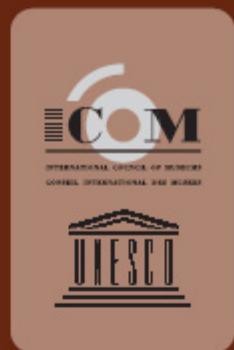


# Comment gérer un musée

Manuel pratique



# Comment gérer un musée : Manuel pratique



# Comment gérer un musée : Manuel pratique

## PUBLICATION :

UNESCO  
7 , place de Fontenoy  
75352 Paris 07 SP  
France

Réalisation et coordination éditoriale : Patrick J. Boylan  
Coordination pour le Secrétariat de l'ICOM : Jennifer Thévenot  
Traduction : Anne Sauvêtre et Isabelle Verger (pour le chapitre  
Préservation des collections)  
Maquette et couverture : Edward Moody Design  
Impression et reliure : UNESCO

Crédits photographiques et autres illustrations :  
Sauf disposition contraire, les auteurs des photographies,  
diagrammes et autres illustrations sont protégés par la loi du  
droit d'auteur qui s'applique au chapitre qu'ils ont rédigé.  
L'ICOM remercie les auteurs et autres ayants droits de leur  
soutien et de leur coopération.

Cet ouvrage est également publié en anglais :  
ISBN 92-9012-157-2  
et en arabe : ISBN 92-9012-658-2

© 2006 UNESCO pour l'édition française, tous droits réservés  
Ref.: CLT/CH/MUS-06/15

# Table des matières

<b>Avant-propos</b> .....	v
<i>Alissandra Cummins, Présidente de l'ICOM</i>	
<b>Introduction</b> .....	vi
<i>Patrick Boylan, Réalisation et coordination éditoriale</i>	
<b>Remerciements</b> .....	viii
<i>Jennifer Thévenot, Responsable des activités de programme, ICOM</i>	
<b>Rôle des musées et Code professionnel de déontologie</b> .....	1
<i>Geoffrey Lewis</i>	
Histoire de l'activité de collecte ; Les premiers musées publics ; Normes minimales & déontologie ; Gérer le musée ; Constituer et entretenir les collections ; Interpréter et enrichir les connaissances – accessibilité ; Apprécier et promouvoir le patrimoine culturel et naturel ; Service public et intérêt général ; Travailler avec les communautés ; Législation ; Professionalisme.	
<b>Gestion des collections</b> .....	17
<i>Nicola Ladkin</i>	
Mise en place d'une politique de collection ; Acquisition et cession ; Cession et retrait d'objets ; Numérotation et marquage des objets ; Prêts ; Constats d'état ; Stockage des collections ; Manipulation et transport des collections ; Photographie ; Assurances ; Accès du public aux collections ; Galeries et salles d'exposition ; Recherche muséographique.	
<b>Inventaires et documentation</b> .....	31
<i>Andrew Roberts</i>	
Acquisition, prêt à long terme et enregistrement ; Contrôle d'inventaire et catalogage ; Syntaxe et terminologie ; Numérotation, étiquetage et marquage de l'objet ; Contrôle des mouvements et localisation ; Création d'un fonds documentaire, contrôle d'inventaire et catalogage ; Recherche documentaire et catalogage manuel et informatique ; Images ; Mise en ligne d'information sur la collection ; Ressources humaines et financières ; Champs documentaires recommandés.	
<b>Préservation des collections</b> .....	51
<i>Stefan Michalski</i>	
Décider les priorités et évaluer les risques ; Réduire les pertes et les détériorations dans les cent années à venir ou plus ; Classer les risques encourus par les collections ; Les neuf agents de détérioration ; Le cycle de préservation des collections : Étape 1 : Vérifier l'essentiel – Étape 2 : Identifier les risques – Étape 3 : Planifier des améliorations pour la gestion des risques encourus par les collections ; Exemples d'évaluations de risques spécifiques et de solutions particulières ; Gestion intégrée des risques par les ravageurs ; Gestion intégrée et durable des risques liés à l'éclairage, aux polluants, à la température et à l'humidité ; Lignes directrices pour l'éclairage dans les musées ; Lignes directrices pour l'éclairage et la température dans les musées ; Lignes directrices concernant les polluants dans les musées ; Gestion intégrée des quatre agents.	
<b>Présentations, œuvres exposées et expositions</b> .....	91
<i>Yani Herreman</i>	
Types de présentations ; L'objet : l'interprétation dans le contexte de l'exposition ; Place de la gestion d'exposition dans les activités muséales ; Conception : processus de création et de planification élémentaire ; Rapport d'orientation devant guider la planification ; Mise en place de l'exposition ; Exécution et matériaux ; Travaux de finition ; Bilan des travaux finis.	
<b>Accueil des visiteurs</b> .....	105
<i>Vicky Woollard</i>	
Quels avantages pour les musées ? ; Quels sont les principes qui garantissent la qualité des services aux visiteurs ; Aspects fondamentaux à prendre en compte dans l'élaboration d'une politique de services aux visiteurs ; Définir et comprendre le visiteur ; Types de public et besoins correspondants ; Planifier et gérer les services aux visiteurs ; Aménagements particuliers ; Liste de points à vérifier du point de vue des visiteurs.	

<b>L'éducation par le musée dans le cadre des fonctions muséales .....</b>	119
<i>Cornelia Brüninghaus-Knubel</i>	
Collections et éducation ; Développer et gérer l'éducation au musée ; Education par le musée et communauté ; Conception de programmes pédagogiques : principes élémentaires ; Choix de méthodes pédagogiques dans l'éducation par le musée ; Publications ; Matériels didactiques d'usage courant au musée ; Activités en dehors du musée ; Enseignement non formel.	
<b>Gestion des musées .....</b>	133
<i>Gary Edson</i>	
Structure organisationnelle ; Travail d'équipe ; Styles de leadership des dirigeants et autres cadres supérieurs ; Rédiger une déclaration de mission ; Gestion financière ; Six règles pour planifier un budget ; Gestion et de déontologie des musées ; Processus de planification ; Aspects à prendre en compte ; Évaluation ; Analyse SWOT.	
<b>Gestion des effectifs .....</b>	147
<i>Patrick Boylan</i>	
Comprendre la gestion du personnel; Principales catégories de postes et d'employés de musée; Équité, participation et information du personnel; Recruter et fidéliser un personnel de qualité; Approches et méthodes de sélection, recrutement et promotion; Informations requises pour un certificat ou un contrat de travail ; Gestion du personnel, formation et développement professionnel; Doléances et procédures disciplinaires; Conditions de santé et de sécurité; Comment évaluer les risques sur le lieu de travail : cinq phases d'évaluation.	
<b>Marketing .....</b>	161
<i>Paal Mork</i>	
Introduction au marketing ; Orientation actuelle des musées concernant la théorie et la pratique du marketing ; Produit, prix, promotion, position ; Planification stratégique du marché ; Mission et vision ; Facteurs internes et externes ; Destinataires ; Promotion ; Publicité ; Relations publiques ; Créer une "marque" de musée.	
<b>Sécurité des musées et préparation aux catastrophes .....</b>	177
<i>Pavel Jirásek</i>	
Qui est responsable de la politique de sécurité et de sa mise en application? ; Analyse de risques et plan de sécurité ; Mise en œuvre du plan stratégique de protection du musée ; Mesures de sécurité dans les salles d'exposition ; Système de détection d'intrus ; Dispositif de contrôle d'accès ; Télévision en circuit fermé ; Détection et alarme automatique en cas d'incendie ; Plan d'urgence.	
<b>Trafic illicite .....</b>	197
<i>Lyndel Prott</i>	
Prévention ; Inventaires ; Liste Object-ID ; Législation nationale ; Touristes et visiteurs ; Formation ; Détection ; Restitution d'objets ; Coopération internationale ; Conventions internationales ; Restitution en cas de non-application des Conventions ; Litiges.	
<b>Brèves définitions des mots-clés cités dans cet ouvrage .....</b>	206
<b>Bibliographie et autres références .....</b>	212
<b>Biographie succincte des auteurs .....</b>	217
<b>Code de déontologie professionnelle de l'ICOM .....</b>	220

# Avant-propos

*Alissandra Cummins, Présidente de l'ICOM*

La publication de ce *Manuel pratique* répond à la demande du Comité intergouvernemental de l'UNESCO pour la sauvegarde du patrimoine culturel de l'Irak. Le besoin s'est fait sentir d'exposer aux formateurs et aux stagiaires en muséographie les notions essentielles de la gestion de musée, d'offrir un outil de travail aux personnels des musées irakiens et un ouvrage de référence pour une étude approfondie d'aspects particuliers. Ce guide pratique intéressera également les profanes en leur faisant comprendre les problèmes inhérents à la gestion de musée.

Tout en reconnaissant l'utilité de ce texte pour la communauté muséale internationale, l'UNESCO a cependant décidé d'en étendre la portée en le mettant à la disposition de l'ensemble des musées du monde arabe et en publiant les versions anglaise et française du *Manuel*.

Au travers de cette publication, le Conseil international des musées répond aux besoins de ceux qui sollicitent une formation professionnelle et des conseils pratiques. En soixante ans d'existence, l'ICOM s'est toujours efforcé de promouvoir l'ensemble des règles et des devoirs qui régissent la profession muséale et la notion de réciprocité. Il s'attache à réaliser l'un de ses objectifs majeurs, « le partage des connaissances professionnelles et des pratiques muséales à l'échelle internationale grâce à l'assistance mutuelle », tout en prônant de nouvelles formes de collaboration. La mission prioritaire de l'ICOM, après avoir établi une déontologie professionnelle, consiste à promouvoir la formation et le progrès des connaissances. Les auteurs des douze chapitres qui suivent ont tiré les enseignements des multiples expériences dans ce domaine qu'ils illustrent avec justesse par la diversité des cultures et des sociétés dans lesquelles nous vivons.

Je tiens à adresser mes plus vifs remerciements au Fonds d'affectation spéciale du Groupe des Nations Unies pour le développement qui a permis à ce projet d'aboutir. Je remercie également de leur précieuse contribution les auteurs qui ont travaillé sous la remarquable direction de Patrick J. Boylan, ainsi que le personnel du secteur des programmes de l'ICOM qui a joué un rôle majeur dans la préparation et la coordination de ce manuel. Je crois que, tous ensemble, ils ont créé un excellent outil de formation qui ne peut que favoriser l'essor de la profession muséale dans le monde pendant encore de nombreuses années.

# Introduction

*Patrick J. Boylan*

Ce *Manuel pratique* a pour objet de présenter les aspects essentiels de la gestion de musées ouverts sur le monde contemporain et soucieux de répondre aux besoins et aux attentes des visiteurs et de la communauté tout entière.

Les musées doivent rester fidèles aux valeurs fondamentales qui sont traditionnellement les leurs et poursuivre les activités de conservation et d'enrichissement des collections qui apportent un témoignage matériel de la culture et de l'environnement du territoire de leur choix, qu'il s'agisse d'un site historique ou archéologique, d'une cité, d'une région ou d'un pays tout entier. De même, les musées doivent-ils s'efforcer aujourd'hui de rechercher l'excellence dans la prestation de services à leurs nombreux publics : écoliers, étudiants, visiteurs de proximité, touristes internationaux ou nationaux, chercheurs et spécialistes.

Ce *Manuel* répond à plusieurs objectifs. Nous espérons que les conseils prodigués et les informations sur les « meilleures pratiques » seront utiles :

1. aux professionnels ayant acquis un minimum d'expérience en muséologie ;
2. aux techniciens et aux spécialistes dans l'un des innombrables champs muséographiques en leur expliquant quelles sont les responsabilités et les activités de leurs collègues dans les autres services et les autres disciplines ;
3. en tant que référence dans les discussions indispensables entre le personnel et la direction générale, s'agissant des opérations en cours et des politiques et orientations futures de leur institution.

Nous insistons sur le fait que cet ouvrage ne doit pas être considéré comme un exposé théorique ni comme un simple guide de référence, malgré l'intérêt des questions de fond et les nombreux exemples de « bonnes pratiques » dont les auteurs espèrent qu'ils seront utiles, tant sur le plan de la formation professionnelle et du développement de carrière qu'au niveau de l'information et des conseils techniques. Nous espérons surtout que ce manuel aidera les personnels de musée à entamer un processus de réforme interne et à actualiser les politiques et les pratiques au sein de leur institution.

Le lecteur trouvera au fil des pages des exercices pratiques et des points importants à retenir. Parmi tous ces exercices, quelques-uns peuvent être exécutés en solo, mais dans l'ensemble ils sont destinés à alimenter des discussions entre plusieurs membres du personnel. L'idéal est de créer des groupes de travail ou de réflexion représentant diverses disciplines, postes de travail et niveaux de responsabilité au sein de l'institution de manière à recueillir différents points de vue sur chaque question traitée. Nous espérons que ces exercices présenteront aussi un intérêt dans le cadre des cours de formation en muséologie et de développement professionnel.

L'un des thèmes récurrents est la nécessité pour les personnels de coopérer et de travailler ensemble et en équipe, afin de parvenir à une meilleure compréhension des tâches et des responsabilités qui incombent à tous ceux qui travaillent au musée. Nous y voyons une nécessité pratique dans un monde qui préconise de plus en plus la décentralisation du pouvoir et des responsabilités administratives au sein des organisations

jusqu'au plus bas niveau de la hiérarchie ou de la structure organisationnelle.

Les douze coauteurs de ce *Manuel*, originaires de différentes parties du globe, sont tous des experts reconnus dans leur discipline, qui totalisent des décennies d'expérience dans le domaine de compétence qui fait l'objet du chapitre qu'ils ont écrit, ainsi qu'une solide expérience du travail de conseil et de pédagogie dans un grand nombre de musées et autres instances patrimoniales à travers le monde.

Chaque chapitre donne des conseils pratiques et suggère des thèmes de discussion. Le lecteur y trouvera également des informations complémentaires, à l'exemple de normes et de données techniques fondamentales, mais aussi des suggestions d'exercices d'application et des thèmes de discussion à l'usage des professionnels, des groupes d'étude, des participants à un programme ou à un exercice de formation ou de développement ou pour l'ensemble des effectifs.

Le chapitre sur le rôle des musées et la déontologie de la profession muséale fait une présentation de la tradition, des valeurs et des règles communes à la conduite institutionnelle et professionnelle qui doivent sous-tendre l'ensemble des activités des musées et institutions annexes et constituer les fondements de tous les nouveaux projets muséographiques.

Les chapitres suivants sur le développement, le management, la documentation et la préservation des collections, offrent un panorama de l'activité principale des musées, dont l'envergure et la complexité n'ont cessé de croître au cours de ces dernières années.

La communication est aussi une fonction primordiale du musée, c'est pourquoi nous examinerons tour à tour le rôle de la présentation et des expositions, l'émergence du caractère professionnel des services aux visiteurs, les programmes

didactiques et pédagogiques formels et non formels.

L'administration avait tendance à être traditionnellement considérée comme une part relativement peu importante de l'activité des musées d'autant plus que la majorité des fonctions administratives ayant trait à la gestion et à l'entretien des bâtiments, et aux ressources humaines et financières, relevaient le plus souvent des autorités municipales ou nationales.

Mais, la décentralisation accélérée de ces services vers les musées a abouti à un transfert de responsabilités qui n'a fait que renforcer l'importance du management et de la gestion des effectifs, non seulement pour les directeurs de musée mais surtout pour les autres personnels d'encadrement. Le marketing a acquis, lui aussi, une place prépondérante dans les musées contemporains. Face au déclin de l'aide publique, tous les musées ou presque sont dans la nécessité de trouver des moyens de financement et des activités génératrices de revenus pour couvrir leurs frais d'exploitation.

D'autre part, devant la recrudescence d'actes criminels visant à anéantir les biens culturels de l'humanité, des collections muséographiques aux sites du patrimoine mondial, le problème de la sécurité dans les musées est passé au premier plan de nos préoccupations, tout comme la lutte internationale contre le trafic illicite d'antiquités, d'œuvres d'art, de spécimens d'histoire naturelle et autres objets culturels volés et illégalement acquis et transférés. Le *Manuel* aborde donc ces deux thèmes majeurs pour finir.

Nous espérons que la lecture de *Comment gérer un musée : Manuel pratique* sera une source d'inspiration stimulante pour aider à mieux comprendre le rôle et le potentiel de l'institution, grâce à la contribution réelle et virtuelle de chaque lecteur au maintien et à l'amélioration de ses services.

# Remerciements

*Jennifer Thévenot, Responsable des activités de programme, ICOM*

L'urgence de la situation en Irak a inspiré au Comité international de coordination de l'UNESCO pour la sauvegarde du patrimoine culturel irakien de demander la préparation d'un guide pratique permettant aux musées irakiens de relever les défis que comporte la préservation de leur patrimoine culturel. Le réseau d'experts mondialement reconnu de l'ICOM a ainsi été sollicité pour produire cette publication. Cette activité s'inscrit dans le cadre des actions que mène l'UNESCO en faveur du patrimoine culturel de l'Irak, que finance le Fonds d'affectation spéciale du Groupe des Nations Unies pour le développement (UNDG TF).

Je voudrais adresser mes plus vifs remerciements à M. Mounir Bouchenaki, Sous-Directeur général de l'UNESCO pour la Culture, pour avoir confié cette importante tâche à l'ICOM et aux membres de son équipe : Anna Paolini, Chef du Bureau opérationnel arabe, et Chiara Dezzi-Bardeschi, chargée du Programme Irak, pour leur soutien et leurs conseils permanents.

Je remercie particulièrement le Dr Donny George, Directeur général des musées et du patrimoine irakiens, pour ses encouragements chaleureux et ses suggestions en référence au contenu de la publication.

Il me faut aussi remercier l'équipe du Bureau de l'UNESCO à Bagdad qui a contribué à la mise en œuvre de ce projet, pour sa disponibilité malgré l'éloignement et pour ses encouragements, en particulier Philippe Delanghe, Nayab Al-Dabbagh et Dina Dabbagh.

Je n'oublie pas non plus les auteurs qui, en réaffirmant

leur confiance dans le réseau international de l'ICOM et dans la qualité de son professionnalisme, se sont montrés à la hauteur de ce défi en rédigeant chacun leur chapitre en un temps record et en prenant véritablement cette publication à cœur : Patrick Boylan, Geoffrey Lewis, Nicola Ladkin, Andrew Roberts, Stefan Michalski, Yani Herreman, Vicky Woppard, Cornelia Brüninghaus-Knubel, Gary Edson, Paal Mork, Pavel Jirásek, Lyndel Prott.

J'adresse mes remerciements particuliers à Patrick Boylan pour sa diligence aussi bien dans la coordination et la rédaction de cette publication qui a été primordiale pour la cohérence et le professionnalisme de l'ouvrage, ainsi qu'Edward Moody dont l'expertise en matière de conception graphique, sans parler de sa patience, donnent une immense valeur au produit fini.

Et enfin, je tiens à remercier Anne Sauvêtre et Isabelle Verger, traductrices émérites, qui ont déployé tout leurs talents dans l'accomplissement de leur tâche avec un soin et un dévouement sans faille, ainsi qu'Elisabeth Jani, documentaliste de l'ICOM, qui a patiemment vérifié toutes les références citées dans cet ouvrage.

Félicitations à vous tous pour nous avoir permis de publier *Comment gérer un musée : Manuel pratique* qui sera certainement une référence d'une grande utilité pour tous nos collègues internationaux. À travers cet ouvrage, l'ICOM, en collaboration avec l'UNESCO, espère apporter une contribution significative à l'amélioration de la qualité de la profession muséale et des musées du monde entier.

# Le rôle des musées et le Code professionnel de déontologie

*Geoffrey Lewis*

Président, Comité de l'ICOM pour la déontologie

## **Le rôle des musées**

Les musées s'occupent des biens culturels de l'humanité et les interprètent pour le public. Ces biens ne sont pas ordinaires. La législation internationale leur confère un statut particulier et les lois nationales assurent leur protection. Ils font partie du patrimoine mondial, naturel et culturel, meuble ou immeuble. Témoignages souvent essentiels de nombreuses disciplines, comme l'archéologie ou les sciences naturelles, ces biens représentent donc une importante contribution au savoir. Ce sont aussi des éléments significatifs pour la définition de l'identité culturelle, tant à l'échelon national qu'international.

## **Histoire de l'activité de collecte**

Les collections de pièces rassemblées parce qu'elles évoquent des associations particulières ou collectives remontent à la nuit des temps, comme l'attestent les articles funéraires trouvés dans des sépultures du paléolithique. Le concept de musée apparaît, cependant, au début du IIe millénaire av. J.-C. à Larsa, en Mésopotamie, où les écoles reproduisent les copies d'anciennes inscriptions à des fins pédagogiques. Les témoignages archéologiques du VIe siècle av. J.-C. conservés à Ur suggèrent non seulement que les rois Nebuchadrezzar et Nabonide collectaient des antiquités, mais qu'il y avait aussi à l'époque une collection d'antiquités dans une salle près de l'école du temple, avec une plaque décrivant des inscriptions de briques trouvées sur place, probablement emblématique d'une 'marque de musée'.

Malgré l'origine classique du mot 'musée', les empires grec et romain ne donnent pas du tout l'exemple des musées que nous connaissons aujourd'hui. Les offrandes votives contenues dans les temples, parfois enchâssées, étaient souvent accessibles au public en échange d'une obole. Les œuvres d'art, les curiosités de la nature et autres pièces exotiques rapportées du fond de l'empire avaient par essence un caractère religieux. La vénération des pays orientaux pour le passé et ses personnages a favorisé la collecte d'objets, ainsi que l'accumulation de reliques sur les tombes des premiers martyrs de l'islam dont celles de Mechhed, dans le nord-ouest de l'Iran, dédiées à l'imam Reza et exposées aujourd'hui dans un musée près de son tombeau. La notion d'*al-waqf*, qui implique la cession d'objets au profit du public et à des fins religieuses, a également favorisé l'assemblage des collections.

Dans l'Europe médiévale, les collections étaient la prérogative des maisons princières et de l'Église. Elles avaient une importance économique et servaient à financer les guerres et à régler les dépenses publiques. D'autres collections prirent la forme de reliques pour la chrétienté. Le regain d'intérêt pour le patrimoine antique et l'ascension de nouvelles familles de marchands et de banquiers favorisèrent la constitution d'impressionnantes collections d'antiquités en Europe. La plus remarquable d'entre elles, commencée et enrichie par les Médicis à Florence, finit par être léguée à l'État en 1743 pour devenir accessible 'au peuple de Toscane et à toutes les nations'. Les familles royales et

les nobles des autres pays d'Europe avaient aussi leurs collections. Au XVIIe siècle, l'intelligentsia qui manifestait un intérêt croissant pour l'histoire humaine et naturelle, créa des collections spécialisées. C'est à cette époque que naquirent les premières associations scientifiques. Nombre d'entre elles constituèrent leurs propres collections, les plus célèbres étant l'Accademia del Cimento (1657) à Florence, la Royal Society (1660) à Londres et l'Académie des Sciences (1666) à Paris. Les classifications systématiques du monde vivant et artificiel établies pour aider les collectionneurs dans leur tâche reflètent l'esprit de système, le rationalisme et l'approche encyclopédique des connaissances en Europe.

### **Les premiers musées publics**

#### ***Musées encyclopédiques***

C'est dans l'encyclopédisme du siècle des Lumières européen qu'apparurent les musées publics. En 1683, l'Université d'Oxford créa l'Ashmolean Museum, considéré comme le premier musée universitaire du monde régulièrement ouvert au public. Il abritait pour une large part les collections électives et universelles de la famille Tradescant qui avait commencé par les présenter dans sa résidence londonienne. L'Ashmolean se caractérisait par sa nature encyclopédique, à l'instar des deux plus célèbres musées de cette première période : le British Museum, ouvert à Londres en 1759 et le Louvre à Paris, en 1793. Il s'agissait là d'initiatives gouvernementales résultant, dans le premier cas, de l'acquisition de trois collections privées et, dans le second cas, de la « démocratisation » des collections royales.

#### ***Musées de sociétés***

Les sociétés savantes sont aussi à l'origine des premiers musées publics, notamment en Asie. La collection de la



Créé par une loi du Parlement britannique, le British Museum convient «non seulement pour l'examen et la délectation des érudits et des curieux, mais encore pour l'usage et l'intérêt du public». Il ouvre ses portes en 1759 à Montagu House, Bloomsbury (photo ci-dessus), résidence achetée à cet effet. Son accès a toujours été libre au public, même s'il fallait s'acquitter d'un billet d'entrée à l'origine. Un visiteur venu de France en 1784 observe que le Musée est manifestement conçu «pour l'instruction et l'agrément du public».

Le British Museum renferme des antiquités, des spécimens d'histoire naturelle, des manuscrits et des éléments artistiques, ethnographiques et numismatiques. En notant «une correspondance entre les arts et les sciences», la loi reflète l'encyclopédisme de l'époque. Mais les collections d'histoire naturelle ont été regroupées en 1881 pour former le Muséum d'histoire naturelle.

Société de Batavia pour les Arts et les Sciences fut exposée à Djakarta en 1778 avant de devenir le Musée central de la Culture indonésienne. De même, le fonds d'origine de l'Indian Museum de Calcutta provient des collections de l'Asiatic Society of Bengal, créée en 1784. Ces deux institutions tournées vers les arts et les sciences étaient soucieuses d'enrichir les connaissances relatives à leur pays. Aux États-unis, la Charleston Library Society de Caroline du Sud annonça en 1773 son intention de monter une collection de 'productions de la nature, aussi bien animales, végétales que



James Macie Smithson souhaitait fonder une institution «pour le progrès et la diffusion des connaissances entre les hommes». Tels furent les débuts de la structure scientifique et éducative mondialement connue sous le nom de Smithsonian Institution à Washington DC. Le bâtiment devait abriter, selon la loi, une galerie d'art, une bibliothèque, un laboratoire, des salles de conférence et d'exposition ; «tous les objets d'art et d'étude... l'histoire naturelle, les plantes, les spécimens géologiques et minéralogiques» appartenant aux Etats-Unis devaient y être exposés. Le premier corps de bâtiment (ci-dessus) de la Smithsonian a été achevé en 1855 et le National Museum, trois ans plus tard. Les collections ont vite dépassé la capacité des lieux. Aujourd'hui, les musées spécialisés de la Smithsonian Institution bordent le Mall, à Washington DC.

minérales' pour illustrer les aspects commerciaux et pratiques de l'agriculture et de la médecine de la province.

#### ***Musées nationaux***

Le rôle du musée, éveilleur de la conscience et de l'identité nationales, s'est d'abord développé en Europe, au même titre que la reconnaissance de cette institution jugée apte à assurer la bonne conservation du patrimoine national. Ce rôle se perpétue de nos jours comme le mettent souvent en exergue les musées nationaux d'États récemment instaurés ou recomposés. Il trouve son expression au XIXe siècle avec le Musée national de Budapest, ouvert en 1802 grâce à des



L'un des premiers musées d'Amérique du Sud a été fondé à Buenos Aires en 1812. Ouvert au public en 1823 comme musée national, il a été abrité à l'université pendant de nombreuses années. Rebaptisé 'Musée argentin des Sciences naturelles', il a été transféré à son emplacement actuel (ci-dessus) en 1937. Ses collections d'histoire naturelle et humaine sont particulièrement bien documentées en paléontologie, anthropologie et entomologie.

contributions volontaires, avant de devenir l'emblème de la lutte pour l'indépendance de la Hongrie. De même, à Prague, le réveil du nationalisme favorise la création du Musée national en 1818, puis l'ouverture d'un nouvel édifice en 1891, devenu le symbole du nationalisme tchèque. Ces deux musées abritaient des œuvres d'art et des collections scientifiques dont l'ampleur a entraîné le transfert dans d'autres locaux. C'est ce qui a conduit la Hongrie à créer des musées spécialisés des Arts appliqués, des Beaux-Arts, de la Culture nationale et des Sciences naturelles.

#### ***Musées spécialisés***

Le concept de musée encyclopédique de la culture nationale ou universelle s'est estompé au XIXe siècle à la faveur d'une spécialisation progressive des musées



Le gouvernement égyptien a créé en 1835 un Service des Antiquités pour protéger ses sites archéologiques et entreposer des artefacts. Un musée a été fondé en 1858 mais la collection n'a pas été présentée de façon permanente jusqu'à l'ouverture du Musée égyptien du Caire en 1902 (ci-dessus). Peu après, une partie des collections a été transférée dans deux nouvelles institutions bien connues : le Musée islamique (1903) et le Musée copte (1908).

nationaux. Ce phénomène s'est accentué d'autant que le musée était aussi un vecteur de promotion du design industriel et des réalisations techniques. Les expositions internationales de produits manufacturés ont favorisé l'essor de nombreux musées, comme le Victoria and Albert Museum et le Science Museum à Londres, le Technisches Museum à Vienne ou encore le Palais de la Découverte à Paris.

