaurateurs. Cela reflétait en effet une connaissance approfondie de la nature, du type et de l'étendue de la collection, résultat d'une relation de travail continue

³ Conn, Steven. *Do Museums Still Need Objects?*, Philadelphie : University of Pennsylvania Press, 2010.

entre le professionnel et le commanditaire. L'introduction d'appels d'offres concurrentiels signifie désormais que tout contrat dépassant un certain budget exige qu'au moins trois conservateurs-restaurateurs présentent une offre. En théorie, ce système garantit un marché concurrentiel ouvert basé sur les compétences, mais en réalité, il est souvent vécu comme un processus exténuant, tant pour l'institution que pour le conservateur-restaurateur. La rédaction de l'appel d'offres nécessite une connaissance *a priori* des besoins de conservation afin de stipuler les conditions du contrat, ce qui est un problème en soi, tandis que les spécificités du contrat limitent souvent l'engagement à des travaux déterminés.

Au fil des décennies, les attitudes et les approches en matière de soin des œuvres ont évolué en ce qui concerne les procédures et les niveaux d'intervention acceptables. Le manque de continuité, découlant d'un engagement contractuel, entraîne un manque de moyen pour retrouver ou évaluer les décisions prises dans le passé. Les jeunes conservateurs-restaurateurs ou ceux qui débutent leur carrière et qui travaillent maintenant sur les mêmes objets et sur le même matériel que celui sur lequel j'ai travaillé il y a des années, ont au moins la possibilité de me consulter - étant donné que je travaille toujours sur le terrain. Il est possible de discuter du contexte des décisions prises et de la justification des niveaux d'intervention sur un travail spécifique. Parfois, il est aussi simplement satisfaisant de savoir que le travail effectué il y a des années sert toujours à la sauvegarde de l'objet. C'est très gratifiant.

L'intérêt des publics pour les musées est bien sûr d'une grande importance, mais il nous apprend également sur le travail de conservation. Néanmoins, comme l'orateur précédent, Luís Raposo, je pense aussi qu'un musée ne doit pas avoir pour objectif premier la présentation d'expositions *blockbuster*. Je le répète, la connaissance experte des collections par les conservateurs est une exigence essentielle de la pratique muséale moderne. Elle s'inscrit dans une tradition intellectuelle essentielle pour offrir des perspectives culturelles profondes et contribue à la création de nouvelles connaissances.

Au sein des musées, en ce qu'ils sont les dépositaires d'objets conservés pour le bien commun, toutes les décisions d'intervention, de gestion des modifications, doivent prendre en compte non seulement le contexte culturel et l'état actuel des objets, mais aussi la manière dont ils peuvent être utilisés, consultés

et transmis durablement, pas uniquement à la postérité, mais avant tout, aux générations actuelles. Il n'est pas toujours évident d'exprimer toutes les dimensions de l'intérêt du public pour les musées ; on peut se demander ce qui rend un musée pertinent. Je trouve très frappant que le Natural History Museum de Londres tire davantage de revenus des ventes de son café-restaurant que de sa billetterie.

La connaissance de la valeur culturelle et patrimoniale des œuvres peut susciter l'intérêt du public, qui débute par des programmes scolaires aptes à développer la curiosité des enfants dès leur plus jeune âge, pour les matériaux, les objets, les processus de conservation et les histoires qu'ils racontent. C'est également le rôle des musées. Mais la participation du public à la vie des musées ne se limite pas non plus à la réalisation de procédures de conservation-restauration et de démonstrations devant les visiteurs. Elle fait davantage partie d'un ensemble de projets visant à sensibiliser le public à la responsabilité vis-à-vis du partage et de la conservation de notre patrimoine commun. Trouver un équilibre entre la conservation-restauration de l'ensemble de la collection et la présentation d'expositions-clés fait partie de cet impératif. Il s'agit d'enjeux que nous sommes obligés d'aborder dans notre travail quotidien à travers la création de connaissances, leur promotion, la médiation et la conservation.

Je crois que la qualité du travail offert par le conservateur-restaurateur est essentielle à la création de nouvelles connaissances et à la compréhension des objets. Cependant, comme plus de 80% des jeunes professionnels sont indépendants, ils doivent être en mesure de situer et de promouvoir leurs compétences et leurs services dans un secteur du patrimoine plus large et plus visible, dépassant même le monde des musées. Les politiques de conservation-restauration dans les musées suscitent des réflexions sur la nature et l'orientation des soins apportés aux œuvres et elles doivent prendre en compte le rôle et les compétences de chacun car ils peuvent contribuer à ce paradigme.

En tant que conservateur-restaurateur indépendant, j'ai souvent été impliquée dans des décisions à court terme prises par mes collègues des musées pour atteindre un résultat ou une fin spécifique. Mais les soins à long terme sont une dynamique entre les objets, les idées et les attentes du public, car nous créons des héritages futurs. Sans vouloir être démagogue, je dirais que la

valeur est créée par le public ; les musées sont une fonction ou une expression de cette valeur sociétale et les professionnels de musée sont chargés de "mettre en lumière" cette valeur, ce qui inclut l'entretien de la collection.

Ce qui me ramène de nouveau à la question du conservateur-restaurateur travaillant dans le secteur privé. Outre les problèmes liés aux procédures d'achat et aux appels d'offres, il est plus difficile d'acquérir une connaissance approfondie des collections et de leur environnement muséal en travaillant sous contrat. Les conservateurs-restaurateurs sur place garantissent la continuité des soins sur la base de la connaissance des traitements antérieurs, des conditions, des vulnérabilités, etc. Les contrats à court terme ne permettent pas de prendre du recul, d'examiner ou d'évaluer les travaux antérieurs et de prendre part aux décisions qui peuvent affecter la collection. Il est impossible de déterminer la durée pendant laquelle une intervention de conservation/restauration reste pertinente. De même, il est difficile d'estimer ce qu'est un taux de rémunération raisonnable ou approprié pour un conservateur-restaurateur à qui l'on demande de préserver un objet ou une collection muséale particulière où le risque et la valeur sont souvent des facteurs spécifiques au site et parfois inconcevables. Enfin, la recherche d'économies à court terme doit être remplacée par un rapport qualité-prix à long terme. Cela nous ramène à l'évaluation des appels d'offres pour les travaux de conservation où le rapport qualité-prix doit être assimilé à des résultats de qualité dans le cadre d'objectifs politiques clairs. Le développement de procédures qui soutiennent une relation de confiance entre les collègues des musées et les conservateurs-restaurateurs indépendants aurait beaucoup à apporter.

Bien que la permanence dans une carrière puisse être une très bonne chose, elle présente des inconvénients involontaires. Lorsqu'une doctrine particulière de la conservation s'est institutionnalisée, il est difficile de créer de nouveaux paradigmes ou de penser différemment. C'est d'autant plus vrai lorsque la conservation se mesure déjà en objectifs à long terme. Pourtant, même aujourd'hui, alors que tout le monde est obligé de travailler rapidement, d'être très réactif, voire en rupture, on entend dire que les traitements de conservation ne sont valables que pour 25 ans. Je ne suis pas sûre d'être d'accord. Les choses ne sont pas faciles pour les jeunes conservateurs-restaurateurs, mais la préservation des objets reste une priorité cardinale.

Amélie Méthivier – Olivier Gabet, directeur d'établissement, nous dira comment il envisage la préservation des collections au nombre des missions du musée.

Olivier Gabet – Entendre la citation de Francis Haskell choisie par Luís Raposo me donne à penser que l'on peut traiter de ces questions de manière moins antagoniste et moins caricaturale. Opposer expositions *blockbusters* et préservation des collections n'a guère d'intérêt, ni de pertinence.

Le musée des Arts décoratifs de Paris (Mad - Paris), fondé il y a plus de 150 ans, est dépositaire de collections pléthoriques. C'est, en quelque sorte, une collection de collections. En effet, sa création n'a pas été décidée par un roi de France ou un président de la République mais par une communauté de collectionneurs et d'acteurs des industries créatives. Le Mad - Paris est tourné vers le monde « réel » : le design, la mode, l'artisanat, le graphisme... Dans le même temps, le musée porte un regard attentif sur ses collections patrimoniales et historiques. Il y a là un équilibre entre beaucoup des aspects de ce qui fait le travail des musées aujourd'hui.