### ***Musées généraux et territoriaux***

L'encyclopédisme qui émane aujourd'hui des musées généraux demeure une caractéristique de bien des musées régionaux et locaux qui se sont enrichis, surtout à partir de 1850, grâce aux collections de mécènes et d'associations privées. En Grande-Bretagne, les musées municipaux considérés comme un moyen d'instruire et



L'Institut de la Jamaïque a été fondé en 1879 pour encourager la littérature, les sciences et les arts en Jamaïque. Un musée des sciences a été créé en 1891 et une galerie de portraits a été ouverte l'année suivante. L'Institut administre plusieurs musées d'histoire et d'ethnographie dans diverses parties de l'île.

Le Musée des sciences – aujourd'hui Division d'histoire naturelle – se trouve au siège de l'Institut à Kingston (ci-dessus).

de divertir des populations urbaines de plus en plus nombreuses, ont évolué dans le cadre des réformes visant à surmonter les problèmes sociaux dus à l'industrialisation. Les collections des musées situés dans un port ou une ville de négoce international reflétaient souvent leurs activités. Ces musées territoriaux et régionaux entendaient aussi promouvoir le civisme.



Peu après l'indépendance, le gouvernement nigérian a créé une Commission nationale des Musées et des Monuments chargée d'ouvrir des musées nationaux dans les villes principales. Cela s'inscrit dans une politique visant à promouvoir le développement de l'identité culturelle et l'unité nationale. Certains de ces musées ont installé des ateliers de démonstration de métiers traditionnels.

Le Musée de Jos, l'un des premiers musées nationaux, a mis en place un musée d'architecture traditionnelle (photo ci-dessus).

### ***Musées de plein air***

Un nouveau type de musée est apparu en Suède en 1872 pour préserver les traditions populaires de la nation avec la création du Nordiska Museet à Stockholm. Ses collections se sont étendues à l'habitat traditionnel dont les exemplaires ont ensuite été exposés dans le premier musée en plein air de Skansen. Une variation sur ce thème existe au Nigeria où une grande part de l'architecture traditionnelle est trop fragile à déplacer. On a donc fait venir des maçons au musée d'Architecture traditionnelle de Jos pour y ériger des bâtiments représentatifs des régions nigérianes.

### ***Musées du travail***

Certains musées ont recréé des ateliers de démonstration des métiers traditionnels qu'ils exploitent parfois à leur profit dans un but lucratif. Ailleurs, des fabriques et des sites industriels ont été conservés *in situ*, puis restaurés en l'état. Ces musées

mettent davantage l'accent sur la conservation et le maintien de processus ancestraux que sur l'équipement nécessaire à leur réalisation tout en assurant la continuité des savoir-faire qui y sont associés.

C'est à ce niveau que se révèlent particulièrement les aspects intangibles du patrimoine et le besoin de les préserver. Les connaissances et compétences requises pour fabriquer un objet sont plus faciles à transmettre par le son et l'image et à préserver au moyen du multimédia. Ces approches peuvent trouver toutes sortes d'applications selon les cas.

### ***Musées de sites***

Différents critères sont retenus là où les sites mêmes sont préservés, à l'exemple des sites archéologiques et des aires d'habitat naturel. Il faut veiller en particulier à maintenir ces lieux en aussi bon état que possible sur le plan environnemental, sans négliger les facteurs climatiques et l'impact potentiel des visiteurs. Il convient également de soigner la qualité du matériel interprétatif dont l'intégration dans le site devra être aussi discrète qu'efficace.

### ***Musées virtuels***

L'avènement des technologies de l'information et de la communication offre aux musées une nouvelle ouverture en matière d'interprétation. Cela peut se traduire de plusieurs façons. En ce sens, les musées ont un rôle important à jouer dans la collecte d'images numériques, en particulier de sources diverses, pour présenter et expliquer le patrimoine culturel et naturel tout en ayant la possibilité de communiquer avec un plus large public.

### ***Normes minimales & déontologie***

Un musée est une institution au service de la société. Il exige les plus hauts critères de pratique professionnelle. Dans son Code de déontologie, le Conseil international

des musées (ICOM) fixe des normes minimales utilisées ici pour indiquer le degré de performance que le public et les collègues sont en droit d'attendre de toutes les personnes chargées d'assurer et d'exécuter les services du musée. Ces normes peuvent évoluer pour répondre à certaines exigences locales et autres requêtes du personnel de musée.

### **Gérer le musée**

Pour être efficace, un musée a besoin de la confiance du public qu'il sert. Tous les responsables du traitement et de l'interprétation des multiples aspects du patrimoine culturel mondial, matériel ou immatériel, tant à l'échelon national que local, se doivent de renforcer cette confiance. Ils peuvent y contribuer largement en sensibilisant le public au rôle, à la mission et au mode de gestion de leur musée.

### **Cadre institutionnel**

La protection et la promotion du patrimoine public exigent une bonne organisation des musées et une permanence à la mesure de leurs responsabilités. Toute institution doit publier sa constitution écrite, ses statuts ou autres documents officiels en conformité avec les lois nationales. Elle doit clairement indiquer ses objectifs, son statut légal, sa mission et son caractère permanent d'organisme à but non lucratif.

L'orientation stratégique et la supervision du musée relèvent en général de l'autorité de tutelle. Celle-ci doit préparer et diffuser une déclaration sur les buts, les objectifs et la politique du musée. Il convient aussi de définir le rôle et la composition de l'autorité de tutelle.

### **Locaux**

L'activité du musée requiert des locaux aménagés dans un cadre approprié pour remplir les fonctions primordiales définies dans la mission de l'autorité de tutelle. Les collections doivent être régulièrement présentées au

public à des heures raisonnables et dans le respect des normes de santé, de sécurité et d'accessibilité des visiteurs et du personnel. Une attention particulière sera accordée aux personnes ayant des besoins spécifiques.

### **Sécurité**

La nature des collections exige que l'autorité de tutelle les protège contre le vol et la détérioration des présentations, des expositions, des espaces de travail ou de réserve et en cours de transport. Elle doit aussi prendre des mesures de sécurité afin de prévenir le public, le personnel, les collections et autres ressources contre les dommages naturels et humains.

Le régime d'assurances ou d'indemnisation varie. Toutefois, l'autorité de tutelle doit s'assurer que la couverture des risques proposée est adéquate et inclut les objets en transit, les pièces prêtées et autres objets sous la responsabilité du musée.

### **Financement**

L'autorité de tutelle détient la responsabilité de dégager les fonds suffisants pour mener à bien et développer le travail du musée. Ces fonds peuvent provenir de sources publiques ou privées ou d'activités propres au musée. Il faudrait une politique écrite de pratique acceptable car toutes les sources de financement et tous les fonds doivent être pris en compte de manière professionnelle.

Quelle que soit sa source de financement, le musée doit pouvoir garantir le contenu et l'intégrité de ses programmes, expositions et activités. Les activités génératrices de revenus doivent respecter les normes de l'institution et son public.

### **Personnel**

Le personnel du musée est une ressource importante. L'autorité de tutelle doit s'assurer que toutes les mesures sont prises à son égard conformément à la politique de l'institution et aux procédures juridiques adéquates en vigueur à l'échelon local.

### Éthique – Étude de cas 1

Vous voulez organiser depuis des années une exposition majeure dans votre domaine mais, faute de moyens, vous en avez toujours été empêché. Les médias ont fait savoir qu'il vous fallait un sponsor. A votre grand étonnement, une firme vous écrit et vous propose de financer en totalité l'exposition à condition d'avoir son nom sur toutes les publicités. Vous annoncez cette bonne nouvelle à un collègue qui vous dit que la population locale fait campagne contre cette firme car elle envisage de créer un site d'intérêt scientifique qui est aussi un lieu sacré pour les peuples premiers de la région. Comment faites-vous ?

Le directeur ou la personne qui dirige le musée occupe un poste clef et doit être directement responsable devant l'autorité de tutelle qui, en le nommant, doit avoir un droit de regard sur les connaissances et les qualités requises pour occuper ce poste avec efficacité. Cela requiert des capacités intellectuelles et des connaissances professionnelles inspirées par une conduite déontologique de haut niveau.

Le fonctionnement du musée réclame des compétences très diverses et un personnel qualifié pour assumer l'ensemble des responsabilités. Les professionnels des musées doivent aussi pouvoir bénéficier d'une formation permanente et de sessions de recyclage pour se perfectionner.

Certains musées encouragent le bénévolat. L'autorité de tutelle doit alors établir une politique écrite à cet égard afin d'instaurer de bonnes relations entre les bénévoles et le personnel. Les bénévoles doivent avoir une parfaite connaissance du *Code de déontologie de l'ICOM*, des autres codes et lois en vigueur.

L'autorité de tutelle ne doit jamais exiger du personnel ou des bénévoles qu'ils agissent d'une façon considérée

comme contrevenant aux termes d'une loi ou d'un code national de déontologie.

### Constituer et entretenir les collections

#### *Politique d'acquisition*

Tout musée a le devoir d'acquérir, de conserver et de promouvoir ses collections qui constituent un patrimoine public important. Pour les employés de musée, c'est une mission de service public. L'instance muséale doit donc adopter et publier une définition écrite de la politique d'acquisition, de protection et d'utilisation des collections.

### Éthique – Étude de cas 2

Vous essayez de monter une collection représentative de votre domaine d'étude. Quelques lacunes restent encore à combler. Vous avez aussi plusieurs spécimens du même type qui ont été donnés au musée, bien que leur association avec des gens, des lieux et d'autres éléments soit différente. Un collectionneur local a deux objets qui vous permettraient de compléter votre collection ; il vous propose de les échanger contre ceux que vous avez du même type. Que faites-vous ?

La politique doit aussi définir clairement le cas des objets qui ne seront pas catalogués, conservés ni exposés. Par exemple, certains types de collections de travail font passer le maintien du processus culturel, scientifique ou technique devant l'objet lui-même ou rassemblent des objets ou des spécimens pour les manipuler régulièrement et à des fins pédagogiques.

L'acquisition d'objets ou de spécimens qui ne rentrent pas dans le cadre de la politique du musée ne doit se faire qu'à titre exceptionnel. En cas de problème, l'autorité de tutelle devra tenir compte de l'avis des professionnels et

de l'ensemble des parties prenantes. La valeur de l'objet ou du spécimen est à prendre en considération, tout comme le respect du patrimoine culturel ou naturel et les intérêts spécifiques des autres musées qui en font la collection. Toutefois, même dans ces conditions, les objets sans titre valide ne pourront être acquis.

### ***Propriété***

Un musée ne doit acquérir aucun objet ou spécimen par achat, don, prêt, legs ou échange sans que le musée acquéreur ne s'assure de la validité du titre de propriété. La preuve de propriété licite ne garantit pas toujours la validité de l'objet. Tous les efforts doivent donc être faits avant l'acquisition pour s'assurer que l'objet ou le spécimen n'a pas été illégalement acquis ni exporté de son pays d'origine ou d'un pays de transit dans lequel il a pu être possédé légalement (y compris le pays où se trouve le musée). Une obligation de diligence s'impose à cet égard en retracant l'histoire de l'objet depuis sa découverte ou sa fabrication.

### ***Informations annexes***

Le contexte et les associations ont aussi leur importance car ils permettent souvent de mieux connaître l'objet ou le spécimen en question. C'est pourquoi – outre les raisons d'ordre juridique – un musée ne doit pas acquérir d'objets dont la récupération est prohibée ou a entraîné la destruction ou la détérioration intentionnelle ou non scientifique de monuments, de sites archéologiques ou géologiques, d'espèces et d'habitats naturels, ou bien que le propriétaire, l'occupant du terrain ou les autorités judiciaires ou gouvernementales compétentes n'ont pas été avertis de la découverte. En outre, un musée ne doit pas acquérir les spécimens biologiques ou géologiques collectés, vendus ou transférés en violation de la législation locale, nationale, régionale, internationale ou des traités relatifs à la protection des espèces ou de la nature du pays.

Il arrive qu'un musée puisse agir comme dépositaire agréé de spécimens et d'objets de provenance inconnue, collectés de manière illicite ou récupérés dans le territoire sur lequel il a une responsabilité légale. Il ne doit le faire qu'avec les autorités gouvernementales concernées.

### ***Objets sensibles***

L'acquisition d'objets ou de spécimens jugés particulièrement « sensibles » sur le plan culturel ou biologique doit se faire avec diligence. Elle n'est envisageable que si les collections de restes humains et les objets ayant une valeur sacrée peuvent être mis en sécurité et traités avec respect selon les normes de la profession et en accord avec les intérêts et croyances des membres de la communauté et des groupes ethniques ou religieux d'où sont originaires ces objets.

Il faut également tenir compte du milieu naturel et social d'où proviennent les spécimens botaniques et zoologiques vivants, ainsi que de la législation locale, nationale, régionale ou des traités internationaux relatifs à la protection des espèces ou à la conservation de la nature.

### ***Cession d'objets et spécimens provenant de collections de musée***

La nature permanente des collections de musée, dont la constitution dépend des mécènes privés, fait du dessaisissement d'objets un problème critique. C'est pourquoi beaucoup de musées ne disposent pas du droit juridique de cession.

Lorsqu'un musée a le pouvoir juridique de se dessaisir d'objets ou de spécimens provenant de ses collections, il ne doit s'en défaire que s'il a une parfaite connaissance de la valeur de ces éléments, de leur caractère (renouvelable ou non), de leur statut juridique et de toute perte de confiance du public qui pourrait en résulter. La décision de se départir d'une œuvre relève de la responsabilité de l'autorité de tutelle en accord avec le directeur du musée

et le conservateur de la collection concernée.

Dans le cas des collections sous condition de cession, les modalités et procédures légales ou autres doivent être pleinement respectées. Lorsque l'acquisition initiale est soumise à des restrictions obligatoires ou autres, celles-ci doivent être respectées à moins de démontrer clairement qu'elles sont impossibles à observer ou gravement préjudiciables pour l'institution. On peut s'en dégager, s'il y a lieu, par une procédure légale appropriée.

Dans sa politique de cession, le musée doit définir les méthodes agréées pour se départir d'un objet provenant de ses collections, que ce soit par donation, transfert, échange, vente, rapatriement ou destruction. Cela permet un transfert de titre illimité au bénéficiaire. Les collections étant constituées pour la société, elles ne peuvent être considérées comme des actifs réalisables à court terme. Les sommes ou avantages obtenus grâce au dessaisissement et à la cession d'objets et de spécimens d'une collection de musée doivent uniquement être employés au bénéfice de la collection et à de nouvelles acquisitions.

Les rapports complets sur toutes les décisions de cession, les objets concernés et le caractère de l'objet sont à conserver. Il y a une forte présomption selon laquelle l'objet cédé doit d'abord être proposé à un autre musée.

### ***Conflits d'intérêt***

Il faut étudier attentivement toute offre d'objet, que ce soit sous forme de vente ou de don en vue d'obtenir un avantage fiscal, proposée par un membre de la direction, un collègue ou sa famille et ses proches associés. Aucune de ces personnes ne peut être autorisée à acquérir des pièces provenant de collections dont elles sont responsables.

Le musée doit s'assurer que ses collections, permanentes et temporaires, possèdent une documentation détaillée, qu'elles soient disponibles pour

un usage courant et transmises aux générations futures de manière sûre et en aussi bon état que possible eu égard aux conditions actuelles des connaissances et des moyens. La conservation des collections doit être confiée à des professionnels qui ont les connaissances et les compétences nécessaires ou qui sont bien supervisés.

### ***Documentation des collections***

L'importance des données relatives aux collections muséographiques exige qu'elles soient inventoriées selon les critères admis par la profession. Elles doivent comporter l'identification et la description complète de tous les objets, leur association, leur provenance, leur état, leur traitement et leur emplacement actuel. Ces données doivent être conservées en milieu sûr et gérées par des systèmes de recherche permettant au personnel et aux utilisateurs légitimes d'y accéder. Le musée doit éviter de divulguer des renseignements personnels sensibles ou confidentiels si les données relatives aux collections sont rendues publiques.

### ***Protection des collections***

La nature des collections muséographiques exige que chaque musée mette en place une politique de protection de ses collections en cas de conflit armé, contre des dommages naturels et humains et en cas d'urgence.

### ***Conservation préventive***

La conservation préventive est un élément important de la politique des musées et de l'entretien des collections. Tous les professionnels de musée se doivent de créer et d'entretenir un environnement protecteur pour les collections, qu'elles soient en réserve, en exposition ou en transit.

### ***Conservation et restauration***

Le musée doit surveiller attentivement l'état des collections pour décider de la restauration que nécessite un objet ou un spécimen en faisant appel aux services

d'un conservateur-restaurateur qualifié. L'objectif majeur doit être de stabiliser l'objet ou le spécimen. Toutes les procédures de conservation doivent être documentées et réversibles, et toutes les modifications doivent se distinguer clairement de l'objet ou du spécimen initial.

#### ***Bien-être des animaux vivants***

Un musée qui expose des animaux vivants est entièrement responsable de leur santé et de leur bien-être. Il doit préparer et appliquer un code de sécurité pour la protection du personnel et des visiteurs – ainsi que des animaux – préalablement approuvé par un expert vétérinaire. La modification génétique doit être clairement identifiable.

#### ***Usage des collections à titre privé***

Les personnels de musée, les autorités de tutelle, leur famille et proches associés ou autres, ne sont pas autorisés, même temporairement, à s'approprier des pièces du musée pour leur propre usage.

#### **Interpréter et enrichir les connaissances – accessibilité**

#### ***Témoignages essentiels***

Le musée est détenteur de témoignages essentiels dans nombre de disciplines. Il est notamment tenu vis-à-vis du public d'assurer la conservation, l'accessibilité et l'interprétation des pièces de ses collections.

La signification des collections comme témoignage essentiel doit répondre à des directives claires en dehors des réflexions et des tendances les plus récentes ou de l'usage du musée.

#### ***Facilité d'accès***

Les musées sont tenus de rendre accessibles les collections et les informations pertinentes aussi librement que possible, sous réserve des restrictions liées à des raisons de confidentialité et de sécurité.

#### **Éthique – Étude de cas 3**

Vous avez entrepris des recherches sur un thème en rapport avec vos collections, qui sera à la base d'une exposition majeure. Certaines de vos conclusions avancent de nouvelles preuves qui pourraient avoir un formidable retentissement sur l'exposition. Avant de pouvoir publier vos travaux ou préparer l'exposition, une étudiante en doctorat vous appelle pour étudier les mêmes collections. Quelles informations allez-vous lui communiquer ?

#### ***Collecte sur le terrain***

Les musées qui se chargent de leur propre collecte sur le terrain doivent adopter une approche conforme à la déontologie, aux lois et aux traités nationaux et internationaux. Leurs recherches doivent être menées dans le respect et selon les vœux des communautés d'origine, leurs ressources environnementales, leurs pratiques culturelles et leurs efforts de mise en valeur du patrimoine culturel et naturel.

#### ***Collecte exceptionnelle de témoignages essentiels***

Il arrive à de très rares occasions qu'un objet sans provenance attestée représente une contribution si exceptionnelle à l'enrichissement du savoir qu'il devient de l'intérêt public de le préserver. La décision concernant son acquisition doit être prise par des spécialistes de la discipline concernée, sans aucun parti pris national ou international.

#### ***Recherche***

Les recherches menées pour définir la provenance des objets doivent répondre à la mission et aux objectifs du musée selon les pratiques légales, déontologiques et intellectuelles établies.

Les méthodes analytiques de recherche sont parfois destructives. Il faut en minimiser les applications. Un

musée qui entreprend une description complète de l'objet analysé, avec les résultats et les études qui s'ensuivent, y compris les publications, doit l'enregistrer comme faisant partie de son fonds permanent.

Les recherches portant sur les restes humains et les objets à caractère sacré doivent être effectuées selon les normes de la profession en tenant compte des intérêts et des croyances de la communauté ou des groupes ethniques ou religieux dont sont originaires les objets, si on en a connaissance.

#### ***Droits sur les travaux réalisés***

Lorsque des professionnels de musée préparent des objets en vue de leur présentation ou pour documenter une enquête de terrain, le musée conserve tous les droits sur les travaux réalisés.

#### ***Coopération entre institutions et personnel***

Les musées ayant des intérêts et des politiques de collecte analogues doivent reconnaître et accepter la nécessité de coopérer et de se consulter mutuellement. Cela vaut en particulier pour les instituts universitaires et certains services publics où la recherche génère parfois d'importantes collections sans aucune sécurité à long terme.

Les professionnels de musée ont aussi l'obligation de partager leurs connaissances et leur expérience avec des collègues, ainsi qu'avec des chercheurs et des étudiants. Ils doivent respecter et rendre hommage à ceux qui les ont formés et transmettre les progrès techniques et l'expérience profitables pour autrui.

#### ***Apprécier et promouvoir le patrimoine culturel et naturel***

Le musée a l'important devoir de développer son rôle éducatif et d'attirer à lui un plus vaste public issu de la communauté, de la localité ou du groupe qu'il sert. L'interaction avec la communauté et la promotion de son patrimoine fait partie intégrante de sa mission éducative.

#### ***Présentations et expositions***

Les présentations et expositions temporaires, réelles ou virtuelles, doivent être conformes à la politique et aux objectifs définis par le musée. Elles ne doivent compromettre ni la qualité, ni le soin apporté à la conservation des collections.

Les informations diffusées dans le cadre des musées doivent être fondées, exactes et prendre dûment en considération les croyances ou les groupes représentés.

#### ***Éthique – Étude de cas 4***

Un collectionneur local a l'une des plus belles collections privées dans votre domaine, bien que son avis sur la question soit peu orthodoxe. Vous entretenez de bonnes relations avec lui en espérant que votre musée puisse en bénéficier. Un jour, il propose de prêter sa collection pour une exposition temporaire aux frais du musée, à une double condition : que l'exposition présente uniquement les pièces de sa collection et qu'il soit responsable du contenu des publications et de l'étiquetage. Acceptez-vous son offre ?

Les restes humains et les objets ayant une signification sacrée doivent être présentés en accord avec les normes de la profession et tenir compte des intérêts et des croyances des communautés, des groupes ethniques ou religieux dont ils proviennent. Ils doivent être exposés avec beaucoup de tact et en respectant les sentiments de dignité humaine de tous les peuples. Le musée doit répondre avec respect et sensibilité aux demandes de retrait de ces objets exposés au public. De la même façon, il devra répondre aux demandes de retour de tels objets. Il convient donc d'établir des politiques claires qui définissent le processus à appliquer pour répondre à ce type de demande.

### ***Présentation d'objets sans provenance attestée***

Un musée doit éviter de présenter ou d'utiliser des objets de provenance douteuse ou inconnue. Il doit savoir que leur exposition ou leur usage peut être perçu comme une palliation et une incitation au trafic illicite de biens culturels.

### ***Publication et reproductions***

Les informations que publient les musées, par quelque moyen que ce soit, doivent être honnêtes, exactes, scientifiquement fondées et en accord avec les sociétés ou les croyances représentées, tout en veillant à ne pas compromettre les normes agréées en vigueur.

Le musée respectera l'intégrité de l'original dans les répliques, reproductions ou copies réalisées à partir d'objets de sa collection ou en présentation. Les copies doivent être clairement étiquetées et marquées en permanence comme fac-similés.

### ***Service public et intérêt général***

Les musées font appel à un large éventail de disciplines, de compétences et de moyens dont l'application dépasse amplement leur cadre de travail. Cela les amène parfois à étendre leurs activités au partage des ressources ou à la prestation de services. Ces activités doivent être organisées de manière à ne pas compromettre leur mission.

### ***Identification d'objets et de spécimens***

Les musées identifient ou évaluent souvent des objets pour le public. Ils ne doivent pas agir d'une façon qui puisse être considérée comme favorisant directement ou indirectement cette activité. L'identification et l'authentification d'objets dont ils ont quelque raison de croire ou de soupçonner qu'ils ont été acquis, transférés, importés ou exportés de manière illégale ou illicite, n'ont pas à être rendues publiques tant que les autorités compétentes n'en sont pas informées.

### ***Authentification et expertise (estimation)***

Une collection de musée peut être expertisée pour une question d'assurances ou d'indemnisation. L'estimation de la valeur monétaire d'un objet ne peut se faire que sur demande officielle d'autres musées ou autorités judiciaires, gouvernementales ou autres instances publiques responsables compétentes. Si le musée peut en devenir le bénéficiaire, l'objet doit être estimé en toute indépendance.

### ***Travailler avec les communautés***

Les collections de musée reflètent le patrimoine culturel et naturel des communautés dont elles sont issues. Elles revêtent un caractère qui dépasse celui d'un bien ordinaire dans la mesure où elles évoquent une identité politique, religieuse, ethnique, locale, régionale ou nationale. Il est donc important d'en tenir compte dans la politique muséographique.

### ***Coopération***

Les musées doivent promouvoir le partage des connaissances, des documents et des collections entre eux, comme avec les services culturels des pays et communautés d'origine. Il faut étudier la possibilité d'établir des partenariats avec les musées des pays ou des régions ayant perdu une part significative de leur patrimoine.

### ***Retour de biens culturels***

Les musées doivent être prêts à entamer un dialogue pour le retour de biens culturels au pays ou au peuple d'origine. C'est ainsi qu'ils feront preuve d'impartialité en se basant sur des principes scientifiques, professionnels et humanitaires, ainsi que sur la législation locale, nationale et internationale de préférence à l'action gouvernementale ou politique.

### ***Restitution de biens culturels***

Un pays ou un peuple d'origine peut demander la restitution d'un objet ou d'un spécimen dont il sait qu'il

a été exporté ou transféré en violation de conventions nationales et internationales. S'il peut prouver que cet objet fait partie de son patrimoine culturel ou naturel, il appartient au musée concerné, si cela lui est légalement possible, de prendre au plus vite les mesures qui s'imposent pour coopérer au retour de l'objet.

#### ***Biens culturels provenant de pays occupés***

Les musées doivent s'abstenir d'acheter ou d'acquérir des biens culturels provenant d'un territoire occupé, et ce, en vertu des lois et conventions sur l'importation, l'exportation et le transfert de biens culturels ou naturels.

#### ***Communautés existantes***

Les musées s'intéressent souvent aux communautés existantes et à leur patrimoine. Ils ne doivent procéder à une acquisition que sur la base d'un accord mutuel éclairé, sans exploitation du propriétaire ni des informateurs, et selon les vœux de la communauté concernée.

L'usage des collections provenant de ces communautés exige le respect de la dignité humaine, des traditions et des cultures locales. Les collections doivent servir à promouvoir le bien-être de l'humanité, le progrès social, la tolérance et le respect dans la diversité de l'expression sociale, culturelle et linguistique.

#### ***Financement d'installations communautaires***

Il convient d'être vigilant dans la recherche de fonds pour des activités auxquelles participent les communautés, à ne pas compromettre leurs intérêts par l'association d'éventuels mécènes.

#### ***Associations de soutien***

Les musées doivent créer les conditions propices à la mise en place d'associations de soutien (ex. Amis des musées et autres), reconnaître leur apport et promouvoir des relations harmonieuses entre ces organismes et les personnels de musée.

### **Législation**

Les musées doivent observer la législation nationale ou locale, régionale et internationale, ainsi que les traités en vigueur dans leur pays. L'autorité de tutelle doit aussi satisfaire aux obligations légales ou autres conditions relatives à tous les aspects de ses collections et de son fonctionnement.

#### ***Législation nationale et locale***

Les musées doivent se conformer aux lois nationales et locales tout en respectant la législation des autres États car cela affecte leur fonctionnement.

#### ***Législation internationale***

La ratification des conventions internationales varie selon les pays. Cependant, les musées doivent en respecter les termes qui servent de cadre de référence à l'interprétation du *Code de déontologie de l'ICOM*:

Convention pour la protection des biens culturels en cas de conflit armé (Convention de La Haye, premier Protocole, 1954, et second Protocole, 1999).