Le musée des Arts décoratifs de Paris, musée associatif, vit sous la tutelle bienveillante du ministère de la Culture mais une grande partie de ses actions, notamment en ce qui concerne les collections, est rendue possible par la philanthropie et le mécénat. Une troisième voie est donc possible, que nous nous attachons à suivre avec les conservateurs-restaurateurs, qui sont au cœur du projet du musée. Conservateur du patrimoine moi-même, j'essaie de continuer à faire un peu de recherche scientifique, à écrire, à être commissaire d'expositions, ce qui me permet aussi de travailler avec les équipes.

Nommé directeur du musée en septembre 2013, j'ai essayé de montrer qu'il était pertinent d'inverser le modèle alors suivi, et de constituer, au-delà de l'équipe de la conservation – qui n'est pas dessaisie pour autant puisque les conservateurs restent liés aux collections dont ils ont la charge professionnelle et morale – une équipe se consacrant entièrement aux collections. Ainsi avons-nous créé en 2014 un service transversal qui, sous l'autorité de Florence Bertin, règle la vie physique et juridique des œuvres : acquisitions, inventaire, dépôts, conservation-restauration, prévention, régie des œuvres. Cette équipe est entièrement dévouée à la mise à disposition d'une collection d'un million d'œuvres.

Lorsque j'ai pris mes fonctions, la tendance était à l'externalisation presque intégrale des tâches de conservation-restauration, la doctrine étant qu'une personne suffisait pour coordonner leur activité au sein du musée. Mon opinion était inverse, et j'apporterai une note d'espoir en soulignant que j'ai réussi à la faire accepter à un conseil d'administration qui s'apparente à un *board of trustees* à l'anglo-saxonne. À Bruno Roger, président de notre conseil d'administration à l'époque et grand banquier, très attentif à la réalité des musées, j'ai fait valoir, qu'il serait très productif et très rentable de doter le musée d'une équipe interne consacrée à nos collections éclectiques plutôt que de s'éparpiller. Il ne me paraît pas scandaleux d'utiliser certains mots tels que « marketing » quand on traite de la vie des musées ni que, ce faisant, on se dévoie : on peut au contraire parfois atteindre de nouveaux publics. Quoi qu'il en soit, mes interlocuteurs ont compris ce langage, qui tendait aussi à valoriser la conservation-restauration, et ma demande de procéder à des recrutements pour être plus efficaces.

Huit ans plus tard, nous avons une équipe d'une dizaine de conservateurs et de huit restaurateurs permanents, répartis en fonction de nos priorités, le textile et la mode par exemple. Un travail considérable sur les collections a lieu avec l'aide de mécènes privés, notamment celle, décisive, de la Kellen French Foundation, qui nous a fait don d'un million de dollars pour restaurer notre fonds lié à la mode. Pour nos interlocuteurs anglo-saxons, il est très important que ce travail soit réalisé par nos équipes, en interne, au plus près des œuvres, en lien avec les conservateurs. Dans quelques semaines ouvrira l'exposition consacrée à Elsa Schiaparelli, dont j'espère que ce sera un *blockbuster*. Conservation-restauration et *blockbusters* : les deux peuvent cohabiter et se nourrir l'un l'autre. J'en veux pour illustration les 820 m² de nouveaux ateliers dont le musée dispose en son sein : ils ont été en grande partie financés par les bénéfices tirés de l'exposition *Christian Dior, couturier du rêve*, qui a connu un succès immense en 2017-2018. C'est un investissement d'avenir. La crise sanitaire fait que l'on entre sans doute dans un rapport modifié aux musées, mais les visiteurs reviennent en masse et, pour chaque restauration, pour chaque acquisition, nous pouvons dire à nos interlocuteurs, qu'ils soient politiques, économiques ou mécènes, que tout ce que nous faisons vise à préserver et développer le musée et ses collections. Jusqu'à présent, nous avons toujours été entendus.

Disposer de cette équipe de restaurateurs et de ces grands ateliers nous permet de recruter chaque année deux ou trois personnes

en contrat à durée déterminée et d'accueillir 35 stagiaires restaurateurs ou régisseurs, et ainsi d'accompagner l'émergence d'une nouvelle génération de professionnels liés aux collections. Nous menons aussi deux à trois chantiers-écoles tous les ans, et je salue le travail remarquable mené par Charles Personnaz à la tête de l'Inp. La typologie des collections étant très variée, nous travaillons aussi avec soixante restaurateurs externes pour des objets particuliers, notamment dans le cadre de certaines expositions ou de prêts.

Disposer de cette équipe interne est fondamental dans la mesure où ses membres « ressentent » les collections dans l'esprit du musée ; cela n'empêche en rien le recours aux professionnels extérieurs. Simplement, quand un musée montre qu'il est attaché à valoriser ses collections, elles redeviennent centrales. C'est le modèle que je défends. Aux yeux de nos interlocuteurs, mécènes, journalistes, voir s'accomplir à l'intérieur même du musée ces chantiers de restauration constitue une forme d'incarnation. Les conservateurs-restaurateurs font partie de l'équipe du musée tout comme les régisseurs, l'équipe assez étoffée de monteurs-installateurs et tous ceux qui travaillent à la communication, au marketing, au développement, au service du public. Globalement, nous restaurons chaque année 200 œuvres d'art graphique – sur des centaines de milliers certes – à quoi il faut ajouter la restauration de fonds entiers grâce au mécénat privé ; nous restaurons 20 à 30 tenues de mode, 80 à 100 œuvres en métal, 20 à 30 pièces de mobilier. Nous procédons aussi à des désinsectisations et désinfestations et au mannequinage de 300 à 500 pièces par an, ce qui est indispensable pour un musée de la mode, non seulement pour les expositions mais aussi devant la commission d'acquisition. Nous veillons aussi à mettre en valeur ces restaurations dans la programmation culturelle. Après huit ans de pratique, nous disposons de 820 m² d'ateliers pour 6 000 m² de galeries permanentes. Encore une fois, ce modèle permet d'ancrer les collections dans un musée que l'on considère souvent, à l'extérieur, comme un lieu d'expositions temporaires *blockbusters* comme celles consacrées à Christian Dior ou Thierry Mugler.

Amélie Méthivier – Je vous remercie pour cet éclairage général. Il va être complété par celui de deux conservatrices-restauratrices. Auparavant, une question est posée dans le *chat* sur l'intégration des chantiers-écoles à côté de l'équipe de conservateurs-restaurateurs en place.

Olivier Gabet – Les relations avec les stagiaires et les restaurateurs extérieurs sont permanentes. Lorsque, comme c'est notre cas et celui du Victoria and Albert Museum, les collections comprennent des centaines de milliers d'items, du textile au papier, du métal à la porcelaine, datant de l'Antiquité à hier, des restaurateurs extérieurs interviennent avec des techniques dont nous ne disposons pas en interne, de façon ponctuelle ou en renfort lors des préparations d'exposition ou de réouverture de salle. Quant aux stagiaires, que nous faisons venir en liaison avec les instituts de formation, ils ne remplacent pas des permanents, mais accompagnent les équipes du musée pendant une période assez courte. Cela étant, je suis l'un des rares à avoir passé le concours d'entrée de ce qui s'appelait alors l'École du patrimoine sans avoir fait de stage. Que le stage, dans la nouvelle culture professionnelle en France, soit devenu un totem me laisse sceptique : on peut faire des stages qui n'ont aucun intérêt comme on peut apprendre beaucoup en lisant et en voyageant.

J'ai noté qu'une question du *chat* porte sur les critères de recrutement des conservateurs-restaurateurs ; Florence Bertin est mieux placée que moi pour répondre. Je dirai seulement que le recrutement se fait par spécialité ; nous avons un gros secteur textile, avec des personnes remarquables dans la recherche fondamentale comme Emmanuelle Garcin. On peut consulter les fiches de poste.

Florence Bertin – Les recrutements se font comme partout sur CV, compétences et expérience. Il n'y a pas de critères spécifiques à l'établissement.