Convention de l'UNESCO concernant les mesures à prendre pour interdire et empêcher l'importation, l'exportation et le transfert de propriété illicites des biens culturels (1970);

Convention sur le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacées d'extinction (1973);

Convention des Nations Unies sur la diversité biologique (1992);

Convention d'UNIDROIT sur les biens culturels volés ou illicitement exportés (1995);

Convention de l'UNESCO sur la protection du patrimoine culturel subaquatique (2001);

Convention de l'UNESCO pour la sauvegarde du patrimoine culturel immatériel (2003).

## **Professionalisme**

Les professionnels de musée doivent respecter les normes et les lois établies et maintenir la dignité et l'honneur de leur profession. Ils doivent protéger le public contre toute conduite illégale ou contraire à la déontologie, et profiter de chaque occasion pour l'éduquer et l'informer sur les objectifs, les buts et les aspirations de la profession, afin de mieux lui faire comprendre l'apport des musées à la société.

### ***Bonne connaissance de la législation***

Tout professionnel de musée doit connaître les lois internationales, nationales et territoriales, ainsi que leurs conditions d'application. Il doit éviter les situations qui pourraient être interprétées comme une conduite répréhensible.

### ***Responsabilité professionnelle***

Les membres de la profession muséale sont tenus de suivre la politique et les procédures de leur institution. Ils peuvent toutefois s'opposer à des pratiques perçues comme étant préjudiciables à un musée ou à la profession et aux questions de déontologie professionnelle.

### ***Conduite professionnelle***

La loyauté envers les collègues et le musée employeur est une importante responsabilité professionnelle et doit être fondée sur le respect des principes déontologiques applicables à l'ensemble de la profession. Ils doivent satisfaire aux termes du *Code de déontologie de l'ICOM* et connaître tout autre code ou loi sur le travail du musée.

### ***Responsabilité académique et scientifique***

Le professionnel de musée doit promouvoir la recherche, la sauvegarde et l'utilisation de l'information inhérente aux collections. Il doit donc s'abstenir de tout acte ou activité susceptible d'entraîner la perte de ces données académiques et scientifiques.

### ***Commerce et trafic illicites***

Le professionnel de musée ne doit pas favoriser

directement ou indirectement le marché ou le trafic illicite de biens culturels et naturels.

### ***Confidentialité***

Les employés de musée doivent protéger les données confidentielles obtenues dans le cadre de leur travail. Les informations sur les objets apportés au musée pour identification sont confidentielles et n'ont pas à être publiées ni communiquées à d'autres institutions ou personnes sans autorisation du propriétaire. Tout renseignement sur le dispositif de sécurité du musée, des collections privées et des salles visitées durant les heures ouvrables doit rester strictement confidentiel.

La confidentialité ne saurait s'opposer à l'obligation juridique d'aider la police ou tout autre pouvoir public habilité à enquêter sur des biens susceptibles d'avoir été volés, acquis ou transférés illégalement.

### ***Indépendance personnelle***

Les professionnels de musée ont droit à une certaine indépendance personnelle, mais doivent réaliser qu'aucun de leurs intérêts privés ou professionnels ne peut être totalement séparé de ceux de leur institution.

### ***Relations professionnelles***

Les membres de la profession muséale sont amenés à nouer des relations avec un grand nombre de personnes dans leur musée comme à l'extérieur. Ils doivent être capables de rendre aux autres des services professionnels efficaces et de haut niveau.

### ***Consultation professionnelle***

Un professionnel de musée doit consulter ses collègues dans ou à l'extérieur de l'institution lorsque le niveau de connaissances est insuffisant sur place pour prendre de bonnes décisions.

### ***Cadeaux, faveurs, prêts ou autres avantages personnels***

Aucun employé de musée ne doit accepter de cadeau, faveur, prêt ou autres avantages personnels qu'on pourrait lui offrir de par sa fonction dans le musée. La

courtoisie professionnelle peut permettre à l'occasion d'offrir et de recevoir un cadeau, mais cela doit toujours se faire au nom de l'institution concernée.

#### ***Emploi ou intérêts extérieurs***

Les membres de la profession muséale, bien qu'ayant droit à une certaine indépendance personnelle, doivent réaliser qu'aucun intérêt privé ou professionnel ne peut être totalement séparé de leur institution. Ils ne doivent pas prendre d'autres emplois rémunérés ni accepter de commissions extérieures qui entrent en conflit avec les intérêts du musée.

#### **Éthique - Étude de cas 5**

Vous êtes un spécialiste dans votre discipline et votre musée encourage son personnel à publier des études. Une galerie marchande à qui votre musée achète de temps en temps des objets bien documentés pour les collections, organise une exposition prestigieuse dans votre domaine. Le directeur de la galerie vous a invité à rédiger

l'introduction du catalogue de l'exposition. En regardant la liste des pièces exposées, vous constatez que certaines sont sans provenance et vous soupçonnez qu'elles ont été acquises illégalement. Acceptez-vous l'invitation ?

#### ***Commerce de biens culturels et naturels***

Les employés de musée ne doivent en aucun cas intervenir directement ou indirectement dans le commerce (achat ou vente à profit) de biens culturels ou naturels.

#### ***Interaction avec des négociants***

Aucun professionnel de musée ne doit accepter de cadeau, de libéralité ou autre forme de gratification d'un marchand, d'un commissaire-priseur ou autre pouvant mener tant à l'acquisition ou la cession d'objets du musée qu'à l'obtention de passe-droits administratifs. Il

ne devra également recommander aucun négociant, commissaire-priseur ou expert au public.

#### ***Collecte à titre privé***

Aucun employé de musée ne doit concurrencer son institution pour l'acquisition d'objets ou toute activité personnelle de collecte. Si un professionnel de musée s'engage dans une collection privée, il lui faut conclure un accord à ce sujet avec l'autorité de tutelle pour suivre scrupuleusement son activité.

#### ***Autres conflits d'intérêts***

En cas de conflit d'intérêts entre un particulier et le musée, ce sont les intérêts du musée qui doivent prévaloir.

#### ***Usage du nom et du logo de l'ICOM***

Il convient de noter que les membres de l'ICOM n'ont pas le droit d'utiliser les mots « Conseil international des musées », ni le logo et le sigle « ICOM » pour promouvoir un produit ou parrainer une opération commerciale.

#### **Résumé**

Les musées jouent un rôle actif et multiple dans la société. La diversité de leurs prestations répond à un objectif commun : la préservation de la mémoire collective qui s'exprime de manière tangible et intangible à travers le patrimoine culturel et naturel. Toutefois, cet objectif serait dépourvu de sens s'il n'allait pas de pair avec l'accès et l'interprétation de cette mémoire. Les musées veillent donc au partage, à la mise en valeur et à la compréhension de notre héritage.

Les responsables de l'aménagement des musées et ceux qui sont chargés de tous les aspects de leur fonctionnement assument une mission de service public. Cette responsabilité doit conditionner leur comportement d'autant plus qu'elle ne se manifeste pas nécessairement dans le champ administratif ou politique

ni dans celui des disciplines universitaires. Le *Code de déontologie de l'ICOM* établit des normes minimales de conduite et de performance professionnelles et stipule ce que le public peut raisonnablement en attendre.

# Gestion des collections

*Nicola Ladkin*

Professeur auxiliaire, Texas Tech University, Lubbock, Texas

L'importance de la gestion des musées est tout aussi primordiale pour leur développement et leur organisation que celle des collections pour le développement, l'organisation et la préservation des éléments qui les composent. Même si elles sont parfois très différentes dans leur contenu, les collections ont cependant des points communs. Elles renferment toutes de multiples pièces et objets, spécimens, œuvres d'art, documents et artefacts, et représentent toutes un « patrimoine naturel, culturel et scientifique » (*Code de déontologie de l'ICOM pour les musées, 2004*). Elles sont singulièrement étendues et complexes. Ce chapitre est une introduction aux meilleures pratiques professionnelles en matière de développement, d'organisation et de préservation des collections pour une bonne qualité de la gestion et du soin apporté à leur conservation.

La ‘gestion des collections’ recouvre les méthodes pratiques, techniques, déontologiques et juridiques qui permettent d’assembler, organiser, étudier, interpréter et préserver les collections muséographiques. Elle permet de veiller à leur état de conservation et à leur pérennité. La gestion des collections s’intéresse à la préservation, à l’usage des collections et à la conservation des données, ainsi qu’à la manière dont les collections soutiennent la mission et les objectifs du musée. Elle sert aussi à décrire les activités spécifiques qui s’inscrivent dans le processus de gestion.

Il est, en effet, primordial de savoir gérer les collections pour soutenir l’action du musée et exploiter

au mieux les ressources toujours limitées que sont le temps, l’argent, l’équipement, le matériel, l’espace et le personnel. La gestion des collections doit en même temps reposer sur une politique et des procédures clairement établies pour guider la prise de décisions et les activités quotidiennes.

## **Introduction à la gestion des collections**

### **Encadré 1: Les trois éléments interdépendants de la gestion des collections :**

L’enregistrement des collections oblige à rendre compte du nombre et de la diversité des objets, artefacts, spécimens, échantillons et documents dont le musée est le gardien pour les générations actuelles et futures.

La conservation des collections est un aspect important et actif de la gestion des collections dont relèvent toutes les autres activités muséales.

Le contrôle de l'accès aux collections à travers l'exposition ou la recherche répond à la mission éducative et interprétative du musée qui veille à leur protection. Les communications sur l'enregistrement, la préservation et l'accessibilité des œuvres servent aussi de cadre de référence à la politique de collection.

### **Politique de gestion des collections**

Le bon fonctionnement de la gestion des collections doit aller de pair avec des décisions prises de manière

cohérente et après mûre réflexion. De la qualité de la politique muséographique dépend celle du processus décisionnel. C'est pourquoi le document le plus important concerne la politique de collection. Basés sur la déclaration d'intention du musée et autres documents de politique générale, les objectifs et les buts de l'institution muséale passent par la collecte, l'étude et la préservation de ses collections. Une fois écrite, la politique de collection sert autant de guide pratique aux professionnels que de document public expliquant en quoi le musée est responsable des collections qui lui sont confiées.

La politique de collection est considérée comme un élément si important qu'une section lui est consacrée dans le *Code de déontologie de l'ICOM* pour les musées qui précise que l'autorité de tutelle doit adopter une politique écrite en matière d'acquisition, de conservation et d'usage des collections muséographiques. Ainsi, l'adoption d'une politique de collection est-elle une obligation professionnelle et déontologique.

#### ***Mise en place d'une politique de collection***

Avant de commencer à développer une politique de collection, il convient d'intégrer plusieurs facteurs. Ce travail permet de passer en revue et d'énoncer par écrit les objectifs du musée et la manière de les atteindre, si ce n'est déjà fait ; tous les professionnels de musée seront invités à y participer. La politique de collection doit être suffisamment claire pour guider de façon utile le personnel et le public. Elle doit évaluer les besoins des collections par rapport aux perspectives globales du musée et inclure des dispositions concernant leur vérification et leur mise à jour périodiques.

La politique de collection peut aborder toutes sortes de sujets relatifs à la gestion des collections, dont le choix et la définition écrite répondent précisément aux besoins de votre musée. Il convient, cependant, d'aborder certains

thèmes fondamentaux. Comme l'indique l'Encadré 1 qui précède, il s'agit de l'enregistrement, de la préservation et de l'accès aux collections.

L'Encadré 2, ci-après, contient une proposition de gestion des collections convenant à un musée typiquement basé sur les collections. La majorité des thèmes répertoriés sont analysés en détail dans ce chapitre auquel s'ajoutent nombre de points pouvant être inclus dans chaque rubrique de vos documents de procédure et de politique des collections. Ces commentaires portent sur des questions élémentaires et plus générales, mais vous serez à même d'y apporter un complément d'information selon les besoins et la situation de votre musée et de ses collections.

L'importance pour le musée d'avoir une mission et des objectifs clairement définis et d'adhérer à un code de déontologie reconnu vient d'être mise en exergue. Il s'agit là, bien entendu, de documents fondamentaux sur lesquels repose la politique de collection d'autant qu'ils influencent directement la composition des collections et en conditionnent la gestion et l'usage. La politique de collection et les déclarations annexes sur la documentation, la conservation préventive et la préparation aux catastrophes peuvent être exposées dans des documents distincts ou s'inscrire dans le programme de politique générale de l'institution, selon la préférence du musée.

Le *Code de déontologie de l'ICOM* pour les musées peut directement faciliter l'élaboration d'une politique de collection. Les musées, indique la section II, veillent à la conservation des collections qu'ils mettent « au service de la société et de son développement ». C'est là un aspect primordial de la gestion des collections auquel il est très utile de se référer lors du processus d'élaboration.

**Encadré 2: Table des matières proposée pour une politique de gestion des collections**

Mission et objectifs du musée	Préparation aux catastrophes
Code de déontologie	Assurances
Enregistrement	Accès aux collections
Acquisition et cession	Sécurité
Titre valide, provenance et obligation de diligence	Expositions
Objets sensibles et protégés	Contrôle de l'environnement
Estimation et authentification	Suivi des collections exposées
Cession et retrait d'objets	Matériaux d'exposition appropriés
Retour et restitution	Emballage et expédition
Catalogage, numérotation et marquage	Recherche
Inventaire	Collecte sur le terrain
Prêt	Recherche dans le musée
Constat d'état et glossaire/normes	Accueil des chercheurs et étudiants de passage
Documentation	Analyse destructive
Préservation des collections	Collecte à titre privé et usage personnel des collections
Stockage des collections	Conservation préventive
Manipulation et déplacement des collections	Conservation
Photographie	

**Exercice 1:** Examinez la table des matières proposée ci-dessus pour établir une politique de gestion des collections. Quelles sont les rubriques qui intéressent votre musée ? Y en a-t-il qui ne vous semblent pas pertinentes ? Quelle particularité de votre musée vous obligerait à en ajouter d'autres ? Lesquelles ? Résumez vos conclusions et partez de ces données pour planifier la politique de gestion des collections de votre musée.

**Procédures de gestion des collections**

Les procédures de gestion sont des opérations qui permettent de convertir une politique de collection en activité spécifique. Ces règles sont d'autant plus utiles qu'elles apportent une certaine cohérence dès lors qu'elles sont écrites. Elles sont indispensables pour mettre en oeuvre tous les aspects de la politique muséographique. Les thèmes de ces procédures écrites

réflètent fort utilement les sujets abordés dans la politique de collection. Dans un cas comme dans l'autre, il est possible d'avoir un document écrit parfaitement adapté aux besoins de votre musée.

**Enregistrement**

L'enregistrement qui s'inscrit dans le cadre des politiques et procédures d'acquisition des collections, consiste à

tenir un registre officiel des pièces que possède le musée, ainsi que de la gestion, du suivi et parfois même des opérations de cession.

### ***Acquisition et enregistrement***

Ces méthodes permettent au musée de constituer ses collections. Les formes les plus courantes sont le don, le legs, l'achat, l'échange, la collecte sur le terrain et autres moyens de transfert des titres au bénéficiaire. Il est très important d'établir des critères sélectifs pour définir les champs de collection. Tout objet ou collection que veut acquérir le musée doit être assorti d'un titre valide, se conformer à ses objectifs et ne pas s'opposer aux conditions ou restrictions d'usage. Le musée doit pouvoir en assurer l'entretien et la conservation.

### ***Suggestions concernant la politique d'acquisition (voir aussi le chapitre Déontologie)***

L'acquisition est le processus d'obtention d'un objet ou d'une collection pour le musée, que ce soit par la collecte sur le terrain, la donation, le legs ou encore le transfert d'objets provenant d'un autre musée. Indépendamment du mode d'acquisition, il y a des éléments déontologiques et juridiques à prendre en compte. *Le Code de déontologie de l'ICOM* stipule que les musées doivent adopter une définition écrite de la politique de collection qui renvoie aux aspects éthiques de l'acquisition. La politique d'acquisition doit veiller à respecter la pertinence des collections au regard de la mission du musée, réunir la documentation complète à l'appui et répondre aux besoins spécifiques des objets 'sensibles' sur le plan culturel et scientifique. En matière juridique, le programme d'acquisition doit clairement observer les traités et les lois en vigueur à l'échelon territorial, national et international.

### ***Suggestions concernant la procédure d'acquisition (voir aussi le chapitre Documentation)***

L'enregistrement constitue l'acceptation officielle d'un objet ou d'une collection. Il est consigné sur le registre du

musée et intégré dans ses collections. L'enregistrement commence par la réception des documents de transfert des titres de propriété. En général, seuls sont enregistrés les objets acquis pour des collections permanentes, contrairement à ceux que peut obtenir le musée pour s'en servir d'accessoires d'exposition, dans des programmes éducatifs, comme support ou pour un usage unique.

La procédure d'enregistrement consiste d'abord à attribuer à un objet ou à une collection un numéro unique porté sur le registre du musée. Le mode d'identification le plus répandu comporte en général l'acronyme du musée, le chiffre de l'année en cours, suivi de l'ordre numérique dans lequel a été reçue la collection, tous ces éléments étant séparés par un point ou un tiret. La cote NAM-2004-20 correspond, par exemple, à la vingtième acquisition du National Archaeological Museum en 2004. Tous les documents relatifs à l'enregistrement sont rassemblés et reçoivent le même numéro d'identification correspondant à leur entrée au musée. Pour plus de détails sur la numérotation et le marquage, veuillez consulter la section suivante.

La documentation est une partie vitale de la gestion des collections muséographiques. La première opération consiste à établir des fiches signalétiques propres à chaque enregistrement. Ces fiches sont intitulées et classées selon la manière dont est organisé le musée et s'il utilise le support papier ou informatique ou les deux. Quel que soit le système adopté, ces fiches descriptives sont d'autant plus importantes sur le plan légal, administratif et conservatif qu'elles donnent des renseignements sur le donateur ou la provenance des collections, la preuve d'un titre légal, l'évaluation du coût de l'assurance, le constat d'état, l'inventaire des entrées lorsqu'il y a plus d'un objet, les photos, l'assurance et autres pièces justificatives. Pour obtenir plus de détails sur toutes les procédures d'enregistrement, veuillez vous reporter au chapitre Documentation.

### ***Cession et retrait des objets (voir aussi le chapitre Déontologie).***

La cession permet au musée de retirer définitivement un objet de son registre et de ses collections. Elle se pratique pour plusieurs raisons qui vont du recentrage des collections au rapatriement ou à la destruction d'objets infestés, détériorés ou irrécupérables. Les musées ayant une mission d'intérêt public, la cession peut être controversée. Nombre d'instances muséales sont soumises à une législation nationale, à une charte ou à une politique qui leur interdit toute forme de cession. Toutefois, il appartient à chacune de décider de la procédure à suivre en ce cas.

La cession consiste pour le musée à se départir d'objets de sa collection pour les remplacer ailleurs. Selon la loi en vigueur, les options de cession prévoient le transfert de propriété à un musée ou une institution analogue à des fins pédagogiques, la destruction d'objets détériorés et la restitution à un autre groupe ou à une autre personne.

### ***Catalogage, numérotation et marquage***

Le catalogage est le processus d'identification détaillée de chaque objet d'une collection auquel on attribue un numéro d'inventaire. Tous les objets des collections permanentes doivent être catalogués.

Le livre d'entrée doit fournir l'état descriptif complet de chaque objet, sa classification ou son identification, ses dimensions, sa provenance (origine et historique avec mention du lieu de découverte, son ancien propriétaire et son mode d'acquisition), le numéro d'inventaire et le lieu de stockage. Il peut aussi inclure une photo, un croquis ou toute autre donnée pertinente.

### ***Numérotation et marquage des objets***

Les opérations de numérotation et de marquage consistent à attribuer un numéro d'identification unique aux objets d'une collection qui en porteront chacun la

#### **Encadré 3: Contenu possible d'un programme de cession et de retrait**

- 1 Un document d'évaluation concernant la cession d'objets retirés des collections.
- 2 Le pouvoir d'approuver la cession est attribué à un comité ou un groupe spécifique.
- 3 Suggestions concernant la procédure de cession et de retrait.
- 4 La cession et le retrait d'un objet se déclinent selon ce qui est défini dans la politique de gestion des collections du musée.
- 5 Les raisons invoquées à ce titre seront consignées dans les dossiers de collections conservés au service des archives.
- 6 Quand, où, par qui et sous l'autorité de qui se déroulent les procédures de cession et de retrait.
- 7 Le dossier de cession comprend un document écrit sur l'évaluation et la justification de l'acte, la date, l'inventaire des objets cédés et la méthode utilisée.
- 8 Tous les dossiers seront conservés à perpétuité avec la mention « cédé ».

#### **Encadré 4: Principes généraux concernant la méthode de catalogage**

- 1 Le catalogage permet de rendre compte des attributs et de la provenance des objets (voir aussi le chapitre Documentation, notamment le résumé sur l'application du standard international de « l'objet-ID »).
- 2 Un numéro d'identification est attribué et appliqué à chaque œuvre.
- 3 Si un musée dirige ou participe à des fouilles archéologiques et autres travaux analogues, il doit s'efforcer d'intégrer les données recueillies sur place dans un registre permanent, à l'aide de systèmes de catalogage et de cotation.
- 4 Les objets prêtés doivent être répertoriés avant d'être autorisés à sortir du musée.
- 5 Le catalogage doit s'effectuer dès que possible pour ne pas accumuler de retard.
- 6 Si le musée tarde à exécuter les opérations de cession et de catalogage, il doit mettre en place au plus vite un standard d'identification d'un niveau acceptable.

marque ou l'étiquette. Il peut s'agir d'un numéro d'enregistrement ou d'inventaire qui permet de coter distinctement chaque objet.

Le marquage doit être permanent, c'est-à-dire indélébile tout en étant réversible si nécessaire. L'inscription se fera sur la partie lisse de l'objet en commençant par appliquer une couche d'un produit stable à base d'acétate de polyvinyle. Procédez au marquage, laissez sécher et fixez le tout en passant une dernière couche de cette solution. Placez le numéro de sorte qu'il ne masque aucun détail ni n'entrave les recherches ou l'examen d'une pièce exposée. N'écrivez jamais directement sur l'objet.

Les tissus et autres supports qui ne se prêtent pas au marquage peuvent être répertoriés grâce à une étiquette apposée ou cousue dessus. Les œuvres encadrées en deux dimensions seront munies d'un 'tag' relié au fil ou à l'anneau de suspension. L'étiquetage sera réalisé dans un matériau approprié sans détériorer l'œuvre. Il faut veiller à ne pas dissocier l'objet de son étiquette.

Les petits objets aussi fragiles que les pièces de monnaie, les bijoux et les spécimens d'histoire naturelle, tels les insectes, ne pourront être marqués ni étiquetés directement. Ils doivent être emballés, que ce soit dans une pochette, une enveloppe, un support, une boîte, une fiole ou un étui conçu à cet effet (voir la section 'Stockage des collections' dans ce chapitre). Le numéro peut alors figurer directement sur l'emballage ou sur une étiquette glissée à l'intérieur, l'inscription étant portée au crayon plutôt qu'à l'encre pour éviter les coulures accidentnelles.

Les œuvres non encadrées en deux dimensions, les photos, livres et documents seront mis dans une boîte, une chemise ou entre des feuilles ou des planches. Ils pourront être numérotés au crayon sur l'emballage.

Certains musées utilisent la technique du code-barres

pour marquer les objets conjointement avec leur numéro d'entrée ou de catalogue. Cela facilite grandement l'inventaire. La méthode de cotation et d'étiquetage est évidemment différente, mais elle répond aux mêmes principes et procédures élémentaires de marquage et d'étiquetage à l'aide du code-barres.

### **Prêt**

Le prêt est le retrait ou la mise à disposition temporaire d'un objet ou d'une collection par son propriétaire. Le prêt entrant est consenti au musée par le prêteur, propriétaire ou détenteur du bien, qui peut être un autre musée ou un particulier. Cela implique le transfert d'un bien qui ne change pas de propriétaire. À l'inverse, le prêt sortant consiste à céder temporairement une collection à un autre musée. Il s'agit là encore d'un changement de lieu et non de titre. Nombre de lois ou de règles interdisent la cession d'objets à des personnes ou des sociétés privées, et même au-delà de ces restrictions, ce type de prêt est d'autant moins souhaitable que les objets risquent de ne pas être bien entretenus ni conservés. Les prêts consentis à des établissements publics ou d'enseignement permettent aux musées d'échanger leurs collections, d'enrichir et de soutenir des expositions et des projets de recherche qui répondent à leurs objectifs éducatifs. L'expérience montre malheureusement que le prêt représente encore un risque pour les objets qu'il faut emballer, expédier et manipuler plus que d'ordinaire, ce qui multiplie les problèmes de sécurité et autres. Aussi est-il primordial d'étudier avec grand soin les demandes de prêt. Seuls devront être cédés les objets qu'un conservateur/restaurateur qualifié aura jugés stables et sans risque notoire pour cause de transport et de manipulation supplémentaires.

Force est de constater que les arrangements et les termes des prêts engagés sont parfois source de conflit ; il est donc très important de bien les documenter pour permettre au prêteur et à l'emprunteur d'en saisir toutes

les modalités. Il faut aussi en garder la trace écrite pour pouvoir y mettre fin une fois que l'objet est de retour : cette formalité s'accomplit à l'aide d'un document de prêt normalisé. Tous les contrats et titres de cession doivent porter un numéro d'identification. Dans le cas d'un prêt d'objet entrant, ce numéro peut être attribué et traité presque comme le numéro d'inventaire que portait l'objet lorsqu'il était au musée. Tous les dossiers de prêt d'objets entrant et sortant d'une collection doivent être archivés. S'il s'agit de prêts sortants, ils seront conservés en permanence, et au moins pendant dix ans, voire à perpétuité, dans le cas de prêts entrants.

#### ***Constat d'état***

Le constat d'état est un descriptif qui rend compte de l'apparence extérieure de l'œuvre, de son état de conservation et des défectuosités survenues à un moment donné de son histoire. Le constat d'état initial doit être établi en cas d'acquisition ou de prêt au musée. Sa mise à jour aura lieu chaque fois qu'un objet sera le sujet d'une exposition, d'une présentation ou avant et après sa sortie d'une collection. Cette formalité permet de repérer immédiatement les dommages éventuels. Il convient également de modifier le constat d'état en cas de détérioration accidentelle et avant de traiter l'objet endommagé.

Le format le mieux adapté au constat d'état répond à un processus de normalisation qui permet aux spécialistes de recueillir les données indispensables à l'établissement du diagnostic. La consultation d'un glossaire est très utile à cet égard, ainsi que la description des phénomènes selon la terminologie appropriée.

Examinez l'objet dans un local propre et bien éclairé, à l'aide d'une torche et d'une loupe pour en observer les moindres détails. N'essayez pas de l'ouvrir ni de le déplier s'il ne s'y prête pas. Inscrivez vos remarques sur une fiche. Photographiez ou relevez les anomalies et les signes de

#### **Encadré 5: Prêt – politiques et procédures**

##### **Principes généraux en matière de prêt**

- 1 Un objet est prêté dans un but de recherche, d'éducation, d'exposition, de conservation ou d'inspection
- 2 Le prêt est accordé pour une durée déterminée, mais peut être renouvelé ou prorogé par consentement mutuel
- 3 Le contrat doit mentionner les modalités du prêt
- 4 Le prêt sortant n'est accordé qu'aux institutions reconnues
- 5 Le prêt entrant peut être obtenu auprès d'institutions ou de particuliers
- 6 La responsabilité de l'assurance (ou indemnité) pour un prêt entrant ou sortant doit être stipulée dans le contrat
- 7 Le prêt d'objets provenant de collections extérieures au musée n'est pas autorisé
- 8 Un prêt ne peut s'opérer à des fins mercantiles

##### **Suggestions concernant la procédure de prêt**

- 1 La décision de prêter ou d'emprunter dépend de la politique de gestion des collections en application dans le musée
- 2 Pour être complet, le dossier de prêt doit comprendre :
  - a un numéro d'identification
  - b la date de début du prêt
  - c la date de fin du prêt
  - d l'objectif du prêt
  - e l'inventaire détaillé des objets prêtés
  - f la valeur du prêt pour l'assurance
  - g le mode d'expédition convenu
  - h l'accord de prêt donné par la/les personne(s) autorisée(s) ou les instances compétentes (ex. Direction, Conseil d'administration, organe chargé des licences d'exportation)
  - i Toutes les conditions requises pour l'exposition et les instructions concernant le maniement ou l'emballage des objets
- 3 Les dates de prêt sont consignées, prorogées, rappelées ou ramenées, le cas échéant, à la fin du prêt.

détérioration. N'oubliez pas d'indiquer le numéro d'enregistrement ou d'inventaire, la composition et la nature de l'objet, la localisation et l'étendue des dégâts, les travaux antérieurs, votre nom et la date du constat.