Amélie Méthivier – Éléonore Kissel va nous présenter le pôle conservation-restauration du musée du quai Branly - Jacques Chirac.

Éléonore Kissel – Notre musée a des collections de grande ampleur : sans rivaliser avec le musée des Arts décoratifs, ce sont tout de même 370 000 objets, 800 000 photographies et près de onze kilomètres de linéaires de fonds d'archives et de de bibliothèque. Toutes les zones géographiques, toutes les époques sont couvertes, tous les matériaux représentés. Ces collections soulèvent des questions très complexes, j'y reviendrai. L'équipe constituée pour les préserver comprend quatre conservateurs-restaurateurs, une personne chargée de la conservation préventive et une scientifique de la conservation.

L'une des premières missions du pôle est de contrôler l'environnement des collections, par exemple en assurant un relevé climatique de toutes les vitrines du parcours permanent. Il doit aussi veiller à leur bonne conservation, et l'an dernier nous avons procédé au constat d'état d'un millier d'objets. Ce projet a été conduit en interne conjointement par les pôles conservation-restauration et régie des collections. Les constats d'état ont été réalisés avec l'aide de prestataires, tous conservateurs-restaurateurs diplômés. Pour les traitements de conservation-restauration, de masques par exemple, je suis très attachée à la collaboration entre l'équipe interne et une centaine de prestataires externes qui effectuent des missions de quelques jours à quelques semaines par an.

Les questions de conservation et de restauration sont partagées avec les responsables de collections, et les traitements réalisés avec leur plein accord : tel objet peut poser des questions techniques mais aussi déontologiques car nous devons en respecter le sens et l'usage, la charge magique par exemple, pour le présenter au public de manière intelligible.

Nous assurons également un travail de protection, qu'il s'agisse de classer des quipus, objets de comptage précolombiens, ou de réaliser des conditionnements anoxiques, c'est-à-dire sans oxygène. Enfin, en cas de sinistre, un dégât des eaux par exemple, notre équipe traite les collections affectées dans les meilleurs délais possibles.

Nous travaillons de manière collaborative non seulement pour des campagnes de constats d'état, mais également pour caractériser les matériaux constitutifs des pièces, avec l'aide de Céline Daher, scientifique de la conservation, et en faisant appel à des laboratoires publics, ainsi qu'à des entreprises privées – par exemple, pour distinguer l'ivoire d'éléphant d'Asie, d'éléphant d'Afrique ou de morse. Nous pouvons également assurer des visio-consultations, comme nous l'avons fait sur des objets provenant de la tribu Choctaw, une des Premières Nations amérindiennes. Ce type de collaboration entre de nombreux spécialistes est très fécond.

Nous assurons aussi une mission de transmission. Il ne suffit pas de présenter les collections en majesté, il faut également travailler avec les socleurs et les installateurs pour transmettre non seulement

l'aspect matériel mais aussi la fonction immatérielle grâce à des outils de médiation conçus par les conservateurs, qui déterminent l'accrochage ou le positionnement en vitrine.

Nous pratiquons ces activités dans une démarche éthique et durable. Le musée a lancé en 2015 une campagne de recherche de pesticides : résidus d'arsenic, de mercure et d'autres métaux lourds qui pourraient poser problème pour la santé de ceux qui travaillent sur ces pièces. Une gestion durable vise aussi à ne pas épuiser les collections : ainsi, des mesures de micro-décolorimétrie permettent de définir combien de temps des photographies anciennes ou contemporaines peuvent être présentées sans risque lors d'expositions temporaires successives.

Une des singularités de nos collections est d'être culturellement sensible et nous devons en tenir compte : tel objet rituel ou sacré, comme ce mannequin funéraire rambaranp, inclut possiblement des restes humains. Enfin, le traitement éthique de certaines collections ethnographiques extra-européennes – j'ai conscience de l'eurocentrisme qu'implique cette désignation – exige de fortes collaborations, comme ce fut le cas pour l'exposition *Sur la route des chefferies du Cameroun. Du visible à l'invisible* que le musée présente actuellement. Les questions portant sur les interdits et la compréhension du sens des objets se sont résolues par le dialogue avec les communautés productrices.

Pour conclure, j'estime avoir beaucoup de chance de travailler dans un établissement qui a choisi de ne pas externaliser intégralement ses métiers mais de faire confiance à une équipe interne pour imaginer et mettre en œuvre collectivement le contrôle qualité des activités de conservation matérielle des collections. J'approuve les propos de Susan Corr sur la grande importance d'avoir du recul sur les actions menées, et ce n'est possible que s'il existe une équipe permanente en interne. C'est le cas au musée du quai Branly - Jacques Chirac dont l'équipe qui comprend, je l'ai dit, quatre conservateurs-restaurateurs, nourrit les échanges avec les responsables de collection ainsi qu'avec les communautés sources, toujours au service des publics.

Amélie Méthivier – Marie-Anne Loeper-Attia, qui travaille à la Cité de la musique, va maintenant nous parler d'une autre typologie de collections.

Marie-Anne Loeper-Attia – La Philharmonie fait partie du Centre de recherche sur la conservation, qui comprend trois équipes : celle du Muséum national d'histoire naturelle (MNHN), l'équipe conservation – recherche de la Philharmonie de Paris (ECR) – et l'équipe du laboratoire de recherche des monuments historiques (LRMH). Les compétences de 86 personnes sont ainsi mutualisées, comme le sont les équipements, soit près de 50 appareils d'analyses dont, depuis peu, un imageur de fluorescence de rayon X.

L'équipe conservation recherche du musée associe sciences humaines et sciences physiques au service de l'organologie, de la conservation et de la restauration de l'instrument de musique et de tout ce qui lui est associé ; elle intervient sur les propres collections du musée et celles d'autres musées de la musique.

La Philharmonie de Paris rassemble des salles de concert, une médiathèque, un musée, des collections et deux espaces d'expositions temporaires. Nous conservons environ 6 000 œuvres, instruments de musique, pièces relevant des beaux-arts et beaucoup d'archives. Le projet scientifique et culturel du musée mentionne que l'activité de recherche de l'ECR s'inscrit dans le champ d'étude de l'histoire matérielle et culturelle des instruments de musique, à la fois objets d'art, objets techniques et véhicules d'une fonctionnalité musicale et artistique, ce qui nous rapproche d'autres musées de science et technique comme le musée des arts et métiers du CNAM.

Notre équipe, dirigée par Marie-Pauline Martin, comprend quatre conservateurs, trois conservateurs-restaurateurs et le responsable du laboratoire qui est également conservateur-restaurateur. Le pôle comprend aussi le service de documentation et la régie. Il accueille des doctorants en sciences humaines, physique, chimie et, nous en sommes fiers, une doctorante en conservation-restauration, ainsi que des stagiaires provenant du master de conservation-restauration de l'université Paris I, de l'Inp, d'écoles d'ingénieurs et de l'École des Chartes.

Pour nous, tout part de l'objet. J'en prends comme exemple une de nos plus belles pièces, le clavecin Ioannes Couchet, fabriqué à Anvers en 1652 et ravalé en France en 1701. Il a fait l'objet de plusieurs campagnes de restauration, dont une de mise en état de jeu. C'est là un problème complexe : pas plus de 2% des instruments qu'abrite le musée sont en état de jeu et, vous l'imaginez, le monde

musical nous presse d'en mettre plus à sa disposition. La mise en état de jeu demande des analyses préliminaires, des modélisations mécaniques et de l'holographie acoustique pour déterminer si l'on pourra ou non jouer sur cet instrument. Interviennent dans cette phase le conservateur, la régie et le conservateur-restaurateur qui a pour rôle de valider les interventions en fonction des contraintes muséales auxquelles l'objet est soumis. Dans la phase de jeu, interviennent, outre les mêmes professionnels, le musicien, et cette fois le conservateur-restaurateur procède à des constats avant et après jeu et élabore un protocole de maintenance pour nettoyer l'instrument, monter et démonter les cordes.

Parfois, des instruments sont étudiés pour être reproduits en fac-similés partiels ou complets. Ces réalisations font intervenir les compétences du conservateur mais aussi du conservateur-restaurateur, intermédiaire entre le conservateur et le facteur d'instruments chargé de fabriquer le nouvel instrument. En de tels cas, le conservateur, le conservateur-restaurateur et la régie interviennent pour des opérations de conservation préventive avant mise en jeu et exposition.

Les interventions des conservateurs-restaurateurs au musée sont multiples. Comme nous ne disposons pas en interne de tous les spécialistes nécessaires, nous intervenons sur la moitié environ des instruments soumis à des campagnes de conservation-restauration et faisons appel à une grande variété de restaurateurs libéraux en fonction de leurs spécialités. Le conservateur-restaurateur procède aussi au suivi des œuvres pour les expositions temporaires, dresse les constats d'état, fait le lien avec le service des expositions temporaires, participe à la rédaction des avant-projets sommaires et détaillés pour vérifier qu'à aucun moment l'œuvre n'est en danger, choisit les matériaux d'exposition, réalise les opérations de conservation préventive concernant la veille relative au climat, aux insectes, aux polluants, et s'occupe des aménagements. Il établit la liaison avec les scientifiques et le conservateur au sujet des analyses conduites pour vérifier que l'œuvre n'est pas en danger. Il évalue, je l'ai dit, l'état de l'objet en vue d'une éventuelle mise en état de jeu et, en liaison avec le musicien, dresse les protocoles de maintenance avant et après jeu pour limiter les risques pour l'objet.

Enfin, les conservateurs-restaurateurs diffusent les connaissances en donnant des cours aux élèves des écoles de facture instrumentale pour les sensibiliser à la conservation-restauration, et en master

scientifique de l'École des Mines, en Master MAPE⁴ et Master MIP⁵, pour sensibiliser les étudiants aux problématiques spécifiques des musées. Ainsi parvenons-nous à constituer les équipes véritablement pluridisciplinaires dont nous avons besoin. Mais tout cela ne fonctionne que par la présence d'une équipe interne permanente. Le lien entre les spécialistes de passage et les conservateurs-restaurateurs qui suivent la vie des objets assure la prévention à court, moyen et long terme, et donc une bonne conservation. Les objets s'en trouvent mieux préservés.

Amélie Méthivier – En France, la présence de conservateurs-restaurateurs au sein des établissements culturels n'est pas la règle, et cela vaut pour le Musée lorrain. Nous avons invité Anne-Laure Rameau, qui y est responsable de la régie, à décrire le fonctionnement de ce musée, nous dire quelle conception elle a de son rôle de régisseur dans la préservation des collections et comment les compétences s'articulent.

Anne-Laure Rameau – Même si je ne doute pas que le Musée lorrain soit aussi connu que les musées dont il vient d'être question... j'en ferai une courte présentation pour que tout le monde ait une idée de sa réalité ! Ce musée municipal, fondé en 1850 par une société savante, est composé d'un ensemble de bâtiments imposant : le palais ducal, l'église et le couvent des Cordeliers, le bâtiment dit « fond de cour », la petite écurie, la petite carrière où sont nos bureaux, le palais du Gouvernement, la réserve externe que nous partageons avec quatre autres musées. Tous, à l'exception de l'église des Cordeliers, sont actuellement fermés pour rénovation et je vous parlerai du transfert des collections de ce musée d'histoire et de société qui conserve 155 000 objets ou lots d'objets de toutes typologies sauf les *naturalia*.

L'effectif propre du Musée lorrain se répartit ainsi : trois conservateurs, ce qui, au regard de ce qui se pratique dans d'autres musées

⁴ Ndlr : M2 Matériaux du Patrimoine dans l'Environnement - UPEC, université Paris-Est Créteil Val-de-Marne

⁵ Ndlr : Master Musique Interprétation Patrimoine - École Normale de Musique de Paris, en partenariat avec l'université de Versailles Saint Quentin en Yvelines et l'université Paris-Saclay.

d'histoire et de société, est plutôt rare, une personne chargée du suivi de la rénovation et de la préparation des œuvres du futur parcours historique, quatre personnes à la documentation, cinq pour l'accueil et la sécurité-sûreté, cinq encore à la régie des collections et bâtiments (réparties en quatre à la régie et une pour les bâtiments). Cette équipe s'appuie sur les services supports mutualisés de la direction des musées de la ville de Nancy (notamment administration, service des publics et communication).

Le service de la régie des collections du Musée lorrain a classiquement pour mission la gestion matérielle des collections. Elle compte, outre la responsable que je suis, un régisseur, un technicien bâtiment et deux techniciens de régie. Je mets l'accent sur ce métier qui n'est pas encore bien défini – on parle aussi d'installateur-monteur ou d'assistant de régie. Les techniciens du Musée lorrain ont longtemps travaillé indifféremment sur les bâtiments et sur les œuvres. Ils sont désormais spécialisés et les deux techniciens de régie ont pour tâches le dépoussiérage, le montage, l'emballage, le transport des œuvres et leur installation dans les salles et de façon générale toutes les tâches mobilisant physiquement les œuvres.

Le service de la régie des collections est chargée de la conservation physique des œuvres, de la gestion des risques et des mouvements de collection. Nous sommes en relation avec une grande variété de métiers : conservateurs, chercheurs, photographes, services d'incendie et de secours, services techniques de gestion des bâtiments, préventeurs, conservateurs-restaurateurs, transporteurs spécialisés, socleurs, sociétés d'ingénierie de chantier et de transferts de collections.

Le Musée lorrain n'ayant pas de restaurateur à demeure, il nous faut articuler ce qui est fait en interne et ce qui est fait par des prestataires extérieurs. La conservation curative et la conservation-restauration sont exclusivement le fait de conservateurs-restaurateurs habilités, comme l'exige à juste titre l'appellation « Musée de France ». La conservation préventive croise l'expertise de la régie et le recours à divers spécialistes extérieurs. Le dépoussiérage, par exemple, est pour l'essentiel du ressort de nos techniciens de régie, formés à cet exercice par des conservateurs-restaurateurs dans le cadre de notre accord-cadre conservation-restauration ou lors de chantiers en commun, mais nous n'intervenons pas sur certains types ou parties d'œuvres ; ainsi, la couche picturale d'un tableau

est toujours dépoussiérée par un restaurateur, comme la dorure du cadre si elle est en mauvais état.

Pour la conservation-restauration, il y a plusieurs types de projet. La régie des collections pilote les interventions liées aux activités courantes, notamment celles, assez simples, de mise en état pour expositions. La chargée du suivi du projet de rénovation pilote les études et les opérations de restauration préalables à la future exposition permanente. En lien avec les conservateurs, elle a planifié et a mis en œuvre le plan de conservation-restauration spécifique de la rénovation du musée. La régie des collections peut être mobilisée dans ce cadre, pour mettre à disposition les œuvres et/ou assister les restaurateurs. Cela a été le cas en 2015 lors d'une campagne de constats d'état concernant plusieurs centaines d'œuvres.

La commande publique nous ayant demandé de rassembler tous les besoins des trois musées municipaux en un seul marché, nous avons mis au point un accord cadre de conservation-restauration à bons de commande et à marchés subséquents nous permettant à la fois de favoriser la rapidité d'exécution pour les interventions simples et de bénéficier de propositions techniques de pointe pour les restaurations fondamentales.

Pour les différentes opérations de mouvement des œuvres, nous sommes amenés à travailler avec des conservateurs-restaurateurs, des transporteurs spécialisés et/ou des socleurs. Un service de régie des collections a, de mon point de vue, des connaissances techniques dans différents domaines mais sans être des experts. Nous devons nous former, grâce à un veille technique ou à des formations spécialisées. L'Inp, notamment, dispense de nombreuses formations continues de régie. Cela nous permet d'être en capacité de réaliser nous-mêmes certaines interventions mais aussi de pouvoir dialoguer avec les prestataires plus spécialisés. Il me semble d'ailleurs que les régisseurs ont un rôle important en tant qu'intermédiaires, entre les conservateurs responsables des collections et les professionnels qui interviennent sur les œuvres.