#### ***Documentation***

La documentation représente un aspect crucial de la gestion des collections, qui sera abordé dans un chapitre

spécial sur la politique et les procédures recommandées à cet égard.

## **Conservation des collections**

### **Stockage des collections**

Le stockage des collections fait aussi bien référence à l'espace où sont abritées les pièces de collections quand elles ne sont ni exposées ni en cours d'étude, qu'à l'ensemble du mobilier, de l'équipement, des méthodes et des matériaux utilisés dans les locaux consacrés au dépôt et à l'étude des collections muséographiques. Bon nombre d'objets séjournent longuement dans les réserves qui les protègent contre les agressions extérieures, les accidents, les catastrophes et le vol tout en les sauvegardant pour la postérité. C'est pourquoi, loin d'être un espace mort où il ne se passe rien, c'est un lieu où sont activement préservées les collections.

Le musée constitue en soi une première protection entre le milieu extérieur et les collections. L'aire de stockage doit être installée dans l'enceinte du bâtiment, si possible à une certaine distance des murs de façade pour se soustraire aux variations climatiques. Le local sera séparé des autres activités et consacré uniquement au traitement des objets en réserve pour un meilleur contrôle de l'environnement. Il sera faiblement éclairé, avec une température stable, une humidité relative, aucune pollution atmosphérique ni insectes nuisibles. Pour des raisons de sécurité, l'accès en sera limité aux seuls responsables des collections. Il sera également muni d'un dispositif de lutte contre l'incendie.

Les collections séjournent longuement dans des réserves, d'où la nécessité de choisir des matériaux de contact stables et non réactifs pour emballer et ranger les objets. Le mobilier approprié comprend des armoires munies d'étagères en acier galvanisé ou émaillé. Avant d'être mis en réserve, les petits objets stables seront

enveloppés et ensachés ou déposés dans des boîtes qui les protégeront contre les nuisances extérieures. Les œuvres volumineuses ou fragiles qu'on ne peut pas envelopper seront rangées de préférence dans des armoires ou des rayonnages. Il est conseillé d'espacer les objets pour les manipuler et les saisir. Évitez de les entasser sur les étagères et dans les tiroirs, car il sera d'autant plus difficile de les déplacer sans les abîmer.

Il existe une grande variété de matériaux de qualité d'archives stables destinés à protéger les objets mis en réserve. Souvent plus onéreux que les emballages courants, ils offrent néanmoins des avantages qui en justifient le coût. Les produits recommandés sont : les étiquettes, papiers, classeurs, pochettes, cartons et boîtes non acides et sans lignine, les tubes en carbonate de calcium, les rubans, cordons et fils en coton, lin et polyester ; les tampons et films polyester ; les pochettes en polyéthylène et polypropylène, les boîtes et panneaux 'microfoam' ; les adhésifs en cellulose, polyacétate de vinyle et acétone ; les fioles et pots en verre pourvus de bouchons en polypropylène ou polyéthylène. Les musées utilisent toutes sortes de matériaux synthétiques brevetés (Tyvek<sup>TM</sup>, Mylar<sup>TM</sup>, Marvelseal<sup>TM</sup>). Ce large éventail de produits permet de choisir celui qui convient à l'entreposage de chaque type de collection. Beaucoup de matériaux se prêtent aussi à la conception et à la fabrication sur mesure de boîtes, plateaux, classeurs et autres supports destinés à la conservation de spécimens ou d'œuvres spécifiques.

Il est vivement déconseillé d'employer des matériaux instables qui risquent de provoquer des réactions chimiques dès lors qu'ils entrent en contact avec l'objet. Cela concerne le bois et les produits dérivés : papiers et cartons acides, cellophane et papier cache, rubans adhésifs, caoutchouc mousse, mousse polyuréthane,



Protection d'objets fragiles posés sur des tablettes capitonnées dans une armoire fermée par des battants.

matières plastiques, vernis à ongles, trombones et agrafes métalliques, rubans et colles élastiques. L'emploi de matières instables, comme le bois, pour des rayonnages sera compensé par la pose d'un panneau non acide et stable qui formera une barrière protectrice.



Les collections fragiles sont transportées en toute sécurité dans des bacs disposés sur un chariot capitonné.

#### ***Manipulation et transport des collections***

Les risques d'altération sont encore plus grands en cas de manipulation et de transfert. Il faut cependant trouver un équilibre entre protection et conservation, car l'étude, l'exposition ou l'usage d'une pièce de musée serait

problématique s'il était interdit de la toucher. Il est donc essentiel d'agir avec raison et circonspection à cet égard en prenant quelques précautions élémentaires. Tout objet doit être considéré comme un bien précieux à manipuler avec les mains propres ou avec des gants de coton (ou nitrure). Avant de le déplacer, déterminez l'endroit où vous allez le poser et le chemin à prendre pour être sûr de ne rencontrer aucun obstacle. Transportez une chose à la fois ou si votre chargement est plus important, quelle que soit la distance à parcourir, utilisez un plateau ou un chariot capitonné. Prévoyez un laps de temps suffisant et faites-vous aider si la charge est trop volumineuse ou trop lourde à transporter pour une personne seule. Ne mettez jamais votre sécurité ou celle de l'objet en péril.

### ***Photographie***

La photographie s'inscrit dans le processus de documentation des collections muséographiques. Elle permet non seulement de conserver une trace visuelle de l'objet, mais contribue aussi à la recherche et à l'éducation muséale, et sert de preuve en cas de déclaration de perte ou de vol aux compagnies d'assurances. Le cliché indique également l'état de l'objet au moment de la documentation de manière à pouvoir établir des comparaisons. C'est pourquoi la qualité des photos est primordiale. Si les négatifs en grand format (6 x 6 cm ou plus) sont devenus la norme, beaucoup de musées plus anciens conservent de nombreux négatifs sur plaque de verre et des films négatifs de leurs collections. Grâce aux immenses progrès réalisés dans ce domaine au cours des trente dernières années, le choix d'un film noir et blanc et d'un objectif 35 mm est le mieux adapté à la documentation photographique. Une pellicule noir et blanc est bien plus stable à long terme qu'une pellicule couleur. On peut l'utiliser avec toutes sortes de filtres spéciaux pour mettre en relief les caractéristiques de l'objet

et développer le film sur place. Toutefois, la photographie numérique est de plus en plus répandue et de moins en moins coûteuse. Les imprimantes couleurs permettent d'obtenir en quelques instants des tirages d'excellente qualité à peu de frais. Ceci dit, la longévité des images numériques à des fins muséographiques reste à voir : certes, les appareils numériques permettent un transfert immédiat des images sur le disque dur de l'ordinateur, ainsi que leur sauvegarde à l'extérieur du musée (sur un système informatique à distance ou sur des CD-ROM conservés en dehors du musée). Quel que soit le format des clichés, ils doivent indiquer en bordure le numéro d'inventaire de l'objet et être classés de manière à être facilement exploitables.

La documentation photographique est une étape importante de la procédure d'acquisition. Les œuvres encadrées en deux dimensions doivent être photographiées en position verticale, posées sur un chevalet ou sur des cales capitonnées et accrochées au mur s'il s'agit de grand format. L'objectif sera parallèle à la partie antérieure de l'objet qui occupera presque tout le champ du viseur. Les pièces en deux dimensions sans support rigide seront posées à plat, l'appareil photo étant placé au-dessus de l'objet. Cette prise de vue sera plus facile à réaliser à l'aide d'un support ou d'un pied incliné sur une table de manière à ce que l'objectif soit parallèle au devant de l'objet. Les œuvres en trois dimensions nécessitent la pose d'un panneau en arrière-plan pour obtenir le contraste. Les petits objets pourront être mis sur une table solide et les plus volumineux seront déposés sur un sol propre recouvert d'un molleton. Il est conseillé de faire plusieurs prises de vue sous différents angles pour avoir une documentation complète sur les objets asymétriques. Il faut aussi soigner l'éclairage en plaçant les sources lumineuses là où elles révéleront le mieux la forme, la texture et les contours de l'objet.

### ***Assurances***

L'assurance des collections fait partie intégrante de la gestion du risque, terme employé pour décrire le processus de réduction des risques d'accidents ou de perte des collections. Elle n'est pas un substitut à la mauvaise gestion ni à la sécurité des collections, car toute pièce unique est irremplaçable, mais elle offre une protection monétaire en cas de dommages ou de perte. La souscription d'une assurance, lorsqu'elle est autorisée (voir ci-dessous), protège le musée contre les risques financiers des dommages et pertes en procurant une somme suffisante pour restaurer ou remplacer les éléments détériorés ou disparus. Les polices d'assurance varient considérablement selon les collections et les risques couverts, le lieu et les conditions d'application des clauses du contrat et le traitement des dossiers. Il faut donc évaluer régulièrement les collections en fonction de leur coût de remplacement ou de tout autre indice financier afin de fournir au musée un tableau actualisé des valeurs assurées. (Il arrive très souvent, lorsque les collections sont sous-évaluées, que l'assureur n'ait à verser qu'une somme proportionnelle à celle réclamée. Par exemple, si un musée n'assure ses collections qu'à 50 % de leur valeur marchande, il ne recevra de l'assurance que la moitié du montant déclaré pour la perte ou la réparation de dommages ne concernant peut-être qu'un seul objet.) Le contrat ou autre document estimatif doit être révisé, bien entendu, selon les normes de sécurité et de confidentialité en vigueur.

Toutefois, les politiques et pratiques d'assurances en usage diffèrent beaucoup d'un pays à l'autre, voire d'un musée à l'autre dans un même pays. Dans la plupart des cas, il semble que les musées nationaux n'assurent pas leurs collections et il est courant d'offrir une garantie d'État au lieu d'une assurance aux propriétaires d'objets en prêt temporaire ou de longue durée au profit de

musées nationaux et d'autres musées publics. Lorsqu'un musée est autorisé à contracter une assurance de type commercial, il doit en examiner attentivement les modalités. Un agent d'assurances indépendant et spécialisé dans le domaine des arts (« courtier d'assurances ») sera probablement en mesure de déterminer la forme d'assurance la mieux adaptée aux besoins et d'obtenir des tarifs compétitifs auprès de diverses compagnies d'assurances.

### ***Conservation des collections***

La conservation préventive sera le thème d'un autre chapitre. Mais il convient de rappeler ici qu'il s'agit d'un élément d'autant plus important de la gestion des collections qu'elle détermine tous les aspects de la politique muséale et doit être considérée comme une responsabilité permanente des professionnels de musée. Les collections demandent également un suivi régulier qui permet au conservateur d'intervenir en cas de besoin.

### ***Préparation aux catastrophes***

La prévention et la capacité de réaction aux catastrophes sont aussi des éléments majeurs de la politique de collection, qui seront analysés dans le chapitre Sécurité dans les musées.

Cependant, il est bon de rappeler que la prévention des risques vise autant que possible à écarter le danger, qu'il s'agisse d'une catastrophe naturelle, d'un incendie ou des répercussions d'un conflit armé, sans entraîner la perte ou la dégradation des collections. Les mesures préventives qui s'imposent comprennent l'évaluation des risques, la qualité de la planification et de la conception des locaux, du mobilier, de l'équipement et des installations, l'efficacité de la maintenance et des inspections de routine des bâtiments et du matériel. Pour être efficace, le plan de prévention doit être consigné par écrit, testé et révisé au moins une fois par an, avec les mesures à prendre avant, pendant et après un sinistre.

## Accès du public aux collections

### Sécurité

Le thème de la sécurité est développé dans le chapitre Sécurité dans les musées. Toutefois, l'accès du public est un aspect de la sécurité qu'il convient d'aborder dans la politique de collection.

#### Encadré 6: Mesures de sécurité à intégrer dans la politique de collections

- 1 L'accès aux collections est limité, même pour le personnel ; un contrôle sera fait à l'entrée des salles fermées à clef.
- 2 Les responsables d'un domaine, d'une collection ou d'une aire de stockage contrôleront l'entrée du public et des autres employés.
- 3 Le nom des employés ayant une clef d'accès sera consigné.
- 4 Tous les visiteurs autorisés à pénétrer dans les réserves et autres espaces protégés, seront enregistrés.
- 5 L'accès à des fins de recherche dépend du plan approuvé ; toutes les visites seront dûment consignées à la fin de la période de prêt.

## Galeries et salles d'exposition et de présentation

Les musées organisent différents types d'expositions. Il peut s'agir d'expositions temporaires ou permanentes d'œuvres issues de leurs collections ou d'objets prêtés par d'autres institutions, ou bien d'expositions itinérantes. Hormis les expositions temporaires et ponctuelles, elles contiennent toutes une partie des collections muséographiques, de sorte que la politique de collection qui est adoptée s'applique aussi bien aux salles d'exposition qu'aux réserves.

Le transfert des collections des réserves aux salles d'exposition entraîne des risques supplémentaires. Le vol, le vandalisme et les manipulations intempestives sont autant de menaces pour la sécurité des biens. Les dangers courants sont les chocs et vibrations, les montages et supports défectueux, les polluants atmosphériques, les variations

climatiques, la lumière, les parasites et autres facteurs naturels. Le contrôle des radiations ultraviolettes et des rayons visibles, la température et l'humidité relative, ainsi que l'absorption des polluants atmosphériques au niveau recommandé (voir le chapitre Conservation) posent un problème particulier. L'afflux de visiteurs augmente la chaleur corporelle ainsi dégagée, l'humidité et la pollution ambiante, de même qu'un éclairage trop puissant risque d'endommager à la longue les éléments sensibles à la lumière, tels les tissus, costumes, dessins et aquarelles.

Les soins apportés à la conception et au montage des expositions, à la sécurité et au choix des matériaux contribuent aussi à la protection des œuvres et à la qualité de l'environnement qui sera évoquée dans un autre chapitre.

### Surveillance des collections exposées

Les galeries d'exposition doivent être régulièrement inspectées afin de signaler d'éventuels dommages ou des pertes subies. Le contrôle de l'environnement s'opère de plusieurs façons, à l'aide de commandes mécaniques et manuelles. C'est pourquoi il convient de surveiller ces dispositifs pour s'assurer de leur bon fonctionnement. Ce thème sera plus précisément abordé dans un autre chapitre.

### Choix des matériaux

Les matériaux qui ne présentent aucun danger pour les objets en réserve conviennent aussi à la fabrication des supports. Nombre d'entre eux sont incompatibles avec l'usage qui en est fait, mais ils sont couramment employés en raison de leurs autres avantages et de leur faible coût, auquel cas, il suffit d'intercaler une protection de bonne qualité entre le matériau réactif et l'objet.

### Emballage et expédition

L'organisation d'une exposition nécessite parfois d'avoir à emballer, puis à expédier des collections muséographiques destinées à d'autres institutions. Cette opération est encore plus risquée que la manipulation et

le transfert d'objets ; c'est donc une décision à prendre après mûre réflexion. Le choix des méthodes d'emballage et d'expédition se fait en fonction de la nature des articles. Seuls les objets stables peuvent s'y prêter en raison du risque accru que comportent ces opérations. Les matériaux d'emballage assurent une protection contre tous les dangers possibles. Les plus appropriés sont les mêmes que ceux qui servent à l'entreposage. Loin d'avoir la qualité d'archives, la mousse de polyuréthane sert souvent à envelopper les objets car elle amortit bien les chocs. Un panneau de protection propre peut être ajouté selon les besoins, mais le matériau qui se trouve en contact direct avec l'objet doit être compatible.

Le mode d'expédition choisi doit assurer la meilleure protection des objets et le temps d'acheminement le plus court possible. Le transport d'objets de musée se fait couramment par camion ou par avion plutôt que par chemin de fer à cause des chocs et des vibrations que provoque le rail. Les transports maritimes sont parfois utilisés pour expédier des objets volumineux et stables, mais le temps d'acheminement est souvent très long et le contrôle de l'environnement est limité dans un container. Les entreprises de fret qui ont l'expérience du transport d'objets d'art peuvent être d'un grand secours en la circonstance.

#### ***Suggestions concernant la politique d'expédition***

Il faut s'assurer de la stabilité des biens avant de les expédier. Seuls les objets stables pourront être envoyés.

Il convient de désigner la personne à qui incombera la décision de les expédier.

#### ***Suggestions concernant la procédure d'expédition***

Le mode d'expédition dépend des besoins de l'objet, de la distance à parcourir et de la durée du voyage.

Le choix des matériaux d'emballage utilisés dépend du mode de transport retenu et des besoins de l'objet.

## **Recherche muséographique**

### ***Recherche***

Les collections qui font l'objet d'études et de publications offrent un type d'accès aux musées qui remplissent ainsi leur mission éducative. La recherche met des informations spécialisées à la disposition d'un public intéressé et sert à mettre en place des expositions et des programmes d'enseignement. Il est très important qu'elle se conforme aux pratiques légales, déontologiques et intellectuelles en accord avec les normes établies et qu'elle soutienne l'action des musées.

### ***Collecte sur le terrain***

Dès lors qu'un musée entreprend des collectes sur le terrain, il doit observer les lois et les traités, se conformer aux normes scientifiques en vigueur et agir dans le respect des populations locales et de leurs besoins.

### ***Recherche dans les musées***

Les recherches menées par le personnel doivent correspondre à la mission et aux objectifs du musée, ainsi qu'aux normes scientifiques établies. Elles doivent se faire sur place, le personnel n'étant autorisé à retirer aucun objet des collections, même provisoirement, pour quelque motif que ce soit.

### ***Accueil des chercheurs***

Les musées doivent établir un code écrit sur la sécurité, l'accès et la manipulation des collections par des spécialistes. Ils doivent en faciliter l'usage aux étudiants et aux chercheurs de passage qu'ils accueillent tout en assurant la protection et la manipulation des pièces de leurs collections durant les recherches.

### ***Analyse destructive***

Le recours aux techniques analytiques destructives est parfois nécessaire pour approfondir la recherche. Cette décision doit cependant être prise après mûre réflexion. Il convient de soumettre un projet d'étude au musée pour évaluation. Ce dernier reste propriétaire de l'objet.

dont il ne doit pas se départir. Les éléments non exploités lui seront retournés et l'information obtenue viendra remplacer l'objet altéré ou détruit.

#### ***Suggestions de politique appliquée à la recherche***

Les travaux de recherche sont primordiaux dans le cadre de la mission d'intérêt public et d'éducation des musées. Le personnel est donc libre de choisir un sujet d'étude, d'entamer des recherches, de trouver les moyens nécessaires à la réalisation de ses projets et d'en diffuser les conclusions selon les règles.

Toute la recherche soutient la mission du musée.

#### ***Collectes privées***

Les membres de la profession muséale ont souvent tendance à faire leur propre collection de par leurs activités et leurs centres d'intérêt. Toutefois, comme l'énonce clairement le *Code de déontologie de l'ICOM*, ils ne doivent pas entrer en concurrence avec leur institution pour l'acquisition des mêmes objets ou pour toute activité de collecte à titre privé, car cela produirait un conflit d'intérêt quant à l'utilisation de connaissances spécialisées à des fins personnelles et non au profit du musée. Toute dérogation à cette règle devra être discutée avec l'autorité de tutelle.

#### **Conclusion**

La constitution des collections est l'une des fonctions clefs du musée et les œuvres qui les composent en sont les actifs les plus précieux. La préservation, l'entretien et la gestion des collections sont autant de responsabilités dont le musée doit s'acquitter pour remplir sa mission de service public. Leur bonne gestion permet d'assurer une protection et une conservation satisfaisante des biens dont le musée a la garde. L'adoption et la mise en œuvre d'une politique de collection et les pratiques recommandées dans ce chapitre sont les fondements mêmes de toutes les stratégies appliquées à la gestion de musée.

# Inventaires et documentation

*Andrew Roberts*

Ancien Chef des Systèmes d'information, Museum of London

## **Introduction**

Une documentation concise et accessible est primordiale pour la gestion des collections, la recherche et les prestations publiques. Les concepts énoncés précédemment sont développés dans ce chapitre avec des conseils pratiques sur le processus de documentation, l'enregistrement, le contrôle d'inventaire et le catalogage, l'exploitation de systèmes manuels et informatiques, et l'accès à l'information en ligne selon les normes établies.

## **Acquisition, prêt à long terme et cession**

Le processus de cession participe à l'intégration d'acquisitions permanentes et de prêts à long terme dans une collection (voir le chapitre Gestion des collections) (Buck & Gilmore, 1998; Holm, 1998; Conseil international des musées. Comité international pour la documentation, 1993). C'est une étape essentielle du travail d'inventaire qui permet d'enregistrer le droit légal de propriété des objets et de compléter le catalogage.

Le musée devra créer une structure où les propositions d'acquisition et de prêt à long terme seront soumises à l'approbation d'un comité interne au lieu d'être avalisées par un seul membre du personnel. Lorsqu'un musée envisage une acquisition ou un prêt, il doit commencer par ouvrir un dossier d'information sur le propriétaire et l'objet. Ce dossier renfermera une notice sur la provenance, la nature et l'importance de l'objet pour le musée, son mode d'acquisition (i.e. don,

achat, découverte), la conformité de la proposition au regard de la politique de collection du musée, les recommandations du conservateur et des autres spécialistes, et la décision du comité. Le descriptif de l'objet doit en authentifier l'origine et rendre compte de son état de conservation. Le musée doit, si possible, en avoir une photo ou une image numérique.

En cas d'acquisition, si elle est approuvée, on demandera au propriétaire de signer officiellement le transfert légal de propriété de l'objet ('transfert de titre'). Un exemplaire signé de ce document sera ensuite porté au dossier comme pièce justificative du statut légal de l'acquisition.

Un musée qui reçoit régulièrement des groupes d'objets sera sans doute plus performant s'il traite les éléments d'un groupe en une seule opération au lieu de les acquérir séparément. Cela vaut notamment pour les collections archéologiques, historiques et d'histoire naturelle. L'acquisition donne lieu à l'ouverture d'un dossier avec un numéro d'inventaire. On peut attribuer à chaque élément du groupe un numéro distinct qui sera une sous-division du numéro d'inventaire ou qui en sera indépendant.

Si le musée est dépositaire de vestiges exhumés à l'occasion de fouilles, il doit discuter avec l'auteur de la découverte de la possibilité de les enregistrer sous un même numéro. Il peut aussi envisager d'attribuer un numéro d'inventaire à l'ensemble des vestiges découverts, numéro qui sera repris dans le système d'identification adopté sur le terrain au début des

Exemple de registre de cession (reproduit d'après Holm, 1998, avec l'autorisation de la MDA).

**Entry number**  
Allows easy cross-reference to the original entry form if required.

**Accession number**  
Some museums allocate a single number to cover several items received together as a group, others give each item a separate accession number (see Chapter 12).

**Date received or accessioned**  
In the past, the date of entry was often entered here. In the case of new acquisitions, this date will be recorded on the entry form so it is better to use this column for the date of formal accessioning.

**Method of receipt**  
The way in which this accession was acquired (e.g. gift, purchase, bequest, transfer, exchange, etc.).

**Received from**  
The name and address of the previous owner (i.e. the donor, vendor, etc.).

**Historical information**  
This should be kept to a minimum. A detailed history can be noted on the catalogue record for each item.

**Initial storage location**  
Note where the item is to be stored after completion of the accession record.

**Explanatory notes**  
If necessary, the 'action taken' column can be used for other annotations. These might arise out of retrospective documentation work, for example.

**Action taken**  
Record any significant subsequent actions such as loss, disposal, re-accessioning as part of a retrospective documentation project, or major alterations to the appearance of the object.

**Page number**  
Register pages should be numbered to make the removal or loss of a page easier to detect.

**97**

entry date	accession number	date received or accessioned	method from	method of receipt	initial storage	action taken
	60987	1998.129	20.10.1998	Mr A. Brown	Gift	
			12, Lower 10th			
			Essex			
			Essex			
	60988	1998.128	20.10.1998	Mr R. D. Jones (deceased) bequest		
			102, New Road			
			Newtown			
			Wales			
	60989	1998.129	20.10.1998	unknown	unknown	
	60990	1998.120	18.10.1998	Mr S. John	Gift	
			86, Market Street			
			Highgate			
			Midshire			

fouilles. Cette méthode évite ainsi au musée d'avoir à numérotter et marquer de nouveau chaque objet et facilite la saisie des données pour l'inventaire. Cela n'est pas envisageable lorsque les vestiges exhumés sont conservés par l'auteur de la découverte ou s'ils sont confiés à d'autres musées, ce qui oblige à mentionner deux séquences numériques.

Outre les fiches d'inventaire, le musée devra tenir un registre papier où seront consignées toutes ses acquisitions. L'idéal est d'avoir un cahier de qualité d'archives à couverture cartonnée dans les colonnes duquel on notera le numéro d'inventaire, la date, la source, le mode d'acquisition, une brève description du groupe, le nombre d'éléments qu'il renferme et le nom ou les initiales du conservateur. Ce document doit être placé en lieu sûr, par exemple dans un coffre-fort ignifugé. Gardez-en, si possible, une copie dans un autre endroit.

Pour un prêt à long terme, le musée doit aussi indiquer le motif de l'acte et la durée du contrat. Beaucoup de musées hésitent à accepter des prêts de longue durée, sauf s'ils entrent dans le cadre d'une exposition ou de travaux de recherche approfondis, étant donné les exigences liées à la conservation des œuvres. En cas d'accord, le prêt devra être finalisé dans un document porté au dossier et enregistré sous un numéro qui s'ajoutera à une séquence numérique distincte.

**Exercice:** Prenez exemple sur d'autres règles catalographiques pour dresser un bordereau d'entrée, une fiche de dépôt ou de transfert et un livre d'inventaire.

### Contrôle d'inventaire et catalogage

Le deuxième volet du système de documentation porte sur le développement et l'usage de l'information relative aux objets de la collection. Il est recommandé au musée d'établir des fiches individuelles qu'il complétera après avoir examiné et utilisé l'objet. Ces fiches servent à documenter la recherche, informer le public et alimenter les expositions, les programmes éducatifs, le développement, la gestion et la sécurité des collections.

Pour satisfaire à tous ces usages, les fiches d'inventaire doivent être structurées logiquement par catégorie ou par champ auquel se rattachent des données spécifiques. Le Tableau 1 donne une liste de champs dont les éléments sont détaillés dans l'appendice. Il est recommandé aux musées de se fonder sur les principes énoncés dans ce chapitre pour créer leur propre manuel de catalogage et de contrôle d'inventaire selon les champs qu'ils auront définis.

Les champs d'inventaire et de catalogue du Tableau 1 reposent sur des concepts développés dans cinq projets que beaucoup de musées à travers le monde ont mis en application. L'approche globale s'appuie sur le *Manuel de normes AFRICOM* conçu par l'ICOM et le Comité de coordination d'AFRICOM à l'usage des musées africains. L'ensemble représente une cinquantaine de champs répartis en quatre grands domaines (gestion, description, histoire et documentation de l'objet) (colonne 3 du Tableau). Le Manuel qui est paru en anglais, arabe et français (Conseil international des musées, 1996 et 1997), sert de référence pour la production de matériel didactique.