La préparation des œuvres revient principalement à nos techniciens de régie, par exemple les montages d'œuvres d'art graphique. Mais pour certaines œuvres comme celles sur papier très fragile, le montage est fait par des restaurateurs. Cette répartition des interventions vaut aussi pour les constats d'état et les

convoiements, majoritairement réalisés par les régisseurs mais parfois par des restaurateurs, pour des œuvres complexes et/ou particulièrement fragiles. De même, nous faisons beaucoup d'emballage, de transport et d'installation nous-mêmes. Mais nous recourons à des transporteurs spécialisés si les œuvres sont trop fragiles, s'il faut du matériel que nous n'avons pas ou que ne sommes pas habilités à utiliser - tels les chariots à fourches télescopiques - ou parce que nous ne sommes pas assez nombreux pour mener des chantiers d'envergure. Enfin, l'un de nos techniciens étant métallier de formation, il réalise lui-même certains socles mais notre équipement reste limité si bien qu'il nous arrive de faire appel à des socleurs extérieurs.

L'exemple du chantier de transfert des collections que nous avons entrepris préalablement aux travaux de rénovation permet de décrire les interventions respectives du service de la régie des collections, des conservateurs-restaurateurs et des transporteurs spécialisés. Ces interventions ont été déterminées en fonction des contraintes du projet, dont l'une était la nature et le niveau de fragilité des œuvres. Trois types d'objets ont été définis : les objets de petit et moyen format en céramique, verre ou métal, que nous pouvions traiter en interne ; les objets de moyen ou grand format majoritairement en matériaux organiques et/ou polychromes qui demandaient l'intervention d'un conservateur-restaurateur et/ou d'un transporteur spécialisé ; les objets scellés demandant l'intervention d'un conservateur-restaurateur pour le descellement/démontage et éventuellement d'un transporteur spécialisé car ils devaient être démontés.

Pour illustrer la répartition des rôles lors du chantier, je prendrai quelques exemples parmi les différents chantiers :

- Le chantier du lapidaire archéologique, nécessitant beaucoup de démontage et de manutention lourde, a été mené par un restaurateur et ses équipes et un transporteur spécialisé. Nous n'avons géré que les éventuels marquages.
- Les tapisseries ont été préparées par une restauratrice spécialisée, avec l'appui de l'équipe de la régie pour la manipulation. Nous avons ensuite réalisé le conditionnement et le transport.
- Le conditionnement et le transfert de certains objets miliars ont été réalisés par des stagiaires formés au conditionnement sous la supervision du régisseur, dans le cadre d'un chantier-école.

- La collection, méconnue, de plaques de verre photographique, a fait l'objet d'une étude par deux conservateurs-restaurateurs spécialisés.
- Certains types d'objets, grandes céramiques glaçurées et statues polychromes, ont été soumis à un traitement préparatoire par des restaurateurs avant que nous les transférons nous-mêmes.
- Le pointage et le tamponnage de 22 500 œuvres d'art graphique ont été confiés au groupement IB Conservation - GRAHAL (société d'ingénierie patrimoniale) avant que la régie les transfère.
- 100 tableaux ont été préparés par des restaurateurs spécialisés en peinture et cadre ; un transporteur spécialisé a transporté les 19 plus grands, nous avons transféré les 81 autres.
- 15 objets avec des mécanismes, de petite dimension mais aux contraintes très spécifiques, ont été préparés et conditionnés par des restaurateurs spécialisés puis transférés par l'équipe du musée.
- 14 des 90 meubles préparés au transport par une équipe de restaurateurs, sélectionnés sur des critères de taille, ont été transférés par la régie, les autres ont été pris en charge par un transporteurs.
- Des objets en pierre et plâtre scellés ont été descellés et préparés au transport par une équipe de tailleurs de pierre qualifiés en restauration des monuments historiques pilotée par une restauratrice spécialisée.
- De petits vitraux démontés par une équipe de restaurateurs ont été transférés par la régie.
- Le chantier des plaques de verre a été externalisé, réalisé par une équipe du groupement IB Conservation - GRAHAL (société d'ingénierie patrimoniale) sous la supervision d'un restaurateur spécialisé en photographie.
- Enfin, des transporteurs spécialisés ont procédé au transfert du gros lapidaire en sous-traitant le déplacement de certaines œuvres à un grutier.

Pauline Chassaing – Ces exemples concrets montrent tout l'intérêt d'avoir sur place des équipes intégrées pour traiter des collections diverses et faire face aux risques liés au transfert des œuvres ; on aimerait que ce mode de fonctionnement soit plus fréquent dans les établissements français. On a besoin, on l'a

vu, de compétences au sein des musées. Darko Babić, vice-président du comité international de l'ICOM pour la formation du personnel des musées (ICTOP), précisément chargé d'établir un référentiel des compétences nécessaires, va nous parler du rôle de ce comité et de la responsabilité des musées dans la conservation des collections matérielles.

Darko Babić (traduction) – L'ICTOP, l'un des comités de l'ICOM, est chargé de promouvoir la formation continue à tous les niveaux, dans toutes les régions du monde, en tenant compte de la diversité des situations. En coopération avec les associations, les institutions et les organismes impliqués dans la formation des personnels des musées, nous soutenons des programmes de formation universitaire et de formation continue. Nous nous attachons aussi à définir des normes professionnelles qui prépareront les professionnels des musées et de la conservation du patrimoine à l'évolution de leurs métiers et aux défis qui les attendent. La formation initiale et la formation professionnelle continue sont les conditions préalables aux bonnes pratiques muséales.

Les réunions annuelles de l'ICTOP se tiennent sur tous les continents. ICTOP organise des ateliers en collaboration avec d'autres structures professionnelles nationales et internationales. Cinq ont eu lieu en 2018, une année faste : aux îles Fidji, à Istanbul, à Paris, à Téhéran, et à Kuching en Malaisie. Tous les sujets traités avaient une portée professionnelle : éducation au musée, communication, professionnels des musées, gestion et conservation des collections. Nous ne sommes pas toujours à l'initiative de ces ateliers, mais nous demandons à nos partenaires locaux de décrire leurs besoins de formation, car il ne sert à rien de proposer des formations non pertinentes. Les demandes sont très variées : gestion, préservation des collections, communication... ICTOP a mené à bien plusieurs projets de formation, en Europe et hors d'Europe, avec une approche globale ou nationale selon les thèmes retenus.

Plus généralement, le comité a une mission de conseil sur les questions relatives aux carrières, à la formation des formateurs, à la formation du personnel, aux emplois, aux ressources humaines. L'ICTOP publie des manuels, des rapports et des informations d'intérêt général. Je mettrai l'accent sur trois ouvrages : *Les Musées orientés vers la communication* ; *Accessibilité et inclusion dans les musées d'Asie du Sud et du Sud-Est* ; *Développement professionnel*

dans le secteur de l'interprétation du patrimoine. Tous peuvent être téléchargés gratuitement⁶.

L'ICTOP a élaboré un référentiel européen des professions muséales. Cette brochure demande une mise à jour car, datant de 2008, elle contient peu de propositions en matière numérique mais vous pouvez toujours y trouver les réponses aux questions d'ordre général qui se posent partout – par exemple, quel est le niveau de formation minimal requis pour travailler dans un domaine muséal particulier ? Certes, le document reflète la situation telle qu'elle était en Europe à la date de publication, mais sa consultation demeure utile, en Europe et au-delà. L'idée a été avancée de rédiger un référentiel universel ; ce sera compliqué tant les approches, les exigences et les besoins diffèrent selon les régions du monde.

Pour l'heure, intéressons-nous à ce que peut être la formation professionnelle. Dans l'organisme complexe qu'est un musée, les tâches à accomplir sont variées. Le professionnalisme découle d'une formation initiale reconnue par des diplômes universitaires, ou de l'expérience acquise dans la gestion, la conservation, l'organisation d'expositions et d'autres fonctions spécialisées dans les établissements où les professionnels continuent à développer leurs compétences au cours de leur carrière. La formation est un processus permanent, qui se poursuit soit sur le lieu de travail, soit par des cours organisés par d'autres institutions.