La norme AFRICOM renvoie précisément à un ensemble de lignes directrices plus générales élaborées par le Comité international de l'ICOM pour la documentation (CIDOC) (Conseil international des

Tableau 1. Champs de catalogue recommandés et corrélation avec les autres normes

Champ	Base	AFRICOM	CIDOC	MDA	Objet ID	Dublin Core
<b>Gestion de l'objet</b>						
Nom du musée	x	1.3	x	x		x
Numéro de l'objet	x	1.4	x	x		x
Numéro d'inventaire	x					
Mode d'acquisition	x	1.5	x	x		
Date d'acquisition	x	1.6	x	x		
Source d'acquisition	x	1.7	x	x		
Emplacement normal	x	1.8	x	x		
Localisation	x		x	x		
Date de localisation	x		x	x		
Motif du déplacement						
Responsable						
Mode de conservation			x			
Date d'intervention				x		
Conserveur				x		
Numéro de référence			x			
Mode de cession/retrait			x			
Date de cession			x			
Bénéficiaire			x			
<b>Description de l'objet</b>						
Description physique		2.17	x	x		x
Observations		2.17			x	
Numéro de référence d'image		2.1	x	x	x	
Désignation/nom courant de l'objet	x	2.9/2.10	x	x	x	x
Appellation vernaculaire		2.11/2.12				
Titre		2.13	x	x	x	x
Classification		2.8	x	x		x
Catégorie par forme ou fonction			2.2			x
Catégorie par technique		2.3				
Matériau	x	2.14	x		x	
Technique		2.15	x	x	x	
Dimensions	x	2.16	x	x		

**Tableau 1. Suite**

Champ	Base	AFRICOM	CIDOC	MDA	Objet ID	Dublin Core
Forme de spécimen		2.4				
Partie du squelette		2.5				
Sexe		2.6				
Age ou phase		2.7				
Contenu/sujet	2.18		x	x	x	
Type d'inscription/marque			x			
Mode d'inscription			x			
Emplacement de l'inscription			x			
Transcription de l'inscription	x					
Traduction des inscriptions			x			
Description des inscriptions	2.19	x			x	
Rapport de condition	2.20	x				
Date du rapport			x			
<b>Histoire de l'objet</b>						
Observations	3.26					
Créateur/Fabricant	3.1/3.3	x	x	x	x	x
Lieu de création	3.2	x	x			x
Période/Date de production	3.4/3.5	x	x	x	x	
Utilisateur	3.8	x	x			
Lieu d'utilisation	3.9	x	x			x
Période/Date d'utilisation	3.11	x	x			
Lieu de collecte/découverte	3.12	x	x			
Référence/Nom du site	3.15			x		
Coordonnées du site	3.13					
Coordonnées de l'objet	3.14					
Type du site	3.16					
Datation	3.17/3.18					
Auteur de la découverte/collecte	3.21/3.22	x		x		
Date collecte/fouille	3.23	x		x		
Méthode de collecte/découverte	3.24	x				
Numéro de collecte/découverte	3.25		x			
<b>Documentation</b>						
Références bibliographiques	4	x	x			x

musées. Comité international pour la documentation, 1995) (colonne 4). Le troisième modèle est celui de la norme SPECTRUM créée par la MDA (Museum Documentation Association) au Royaume-Uni. La norme SPECTRUM a fait l'objet d'une publication détaillée (Museum Documentation Association, 1997 ; Ashby, McKenna & Stiff, 2001) mais la MDA a également publié un manuel de catalogage des champs principaux (Holm, 2002) (colonne 5). Le quatrième modèle, 'l'Objet ID', est conçu comme un guide d'information jugé très utile en cas de vol d'un objet (voir le chapitre Trafic illicite). (Thornes, 1999) (colonne 6). La cinquième norme est celle du 'Dublin Core' (DC) qui permet la recherche d'information sur Internet (Dublin Core, 2004) (colonne 7).

Le contenu de ces cinq normes peut être consulté pour obtenir de plus amples renseignements. Le texte intégral de l'édition anglais-français du Manuel d'AFRICOM et du CIDOC et de la norme Objet-ID est consultable sur le Web (voir Références).

#### ***Champs d'inventaire et de catalogue***

Les champs du Tableau 1 correspondent aux grands domaines muséographiques que sont l'archéologie, les antiquités, l'ethnologie, les beaux-arts et les arts décoratifs, le costume, l'histoire et l'histoire naturelle. Chaque fiche d'inventaire contient des rubriques élémentaires, par exemple le 'Numéro' ou le 'Nom de l'objet' (colonne 2). Les champs secondaires ont aussi leur importance, comme le 'Titre' pour une œuvre d'art, la 'Période/Datation' pour une collection archéologique ou la 'Classification' pour une collection d'histoire naturelle.

Certains champs – 'Numéro de l'objet', 'Localisation', 'Observations' – sont essentiels pour la gestion des collections et leur sécurité. D'autres sont importants pour la recherche et l'information du public, comme

'Créateur/Exécutant' ou 'Période>Date de création'. Les champs les plus pertinents pour le musée dépendent de l'intérêt et de l'importance qu'il accorde à la recherche et aux prestations publiques.

'L'inventaire' de base d'une collection comporte des rubriques qui englobent les champs réglementaires et ceux qui sont essentiels dans chaque domaine. Pour les œuvres d'art et l'archéologie, les champs d'inventaire sont ceux des colonnes 'Base' et 'Objet ID' du Tableau 1 (voir le chapitre Trafic illicite). On peut dresser un inventaire et un catalogue plus complet, mais il est préférable de regrouper ces normes en une source de référence unique au service de la recherche. L'information à ce niveau est prioritaire et doit inclure une photo ou une image numérique de l'objet.

#### ***Syntaxe et terminologie***

Il est important pour un musée d'établir des normes, mais aussi une syntaxe et une terminologie cohérentes pour la saisie des données. Les règles syntaxiques définissent la structure de l'information dans chaque champ. Les règles terminologiques définissent les mots à employer dans chaque cas. Les décisions du musée à cet égard devront être consignées dans son manuel de catalogage interne.

La manière d'écrire les noms propres est un exemple de contrôle syntaxique. Les fiches d'inventaire sont riches en noms de toutes sortes (collectionneurs, créateurs, donateurs, conservateurs, etc.), composés de plusieurs éléments, d'où la nécessité d'une uniformisation. Faute d'avoir établi des règles en la matière, le musée peut s'inspirer de la démarche des grandes bibliothèques qui observent ces normes, à l'instar des Règles de catalogage anglo-américaines (AARC) très répandues dans les pays anglo-saxons.

Les noms de personnes dans l'alphabet romain doivent s'écrire avec le nom de famille en premier, suivi

d'une virgule, puis des initiales ou du prénom (ex. 'Dupont, Jean'). Par contre, les noms d'organisations doivent respecter l'ordre dont elles ont convenu (ex. 'H.J. Heinz Company Ltd').

Pour écrire le nom d'une personne en arabe, l'AARC recommande au catalogueur, dans le cas d'un nom de personne composé d'un nom de famille ou d'un élément comparable, d'utiliser cette partie du nom comme entrée principale. Dans le cas contraire, le catalogueur doit utiliser l'élément ou la combinaison d'éléments qui permet d'identifier plus précisément la personne dans l'entrée principale. Il faut donc placer l'entrée principale au début du nom, suivie des autres éléments (ex. 'Mālik ibn Anas'). Mettez une virgule après l'entrée principale, sauf s'il s'agit de la première partie du nom (ex. 'Sadr al-Dīn al-Qūnawī, Muhammad ibn Ishāq').

La date est un autre exemple de règle syntaxique où la norme AFRICOM utilise le style 'année/mois/jour' ('AAAA/MM/JJ') (ex. '2004/08/24'). Le troisième exemple est celui d'une séquence de concepts définissant le lieu de création ou de collecte, de préférence dans un ordre allant du spécifique au général (ex. 'Tour Eiffel, Champ de Mars, Paris, France').

Il faut parfois inscrire deux entrées ou plus dans un même champ, par exemple les noms de deux créateurs intervenant à différents stades d'exécution ou les divers matériaux qui entrent dans la composition d'un objet complexe. Le musée doit suivre un modèle d'indexation cohérent en séparant, par exemple, ces entrées par un point virgule (i.e. 'or ; argent').

La norme AFRICOM donne des exemples de termes propres à chaque domaine en anglais, arabe et français (Conseil international des musées, 1996 et 1997), avec la liste des Matériaux et des Techniques.

Description des champs Mode d'acquisition et Date d'acquisition extraite de l'appendice :

**Mode d'acquisition (champ de base)**

La méthode utilisée pour acquérir l'objet.

Exemples: 'fouille', 'don', 'achat', 'inconnu'

Le manuel d'AFRICOM (champ 1.5) propose une liste terminologique.

**Date d'acquisition (champ de base)**

La date de l'acte d'acquisition.

Exemples: '2004/08/24'

Exercice: Utilisez les lignes directrices en matière d'inventaire et de catalogage pour concevoir votre propre manuel de contrôle d'inventaire et de catalogage en définissant les champs et les règles syntaxiques et terminologiques qui seront adoptés par le musée.

**Numérotation, étiquetage et marquage de l'objet**

Il est important d'assigner à chaque objet un numéro unique qui sera inscrit sur une étiquette apposée à l'objet ou directement dessus (Conseil international des musées. Comité international pour la documentation, 1994). Ce numéro qui est un lien entre l'objet et sa documentation peut se révéler fort utile en cas de vol ou de disparition.

Si le musée choisit de regrouper les numéros d'inventaire, le numéro d'objet peut être un sous-ensemble du numéro groupé ou en être indépendant. S'il se conforme à l'approche qui consiste à enregistrer l'objet sous un numéro unique, ce numéro sera le même que le numéro d'inventaire. Ce numéro doit être unique dans tout le musée : si un même numéro est

Exemple de liste terminologique de matériaux (reproduite sur le modèle du Conseil international des musées, 1996, avec l'autorisation de l'ICOM).

attribué dans deux départements ou deux collections ou plus, faites-le précéder d'un code qui lui donnera sa spécificité.

Dans le cas d'un objet exhumé à l'occasion de fouilles, le musée devra décider s'il peut prendre le numéro attribué lors de la découverte ou s'il faut donner un autre numéro. S'il peut adopter une numérotation analogue à celle de l'auteur de la découverte, cela lui évite d'avoir à le numérotter et à le marquer de nouveau, et facilite la saisie de ces données dans la documentation. Sinon, il faut noter le numéro de fouille initial sur le registre du musée.

Si l'objet comprend deux parties ou plus, il est important de toutes les étiqueter et les marquer au cas où elles seraient dissociées à des fins de présentation ou de restauration. Un numéro distinct peut être assigné en subdivisant le numéro d'objet (i.e. ajout de lettres en suffixe).

Voir le chapitre Gestion des collections pour les règles d'étiquetage et de marquage.

## Contrôle des mouvements et localisation

Il est indispensable de suivre attentivement tous les changements de lieu de stockage des objets. Cela permet de les retrouver rapidement et contribue à réduire les risques de vol ou de disparition d'objets à l'insu du musée.

Les champs recommandés comportent deux entrées distinctes, l'une pour l'emplacement normal de l'objet et l'autre pour sa localisation. L'emplacement normal indique l'endroit où il est conservé, que ce soit dans une salle d'exposition ou une réserve, tandis que la localisation permet de le situer, s'il est dans un atelier de restauration ou en prêt dans un autre musée. La localisation et le déplacement d'objets doivent être tenus à jour, de même que la date, le motif et la

personne qui en est responsable.

Le musée doit noter scrupuleusement et conserver en lieu sûr les données sur la localisation des collections ou des objets. Des malfaiteurs pourraient profiter de ces informations pour subtiliser des œuvres dans l'établissement.

#### **Conditions de conservation et constat d'état**

Si un objet est en cours de restauration, il convient de le signaler dans la notice catalographique. S'il y a des renseignements plus complets à ce sujet, mieux vaut les consigner sur une fiche séparée qui renverra à la notice grâce au Numéro de référence des travaux de conservation.

De même, lorsque vous dressez un constat d'état, notez sur la fiche d'inventaire les conditions dans lesquelles a été conservé l'objet, ainsi que la date du constat et gardez un rapport complet dans le dossier (voir le chapitre Gestion des collections).

Le musée doit conserver les images prises en cours de restauration et lors du constat d'état. Ces clichés peuvent être associés à la fiche d'inventaire.

#### **Cession et retrait**

Lorsqu'un objet entre ou sort d'une collection, il est essentiel d'indiquer les conditions de cession sur la fiche d'inventaire. Le musée doit tenir ses fichiers à jour pour garder trace des objets.

Tout projet de cession devra être soumis à l'approbation d'un comité interne (voir le chapitre Gestion des collections), à l'instar des nouvelles acquisitions.

### **Création d'un fonds documentaire, contrôle d'inventaire et catalogage**

À moins de travailler dans un musée de création récente, il est probable que le personnel chargé de la conservation des collections possède une documentation incomplète et a du mal à retrouver et à associer les objets aux fichiers existants. Outre la mise en place de nouvelles procédures, il peut se révéler nécessaire d'envisager la création d'un fonds documentaire afin d'organiser la collection et la documentation aux normes requises.

La première phase de ce projet consiste à retracer l'histoire des collections et les domaines qu'elles recouvrent (Ashby, McKenna & Stiff, 2001). Cette analyse doit comprendre une description des groupes principaux du musée, y compris les collections et acquisitions majeures. Elle doit aussi rendre compte des informations disponibles : fiches d'inventaire et notices catalographiques, documentation détaillée, utilisation d'outils informatiques et manuels, etc.

S'il y a de grosses lacunes dans la documentation, il faudra sans doute dresser de nouvelles fiches d'inventaire ou les améliorer. La tâche prioritaire est l'inventorisation de la collection en se concentrant sur les champs d'inventaire. Les notices pourront ensuite être complétées selon la disponibilité et les compétences du personnel, et l'usage qu'en feront les professionnels et les chercheurs. Si ce travail touche presque toute la collection, le moment peut être opportun pour le musée de saisir ces données sur ordinateur et de créer une banque d'images (voir ci-dessous).

Ce travail nécessitera probablement d'inspecter les collections exposées ou mises en réserve et de vérifier les données consignées dans les registres et les documents d'archives existants, en accordant ces deux types d'information (Holm, 1998). Cette opération risque d'être longue dans un musée détenant une vaste

collection, mais c'est une étape essentielle pour pouvoir en assurer le contrôle.

L'inspection des réserves consiste à faire la vérification systématique de tous les objets qui y sont entreposés et à les documenter. Si un Numéro d'objet est illisible, on peut le retrouver à l'aide des fiches d'inventaire disponibles ou lui attribuer un numéro provisoire en attendant de pouvoir le remplacer ultérieurement par le bon numéro d'identification. Il est indispensable d'associer le numéro provisoire à l'objet au moyen d'une étiquette.

Outre le Numéro d'objet, la notice doit donner des informations élémentaires (i.e. désignation, classification ou catégorie, titre, matériau, dimensions) et indiquer le lieu où est entreposé l'objet. Ajoutez, si possible, une brève description physique en notant les caractéristiques, les inscriptions ou les marques et l'état de conservation de l'objet. Prenez également une ou plusieurs photos qui vous serviront de référence et permettront de documenter les chercheurs et le public.

La saisie de ces données de base risque de prendre beaucoup de temps, c'est pourquoi le musée devra estimer en toute objectivité la charge de travail qui lui incombe et les ressources dont il dispose. Il est parfois plus important d'avoir une vue d'ensemble de la collection que de réunir des informations détaillées dans chaque domaine. L'option la plus souhaitable serait de lancer un projet pilote pour tester l'échelonnement du processus et la meilleure méthodologie. Il est particulièrement important d'organiser les prises de vue en aménageant un studio dans les réserves.

Si le musée possède des documents d'archives, il peut s'en servir comme seconde source de référence pour créer un fonds documentaire. S'il a, par exemple, de vieux registres ou notices catalographiques, il peut les exploiter pour établir une série de dossiers correspondant à chaque

numéro d'objet, qu'il en ait gardé trace ou pas. Une fois ces vérifications faites, il doit être en mesure d'identifier les fiches ne mentionnant aucune trace de l'objet et de les annoter pour en donner le signalement. Ces dossiers doivent être conservés dans les archives à titre de référence en espérant qu'il sera possible d'identifier les objets ultérieurement.

Outre la création d'un fonds documentaire, il est parfois nécessaire d'établir un bordereau d'entrée. Si le musée a des doutes sur le statut d'une collection, s'il s'agit d'une acquisition ou d'un prêt à long terme dont il ignore la durée, il lui faudra demander des éclaircissements à la source. Cette phase est d'autant plus délicate qu'elle risque d'amener certains propriétaires à réclamer le retour de l'objet, mais elle est obligatoire pour valider l'opération.

**Exercice:** Faites un rapport retracant l'histoire de la collection et la mise à disposition d'informations sur la collection.

**Exercice:** Dressez un plan de catalogage pour une collection spécifique.

### **Recherche documentaire et catalogage manuel et informatique**

La saisie des données sur les fiches de catalogue peut se faire à la main ou par ordinateur, selon le degré de qualification et les moyens dont dispose chaque musée.

L'enregistrement manuel le plus efficace consiste à préparer des fiches ou des bordereaux d'entrée dont les champs correspondent à ceux du Tableau 1. Une copie

de cet inventaire répertoriant les biens par ordre d'entrée dans les collections fera autorité. Si un musée a plusieurs spécialités, il peut lui être utile de concevoir un type de fiche par domaine. Ainsi, une fiche d'archéologie donnera des précisions sur la collecte, alors qu'une fiche d'art mettra l'accent sur le lieu et le type de création et d'exécution.

S'il en a les moyens, le musée doit faire une copie de ces fiches et les déposer dans un autre établissement, par exemple dans un musée à l'étranger (voir le chapitre Trafic illicite). Il doit aussi réaliser un index des rubriques les plus utiles et les plus souvent consultées (Localisation, Nom de l'objet, Créeateur, Période/Date de création, Lieu de collecte).

Le système de catalogage informatisé offre davantage de souplesse qu'un système manuel (Holm, 1998; Holm, 2002; Conseil international des musées, 1996). Il doit comprendre une base de données, des écrans de recherche et de saisie d'information, l'équipement nécessaire à l'édition de rapports et à la migration des données vers de nouveaux systèmes, ainsi que les modalités de sauvegarde de la base de données. Il doit rendre le catalogage performant et faciliter la recherche documentaire, tout en permettant au musée de conserver une copie de sécurité de ses archives dans un autre établissement.

On peut opter pour le remplacement de l'inventaire traditionnel sur registre papier par un inventaire informatisé où les informations sont enregistrées directement sur la base de données. Une autre option consiste à associer les deux systèmes pour entrer les informations dans la base de données.

Outre le travail de catalogage, les capacités informatiques peuvent s'étendre aux fonctions de gestion des collections, que ce soit la cession d'objet, la préparation d'exposition, le contrôle des mouvements

d'œuvres ou la gestion de la conservation. Le musée peut aussi permettre au public et aux chercheurs d'avoir accès à ces données à l'intérieur de l'institution ou par voie électronique.

La phase clef de l'informatisation du catalogage doit passer par l'analyse fonctionnelle des besoins du musée. Elle peut se baser sur l'histoire et les domaines que recouvrent les collections, en rendant compte des systèmes d'information et des projets de développement envisagés par le musée à cet égard. Elle doit indiquer le volume prévisible de documents et d'informations à intégrer dans le système, le nombre d'images, la charge de travail escomptée, la priorité du catalogage, la gestion des collections, l'accueil du public et le nombre d'utilisateurs potentiels (personnel, public et chercheurs). Ces renseignements donnent à la direction du musée les éléments justifiant les décisions à prendre en matière d'informatisation.

Après avoir réalisé l'analyse fonctionnelle, le musée peut décider de procéder à une nouvelle application informatique en faisant appel à ses propres techniciens ou à une société de services pour adapter un système de gestion polyvalent. Une autre solution consiste à appliquer les normes fixées par des organismes extérieurs, auxquelles se conforment un certain nombre de musées, à l'exemple des normes de la MDA, du MCN et d'autres organes consultatifs (voir Ressources). Les applications muséographiques les plus intéressantes comportent des modules qui facilitent le catalogage, la gestion des collections et l'accueil du public. Si le musée décide de s'informatiser, il peut utiliser l'analyse fonctionnelle pour étayer sa demande de propositions. Il présentera ce document aux vendeurs potentiels pour les aider à structurer leurs propositions et en faire l'évaluation.

Comment gérer un musée : Manuel pratique  
*Inventaires et documentation*

Simple object name dish		Number of items 1	Institution / Identity number ANYTM : 1989.51
Other object name		Classification: catering equipment & tableware ; pictures, ornaments, etc. & toys and dishes ; 2.664	
Title		Serial number	
<p><b>Brief summary</b></p> <p>Small Aynsley ware dish (10.9 cm in diameter) with transfer printed fruit design signed 'D. Jones'.      Maker's mark and pattern number 1325 1 on the underside.</p>			
Maker/creator manufacturer : Aynsley, John and Sons Ltd ; designer : Jones, D.		Date made 1950 == 1960	
Where made Longton (Portland Works) & Stoke on Trent & Staffordshire & UK		Method	
Associated people owner : Fairhurst, Helen, Mrs		Date associated 1960==1990	
<p><b>Associated places</b></p> <p>Jasmine Terrace &amp; Joyville &amp; Midshire &amp; UK</p>			
How acquired gift	Acquired from Fairhurst, Sarah Louise, Ms (14 Glenesk Road, Joyville, Midshire)		Date acquired 1.5.7989
Entry form number E 1074	Home location : Date ceram : 1.5.1989	Current location : Date dec arts case 4 : 22.8.1989	SAMPLE CARD 0 refs
<p><b>Physical description (e.g. materials, colour, shape, inscriptions, etc.)</b></p> <p>Bone china, small circular dish, cream ground with transfer printed fruit decoration (apple, blackberries, plums, hazel nuts) signed 'D. Jones'. Maker's mark and pattern number 1325 / 1 on the underside.</p>			
Size (l : b : h) dia: 10.8 cm	Complete <input checked="" type="checkbox"/> N / ?	Condition very good: 1.5.7989	
Conservation method	By whom conserved		Date conserved
Notes, cross references, etc. Formerly belonged to the donor's mother, Mrs Helen Fairhurst. photo ref. : P326-P329 (b/w print)		Drawing or Photo	
			
		SAH : 1.5.1989	

Exemple de notice catalographique (reproduit d'après Holm, 2002, avec l'autorisation de la MDA).

Classification: pictures, ornaments, etc. - traps and dishes

Classification: 2.664

Classification: 2.46

Anytown Museum Cataloguing System

Identify number: ANYTIC 1995.51 Assigned to: Previous no: Item count: 1 Part count: 1

Identification

Object name: dish  
Other name:  
Classification name: catering equipment - tableware  
Title:  
Summary: Small Apsley ware dish [10.3 cm in diameter] with transfer printed fruit design signed 'D. Jones'. Maker's mark and pattern number 125/1 on the underside.

Production

Person / Role: Designer: Title / Rank: Forename / Initials: D. Surname: Jones More  
Body / Role: manufacturer: Name: Apsley, John and Sons Ltd. More  
Place / Street: Loughor (Pembroke) Wexford Stake on Tressell County: Gwent  
Date / Year: 1850 End: 1900 Period: Method:  
Association

Person / Role: owner: Title / Rank: Miss Forename / Initials: Fairhurst Surname: Helen More  
Body / Role: Name:  
Place / Street: Jasmine Terrace Parish: Jeville County: Gwent  
Date / Year: 1960 (incred) End: 1985 Period: Event:  
Acquisition

Person / Role: donor: Title / Rank: Mr. Forename / Initials: Fairhurst Surname: Sarah Louise More  
Body / Role: Name:  
Address: 14 Gleens Road, Jeville, Gwent  
Method: gift Date: 1.5.1985 Entry: 1874

Location

Normal Loc:  Date in: 1.5.1985 Date out: Reason:   
Current Loc:  Date in: 22.8.1995 Date out: Reason: display

Physical description

Description: Bone china, small circular dish, cream ground with transfer printed fruit decoration (apple, blackberries, plum, hazel nut) signed 'D. Jones'. Maker's mark and pattern number 125/1 on the underside.

Size / Part: whole Dimension: diameter: Reading: 10.8 Unit: cm Completeness: complete  
Condition: good Date: 1.5.1985 Assessor: SAH

References

Author: Date: Title:   
Journal / Publisher: Vol: Issue: Date:

Images

Reference no: 1995\_51a.jpg Type: digitized image Photographic Notes: SAH Admin category:

Valuation

Value 1:  Value 2:  Date:  Admin category:

Conservation

Handed:  Conserved:  Date:  Ref. No:

Record created / edited

Recorded: SAH Date: 1.5.1985 User:

Notes

Formerly belonged to the donor's mother, Mrs Helen Fairhurst.

Reference no: P206-P221 Type: print (b/w)  Photographic Notes:

Exemple d'entrée de données sur l'écran  
(reproduit d'après Holm, 2002, avec  
l'autorisation de la MDA).

## Images

Les photos, images numériques et dessins scientifiques d'une collection sont des ressources précieuses qui sont autant de références pour le musée, comme pour les chercheurs et le public. Le musée peut les montrer aux officiers de justice et des douanes, ainsi qu'aux médias pour repérer un objet volé (voir le chapitre Trafic illicite), et diffuser ces images sur Internet si la collection y est présentée. L'idéal est d'avoir une vue d'ensemble de l'objet, avec quelques détails sur ses caractéristiques et ses inscriptions.

Les images numériques offrent une grande souplesse d'utilisation au musée s'il est équipé en appareils numériques et scanners et s'il a le personnel qualifié. Il est recommandé de prendre une image d'archives comme source de représentation d'icônes et d'images dérivées intégrales. On peut sauvegarder les images d'archives hors ligne et traiter les petits fichiers dérivés en mode interactif. Le format préconisé pour les images d'archives est 'TIFF' et pour les images de référence, 'JPEG'.

Un musée qui a des photos argentiques peut en faire une copie numérique en complément d'images directement numérisées. Les images d'une collection de musée présentées par un tiers dans une publication ou un rapport de fouilles sont aussi des sources potentielles. Comme il a déjà été dit, la création d'un fonds documentaire est l'occasion idéale de recueillir un ensemble d'images numériques cohérent. Il est également important d'inclure l'iconographie dans le travail quotidien d'inventaire et de catalogage.

Si le musée dispose d'un système de catalogage électronique, il doit pouvoir relier les images dérivées aux fiches d'inventaire de manière à associer l'icône à la notice textuelle. Le Numéro de référence iconographique sert de lien entre l'image et le catalogue.



Exemple d'application en ligne d'une notice illustrée: collection de Céramique et Verre du Museum of London, cote A27744, [www.museumoflondon.org.uk/ceramics](http://www.museumoflondon.org.uk/ceramics) (reproduit avec l'autorisation du Museum of London).

## Mise en ligne d'information sur la collection

L'informatisation et la numérisation du fond documentaire et iconographique donnent au musée la possibilité de rendre l'information sur la collection accessible sur le Web. Selon les moyens et les compétences dont il dispose, cela peut se faire en installant un module conçu pour l'accès du public au catalogue du musée ou en recopiant l'information du système interne vers une application spécifique sur le Web. Les modalités requises peuvent être évaluées parallèlement à l'analyse du système informatique.

Le point important dans la conception de ce programme est d'identifier les utilisateurs potentiels tout en répondant à leur attente. Le musée devra définir ses priorités et savoir s'il veut privilégier les chercheurs, le grand public ou les milieux éducatifs. Ce qui intéressera sans doute les chercheurs sera de pouvoir naviguer et explorer à leur gré le catalogue et les images



Exemples d'application du catalogue en ligne : collection de Céramique et Verre du Museum of London, [www.museumoflondon.org.uk/ceramics](http://www.museumoflondon.org.uk/ceramics) (reproduit avec l'autorisation du Museum of London).

du musée. Les autres usagers seront peut-être plus attirés par la combinaison de données contextuelles, d'illustrations et de notices catalographiques sur l'histoire des collections et la possibilité d'en explorer les principales thématiques.

Si le musée décide d'être accessible en ligne, il a peut-être intérêt à se concerter avec d'autres institutions pour partager des données en créant, par exemple, un site commun et un catalogue national.

### Ressources humaines et financières

L'un des coûts principaux associés à la documentation est le travail d'inventaire et, en particulier, la bonne tenue des fichiers. Outre la participation du personnel de musée, ce type d'activité peut très bien être confié à des bénévoles et des intérimaires qui sauront parfaitement s'acquitter de cette tâche.

Le second problème d'ordre budgétaire est le coût de

Exercice: Parcourez les sites Web créés par d'autres musées ayant les mêmes intérêts et collections que les vôtres et évaluez les besoins des internautes afin de déterminer le degré d'utilité des informations diffusées sur Internet et savoir si elles influencent l'approche du catalogage et du traitement de l'image. Dans le cas des musées irakiens, allez à l'adresse suivante : <http://icom.museum/iraq.html> pour avoir une idée des musées qui vous intéressent.

l'équipement informatique, y compris le matériel, l'application catalographique, le traitement de l'image, le service d'accès à Internet, ainsi que le remplacement ou la mise à jour de ce dispositif à intervalles réguliers. Il faut aussi prévoir un budget pour les fournitures – registres, bordereaux d'entrée, cartes ou fiches d'inventaire si l'on utilise un support papier.

### Sources et références

Au cours des trente dernières années, plusieurs organisations internationales et nationales ont établi des règles de documentation. Il est possible de les consulter pour obtenir de l'aide et des conseils supplémentaires.

Le Comité international pour la documentation du Conseil international des musées (ICOM-CIDOC) fait autorité en la matière. Vous pouvez contacter le CIDOC par le biais de l'ICOM ou consulter son site : <http://www.cidoc.icom.org/> pour avoir des informations générales. La MDA (Museum Documentation Association) au Royaume-Uni, est l'un des plus anciens organismes nationaux dans ce domaine. Le site de la MDA (<http://www.mda.org.uk/>) donne des informations générales, avec les copies d'une série de brochures (<http://www.mda.org.uk/facts.htm>). Une autre organisation de longue date basée aux États-Unis est le Museum Computer Network (MCN) qui donne de nombreux conseils à ses membres (<http://www.mcn.edu/>).

## **Appendice. Champs documentaires recommandés**

### *Gestion de l'objet*

#### Identification de l'objet

Nom du musée (champ de base)

Le nom exact du musée et de la ville où il se trouve.

Exemples: Musée de Bagdad, Bagdad

#### Numéro de l'objet (champ de base)

Le numéro assigné par le musée et marqué ou étiqueté sur l'objet. Si le musée se conforme à la méthode du regroupement des numéros d'inventaire, le numéro d'objet peut être un sous-ensemble du numéro groupé ou former un numéro indépendant du numéro de série. Si le musée choisit d'attribuer à chaque objet un numéro unique, ce doit être le même que le numéro d'inventaire. Ce numéro doit être unique dans tout le musée : si un même numéro est attribué dans deux départements ou dans deux collections ou plus, faites-le précéder d'un code qui lui donnera sa spécificité.

Exemples: IM 012345,1

Dans le cas de vestiges exhumés à l'occasion de fouilles, le musée doit décider s'il peut utiliser le numéro assigné lors du chantier de fouille (Numéro de collecte/de fouille) ou s'il faut attribuer un autre numéro. S'il peut convenir d'une numération commune avec l'auteur de la découverte, il n'a pas besoin de renuméroter et de marquer à nouveau l'objet, ce qui facilitera l'intégration de la documentation concernant la collection et les fouilles dans le registre d'inventaire du musée. Sinon, le numéro de collecte initial doit figurer sur le registre du musée.

#### Information sur l'acquisition

Remarques sur l'acquisition de l'objet par le musée, le statut juridique de l'objet dans la collection. Ces données doivent être consignées au moment de

l'acquisition de l'objet, puis inscrites dans le catalogue.

#### Numéro d'inventaire

Le numéro d'inventaire du groupe auquel appartient l'objet, si le musée suit la méthode des numéros groupés. Si le numéro de l'objet est un sous-ensemble du numéro de groupe, le numéro d'inventaire doit être implicite dans le numéro de l'objet.

Exemples:

#### Mode d'acquisition (champ de base)

La méthode utilisée pour acquérir l'objet.

Exemples: 'fouille', 'don', 'achat', 'inconnu'

Le manuel d'AFRICOM (champ 1.5) propose une liste terminologique.

#### Date d'acquisition (champ de base)

La date de l'acte d'acquisition.

Exemples: '2004/08/24'

#### Source d'acquisition (champ de base)

Le nom de la personne, du groupe ou de l'organisme auquel s'est adressé le musée pour acquérir l'objet.

Exemples:

#### Information sur le stockage

Renseignements sur l'endroit où se trouve l'objet dans un musée ou un autre établissement.

#### Emplacement normal (champ de base)

Le lieu où se trouve l'objet en temps normal, que ce soit dans une salle d'exposition ou une réserve. Cette rubrique donne des indications précises qui permettent de localiser facilement l'objet. Mettez-les à jour en cas de déplacement de l'objet dans un autre endroit pour une longue durée.

Exemples:

#### Localisation (champ de base)

La localisation de l'objet permet d'en suivre la trace en cas de déplacement, que ce soit pour des travaux de restauration ou pour un prêt à un autre musée. Mettez ces informations à jour et notez la date de chacun de ces déplacements.

Exemples:

**Date de la localisation (champ de base)**

La date à laquelle l'objet a été transféré à son emplacement actuel. Mettez ces informations à jour lors de chaque déplacement.

Exemples: '2004/08/24'

**Raison de la localisation**

La raison pour laquelle l'objet se trouve actuellement à cet endroit. Mettez ces informations à jour lors de chaque déplacement.

Exemples: 'conservation', 'prêt'

**Responsable**

Le membre du personnel qui a été chargé de déplacer l'objet jusqu'à son emplacement actuel. Mettez ces informations à jour lors de chaque déplacement.

Exemples:

**Information sur les conditions de conservation**

Informations concernant les travaux de conservation de l'œuvre. Complétez ces rubriques lors de chaque intervention.

**Mode de conservation**

La méthode ou la technique principale utilisée durant les travaux de conservation.

Exemples: 'nettoyage', 'restauration'

**Date d'intervention**

La date à laquelle on est intervenu.

Exemples: '2004/08/24'

**Conservateur**

La personne chargée du travail de conservation.

Exemples:

**Numéro de référence du travail de conservation**

Lien vers des informations plus complètes sur la conservation de l'œuvre, qu'il s'agisse des méthodes employées ou des résultats de l'intervention.

Exemples:

**Information sur la cession et le retrait**

Si un objet est retiré de la collection, notez les

informations à ce sujet sur la fiche correspondante. L'ensemble du dossier devra être conservé pour que le musée puisse garder trace de l'objet.

**Mode de cession/retrait**

La méthode utilisée pour retirer l'objet de la collection.

Exemples: 'destruction', 'disparition', 'transfert'

**Date de dépôt**

La date de la cession et du retrait de l'objet.

Exemples: '2003/01/12'

**Bénéficiaire du retrait**

Le nom de l'établissement qui a reçu l'objet, s'il s'agit d'un objet qui a été transféré dans une autre organisation.

Exemples:

**Description de l'objet**

**Analyse descriptive**

**Description physique**

Description sommaire de l'objet et de ses attributs matériels. Ces renseignements sont utiles en cas de disparition de l'œuvre, pour légendier une exposition, une publication ou une fiche électronique. Si l'objet comprend deux parties ou plus, mentionnez-le dans le descriptif. N'évoquez pas ici l'état de conservation ni les dommages, les restaurations ou les défauts de l'objet (voir les champs 'Constat d'état' et 'Observations').

Exemples: 'Lyre de la reine d'Ur, Irak du Sud, env. 2600-2400 avant J.-C.'

**Observations**

Note spécifique sur les éléments qui caractérisent l'objet et peuvent aider à l'identifier et à le distinguer parmi d'autres objets de même nature en cas de vol. Signalez les dommages éventuels, les restaurations ou les imperfections en développant l'information sur les conditions de conservation de l'objet (voir le champ 'Constat d'état'). Ne donnez aucune précision sur les inscriptions et les marques (voir les champs 'Inscription'). Les travaux menés dans le

cadre du projet Objet ID ont montré que ces informations étaient particulièrement utiles pour les enquêteurs, au même titre que les images qui leur facilitent le travail d'identification. Notez vos observations dans un style non technique, facile à comprendre pour les officiers de police.

Exemples: 'Récipient fêlé, socle restauré'

### Photos et images numériques

#### Numéro de référence de l'image

L'information concernant une ou plusieurs photos ou images numériques, qui sert à identifier l'objet et que peuvent consulter les chercheurs et le public. Il est particulièrement instructif d'avoir sous les yeux la photo d'un objet, s'il a été volé, et de pouvoir accéder en ligne au catalogue du musée. Regroupez, si possible, toutes ces illustrations dans le dossier. Le numéro de l'image est comparable à celui de l'objet ou à un numéro de série.

### Classification et désignation de l'objet

#### Désignation/nom courant (champ de base)

Le nom courant de l'objet, connu aussi bien du public que des chercheurs. Il peut être utile de mentionner le terme général, suivi d'un terme technique plus précis pour rendre l'information aussi pertinente pour le chercheur que pour le profane. Dans le cas d'un objet relevant d'une collection archéologique, historique ou de type artistique, cette entrée peut être complétée par deux champs de catégorie (Catégorie par forme, fonction ou type et Catégorie par technique). Pour un spécimen d'histoire naturelle, l'entrée correspond à la forme non latine du nom, tandis que le nom latin sera inscrit dans le champ Classification.

Exemples: 'orchidée-comète', 'plaqué cunéiforme', 'tasse', 'sceau cylindrique', 'lyre', 'tabouret'

#### Nom local

L'appellation vernaculaire de l'objet ou son nom dans une autre langue.

Exemples:

#### Titre

Le titre de l'objet ou le nom qui lui a été donné par son créateur ou en référence à son iconographie.

Exemples:

#### Classification

La classification d'un spécimen d'histoire naturelle.

Exemples: 'angraecum sesquipedale'

#### Catégorie par forme, fonction ou type

Terme de classement employé pour décrire la forme, la fonction ou le type d'objet. L'approche spécifique dépend du sujet.

Exemples: 'récipient', 'mobilier'

Le manuel d'AFRICOM (section 2.2) propose une liste terminologique.

La *Liste rouge d'urgence des antiquités irakiennes en péril* inclut un certain nombre de catégories de biens (tablette, cône, sceau, plaque, sculpture, vase, bijoux, manuscrit, fragment d'architecture, pièce de monnaie)

(<http://icom.museum/redlist/irak/en/index.html>)

#### Catégorie par technique

Termes de classement employé pour décrire la technique de fabrication de l'objet. La technique spécifique doit figurer dans le champ 'Technique'. L'usage de ce champ de classification dépend du type de collection.

Exemples: 'céramique', 'vannerie'

Le manuel d'AFRICOM (champ 2.3) propose une liste terminologique.

#### Caractéristiques physiques

#### Matériau (champ de base)

Matériaux entrant dans la fabrication de l'objet. Il est parfois nécessaire d'associer les termes de deux domaines ou plus.

Exemples: 'or', 'marbre', 'argile'

Le manuel d'AFRICOM (champ 2.14) propose une liste terminologique.

### **Technique**

Technique ou procédé de fabrication de l'objet. Il est parfois nécessaire d'associer les termes de deux domaines ou plus.

Exemples: 'doré', 'imprimé', 'tissé'

Le manuel d'AFRICOM (champ 2.15) propose une liste terminologique.

### **Dimensions (champ de base)**

Les dimensions de l'objet : hauteur, longueur, largeur et poids exprimés de préférence en gm et mm.

Exemples:

### **Forme du spécimen**

La forme physique d'un spécimen d'histoire naturelle.

Exemples: 'œuf', 'fossile'

### **Partie du squelette**

La partie spécifique du squelette représentée par un spécimen biologique.

Exemples: 'crâne'

### **Sexe**

Le sexe d'un spécimen.

Exemples: 'masculin', 'inconnu'

### **Age ou phase**

L'âge ou la phase de l'évolution d'un spécimen.

Exemples: 'adulte'

### **Contenu/sujet**

Le sujet ou l'iconographie de l'objet, y compris la représentation de concepts abstraits, personnages, lieux et événements. Ne mentionnez rien sur les inscriptions et les marques (voir ci-dessous).

Exemples: 'représentation d'un animal'

### **Inscriptions et marques**

Informations concernant les inscriptions et les marques sur l'objet. Notez en détail toutes les inscriptions significatives apposées sur l'objet. Comme dans le cas de la rubrique 'Observations', ces renseignements peuvent être utiles en cas de vol, mais ils sont une ressource précieuse pour les chercheurs, en particulier lorsqu'ils sont

étayés par l'image.

### **Type d'inscription/de marque**

Le type d'inscription.

Exemples: 'inscription', 'marque', 'signature', 'filigrane'

### **Mode d'inscription**

La méthode employée pour tracer l'inscription.

Exemples: 'grave', 'incisé', 'tamponné'

### **Position de l'inscription**

L'emplacement de l'inscription sur l'objet.

Exemples: 'socle'

### **Transcription de l'inscription**

Transcription de la source dans la langue originale

Exemples:

### **Traduction de l'inscription**

Traduction de la source.

Exemples:

### **Description de l'inscription**

Description ou interprétation de l'inscription.

Exemples:

### **Information sur l'état de l'objet**

Compte rendu sur la condition de l'objet, daté et accompagné d'un constat d'état. Donnez une description plus complète de son état de conservation dans le champ 'Observations'. Complétez ces informations à l'occasion de chaque constat.

### **Rapport de condition**

Évaluation de la condition matérielle de l'objet.

Exemples: 'fragile'

### **Date du rapport**

La date du rapport de condition.

Exemples: '2004/08/24'

### ***Histoire de l'objet***

### **Commentaires**

Histoire succincte de l'œuvre pouvant être insérée dans une légende présentée dans une salle d'exposition, une

publication ou une fiche électronique.

Exemples:

**Information concernant la création**

**Créateur/fabricant**

La personne, l'organisme où le groupe social ou culturel qui a créé l'objet. Dans le cas d'une œuvre complexe, il est parfois nécessaire de mentionner deux noms ou plus en précisant le rôle de la personne, du groupe ou de l'organisme ('artiste, 'graveur', 'designer', etc.).

Exemples:

**Lieu de création**

Le lieu où l'objet a été créé.

Exemples: 'inconnu'

**Période/date de production**

La période ou la date de production de l'objet. Le musée doit dresser la liste terminologique des périodes.

Exemples: 'Ourok III', '600-300 avant J.-C.'

**Usage de l'information**

**Utilisateur**

La personne, l'organisme où le groupe social ou culturel qui a utilisé l'objet ou y a été associé.

Exemples:

**Lieu d'utilisation**

Le lieu où était utilisé l'objet ou qui est lié à son histoire.

Exemples:

**Période/date d'utilisation**

L'époque ou la date à laquelle l'objet était en service.

Exemples: '600 avant J.-C.'

**Informations sur le lieu de collecte et les fouilles**

**Lieu de collecte ou de fouille (provenance)**

La description géographique de l'endroit où a été trouvé ou exhumé l'objet. Adoptez une hiérarchie des termes définissant le lieu, du spécifique au général.

Exemples: 'Nimroud, Irak'

**Référence/nom du site**

Le nom ou le code de référence du site dans le système

du musée ou dans un système archéologique annexe.

Exemples:

**Coordonnées du site**

Les coordonnées géographiques du site.

Exemples:

**Coordonnées de l'objet à l'intérieur du site**

Les coordonnées relatives de l'objet en situation.

Exemples: SO37

**Type de site**

Le type de site selon la typologie établie.

Exemples:

**Datation**

L'âge/la période archéologique ou géologique du lieu de collecte.

Exemples:

**Responsable de la collecte/fouille**

La personne qui a trouvé ou exhumé l'objet, ainsi que le nom de l'individu et de l'expédition concernée.

Exemples:

**Date de collecte/découverte**

La date à laquelle a été trouvé l'objet.

Exemples: '1921'

**Méthode de collecte/découverte**

La méthode de collecte utilisée.

Exemples: 'collecte en surface', 'fouilles'

**Numéro de collecte/découverte**

Le numéro de référence attribué à l'objet par la personne qui l'a trouvé ou découvert, s'il est différent du Numéro d'objet.

Exemples: 'ND9999'

**Documentation**

**Référence de la publication**

Informations sur les sources, les images et autres représentations de l'objet, y compris les références bibliographiques.

# Préservation des collections

*Stefan Michalski*

Scientifique principal en conservation, Institut canadien de conservation

## **Introduction à la préservation des collections**

Souvent, la littérature sur la préservation peut paraître dominée par de longues listes (à la fin irréalisables) de choses à faire. Nous sommes tellement occupés à essayer de suivre ces bons conseils que nous n'avons jamais le temps de prendre du recul et de voir si, effectivement, c'est le meilleur moyen d'atteindre notre objectif fondamental : la préservation des collections. C'est pourquoi ce chapitre adopte une approche globale de la préservation des collections, avant de s'intéresser aux détails.

Le chapitre présente aussi beaucoup d'exemples pratiques et d'études de cas inspirés par les inspections et les conseils donnés par l'auteur à des musées, grands et petits, de nombreux pays, notamment en Egypte et au Koweït. Par contre, vous ne trouverez pas tous les détails des procédures et les normes d'entretien dans un tel chapitre introductif. Néanmoins, lorsque les références utiles existent, elles seront citées.

## ***Décider les priorités et évaluer les risques***

La préservation du patrimoine, notamment celle des collections de musées implique fondamentalement deux étapes de prise de décision.

1. Sélectionner ce qui peut et doit être préservé parmi les ressources disponibles du musée

2. Evaluer et gérer les risques: utiliser les ressources humaines et autres moyens afin de réduire les dommages futurs.

L'étape de la sélection renvoie à d'autres chapitres de ce livre (en particulier ceux sur le Rôle des musées et le Code déontologique de la profession, et la Gestion des collections). Il est cependant important de comprendre que la nature, le choix et l'histoire des collections déterminent grandement la

quantité d'énergie et de ressources dont le musée a besoin pour préserver ses collections.

Que ce soit dans les petits ou les grands musées, la majeure partie des collections est arrivée bien avant le personnel actuel. Les décisions concernant l'acquisition de nouveaux objets se font souvent sans connexion avec celles pour la préservation, bien que les politiques d'acquisition des musées exigent que les conditions de conservation soient évaluées avant l'achat d'objets supplémentaires ou avant d'accepter des donations. Comme le retrait d'objets des collections (cession) est rare et souvent pénible, dans la plupart des cas, les collections ne cessent de croître et de vieillir.

Ces faits créent deux des problèmes fondamentaux de la préservation des collections. Il y a, d'une part, une pression constante sur le stockage qui conduit à des rangements et des espaces d'étude loin d'être parfaits où s'amassent les objets. En même temps, les besoins en conservation de nombreuses catégories d'artefacts augmentent sensiblement avec l'âge de la collection. De nombreux objets, tels que les métaux archéologiques ou les machines historiques, peuvent se détériorer plus rapidement une fois dans le musée que lorsqu'ils étaient enfouis sous terre ou utilisés dans l'usine.

Souvent, les musées ont tendance à croire que la seule manière de corriger le déséquilibre entre les besoins de la collection et les ressources disponibles est de chercher du nouveau personnel, des espaces et de l'argent. En fait, le musée et sa communauté devraient, de temps en temps, se poser les trois questions suivantes : pourquoi préservons-nous ces objets particuliers? Quels nouveaux objets voulons-nous collecter ? Pourquoi ? (cf. le chapitre Gestion des collections).

## Réduire les pertes et les détériorations dans les 100 années à venir ou plus

Que ce soit dans son usage courant ou technique, le mot risque signifie tout simplement « la possibilité de perte ». Auparavant, les musées n'employaient le mot risque que pour signifier la possibilité de pertes rares et catastrophiques comme les incendies, les vols, les dommages liés à la guerre ou aux grands désastres naturels. Dans ce chapitre, la « possibilité de perte » est employée également pour les détériorations progressives et cumulatives des collections provoquées par des agents tels que l'humidité, les insectes, la lumière et la pollution. Préserver les collections est la réduction de toutes les « possibilités de pertes ». C'est gérer les risques encourus par les collections.

Les termes «risque» et « gestion des risques » sont maintenant largement utilisés dans d'autres domaines, y compris dans les musées pour d'autres fonctions que la préservation des collections. Le chapitre sur la Sécurité des musées procure des informations sur la gestion des risques encourus par l'ensemble du musée et de ses édifices. Le chapitre consacré aux Gestionnaires donne des informations sur les risques pour la santé et la sécurité du personnel et des visiteurs. Toutes les applications reposent sur le même concept de base, la réduction de la possibilité de perte.

Gérer les risques encourus par les collections, ce n'est pas seulement penser à ce qui peut leur arriver demain, dans dix ans ou dans le cours de notre vie. C'est penser à plus long terme, à la génération de nos enfants, de nos petits-enfants et même au-delà. Une bonne échelle pour penser en terme de risques est celle de cent ans. La principale compétence requise pour l'évaluation des risques est l'habileté à trouver toutes les raisons imaginables pour lesquelles, dans cent ans, votre collection sera en plus mauvaise condition qu'elle n'est actuellement et à décrire chacune de ces raisons avec des mots simples. Les sections qui suivent vont présenter comment le faire de manière systématique.

## Classer les risques encourus par les collections

Il y a de nombreuses manières de classer et de répertorier les causes éventuelles de perte ou de détériorations des collections. Cependant, lorsqu'on essaie de comprendre et de planifier la préservation, il est préférable de choisir une manière et de s'y tenir. Il est également important d'avoir une liste exhaustive de causes pour ne rien oublier lors de notre travail d'investigation et d'analyse.

Ce chapitre utilise le système de classification des causes mis au point par l'Institut canadien de conservation (ICC) et initialement présenté sous forme de tableau dans l'affiche « Plan de préservation » (disponible sur affiche et sur le site Internet [www.cci-icc.gc.ca](http://www.cci-icc.gc.ca)). Il y a neuf agents de détérioration qui causent des détériorations ou des pertes aux collections : 1 forces physiques directes, 2 vols, vandalisme et perte involontaire, 3 feu, 4 eau, 5 insectes et animaux nuisibles, 6 polluants, 7 rayonnement 8 température contre-indiquée, 9 taux d'humidité relative contre-indiqués. Ces agents figurent de manière détaillée dans le tableau 1. Par exemple, les causes de cassures d'objets peuvent être dues au manque de formation du personnel qui les manipulent ou à un tremblement de terre mais, dans les deux cas, la cause, l'agent qui agit directement sur l'artefact est la force physique directe.

Cette classification permet de penser en terme de gestion des risques pour les collections. Par exemple, les forces physiques (un agent de détérioration) agissant sur un objet de céramique, ou une collection entière, peuvent causer des fissures, des fractures ou des écaillages (risques). Que la force physique provienne d'un tremblement de terre jetant les objets à terre (aléa) ou d'un conservateur déplaçant des objets entassés lors des préparatifs pour une exposition (un autre aléa), les risques sont au fond les mêmes. Toutefois, si l'objet est maintenu fermement par des supports capitonnés, il est alors protégé contre tous ces aléas. Autrement dit, les supports capitonnés réduisent le risque lié aux forces physiques qui peuvent provenir de causes variées ou d'un enchaînement de

causes. Prenons un autre exemple. Un objet a disparu. C'est peut-être le fait d'un voleur (aléa) ou d'un chercheur distrait (autre aléa) qui l'aura rangé au mauvais endroit. Tous agissent sur l'objet de la même façon : ils prennent l'objet et l'emportent dans un autre endroit inconnu. En terme de gestion des risques, ce sont aussi les mêmes procédures, c'est-à-dire un accès contrôlé et une inspection sérieuse et documentée, qui seront efficaces.

Le tableau 1 associe les agents à leurs risques et aux aléas. La différence entre risque et aléa est définie techniquement par des experts de la gestion des risques (cf. le glossaire en anglais à l'adresse suivante [www.sra.org](http://www.sra.org)) mais les définitions communes du dictionnaire contiennent l'essentiel: risque signifie « possibilité de perte » tandis qu'aléa signifie « source de danger ». Alors qu'une liste d'aléas et de tous les risques possibles est infinie, la liste des neuf agents de détérioration est heureusement limitée.

Afin d'expliquer les divers termes (agent, aléa, risque), prenons l'exemple de la décoloration d'un textile exposé. L'agent de détérioration est la lumière qui éclaire la surface de l'objet. L'intensité de cet agent peut être mesurée à l'aide d'un simple luxmètre, appareil relativement bon marché. Dans ce cas, l'aléa pourrait être un type d'éclairage inapproprié, un designer ayant conçu un mauvais éclairage, un préparateur ayant placé le textile trop près des lampes, un technicien ayant employé les mauvaises lampes de substitution, la lumière du jour qui tombe sur l'objet à travers une fenêtre dépourvue de protection (ou avec une protection inadéquate), l'architecte qui a dessiné les lucarnes ou bien encore le gardien qui, contrairement aux instructions, ouvre les rideaux conçus spécialement pour réguler la lumière dans la pièce.

### **La préservation des collections est l'affaire de tout le personnel du musée**

Le tableau 1 montre également les liens avec les autres activités du musée. Beaucoup d'activités et de spécialistes dans

le musée sont impliqués, directement ou indirectement, dans la préservation des collections. Que ce soit le personnel responsable de la conservation, de la gestion des collections, de la documentation, des expositions, de la sécurité ou des ressources humaines, tous ont quelque chose à apporter.

Le travail d'équipe et le partage des responsabilités sont désormais largement reconnus comme des éléments essentiels de la gestion et de l'opération d'un musée moderne. C'est également vrai pour une préservation efficace des collections. Ce n'est pas seulement théorique : c'est essentiel pour assurer une utilisation efficace des ressources limitées du musée. L'auteur connaît des petits musées qui pratiquent naturellement le travail d'équipe et le partage des responsabilités. Comparés aux grands musées, ils sont plus capables de voir la situation générale, d'incorporer les nouveaux conseils de préservation, et de coordonner les étapes de la préservation. Dans les grands musées, la hiérarchie, la spécialisation et la compétitivité sont souvent un obstacle au travail d'équipe et au partage des responsabilités, à moins d'une direction avisée, motivée et enthousiaste, à même de promouvoir une vision intégrée des différentes fonctions du musée.

### **Le cycle de préservation des collections**

La préservation des collections est un processus sans fin. On peut généraliser les activités comme un cycle qui se répète (voir la figure 1, page 57). Chaque étape du cycle sera décrite ultérieurement dans ce chapitre.

Certaines activités, telles que la construction d'une salle de réserve, peuvent offrir des avantages bien après leur installation. D'autres, comme le monitorage de la présence des insectes dans une pièce, doivent se répéter indéfiniment pour être efficaces.

Plus subtilement, la planification et la conception d'une nouvelle salle ainsi que la décision d'allouer du temps et des ressources pour le monitorage des insectes, doivent eux-mêmes faire partie du cycle général de la préservation.

Tableau 1. Les neuf agents de détérioration

Agent de détérioration	Risques de l'agent (Forme de perte ou de détérioration et collections vulnérables)	Aléas (Sources et éléments attractifs de l'agent) Liste partielle	Autres activités et disciplines impliquées dans la gestion de chaque risque
<b>Forces physiques directes</b> (chocs, vibrations, abrasion et gravité)	Cassure, déformation, perforation, renforcement, éraflures, abrasion. Tout genre d'objets.	Tremblements de terre. Guerre. Mauvaise manipulation. Réserves surchargées. Transit à l'intérieur et à l'extérieur du musée.	Conservation.* Tout le personnel du musée pour la détection, la manipulation et la réponse aux situations d'urgence. Services d'entretien de l'édifice Préparation aux situations d'urgence, musée et gouvernement.
<b>Vol, vandalisme, perte involontaire</b> (accès non autorisé et déplacement) 1 Intentional 2 Involontaire	1 Perte totale (sauf si l'objet volé est retrouvé). Tous les objets mais plus particulièrement les objets précieux et faciles à porter. Mutilation, en particulier des objets populaires ou symboliques. 2 Objet perdu ou égaré. Tous les objets.	Criminels professionnels et amateurs. Public. Personnel du musée. Objets précieux très visibles.	Sécurité. Gestion des collections. Conserveurs et chercheurs. Police locale.
<b>Feu</b>	Destruction totale. Brûlure. Dépôt de suie et résidus de fumée. Dommage collatéral causé par l'eau. Tous les objets.	Installation d'exposition. Systèmes d'éclairage, d'électricité défectueux. Incendie volontaire. Fumeurs négligents. Constructions adjacentes.	Sécurité (feu). Tout le personnel de musée pour la détection. Service incendie local. Conservation*
<b>Eau</b>	Cernes ou efflorescences sur les matériaux poreux. Gonflement des matériaux organiques. Corrosion des métaux. Dissolution de la colle. Détachement des couches, soulèvements, gondolage des objets stratifiés. Relâchement, bris ou corrosion des objets assemblés. Rétrécissement des textiles ou des toiles tissées serré	Inondations. Tempêtes. Toits défectueux. Conduites d'eau et d'égouts défectueuses à l'intérieur. Conduites d'eau et d'égouts défectueuses à l'extérieur. Réseaux d'extincteurs automatiques sous eau.	Conservation.* Préparation aux situations d'urgence, musée et gouvernement. Tout le personnel du musée pour la détection et la réponse aux situations d'urgence. Services d'entretien de l'édifice.
<b>Ravageurs</b> 1 Insectes 2 Rongeurs, oiseaux et autres petits animaux 3 Moisissures, microbes (voir Humidité relative, Humidité excessive)	1 Destruction, perforation, usure, galeries. Excréments qui détruisent, affaiblissent ou défigurent les matériaux, en particulier les fourrures, les plumes, les peaux, les collections d'insectes, les textiles, le papier et le bois. 2 Destruction de matériaux organiques et perte involontaire des plus petits objets. Souillure causée par les excréments et l'urine. Perforation, souillure des matériaux inorganiques qui créent un obstacle devant les matériaux organiques.	Paysage environnant. Végétation dans le périmètre du bâtiment. Présence d'ordures. Introduction de matériaux de construction. Introduction de nouveaux artefacts. Arrivée de personnel, de visiteurs. Aliments renversés.	Conservation.* Exploitation du bâtiment. Services alimentaires. Conception d'exposition. Tout le personnel du musée. Compagnies extérieures de désinfection. Biologistes extérieurs pour identification.