L'ICTOP souhaite, je l'ai dit, promouvoir la formation professionnelle à tous les niveaux et dans le monde entier, ce qui va de pair avec l'encouragement aux bonnes pratiques et à des critères professionnels les plus élevés possible. Avec cet objectif, notre comité, dont les membres ne sont pas nécessairement des experts dans tous les domaines demandés (mais qui ont des relations avec les personnes concernées), se considère plutôt comme un *hub*, un pôle mondial d'échanges facilitant la diffusion de l'information. Si vous avez un besoin particulier, adressez-vous à nous et, grâce à notre réseau, nous identifierons la personne, membre de l'ICOM ou non, qui aura l'expérience nécessaire pour vous aider. C'est ce

réseau, dans et hors l'ICOM, qui fait notre valeur. Selon leur taille et leur localisation, les musées sont dans des situations extrêmement différentes. La Croatie, par exemple, compte beaucoup de micro-musées. Actuellement, je prépare une exposition permanente avec deux personnes seulement, un directeur et un conservateur. Souvent même, en Croatie, comme ailleurs, une seule personne assume toutes les tâches. De toute évidence, les structures de ce type ont besoin d'un soutien extérieur pour assurer la conservation. Il est de la responsabilité des musées plus grands de venir en aide aux plus modestes.

⁶ L'ensemble des publications de l'ICTOP est disponible sur leur site : <http://ictop.org/resources/publications/>

Discussion

Amélie Méthivier – Je remercie tous nos intervenants pour cette riche présentation. J'ouvre maintenant le débat. Darko Babić, vous avez insisté sur la grande diversité des musées et présenté un cadre général. Comment s'y inscrivent les relations entre professionnels telles que d'autres intervenants nous les ont exposées ?

Darko Babić – Nous n'avons pas la vision globale de la situation mondiale. Avant d'avoir participé à la conférence qui s'est tenue au Vietnam, je n'avais pas conscience qu'il existe de bons programmes de formation en Asie du Sud et du Sud-Est. En aucune façon, nous ne sommes directifs, nous ne disons pas aux professionnels locaux ce qu'ils doivent faire. Nous les écoutons et essayons de leur offrir des solutions adaptées. Par exemple, nous avons appris par l'intermédiaire de l'Asia-Europe Museum Network (ASEMUS) que les professionnels en Malaisie avaient besoin d'un atelier de haut niveau sur la gestion des collections ; nous avons alors confié à un professeur d'une université néerlandaise le soin de définir ce qui leur convenait.

À mes yeux, toutes les professions qui concourent à la mission du musée sont importantes, mais pas à égalité. Je pense, comme Luís Raposo, que les collections sont à la fois le point de départ et l'aboutissement du travail muséal. Nombre de professions interviennent dans ce parcours, de façon plus ou moins intégrée à la chaîne des métiers, parfois en externe, mais elles sont nécessaires. Par exemple, en Croatie, depuis une vingtaine d'années, on a beaucoup mis en avant le marketing et la relation avec le public. Pour autant, on n'a pas besoin d'un service spécifique dans chaque musée : un ou deux experts en marketing peuvent travailler pour un réseau de dix ou quinze musées. Il n'en va pas tout à fait de même pour la conservation. Reste qu'un tout petit musée ne peut avoir son propre conservateur-restaurateur, et c'est alors au ministère de la Culture ou à une agence spécialisée de trouver la bonne organisation. Qu'on me comprenne bien : sans les collections, il n'y a pas de musée. Et ces collections, il faut les conserver, les restaurer. Pour autant, les autres fonctions sont aussi importantes.

Éléonore Kissel – J'abonde dans le sens de Darko Babić : c'est parce que certains musées disposent d'équipes permanentes de

professionnels, conservateurs, restaurateurs, régisseurs, techniciens de collection, qu'il est de leur responsabilité de venir en appui scientifique, technique, logistique, déontologique, à d'autres établissements qui n'ont pas cette chance.

Ainsi, le musée du quai Branly - Jacques Chirac vient en aide à d'autres musées pour les acquisitions ou pour l'exportation d'objets ethnographiques extraordinaires. Mais au pôle conservation-restauration, nous considérons que nous avons aussi un devoir d'assistance. Nous sommes d'ailleurs régulièrement sollicités au sujet de questions techniques parfois complexes.

Marie-Anne Loeper-Attia – Pour notre part, nous avons réactivé le groupe des musées d'instruments de musique en France et en Europe. Nous leur apportons notre aide. Je suis d'accord, nous avons la chance de disposer de personnels et de moyens, et c'est notre devoir d'en faire bénéficier la collectivité.

Anne-Laure Rameau – L'association française des régisseurs d'œuvres d'art a mené, à plusieurs occasions, notamment lors des états généraux de la régie en 2016, une enquête sur le niveau de formation en régie dans les pays européens. Il est apparu que les diplômes qui existent en [des universités de] France depuis 2018, notamment les masters de l'École du Louvre, Bordeaux, Amiens et Cahors, ne sont pas très répandus dans le reste de l'Europe. Il serait intéressant d'échanger avec l'ICTOP sur la formation dans ces métiers.

Amélie Méthivier – Susan Corr peut nous dire un mot de l'action que mène le consortium *Charter*, dont la Confédération européenne des conservateurs-restaurateurs (ECCO) est membre, pour identifier les compétences des professionnels du patrimoine et les niveaux de formation.

Susan Corr – Le Charter consortium, the European Cultural Heritage Skills Alliance [l'Alliance européenne des compétences en matière de patrimoine culturel] vise à identifier les aptitudes et

⁷⁾ Ndlr

les compétences dans le domaine du patrimoine. J'ai été impliquée dans ECCO, une confédération qui vise à promouvoir et à défendre la profession de conservateur-restaurateur. Au fil des ans, il est devenu évident que la conservation-restauration doit être contextualisée dans le domaine plus large de la pratique du patrimoine. C'est ce qui a conduit ECCO à s'impliquer dans l'Agenda pour la Culture de l'Union européenne en participant aux *Voices of Culture and the Open Method of Coordination Dialogues* qui ont eu lieu en 2017-2018. Les recommandations issues de ces dialogues conduisent finalement à l'appel à projet ERASMUS Blueprint pour le développement d'une coopération sectorielle en matière de compétences dans le domaine du patrimoine en 2019. Le projet est motivé par un concept élargi du patrimoine, exprimé comme un ensemble de ressources héritées du passé, telles qu'identifiées par le public, dans le cadre de l'action publique. Il déplace le patrimoine au-delà du domaine des institutions publiques et exige que tous les acteurs qui contribuent désormais à ce concept élargi et plus vaste du patrimoine soient identifiés.

Il était intéressant d'entendre les différentes professions auxquelles s'adresse l'ICTOP : cela nous donne une vision beaucoup plus large de ce que signifie réellement le patrimoine. Bien sûr, le patrimoine en soi, en tant que ressource finie, est concerné par la question de la préservation. Mais le patrimoine, en tant que *praxis* culturelle, peut être considéré comme une dynamique à laquelle nous pouvons tous participer, ce qui suggère toute une série d'aptitudes et de compétences qui peuvent être considérées comme spécifiques à un secteur. De par sa nature même de *praxis* culturelle, les compétences en matière de patrimoine ne se limitent pas au travail dans les musées.

Dans cette nouvelle dynamique, nous devons être conscients que les réseaux sociaux, qui servent à approfondir les connaissances, sont aussi un lieu de désinformation. Nous devons parler des collections, de ce qu'elles évoquent en tant que partie de nos histoires partagées ou contestées. Des compétences émergentes se trouvent dans l'interprétation, la médiation et la communication du patrimoine. Dans ce contexte, le rôle du conservateur-restaurateur a également évolué : les considérations matérielles dans l'évaluation de l'état et les choix de traitements possibles sont médiatisés par une plus grande conscience du pouvoir de l'agence culturelle et de la

pertinence de l'objet. Une approche pluridisciplinaire est désormais requise dans la prise de décision, ce qui suggère des structures moins hiérarchisées. Les petits musées ont souvent besoin de personnes capables d'accomplir plusieurs tâches, mais pour réussir, ils doivent être profondément ancrés dans leur communauté locale s'ils veulent survivre. Le Charter consortium cherche à identifier ces dynamiques pour permettre aux compétences qui en découlent d'être financées et reconnues comme des activités patrimoniales qui contribuent au bien-être social et économique.

Luís Raposo – Certes l'engagement du public importe, mais il reste que, pour les collections, l'expertise est irremplaçable. Déjà, en tant qu'archéologue, je suis gêné de voir que l'objet sale que nous manipulons sur le chantier devient cet objet poli et précieux des conservateurs de musée. Alors, je considère que l'on doit tenir compte du public pour la programmation et les priorités de gestion, car les collections appartiennent à tous. Mais c'est différent en ce qui concerne l'approche technique de leur conservation.

Pourquoi la France maintient-elle la distinction entre conservateur et restaurateur, dès la formation initiale, alors que dans la plupart des pays d'Europe dont le mien, le Portugal, pourtant très influencé par la culture française, on parle, y compris dans les textes législatifs, de « conservateur-restaurateur » ? Parce qu'en France, on continue à assurer une formation classique de conservateur. J'y suis très favorable. Ailleurs, cette formation classique a été en grande partie abandonnée. Les universités anglo-saxonnes, puis d'autres sous leur influence, forment des muséologues, ce qui n'est pas satisfaisant. Il est vital à mes yeux que les musées disposent de conservateurs au sens traditionnel. Ils se forment, plus qu'autrefois, dans la pratique et non sur le plan théorique que l'université leur offrait. Or, l'abandon de la fonction de conservateur se fait au bénéfice des *curators* et autres profils que l'on trouve le plus souvent dans les pays anglo-saxons – et de là, le vide dont je parlais. À mesure que le nombre de conservateurs traditionnels diminue dans les musées, un vide se crée que remplissent les conservateurs-restaurateurs, puisque la formation de restaurateur reste en tant que tel dans presque tous les pays européens immune aux modes de *movida* et marketing. Certes, le titre composite, « conservateur-restaurateur », emporte un certain prestige, mais ce n'est pas le fond de la question : l'essentiel est l'abandon croissant de la formation et

de la fonction de conservateur au sens traditionnel, qui est peu à peu remplacé par les *curators*, d'un côté, et les restaurateurs (dits « conservateurs-restaurateurs »), de l'autre.

Susan Corr – Je ne suis pas sûre d'avoir bien compris Luís Raposo et il me paraît nécessaire de clarifier ce dont on parle. En France, le terme « conservateur » est un titre légalement protégé ; il correspond au *curator* des pays anglo-saxons ; la Confédération européenne des organisations de conservateurs-restaurateurs (ECCO) se l'est entendu dire de multiples fois au cours de ses échanges avec ses interlocuteurs en France. Le terme « conservateur-restaurateur » correspond au *conservator* anglo-saxon. Il y a une très longue tradition de restauration en Europe : c'est un moment particulier de la préservation des œuvres. Rien ne distingue la pratique du conservateur-restaurateur de celle du *conservator* ; la seule différence tient à ce qu'en France le titre est protégé. ECCO défend les anciennes traditions qui ont conduit à la profession de conservateur-restaurateur. Il ne me semble y avoir ni rupture ni déperdition dans la formation puisque les *curators* sont formés et que les conservateurs-restaurateurs continuent d'exister en France, mais les données statistiques manquent sur les activités hybrides des conservateurs-restaurateurs. Peut-être Éléonore Kissel pourrait-elle nous dire comment elle se qualifie, en français et en anglais ?

Éléonore Kissel – Je me qualifie de « conservateur-restaurateur », « conservatrice-restauratrice », parfois « restaurateur » ou « restauratrice » pour faire bref... Quelle qu'elle soit, l'appellation que je me donne est fondée sur le sentiment profond de ce que je suis et de ce que je sais. Nous avons besoin d'un titre protégé, ne serait-ce que pour mettre un terme à la confusion que provoque, même en France, la double appellation « conservateur » et « conservateur-restaurateur ». Nous devons avant tout nous concentrer sur les compétences, et donc sur la formation initiale et la formation continue.

Susan Corr – Selon moi, toutes les compétences sont clairement définies.

Juliette Raoul-Duval – J'approuve le propos de Luís Raposo. Une question de fond se pose au sein de l'ICOM : qu'est-ce qu'être un

professionnel de musée aujourd'hui ? Nous sommes une organisation professionnelle et nous le revendiquons... mais tout le monde n'est pas d'accord avec cela. Des gens travaillent *dans* les musées, d'autres *pour* les musées, d'autres encore *sur* les musées. Luís Raposo a mis l'accent sur la force imposante que constituent les universitaires, qui travaillent sur les musées, en ont une connaissance sociologique et occupent une place croissante au sein de l'ICOM, avec une prise de parole substantielle, comme on l'a constaté, ces dernières années, lors du débat sur la définition du musée. Avec la Fédération française des professionnels de la conservation-restauration (FFCR), nous continuons de nous interroger : peut-on être membre de l'ICOM, organisation qui se veut être une organisation de professionnels des musées, quand on ne travaille pas dans un musée ? Pour être dit « professionnel de musée », peut-on aussi travailler *pour* un musée ? ICOM France participe activement à ce débat important, qui demeure inachevé.

La FFRC, membre du conseil d'administration d'ICOM France, m'a conviée à participer à un autre débat qui dépasse nos frontières : faut-il un titre protégé ? La dénomination est-elle importante ? J'ai appuyé la démarche d'une profession qui revendique sa reconnaissance. En France, nous avons une conception claire des choses : nous donnons aux collections une place centrale dans les musées. Mais cette approche n'est pas universellement partagée, on ne le mesure sans doute pas suffisamment. C'est pourquoi la participation du vice-président de l'ICTOP, Darko Babić, à nos travaux ce soir est si importante. Collègues, saisissez le moment : puisque la gouvernance de l'ICOM se renouvellera cet été, faites-vous connaître, participez aux comités de l'ICOM, rapprochez-vous d'ICTOP. Il vous appartient, chers collègues, de vous positionner dans notre organisation. Il est important d'avoir un titre protégé en France, mais un moment viendra peut-être où vous travaillerez hors nos frontières ; les compétences doivent, comme les titres, être reconnues ailleurs que sur notre sol. Parce que la conservation des collections est l'affaire de tous, dans les musées de tous les pays, il est de première importance de réfléchir à ce qu'est un professionnel de musée aujourd'hui et à la définition d'un titre professionnel compris et reconnu partout.

Darko Babić – Un participant au *tchat* juge insuffisante l'activité de l'ICTOP aux Amériques. C'est exact mais je ne désespère pas que cela change au cours des deux années à venir.

Je suis d'accord avec ce qui vient d'être dit, et il y a même un autre niveau à cette discussion. Si une communauté prend l'initiative de créer un « musée », ce dernier ne peut être défini comme tel que s'il remplit les obligations fixées par la législation nationale considérée. Mais, de plus en plus souvent, certains, estimant les obligations légales trop difficiles à remplir car ils manquent de personnel ou de fonds, décident que l'établissement ne sera pas un musée officiel ; en de tels cas, les gens qui travaillent dans ces structures peuvent-ils être considérés comme des professionnels des musées ? Voilà qui complique encore une situation déjà complexe.

Luís Raposo a mentionné les études de muséologie. Je travaille à un programme de ce type et à mon avis, une des manières d'avoir une profession puissante, c'est de mettre au point un cursus spécialisé. L'ICTOP, et plus encore l'ICOFOM, le Comité international pour la muséologie de l'ICOM, ont été créés avec l'objectif d'obtenir la reconnaissance de la profession. Les architectes suivent des études d'architecture, obtiennent un diplôme, sortent de l'université avec le titre d'architecte et savent qui ils sont ! De même, suivre un cursus de sciences muséales aide à se faire reconnaître professionnel de musée. C'est aussi avoir une vue d'ensemble de toutes les tâches qui ont cours dans un établissement, ce qui évite, ensuite, de travailler en silo. Dans un musée, chacun est important pour le bon déroulement de la vie de l'établissement : la conservation, la politique des publics, le marketing...