Tableau 1. Les neuf agents de détérioration - suite

Agent de détérioration	Risques de l'agent (Forme de perte ou de dommage et collections vulnérables)	Aléas (Sources et éléments attractifs de l'agent) Liste partielle	Autres activités et disciplines impliquées dans la gestion de chaque risque
<b>Polluants</b> 1 Gaz intérieurs et extérieurs (par exemple : pollution, oxygène) / 2 Liquides (par exemple : plastifiants, graisse) / 3 Solides (par exemple : poussière, sels):	Désintégration, décoloration, ou corrosion de tous les artefacts, surtout les matériaux poreux et réactifs.	Pollution urbaine. Pollution naturelle. Matériaux de construction. Matériaux d'emballage. Certains artefacts. Matériaux d'entretien.	Conservation.* Exploitation du bâtiment. Conception d'exposition. Services d'entretien du bâtiment.
<b>Rayonnement</b> 1 Ultraviolets 2 Lumière visible	1. Désintégration, décoloration, assombrissement, jaunissement de la surface des matériaux organiques et de certains matériaux inorganiques colorés. 2. Décoloration ou assombrissement de la couche extérieure opaque des peintures et du bois à une profondeur, en général, de 10 µm à 100 µm, ou plus profondément selon la transparence des couches.	Lumière du jour. Lucarnes, fenêtres. Eclairage électrique.	Conservation.* Architectes. Exploitation du bâtiment. Conception d'exposition. Personnel de sécurité.
<b>Températures contre-indiquées</b> 1 Trop élevées 2 Trop basses 3 Fluctuations	1 Altération des couleurs et désintégration progressive des matériaux organiques, surtout s'ils sont chimiquement instables (par exemple : papier acide, photographies couleur, films de nitrate et d'acétate). 2 Friabilité qui entraîne le fendillement de la peinture et d'autres polymères. 3 Fendillement et détachement des couches des matériaux solides cassants. Sources de fluctuations de l'humidité relative (voir Taux d'humidité relative contre-indiqués).	Climat local. Lumière du soleil. Installations techniques défectueuses.	Conservation.* Architectes. Exploitation du bâtiment. Conception d'exposition.
<b>Taux d'humidité relative contre-indiqués</b> 1 Humidité excessive (HR supérieure à 75%) 2 HR supérieure ou inférieure à un seuil déterminé 3 HR supérieure à 0% 4 Fluctuations	1 Moisissures (taches sur les matériaux organiques et inorganiques, affaiblissement), corrosion (métaux) et rétrécissement (textiles tissés serré). 2 Hydratation ou déshydratation de certains minéraux et corrosion des métaux contenant des sels. 3 Altération des couleurs et désintégration progressive des matériaux organiques, surtout les matériaux chimiquement instables (par exemple : papier acide). 4 Rétrécissement et gonflement des matériaux organiques qui ne subissent pas de contraintes. Compression, fendillement des matériaux organiques qui subissent des contraintes. Détachement et soulèvement des couches des matériaux organiques. Relâchement des joints dans les composants organiques des objets	Climat local. Fuites d'eau. Murs froids. Installations techniques défectueuses. Aération inadéquate.	Conservation.* Architectes. Exploitation du bâtiment. Conception d'exposition.

### **Un exemple de travail d'équipe dans le musée : la question de la lumière du jour et des gardiens**

Une conservatrice acquiert un textile ancien auprès d'une famille locale. Pendant des années, elle a cherché à l'obtenir pour le musée. Le textile était conservé dans le coffre de dot des arrière grand-mères. La famille a accepté de le céder au musée à condition qu'il soit exposé très en vue. La conservatrice examine le mur où elle souhaite monter le textile et remarque qu'à ce moment de la journée, un rayon de soleil éclatant vient éclairer la paroi. Les volets de la fenêtre ont été ouverts par les techniciens chargés de l'entretien et ont été laissés ouverts par les gardiens pour assurer un peu d'aération. La conservatrice demande que les volets soient fermés mais les gardiens craignent que l'atmosphère ne devienne insupportable. Elle a lu quelque part que la lumière peut détériorer les textiles mais elle n'en est pas sûre.

Son musée est trop petit pour avoir un spécialiste. Elle contacte donc un expert à l'institut national de conservation. Cet expert l'informe qu'en effet, certaines des couleurs qu'elle décrit se décoloreront probablement de manière significative au bout de deux ans si elles reçoivent deux heures de lumière directe chaque jour ; quant à la lumière indirecte dans la pièce, elle causera probablement une décoloration dans dix ans. Elle décide de se concentrer d'abord sur les plus grands risques, c'est-à-dire la lumière directe. Elle organise une réunion avec le technicien chargé de l'entretien et le gardien. Elle les invite à examiner le magnifique textile et leur explique les liens historiques avec la communauté et son dilemme. Après la discussion, le gardien déclare qu'il a maintenant compris et qu'il pourrait fermer les volets lorsque le soleil pose un problème. Il pourrait déplacer sa chaise près d'une autre fenêtre ouverte pendant cette partie de la journée.

Pendant la discussion, le technicien chargé de l'entretien remarque que l'an dernier, lorsqu'il a plu (pendant les vacances de la conservatrice), il avait relevé sur cette paroi une infiltration d'eau provenant du toit mais il l'avait nettoyée. Il ne savait pas qui informer. Cela pourrait-il poser un problème ?

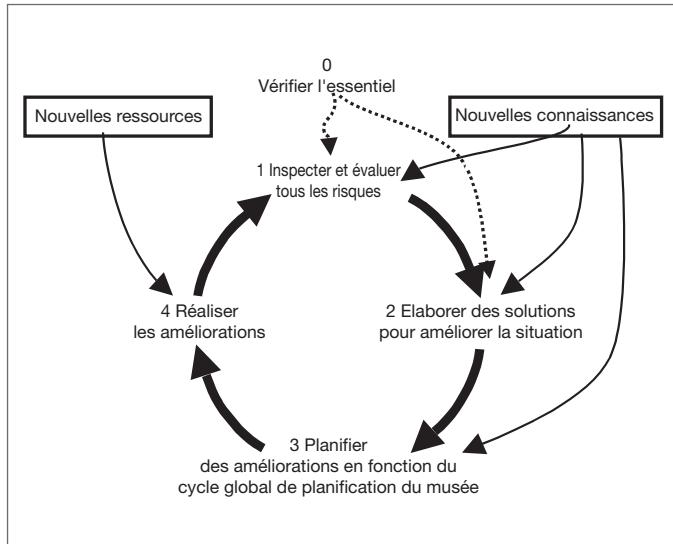
La conservatrice se rend compte qu'elle doit maintenant parler avec la personne chargée de fabriquer les vitrines et avec la personne responsable de l'entretien du toit afin de résoudre ce problème d'infiltration. Le technicien chargé de l'entretien et le gardien se sentent désormais plus attachés aux collections du musée et comprennent qu'ils ont également un rôle à jouer. Ils sont, après tout, ceux qui examinent la salle chaque jour et leurs observations constituent une part importante du monitorage des collections.

Exercice: souvenez-vous d'expériences, positives ou négatives, de travail en équipe ou si cela ne s'est jamais produit, imaginez où et quand dans votre musée, vous pourriez être amené à partager vos connaissances. Dessinez sur une feuille de papier des cercles représentant au moins 3 individus de votre musée et montrez à l'aide de flèches les connaissances ou les activités partagées. S'il y a des obstacles institutionnels entre les individus, barrez les flèches. Est-ce que les activités de votre musée semblent liées ?

### **Qui est responsable de la préservation?**

Les musées en général et plus particulièrement les grands musées, ont traditionnellement fragmenté le cycle de la préservation. La réorganisation des musées lors de ces vingt dernières années a conduit à centraliser les responsabilités de préservation des collections au sein d'un département ou d'une unité de gestion des collections qui peuvent éventuellement

comprendre un département de conservation-restauration. Le département responsable de la sécurité est habituellement séparé de l'unité de gestion des collections. La planification se fait souvent isolément dans chaque département, la direction assurant uniquement la coordination des politiques et des décisions. Toutefois, dans un très petit musée, ces responsabilités sont juste différents rôles tenus par une ou deux personnes.



**Figure 1.** Le cycle de préservation des collections qui doit être coordonné au sein d'autres cycles de planification du musée.

Dans le cas d'un grand musée avec un département de conservation-restauration distinct, c'est généralement le conservateur-restaurateur en chef qui inspecte les collections pour évaluer leurs conditions et les risques encourus et c'est lui qui propose des options. Il se peut aussi que ce soit le responsable de la gestion des collections qui s'occupe de cette tâche. Dans les petits musées, un contrat est souvent offert à un conservateur-restaurateur ayant de l'expérience dans ce domaine. Dans certains pays, les frais peuvent être couverts par des subventions gouvernementales ; d'autres pays ont aussi des agences permanentes financées par leur gouvernement qui réalisent les inspections et donnent des conseils. Dans tous les cas, les experts rédigent un rapport qui décrit les risques et présente généralement des recommandations pour améliorer la situation. Le rapport devient alors un document de planification pour le musée.

Quelle que soit la personne chargée de ce projet de préservation, le directeur joue un rôle primordial car un tel

plan ne sera efficace et durable que s'il s'inscrit dans le processus global de planification du musée.

### Autres types d'inspection pour la préservation

En dehors de l'évaluation des risques proposée dans ce chapitre, il existe d'autres types d'inspection pour la préservation des collections : inspection de conservation préventive, inspection des besoins en conservation-restauration, constats d'état des collections, etc.

Des organisations nationales ont produit des formulaires spéciaux pour les inspections afin de pouvoir standardiser l'information à collecter dans les musées. Les réponses offrent une description des activités et des aménagements de préservation des musées mais ne fournissent aucune analyse de ce que cela signifie pour la préservation des collections. Ces formulaires exigent généralement qu'un expert effectue l'inspection et toujours qu'un expert interprète les réponses. Conscientes de ce problème, les organisations ont mis au point des guides de « pratiques exemplaires ». Le musée peut ainsi comparer sa propre situation avec les « pratiques exemplaires » nationales ou locales en matière de préservation.

Le constat d'état des collections est le type d'inspection le plus répandu dans le domaine de la préservation. Certains ont été automatisés à l'aide de logiciels. Le but de ces inspections est d'évaluer le degré de détérioration de chaque objet ou de l'objet typique de la collection. Des informations peuvent aussi être collectées pour estimer le travail de restauration nécessaire sur chaque objet en mauvais état.

Toutes ces questions liées aux différentes inspections et leur rôle dans la vie du musée sont bien décrites et détaillées dans l'excellent ouvrage de Susan Keene (Keene, 2002). En outre, l'Institut canadien de conservation, l'institution de l'auteur de cet article, travaille actuellement à un système d'inspection informatisé qui comprendra un questionnaire détaillé ainsi qu'une encyclopédie de risques évalués par des experts.

## **Et la place de la conservation et de la restauration dans tout cela ?**

Il y a cent ans, le travail des personnes chargées de la préservation des collections de musées était la réparation et la reconstitution des objets précieux. Lors de ces cinquante dernières années, cette profession a évolué pour devenir celle du « conservateur-restaurateur ». Les traitements de conservation-restauration nettoient, stabilisent et renforcent l'objet. Quelquefois, il s'agit également de restaurer et de reconstituer pour faciliter la compréhension de l'objet mais sans tenter de duper le public. C'est toujours, toutefois, un traitement d'un seul objet à la fois.

Les conservateurs-restaurateurs ont ressenti le besoin de prévenir de futures détériorations et d'appliquer les méthodes de prévention à l'ensemble des collections. C'est ce qu'on appelle la « conservation préventive », à la différence des traitements qui sont appelés « conservation curative ». L'approche qui est décrite dans ce chapitre, la gestion des risques, étend le concept de la conservation préventive en insistant sur une méthode qui compare la rentabilité et l'efficacité des mesures de préservation.

La conservation-restauration de certains objets reste nécessaire dans les musées, en particulier pour les beaux-arts ou les arts décoratifs, le matériel archéologique ou historique que le musée veut exposer. Pour les grands musées, il peut y avoir un département de conservation-restauration qui accomplit ces fonctions et qui peut aussi se charger de mettre en œuvre les idées de préservation décrites dans ce chapitre. Dans des musées de petite ou moyenne taille, la conservation-restauration est dispensée uniquement par l'intermédiaire de contrats à des spécialistes externes ou dans de nombreux pays, par une agence nationale (institut, laboratoire, etc.) de conservation-restauration financée par l'état.

Pour une définition détaillée du conservateur-restaurateur par une organisation internationale qui les représente, voir le site du Comité de l'ICOM pour la conservation <http://icom-cc.icom.museum/>.

Ce site présente également l'actualité des conférences, des groupes de travail et des publications du comité. L'autre agence internationale que toute personne travaillant pour la préservation des collections devrait connaître est l'ICCROM, [www.iccrom.org](http://www.iccrom.org), une organisation intergouvernementale établie à Rome en 1959. C'est la seule institution ayant à l'échelle mondiale le mandat de promouvoir à la fois la conservation de toutes les formes du patrimoine, qu'il soit meuble ou immeuble. L'ICCROM a pour ambition d'améliorer la qualité de la conservation en procurant des informations et des conseils, en offrant des formations et en sensibilisant le public à l'importance de la préservation du patrimoine culturel dans plus de ses 100 états membres (mais pas uniquement).

### **Etape 1: Vérifier l'essentiel**

#### **Une liste des choses fondamentales**

Il existe une célèbre maxime de gestion appelée la loi de Pareto qui dit que la plupart des profits d'une organisation (80%) sont obtenus grâce à une petite fraction (20%) d'efforts de la part de l'organisation. Lorsqu'on conseille les musées pendant plusieurs années en matière de préservation des collections, on découvre à vrai dire qu'une grande part de la préservation est assurée par une courte liste de recommandations que l'on peut appeler les « stratégies fondamentales de préservation » (voir en encadré). Avant de procéder en détail à la gestion des risques, il est, par conséquent, utile de vérifier les choses fondamentales. En général, personne ne s'attend à ce qu'un grand musée ait omis une des stratégies fondamentales. Cette liste peut en revanche être utile aux plus petits musées ou aux grands musées sans ressources.

#### **Pourquoi sont-elles si fondamentales?**

Les recommandations figurant dans la liste sont fondamentales car elles permettent, souvent pour un coût limité, de réduire simultanément plusieurs risques ou un seul

## Les stratégies fondamentales de préservation des collections

Stratégies qui concernent tous ou plusieurs agents à la fois.

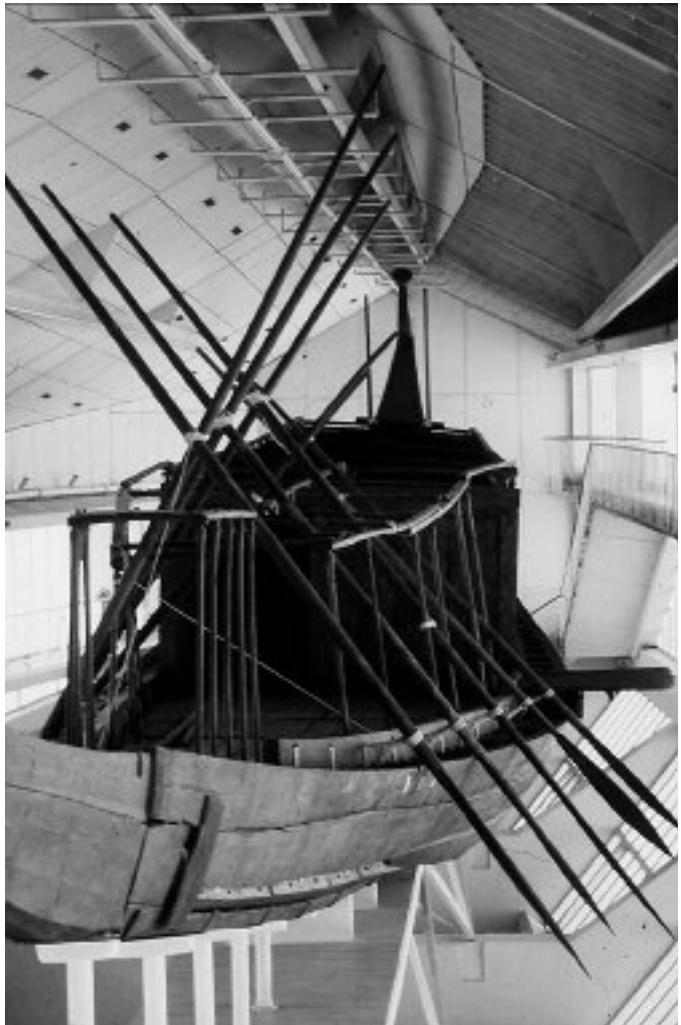
- 1 Un toit fiable. Fiable contre les précipitations locales et recouvrant tous les objets organiques (et de préférence la plupart des objets inorganiques). Bien que cette recommandation soit évidente même pour les personnes en dehors des musées, elle s'applique aussi pour les grands objets, comme les voitures historiques, les machines historiques peintes. Elles ne peuvent survivre bien longtemps si elles sont exposées aux intempéries.
- 2 Des murs, des fenêtres et des portes fiables qui bloquent les conditions météorologiques, les ravageurs, les voleurs amateurs et les actes de vandalisme.
- 3 Ordre et propreté dans les réserves et les espaces d'exposition. Cela ne veut pas dire qu'il faut employer son temps à un nettoyage obsessionnel, qui fournit très peu d'avantage et peut même être contre-productif. Cela signifie qu'il faut maintenir suffisamment d'ordre pour que les objets ne s'entassent pas les uns sur les autres, que les inspections soient facilitées, que les objets soient surélevés par rapport au sol et qu'ils puissent être retrouvés aisément. Cela signifie qu'il faut que les espaces soient suffisamment propres pour ne pas créer des habitats propices aux ravageurs, pour que les métaux n'accumulent pas de la poussière corrosive et que les objets poreux et difficiles à nettoyer ne se salissent pas.
- 4 Un inventaire des collections à jour, avec l'emplacement des objets, des photographies qui peuvent permettre l'identification des objets volés et l'identification de nouvelles détériorations.
- 5 Inspecter régulièrement les collections dans les réserves et dans les salles d'exposition. C'est particulièrement important dans les musées qui ont des ressources limitées pour d'autres stratégies de préservation. Le temps entre deux inspections ne doit pas être inférieur au cycle de développement des insectes (environ 3 semaines pour les mites). Inspecter pour relever non seulement les nouvelles détériorations et les traces de risques mais aussi les vols.
- 6 Utilisation de sacs ou d'enveloppes quand nécessaire. A moins que des boîtes rigides soient déjà fournies, cette mesure s'applique pour tous les petits objets fragiles, tous les objets facilement endommagés par l'eau, tous les objets attaqués par la pollution locale et tous les objets facilement attaqués par les insectes. Ces emballages doivent être à l'épreuve de la poussière, de préférence hermétiques, étanches et résistants aux insectes. Le polyester ou le polyéthylène transparent sont les plastiques les plus fiables (par exemple, les sachets alimentaires). La littérature spécialisée contient de nombreuses références sur ces mesures adoptées pour les textiles, les archives, les monnaies, etc.
- 7 Des panneaux protecteurs résistants et inertes au dos des objets plats et délicats afin de les soutenir et bloquer l'accès à plusieurs agents. Cette mesure s'applique sur les manuscrits, les peintures sur toile, les peintures sur papier et carton, les cartes murales, les textiles tendus, les épreuves photographiques (dans les réserves et dans les espaces d'exposition). Pour ceux qui présentent des surfaces vulnérables à la pollution, à l'eau ou au vandalisme, les munir d'une protection de verre.
- 8 Le personnel et les volontaires sont dévoués à la préservation, informés et qualifiés. C'est fondamental pour pouvoir agir sur un agent responsable d'un risque élevé pour la majeure partie ou la totalité des collections.
- 9 Systèmes de verrouillage sur toutes les portes et fenêtres. On doit garantir au minimum la sécurité d'un domicile (mieux, si possible).
- 10 Un système (humain ou électronique) de détection des vols ayant un temps de réaction inférieur au temps nécessaire à un amateur pour forcer les serrures ou briser les fenêtres. Si cela n'est pas possible, les objets les plus précieux sont conservés dans un autre endroit plus sûr, quand il n'y a pas de personnel dans le musée.
- 11 Un système d'extinction automatique d'incendie (ou autres systèmes modernes). Cela peut ne pas être essentiel si absolument tous les matériaux de l'édifice et tous les matériaux des collections sont ininflammables (par exemple, des collections de céramique dans des vitrines de métal et de verre dans un bâtiment de maçonnerie sans solives de bois).
- 12 Tous les problèmes d'humidité excessive soutenue sont résolus rapidement. L'humidité excessive est un agent rapide et agressif qui crée de nombreux risques, comme les moisissures, la corrosion et des grosses distorsions. Contrairement aux incendies, aux inondations et aux insectes, elle est si courante qu'elle est souvent tolérée. Les deux sources habituelles d'humidité excessive sont les petites fuites d'eau et la condensation due aux grandes baisses de températures. Eloigner les collections. Réparer les fuites d'eau. Aérer pour éliminer la condensation.

Pas de lumière intense, pas de lumière directe du jour, pas d'éclairage électrique puissant sur les artefacts colorés, à moins d'être sûr que la couleur est insensible à la lumière (céramiques cuites, émaux).

risque catastrophique qui pourrait affecter toutes les collections et peut-être le musée lui-même. Dans les deux premiers cas (toitures, murs, etc.), ils font les deux à la fois. Une toiture et des murs fiables bloquent les neuf agents de détérioration, pas toujours de manière parfaite mais toujours pour une grande part. Cet exemple peut paraître trop simple pour être vrai mais pour beaucoup de musées, il n'est pas toujours aisé d'avoir un toit «fiable» et des murs «fiables». Ces dernières années, de nombreux rapports ont montré que d'importantes fuites d'eau mettant en danger les collections se sont produites dans certains musées internationaux très célèbres en raison d'une mauvaise maintenance. De plus, beaucoup d'objets de grande taille ou de nature immeuble



**Figure 2.** Une simple toiture construite pour couvrir une partie particulièrement importante d'un site archéologique situé près d'un musée. Une légère déclivité et une gouttière permettent de diriger l'eau loin de l'aire protégée et évitent de créer des problèmes d'humidité sur les parois. Faible coût mais une préservation efficace. Toutes les photographies de ce chapitre sont de l'auteur, Stefan Michalski, Institut canadien de conservation, sauf les figures 9 et 10, prises lors de projets pour l'UNESCO ou l'ICOM, au Caire, à Aswan et à Koweït city entre 1986 et 2002.



**Figure 3.** La barque solaire dans son musée, près de la grande pyramide. Le besoin d'un système automatique d'extinction d'incendie est évident, mais quels sont les risques causés par des températures ou une humidité contre-indiquées sur un tel objet ? Comment pouvons-nous le savoir ? Quel est le meilleur moyen de les réguler de manière fiable ?



**Figure 4.** Un manuscrit sur papyrus exposé dans un petit musée. Enfermé entre deux plaques de verre scotchées. Forme traditionnelle et très rentable de préservation des collections. Elle permet d'offrir une enveloppe hermétique qui bloque l'eau, les ravageurs, les polluants et l'humidité contre-indiquée. Elle protège aussi contre de nombreuses forces physiques. Entretien facile sans conséquence sur l'objet.

sont exposés à l'extérieur. Sur la figure 2, un simple toit est installé au-dessus de la partie la plus importante et la plus vulnérable d'un site archéologique, situé auprès du musée. On peut objecter, cependant, que l'édifice moderne autour de la barque solaire (figure 3) avec ses immenses fenêtres exposées au soleil du désert, ne bloque peut-être pas de manière fiable la chaleur locale (à moins que la climatisation ne fonctionne). A l'autre bout de l'échelle, de très simples mesures peu onéreuses, telles que l'usage de sacs en plastique, de panneaux protecteurs, du verre, peut faire une grande différence pour la protection des collections et protégeront contre la plupart des sources de danger en plus du vol et de l'incendie. La figure 4 et un dernier exemple (figure 10) montrent l'application de ces méthodes simples mais hautement efficaces.

## Etape 2: Identifier les risques

### Quand commencer une inspection des risques et combien de temps faut-il?

Pour identifier les risques encourus par les collections, on peut réagir au fur et à mesure que les situations se présentent, comme l'a fait le conservateur dans l'étude de cas page 56. Ou bien, on peut commencer avec une liste de stratégies fondamentales comme dans la section précédente, et continuer jusqu'à la fin. Une autre solution serait de commencer immédiatement une étude systématique qui permettrait d'identifier les risques prioritaires et ceux qui le sont moins.

Une simple inspection d'un petit musée peut prendre trois jours à une personne expérimentée tandis qu'une inspection détaillée d'un grand musée peut occuper plusieurs personnes pendant plusieurs mois. Que l'inspection soit simple et se concentre sur un risque prioritaire ou qu'elle soit détaillée et examine tous les risques, petits et grands, le principe directeur est qu'elle doit être « systématique et exhaustive ». Dans le domaine de la préservation des collections, le personnel s'est trop souvent concentré sur des habitudes ou sur les procédés dernier cri, sur des rapports ad hoc et sur les situations d'urgence, réelles ou bureaucratiques.

En résumé, mieux vaut une simple inspection que rien du tout et mieux vaut tard que jamais. L'essentiel est de prendre du recul et de vous détacher momentanément de votre travail, de vos tâches quotidiennes de préservation, de regarder votre musée et ses collections avec un regard nouveau et chercher tout ce qui peut éventuellement causer des dommages.

### Que chercher exactement?

L'expert est à la recherche de tous les risques possibles pour les collections. C'est l'étape de l'évaluation des risques qui est la plus difficile à expliquer et c'est, bien sûr, la plus décisive. C'est la partie qui profite le plus de votre expérience, même si elle peut aussi être réalisée par une autre personne. Elle requiert du bon sens, un peu d'intelligence et un bon coup d'œil.

L'inspection des risques est une façon d'entrer dans le monde réel des collections, d'aiguiser son sens pratique mais aussi son imagination car il faut imaginer tout ce qui pourrait aller mal. Elle entraîne une grande intimité avec les objets et suscite un fort intérêt pour leur sécurité.

La recherche se fait en deux temps : la collecte des données et la prédiction des risques.

### **Collecte des données pour prédire les risques**

Il est préférable de collecter les données de manière systématique. Un modèle approprié et prouvé est présenté dans les sections suivantes. Ces données ne doivent contenir aucune opinion ou spéulation et il faut absolument saisir la limite entre données factuelles et opinions.

L'expert prédit alors les risques spécifiques. Chaque risque spécifique est prédit en imaginant un scénario spécifique d'une perte ou d'une détérioration éventuelle, inspiré par chaque donnée ou éventuellement par la combinaison de plusieurs données. L'idée clé est d'imaginer une perte possible et de trouver les données disponibles les plus adéquates pour permettre de quantifier la prédiction.

Le bon sens permet, heureusement, d'imaginer beaucoup de risques graves et de les estimer approximativement. Pour d'autres risques, comme la décoloration par la lumière, il s'agit davantage de connaissances scientifiques. Il n'est pas nécessaire d'être un expert pour relever la plupart des grands risques lors des inspections simples. Il suffit d'être systématique.

### **Sources des données : visibles et invisibles**

Une inspection pour évaluer les risques repose sur deux sources de données qu'il est plus simple d'aborder séparément.

1. Données visibles : c'est ce que nous regardons et observons avec nos propres yeux, en examinant le site, l'édifice, les salles, le mobilier et les collections.

2. Données invisibles : c'est la partie qui considère l'histoire du musée, les activités du personnel, les procédures, les

comportements, ainsi que des sources de données extérieures nécessaires à l'estimation des risques (par exemple : données sur les inondations, sur les tremblements de terre, sur la sensibilité à la lumière, etc.)