Je l'ai dit, il faut penser à l'échelle régionale. L'université de Zagreb, dans laquelle j'enseigne, offre un master « Muséologie et gestion du patrimoine ». Pourquoi mêler les deux, vous demanderez-vous ? Parce que la Croatie est un petit pays et que si certains de nos étudiants deviendront conservateurs de musée, d'autres travailleront sans doute dans l'industrie du tourisme ou pour une association liée au patrimoine. Telle est la réalité en Croatie, mais elle peut être tout autre en Allemagne ou au Costa Rica et les différences ne disparaîtront pas. Au sein de l'ICTOP, nous nous sommes interrogés : faut-il définir un programme d'études muséales universel ou mieux vaut-il conserver une dizaine ou une quinzaine de programmes d'études régionaux ? Nous en sommes venus, majoritairement, à la conclusion qu'un programme universel n'est pas la bonne manière d'envisager les choses.

Juan Carlos Fernández-Catalán, président d'ICOM Équateur – L'université de Quito – première ville classée au Patrimoine mondial de l'Unesco en Équateur – n'offre plus de formation de restaurateurs ni de conservateurs ; il en est de même dans les deux autres universités du pays, ainsi qu'en Colombie. Jusqu'alors, plus de 300 étudiants ont suivi le riche cursus spécialisé qui leur permettait de devenir des conservateurs et des restaurateurs polyvalents dans les musées. Je me suis moi-même spécialisé en muséologie, mais j'ai aussi étudié la restauration, que je n'ai jamais pratiquée. Il faut, bien sûr, un diplôme conduisant à un titre. Ni un artiste, ni un architecte ne peuvent s'improviser restaurateurs d'objets culturels, puisqu'ils n'en ont ni les compétences, ni la déontologie. Le restaurateur doit préserver l'œuvre en la respectant et en respectant son histoire. La France ou un autre pays européen pourraient-ils nous aider à recréer une filière de restauration en Équateur ? Nos universités apprécieraient vivement votre soutien financier.

Pauline Chassaing – J'aimerais savoir pourquoi cette formation a été supprimée. Je retiens de ce propos l'attachement à la matérialité, aux objets qu'il faut préserver et transmettre.

Juliette Raoul-Duval – La richesse des échanges montre l'utilité de ce débat. Je remercie notre collègue Juan Carlos Fernández-Catalán dont l'intervention nécessaire nous dit les difficultés que connaissent les musées de l'Équateur et nous rappelle que la manière dont on peut travailler sur les collections varie beaucoup selon les pays.

L'Inp et ICOM France ont abordé de multiples sujets relatifs aux métiers des musées ; cette fois, nous étions au croisement de la mission de l'Inp – la formation des conservateurs et des restaurateurs professionnels – et de ce que l'ICOM peut apporter : un réseau de 90 000 musées dans le monde, des très petits aux plus grands. Créé il y a 75 ans, l'ICOM est resté une organisation professionnelle sous-tendue par une même déontologie : ses membres considèrent les collections comme un bien commun de l'humanité, un patrimoine qui nous unit, un instrument de la paix. Dans une organisation telle que la nôtre, l'important est que ce que savent les uns servent aux autres.

Nous avons proposé à nos collègues ukrainiens de les accueillir, mais ils ne demandaient pas refuge : ils voulaient que nous venions

les aider à restaurer les œuvres, à conserver leur patrimoine et leur mémoire – en somme à exister. C'est dire que notre métier n'est pas seulement de faire plaisir aux publics. Certes, nous ne travaillons pas sans eux, mais nous avons une responsabilité : nos visiteurs nous croient et cela nous oblige. Ce soir, nous avons réfléchi aux moyens d'exercer cette responsabilité ensemble. On peut interpréter les questions évoquées comme des problèmes de grands musées privilégiés ; pourtant, elles sont essentielles. J'entends aussi le message de Juan Carlos Fernández-Catalán : de par le monde, nous devons être solidaires les uns des autres.

**Liste des
publications
d'ICOM France**

.....
Collection *Rencontres*

Les musées, acteurs crédibles du développement durable ?

Synthèse de la soirée-débat déontologie du 17 février 2022 sur plateforme numérique. Paris : ICOM France, juin 2022.

Peut-on parler d'une Europe des musées ?

Synthèse de la soirée-débat déontologie du 9 décembre 2021 sur plateforme numérique. Paris : ICOM France, avril 2022.

Solidarités, musées : de quoi parle-t-on ?

Cycle de débats en ligne, 2020-2021. Parution aussi en anglais. Paris : ICOM France, avril 2022.

Les musées font équipe.

Actes de la journée professionnelle 2021 d'ICOM France du 24 septembre 2021 à Nice, musée national du Sport. Paris : ICOM France, décembre 2021.

L'intelligence des musées a-t-elle un prix ? La nouvelle donne de l'ingénierie culturelle.

Synthèse de la soirée-débat déontologie du 3 juin 2021 sur plateforme numérique. Paris : ICOM France, septembre 2021.

Recherche et musées

Synthèse de la soirée-débat déontologie du 9 mars 2021 sur plateforme numérique. Paris : ICOM France, juillet 2021.

De quoi musée est-il le nom ?

Synthèse de la soirée-débat déontologie du 26 novembre 2020 sur plateforme numérique. Paris : ICOM France, mars 2021.

Et maintenant... Reconstruire. Penser le musée « d'après »

Actes de la journée professionnelle 2020 d'ICOM France du 25 septembre 2020 à Paris, Institut national du patrimoine, et sur plateforme numérique. Paris : ICOM France, décembre 2020.

De quelle définition les musées ont-ils besoin ? Actes de la journée des comités de l'ICOM

Actes de la journée des comités de l'ICOM du 10 mars 2020 à Paris, Grande Galerie de l'Evolution (MNHN). Parution aussi en anglais. Volume d'annexes. Paris : ICOM France, juin 2020.

Le sens de l'objet

Synthèse de la soirée-débat déontologie du 29 janvier 2020 à Paris, Auditorium Colbert – Galerie Colbert. Paris : ICOM France, avril 2020.

Dons, legs, donations... Comment intégrer les « libéralités » dans les projets scientifiques et culturels ?

Actes de la journée professionnelle 2019 d'ICOM France du 4 octobre 2019 à Paris, Institut du Monde Arabe. Paris : ICOM France, janvier 2020.

Musées et droits culturels

Synthèse de la rencontre du 8 février 2019 à Rennes – Les Champs Libres – Musée de Bretagne. Paris : ICOM France, novembre 2019.

Les réserves sont-elles le cœur des musées ?

Synthèse de la soirée-débat déontologie du 18 avril 2019 à Paris, Auditorium Colbert – Galerie Colbert. Paris : ICOM France, juillet 2019.

Les paradoxes du musée du XXI^e siècle

Actes des journées professionnelles 2018 d'ICOM France des 28 et 29 septembre 2018 à Nantes, Musée d'Arts. Paris : ICOM France, juin 2019.

Restituer ? Les musées parlent aux musées

Synthèse de la soirée-débat du 20 février 2019 à Paris, Musée des Arts et Métiers. Paris : ICOM France, avril 2019.

Qu'est-ce qu'être, aujourd'hui, un « professionnel de musée » en Europe ?

Synthèse de la soirée-débat déontologie du 5 juin 2018 à Paris, Auditorium Colbert – Galerie Colbert. Paris : ICOM France, janvier 2019.

Comment valoriser l'engouement des publics pour le patrimoine ?

Synthèse de la rencontre du 23 mai 2018 à Dijon, Palais des ducs de Bourgogne. Paris : ICOM France, janvier 2019.

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

Synthèse de la soirée-débat déontologie du 8 novembre 2018 à Paris, Auditorium Colbert – Galerie Colbert. Paris : ICOM France, janvier 2019.

Directeur de la publication
Juliette Raoul-Duval

Secrétariat d'édition
Anne-Claude Morice

Synthèses
Joël Michel
Catherine Schwartz

Relecture
Antoine de Filippis
Maëva Regnaud

Conception graphique
Justin Delort

Impression
ICO imprimerie - Dijon

ISBN
978-2-492113-11-6

juillet 2022

Le comité national français d'ICOM – ICOM France – est le réseau français des professionnels des musées. En 2022, il rassemble plus de 5600 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 accompagne 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