Il est plus facile, mais pas indispensable, de séparer ces deux parties de l'inspection tout simplement parce que la partie visible implique de marcher dans le musée, d'observer, de prendre des notes, de prendre des photographies alors que la partie invisible suppose de parler avec le personnel et de rechercher des documents pertinents. Peu importe quelle partie est réalisée en premier mais, avant de commencer, il est utile d'avoir une idée du mandat de l'institution, des politiques de préservation et une connaissance des plans précédents de préservation. Il est également très utile d'avoir des copies des plans au sol du bâtiment pour localiser les observations.

### **Relever les données visibles**

Les collections peuvent être considérées comme le contenu d'une série de boîtes, constituant chacune une strate protectrice (cf. figure 5).

La recherche des données visibles se fait de l'extérieur vers l'intérieur. Il faut commencer par examiner le site, puis le bâtiment et toutes ses caractéristiques. On peut ensuite se déplacer à l'intérieur du bâtiment et le regarder du point de vue de chaque pièce. Un modèle élaboré par l'auteur au cours de ses nombreuses inspections est présenté en Annexe 1 « Itinéraire proposé pour l'inspection du musée, série d'observations et série de photographies ».

### **Photographier**

Les photographies permettent de saisir de nombreux détails. L'expérience de l'auteur montre que les photographies non seulement constituent des éléments forts d'un rapport mais elles forment aussi une documentation pratique. Souvent, en regardant les photographies, on remarque des choses que l'on a manquées en situation réelle. La pièce avait-elle un système

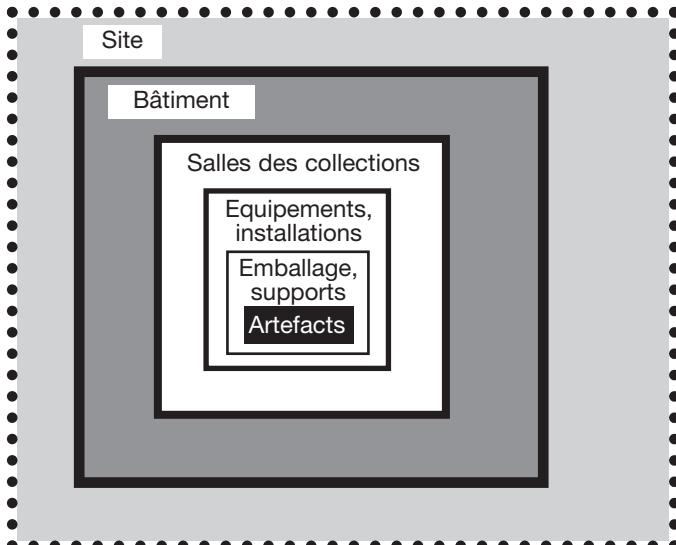


Figure 5. Ensembles gigognes autour des collections.

d'extinction automatique d'incendie? Les manuscrits étaient-ils tous sous verre ou seulement certains d'entre eux ? Les lampes étaient-elles allumées dans toutes les vitrines? Une documentation photographique permet également de conserver les données pour des futures comparaisons.

Dans le passé, faire une centaine de bons clichés papier était relativement onéreux mais avec l'arrivée des appareils numériques de plus de 3 mégapixels, il est possible de faire de nombreuses photographies à peu de frais et de les placer dans des rapports ou des courriels si nécessaire. On peut aussi immédiatement contrôler la qualité des clichés et les refaire s'ils sont surexposés ou flous, etc. L'inspection d'un musée de petite taille générera 100-200 photographies et 300-400 pour un musée de taille moyenne. (L'appareil numérique peut aussi aider un petit musée à présenter rapidement ses collections sur Internet).

Les photographies doivent toujours être prises de manière systématique et non au hasard. Afin de pouvoir les utiliser ultérieurement, il est plus facile, en particulier dans le cas d'un musée avec plusieurs salles, de prendre les clichés dans un ordre

logique. Une série de photographies est proposée en Annexe 1 « Itinéraire proposé pour l'inspection de musée, série d'observations et série de photographies ». Par ailleurs, pour documenter l'éclairage du musée, apprenez à photographier le bâtiment, les salles et les vitrines sans utiliser le flash. Un trépied peut être nécessaire si la lumière est insuffisante.

### Relever les données invisibles

Auparavant, les inspections se limitaient souvent à la visite des bâtiments et des collections et omettaient de considérer une bonne part de ce qui détermine la préservation des collections. Une évaluation exhaustive des risques nécessite des informations provenant des plans, des directives et des documents de planification, des spécifications d'éclairage et d'exposition, etc. Elle a également besoin de données qui n'existent que dans les souvenirs du personnel, voire dans les habitudes non documentées mais influentes du musée.

Le personnel laisse-t-il toujours la porte arrière ouverte les jours de grande chaleur, alors que les directives l'interdisent ? Est-ce que les lampes de toutes les vitrines sont allumées toute la nuit quand les techniciens doivent nettoyer ? Est-ce que le toit ou la plomberie a déjà eu des fuites ? Où ? Est-ce que le conservateur apporte de nouveaux objets sans les mettre au préalable en quarantaine, sans vérifier qu'ils ne sont pas atteints d'une infestation par des insectes qui pourrait se propager rapidement au sein du musée ? Est-ce que le personnel apporte des aliments dans les réserves et attire ainsi les rongeurs et les insectes ? Est-ce que le personnel y fume ? Etc.

Des sources importantes d'information sur les risques seront trouvées en dehors du musée. Quels sont les aléas locaux et régionaux ? Le musée est-il situé sur une plaine inondable ou à risque de glissement de terrain ? Quelle est la probabilité qu'un tremblement de terre survienne ? A quelle fréquence les aléas identifiés se manifestent et quelle est la tendance actuelle ? (Des changements comme la construction de nouveaux bâtiments ou de routes qui obstruent le drainage naturel

peuvent faire une grande différence pour l'appréciation du risque d'inondation). Dans quelle mesure les collections sont-elles sensibles à la lumière et aux taux d'humidité contre-indiqués?

Une liste en annexe donne les sources typiques d'information et de questions utiles pour relever des données invisibles. Ne vous limitez pas à cette liste : ce n'est qu'un point de départ. Pour votre évaluation des risques, vous aurez toujours besoin de découvrir des données qui ne figurent ni sur cette liste, ni sur aucune autre liste. Dans cette recherche, vous pouvez vous appuyer sur deux principes directeurs : l'imagination et la mémoire.

Imagination signifie se permettre d'imaginer tout risque spécifique qui semble plausible. Par exemple, vous observez une lampe de verre syrienne exposée et éclairée de l'intérieur par une ampoule (figure 6). Vous imaginez que peut-être les décos de verre se décoloreront si les lampes sont allumées toute la journée. Quelqu'un vous a certifié que toutes les couleurs sont sensibles à la lumière mais quelqu'un d'autre a ri et vous a dit que cela ne concernait pas le verre coloré. Une autre personne, plus prudente, a déclaré que les ampoules classiques ne créaient pas de problème pour le verre coloré mais que les ampoules récentes étaient un problème pour les couleurs peintes. Etant donné ce risque plausible imaginé, vous devez alors trouver des informations sur les lampes syriennes, sur les différents types de décos colorée et sur les effets de la lumière. Exercice: selon vous, quelle devrait être la décision en matière d'éclairage s'il n'y a aucune information disponible sur la sensibilité des décos colorées de la lampe?

La mémoire de l'occurrence des aléas dans le musée fournit des données extrêmement précieuses. Par exemple, la question suivante « quels sont les risques occasionnés par une mauvaise manipulation des objets dans le musée ? » peut vous conduire à une analyse théorique difficile et complexe de la manipulation ou vous amener à poser une simple question à l'ensemble du personnel : est-ce que quelqu'un se souvient d'histoires d'objets



**Figure 6.** Une lampe de verre avec décos colorée, exposée et éclairée de l'intérieur.

tombés, rayés ou endommagés de quelque manière au cours d'une manipulation (il y a cinq ans, vingt ans)? N'oubliez pas d'expliquer que l'intention n'est pas de réprimer mais de trouver des solutions. Il n'est pas nécessaire d'avoir des noms mais des histoires. Vous découvrirez que la mémoire collective de tous les musées contient

des histoires d'événements mineurs jamais documentés. Collectez-les : ce sont des éléments précieux pour appréhender la préservation de vos collections. Notez que la collecte de ces histoires est une forme lente de « dépistage » institutionnel (idéalement, ces événements auraient dû être correctement étudiés et documentés au moment où ils se sont produits). Comme pour toute détection, le but est de susciter une réaction qui permettra d'améliorer la gestion des risques encourus par les collections.

### **Evaluer les risques à partir des données collectées**

Une fois les risques relevés, se pose alors la question de savoir quels sont les risques les plus importants, et quels sont les risques les moins importants. Les musées prenaient traditionnellement ces décisions en faisant appel aux conseils d'experts (si disponibles), aux avis personnels et à la politique interne du musée. Les décisions étaient, en outre, souvent prises par différents départements. Il en sera sans doute toujours ainsi mais un rapport qui évalue tous les risques encourus par les collections constitue un utile point de départ pour les discussions.

Il existe actuellement deux méthodes éprouvées d'évaluation exhaustive des risques pour des collections de musée. La première est une méthode arithmétique et détaillée, élaborée par Waller (2003) dans un grand musée national et appliquée avec succès dans de nombreux musées de taille moyenne et grande. L'autre méthode, mise au point par l'auteur, utilise de simples échelles d'ordre de grandeur des risques. Elle a été appliquée avec succès dans un grand nombre de musées de petite et moyenne taille et récemment enseignée à l'occasion de plusieurs programmes de formation, comme les cours co-organisés par l'ICCROM et l'ICC en 2003 et 2005. Ce chapitre présente seulement la méthode simple mais une bonne enquête factuelle peut toujours être convertie ultérieurement en une évaluation arithmétique et détaillée. L'utilisation d'échelles d'ordre de grandeur est courante dans le domaine de la gestion des risques chaque fois que l'évaluation n'est pas réalisée par des experts.

Les échelles sont présentées dans le tableau 3 et considèrent les quatre composantes de l'évaluation des risques :

Quand adviendra t-il ?

A quel point chaque objet affecté sera t-il endommagé ?

Quelle est la proportion de la collection qui est affectée ?

Quelle est l'importance des objets affectés ?

L'intensité du risque est alors la somme de ces quatre composantes.

Les scores de chacune de ces composantes sont ajoutés (et NON multipliés). Le total représente l'intensité du risque spécifique identifié. Globalement, le total des scores obtenus par cette méthode simple suggère les catégories de priorités suivantes:

- 9-10: Priorité extrême. Possibilité de perdre toute la collection dans un futur proche ou très proche (quelques années ou moins). Ces scores résultent typiquement d'une très grande probabilité d'incendie, d'inondation, de tremblement de terre ou d'attentat à la bombe et sont heureusement fort rares.
- 6-8: Priorité urgente. Possibilité de pertes ou de détériorations substantielles sur une portion significative des collections dans un futur proche (quelques années). Ces scores résultent typiquement de problèmes liés à la sécurité ou à des taux très élevés de détérioration par la lumière, les ultraviolets ou l'humidité.
- 4-5: Priorité modérée. Possibilité de détériorations modérées sur quelques objets dans quelques années ou possibilité de pertes ou de détériorations substantielles dans plusieurs décennies. Ces scores sont courants dans les musées où la conservation préventive n'est pas une priorité.
- 1-3: Maintenance du musée. Possibilité de détériorations modérées ou risque modéré de perte dans plusieurs décennies. Ces scores concernent le suivi des améliorations que les musées, même consciencieux, doivent assurer une fois résolu le problème des risques plus importants.

Plus loin dans ce chapitre, vous trouverez des exemples d'évaluation des risques utilisant cette échelle.

**Tableau 3. Simples échelles pour l'évaluation des risques**

Quand le risque adviendra t-il ? (probabilité de détérioration)		
Score	Risques qui se produisent comme des événements distincts	Risques qui s'accumulent progressivement
3	Se produit environ une fois chaque année	La détérioration se produira dans environ un an
2	Se produit environ une fois tous les 10 ans	La détérioration se produira dans environ 10 ans
1	Se produit environ une fois tous les 100 ans	La détérioration se produira dans environ 100 ans
0	Se produit environ une fois tous les 1000 ans	La détérioration se produira dans environ 1000 ans
A quel point chaque objet affecté sera t-il endommagé ? (perte proportionnelle de valeur)		
3	Perte totale ou quasi totale de l'artefact	(100%)
2	Détérioration significative mais limitée sur chaque artefact	(10%)
1	Détérioration modérée ou réversible sur chaque artefact	(1%)
0	Détérioration juste observable sur l'artefact	(0.1%)
Quelle est la proportion de la collection qui est affectée ? (fraction de la collection à risque)		
3	Totalité ou majeure partie de la collection	(100%)
2	Une large fraction de la collection	(10%)
1	Une petite fraction de collection	(1%)
0	Un artefact	(0.1% ou moins)
Quelle est l'importance des objets affectés? (valeur des artefacts à risque)		
3	Très supérieure à la valeur moyenne (100 fois la valeur moyenne)	
2	Supérieure à la valeur moyenne (10 fois la valeur moyenne)	
1	Importance moyenne pour cette collection	
0	Inférieure à la valeur moyenne pour cette collection (1/10 de la valeur moyenne)	

**Total maximum des scores. Exemple :**

Quand adviendra t-il?	3
A quel point chaque objet affecté sera t-il endommagé ?	3
Quelle est la proportion de la collection qui est affectée ?	3
Quelle est l'importance des objets affectés?	1
Intensité du risque (total des scores indiqués ci-dessus)	10

Note: On ne peut obtenir plus de 11 points. Si toute la collection est à risque, alors l'importance de chaque artefact ne peut pas être supérieure à la moyenne et si 10% de la collection est à risque, l'importance ne peut être 10 fois supérieure à la valeur moyenne. Il est possible de donner des scores intermédiaires (par exemple: 2,5).

Il n'est pas indispensable d'utiliser ces échelles pour évaluer les risques. On peut choisir d'utiliser simplement des termes tels que «grand», «moyen», «petit» pour qualifier les risques ou « Doit être fait cette année », « Peut attendre dix ans ». Ce qui importe au fond, c'est que le musée adopte une méthode d'inspection rationnelle et compréhensible qui permette une forme d'évaluation et qui étudie l'ensemble du musée de manière systématique.

### **Etape 3: Planifier des améliorations pour la gestion des risques encourus par les collections**

#### **Cinq étapes de réduction des risques pour les collections**

Les nombreux moyens employés par les musées pour réduire les risques encourus par les collections peuvent être regroupés en cinq étapes : éviter, empêcher, détecter, réagir, récupérer-traiter.

1. Eviter les sources et les éléments attractifs de l'agent
2. Empêcher l'agent d'atteindre les objets (car quelquefois l'étape 1 échoue).
3. Détecter l'agent dans le musée (car quelquefois les étapes 1 et 2 échouent).
4. Réagir lorsque la présence de l'agent est détectée (sinon l'étape 3 n'a pas de raison d'être).
5. Récupérer, traiter les collections endommagées par l'agent (restaurer les objets, identifier ce qui n'a pas fonctionné et envisager des améliorations).

Les quatre premières étapes se rapportent à la prévention des détériorations. La dernière étape concerne la conservation curative et la restauration, nécessaires si les étapes préventives ont échoué. Naturellement, la plupart des dommages subis par les collections de musée sont survenus dans le passé ou bien avant qu'elles n'entrent dans le musée. Le meilleur entretien des collections n'éliminera jamais la nécessité de la conservation curative et de la restauration.

Dans la suite de cette section sur la planification des améliorations, rappelez-vous que chaque étape a un rôle à jouer et qu'une gestion réussie des risques est un juste équilibre des

cinq étapes. Plus tard, lorsque vous vous occuperez de la gestion des risques de votre collection, souvenez-vous que chacune d'elles peut vous aider à penser à ce qui pourrait bien manquer dans votre musée.

### **Bon sens, entretien adéquat mais il y a des complications**

Beaucoup d'auteurs ont constaté que les stratégies traditionnelles d'entretien s'apparentent à une bonne préservation des collections. Autrement dit, une grande part de la préservation relève du bon sens. La liste des « stratégies fondamentales » présentée plus haut serait, en effet, tout à fait ordinaire pour un technicien chargé de l'entretien, il y a cent ans. Pourtant, certaines habitudes d'entretien peuvent endommager les collections de musée.

Par exemple, si des déserts proches ou des routes poussiéreuses déposent une fine couche de poudre minérale, un nettoyage régulier des objets semble une bonne idée. Malheureusement, deux problèmes surviennent : l'abrasion et l'accrochage.

L'accrochage survient avec des objets complexes. Il se produit surtout avec du mobilier comprenant des pièces chantournées élaborées ou de la marqueterie, ce qui est courant dans les arts décoratifs islamiques. Le chiffon ou le plumeau accrochent des fragments recourbés ou partiellement dissociés et les emportent au loin! Un technicien chargé de l'entretien, interrogé à ce sujet par l'auteur (il y a quelques années), se défendit avec passion et déclara que sa famille avait exercé cette fonction pendant des générations. Qu'un jeune expert étranger soulève cette question a fortiori en présence des superviseurs, fut un manque de diplomatie. Rétrospectivement, il est improbable que quelque chose ait changé dans l'entretien de ce musée. Il aurait mieux valu informer le conservateur qui aurait pu s'adresser discrètement au personnel.

En outre, l'auteur a régulièrement noté une autre complication dans les musées ayant des problèmes de poussière. Ce sont les dommages provoqués par l'eau. Dans toutes les régions chaudes du monde, d'est en ouest, le moyen le plus courant de nettoyer les sols, à l'intérieur comme à

l'extérieur, est d'arroser copieusement d'eau, souvent déversée en flaques sur le sol, puis d'éponger soit le matin très tôt avant l'ouverture du musée soit immédiatement après la fermeture. Une des explications est l'effet agréable du rafraîchissement qui s'ensuit allié à la prédominance de carrelages et de murs en pierre sans élément de bois. Une autre explication peut être le rituel du nettoyage à l'eau qui a lieu fréquemment dans les cultures où l'eau est rare. Histoire et sociologie à part, en ce qui concerne la préservation, le risque très réel est le dommage occasionné par l'eau, comme le montre la figure 7. Là, dans un musée important, personne n'a remarqué ni agi d'autorité devant le changement considérable d'aspect des objets, malgré des indices évidents. Il n'y a aucune détérioration sous le plastique qui protège l'œil. De plus, les clous retenant le panneau protecteur, se corrodent rapidement et tachent aussi le bois. Une protection de verre, comme sur la figure 8, est manifestement plus appropriée pour un sarcophage en bois.

### **Trouver des solutions particulières et ensuite des solutions communes**

Pour chaque risque identifié et évalué (ou au moins pour tous les risques reconnus significatifs), il faut alors apporter une solution ou trouver plusieurs options pour une solution. Il faut, si possible, estimer les coûts ou identifier le type des ressources requises. En termes économiques, cela permet ensuite au musée de calculer la rentabilité des solutions: combien de risques chaque option permet-elle de maîtriser? Combien coûtent-elles? Plusieurs exemples sont présentés dans la section intitulée Exemples d'évaluations de risques spécifiques et de solutions particulières.

Recommander des solutions particulières est efficace si l'inspection a identifié peu de risques élevés nécessitant des solutions indépendantes. Dans de tels cas, la logique suggère que le musée mette en œuvre toutes les solutions dans l'ordre croissant des coûts.

Il est également possible de trouver des solutions communes pour des groupes de risques mais cela nécessite d'étudier les



**Figure 7.** Un sarcophage en bois placé sur le sol et en exposition directe. Les taches d'humidité proviennent des éclaboussures provoquées par le nettoyage quotidien des sols à l'aide de serpillières humides, procédure courante sous les climats chauds et poussiéreux. La protection de plastique placé sur l'œil réduit le risque de vandalisme et bloque les éclaboussures.

différentes options et solutions pour chaque risque élevé. On recherche ensuite des options qui concernent plusieurs risques à la fois. Il peut être plus rentable de rechercher une option qui résout plusieurs risques que de mettre en œuvre la mesure la moins chère pour chaque risque.

Un dilemme peut survenir pour la planification quand beaucoup de petits risques peuvent être maîtrisés à faible coût tandis que le seul grand risque exige une solution onéreuse. En réalité, ce n'est pas tant un dilemme qu'un piège de la gestion des risques ou une illusion, dans lesquels beaucoup de musées sont tombés. Le fait d'avoir les moyens et le personnel pour enrayer les petits risques nous donne l'impression d'avoir véritablement fait de notre mieux pour préserver la collection. Cependant, comme l'auteur l'a déjà noté au début de ce chapitre, il n'est pas difficile d'employer son temps à traiter les petits risques.

On voit régulièrement des musées qui consacrent des mois de travail à fabriquer des supports capitonnés pour le stockage des



**Figure 8.** Un sarcophage dans une vitrine moderne de musée. La vitrine bloque l'eau qui peut provenir de l'entretien des sols mais il n'est pas certain qu'elle bloque les fuites d'eau provenant du plafond, les insectes, la fumée ou les polluants. Une inspection minutieuse et/ou des plans de fabrication sont nécessaires pour de telles évaluations.

textiles et ne rien faire pour réduire le risque créé par les conduites d'eau qui traversent le plafond où se trouve la dite collection. Ou bien des musées qui construisent de magnifiques vitrines en bois qui résolvent les petits risques causés par l'humidité au lieu de concevoir des vitrines capables de résister à un probable tremblement de terre dans une région à grande activité sismique. Ou des musées qui ont restauré, à grands frais, des peintures qui, une fois installées, sont tombées au sol car personne n'avait vérifié la résistance des crochets. Ou encore, de nombreux musées qui ont négligé d'installer des systèmes automatiques d'extinction des incendies en raison des risques présumés liés à l'eau et qui ont complètement brûlé. (Il est intéressant de remarquer que les photographies anciennes du musée de la barque solaire (figure 3) parues sur des sites Internet touristiques ne montrent aucun système automatique d'extinction. Il a été vraisemblablement installé ultérieurement au projet original).

Une dernière remarque sur la recherche des solutions. Penser aux améliorations à apporter pour la gestion des risques uniquement en

termes de construction ou d'achat est une erreur courante. Beaucoup de solutions contre les risques et les aléas sont intangibles, comme la formation du personnel ou l'amélioration de la communication. Par exemple, un grand musée a découvert qu'il y a avait continuellement des erreurs de préservation dans les montages d'exposition (éclairage, supports, matériaux polluants). Le département de conservation-restauration et celui chargé des expositions ne communiquent pas de manière régulière pendant la conception des expositions. Le département de conservation-restauration était seulement tenu d'approuver l'exposition au dernier moment de l'installation. Il était alors trop tard et trop cher pour effectuer des modifications. Le résultat n'était que frustrations et animosité de part et d'autre. L'amélioration a été simple et n'a nécessité aucune dépense: le département de conservation-restauration a été prié d'envoyer un représentant à toutes les réunions du comité chargé des expositions. Plus tard, le personnel de la conservation-restauration a admis qu'il n'avait aucune idée de la complexité de la tâche du comité chargé des expositions ni du prix exorbitant des solutions qu'il proposait pour l'éclairage, comme celle des fibres optiques. (Vous trouverez une excellente référence, en anglais, sur les questions de conservation-restauration et les projets d'exposition dans le CD-ROM intitulé *Exhibit Conservation Guidelines: incorporating conservation into exhibit planning, design and fabrication*, par National Parks, USA. (Raphael, c 2000)

### Intégrer les mesures de préservation

Le mot « intégrer » a surgi récemment comme un autre idéal de la gestion de la préservation. Cela signifie inclure une activité indépendante et isolée au sein d'un système plus large. Ce n'est pas uniquement une grande théorie mais une opération pratique et holistique. C'est un terme relatif puisque certains l'emploient pour la lutte intégrée contre les ravageurs tandis que d'autres le proposent pour toutes les activités de préservation dans le musée.

Par exemple, la lutte intégrée contre les ravageurs implique,

entre autres, la propreté sous les armoires, une végétation réduite à proximité des murs, une quarantaine obligatoire des nouveaux objets, l'absence de nourriture dans les bureaux des conservateurs situés près des réserves, etc. La régulation intégrée de l'humidité relative suppose que la conception des vitrines, des installations techniques (chauffage, ventilation ou climatisation) et le monitorage de la conservation forment un système cohérent et rentable. La mise en œuvre d'une approche intégrée dépend de la coopération des personnels du musée et de leurs départements, et un travail d'équipe soutenu dépend d'une entente commune. Le succès des mesures intégrées commence par une communication réussie.

### Trouver des mesures de préservation durables

Enfin, le concept le plus moderne apparu dans la préservation du patrimoine est la « durabilité ». Un nouveau programme universitaire sur le patrimoine durable pour les architectes, les ingénieurs et les conservateurs-restaurateurs a récemment été créé au Royaume-Uni ([www.ucl.ac.uk/sustainableheritage](http://www.ucl.ac.uk/sustainableheritage)). Un système durable est un système qui maintient un équilibre entre les sorties et les entrées. L'emploi de ce terme dans le domaine de la préservation du patrimoine a deux émanations : écologique et financière.

Quand les spécialistes de la conservation de l'environnement appliquent la durabilité au domaine du patrimoine, l'édifice historique d'un musée est alors considéré comme une ressource. Tout projet consacré à le démolir ou à le remplacer par un nouvel édifice doit tenir compte que chaque brique jetée et remplacée par une nouvelle représente une énorme perte (sortie) sans bénéfices (entrées).

Prenons l'exemple plus quotidien de l'éclairage dans les musées. Les lampes fluorescentes sont des lampes « à basse énergie ». Leur utilisation dans les musées permet d'économiser trois fois plus d'énergie. C'est d'abord une économie au niveau de la lampe qui consomme beaucoup moins d'électricité que les lampes incandescentes (y compris les lampes quartz-halogènes tant

appréciées par les concepteurs d'expositions) pour une même lumière. C'est aussi une économie au niveau de l'électricité qui est nécessaire au fonctionnement de la climatisation dans les musées remplis de lampes incandescentes (significatif dans de nombreux musées, en particulier dans les climats chauds). Enfin, l'emploi de ces lampes permet d'avoir une installation de climatisation plus petite et c'est une troisième économie d'énergie.

Malheureusement, beaucoup de lampes fluorescentes compactes contiennent une électronique complexe qui est jetée lorsque la lampe est remplacée. De nouveaux modèles de lampes fluorescentes compactes séparent l'électronique de la lampe (comme les lampes fluorescentes de grande taille). Néanmoins, comme l'attestera n'importe quel concepteur d'exposition, il n'est pas facile d'obtenir un éclairage agréable avec des lampes fluorescentes.

L'autre émanation du concept de durabilité est le domaine économique. Les pragmatistes emploient ce terme pour signifier que les finances locales du musée vont s'équilibrer indéfiniment. Pendant ces deux dernières décennies, beaucoup de musées dans le monde ont découvert qu'ils n'étaient pas durables en ces termes. Une des raisons pour lesquelles leurs frais de fonctionnement ont augmenté bien au-delà de leurs ressources est liée à l'installation d'équipements complexes pour la régulation de la température et de l'humidité, comme le préconisaient les «normes de conservation». Celles-ci seront examinées avec plus de scepticisme dans la section Lignes directrices concernant l'humidité et la température dans les musées.

### **Planifier au sein de la planification générale du musée et au-delà**

Le cycle de préservation du musée n'a de sens qu'au sein d'une structure organisationnelle qui le met en œuvre (comme votre musée, par exemple). D'autres chapitres dans cet ouvrage traitent de la planification et de la gestion de l'ensemble du musée. Le processus de planification prévoit des moments pour que les responsables du cycle de préservation puissent parler et élaborer leur projet au sein du cycle global de planification du musée. L'objectif lors des réunions de

planification du musée n'est pas seulement de défendre les besoins de la préservation mais aussi d'établir une collaboration inventive et d'être à l'écoute des autres intérêts du musée.

Rappelez-vous l'histoire du conservateur qui reçoit une donation de textiles de la part d'un important mécène local. Outre une exposition garantissant la préservation des textiles, le musée peut vouloir mettre l'accent sur la communication et les relations publiques. Si le donateur ou d'autres donateurs sont satisfaits, d'autres donations peuvent arriver au musée. De même, le département chargé des expositions et les services éducatifs peuvent vouloir présenter les aspects liés à la préservation des textiles : par exemple, les traitements réalisés sur les textiles, la fabrication locale des textiles, les teintures historiques qui pourraient avoir été employées ou les raisons pour lesquelles un faible éclairage est nécessaire. Tous ces exemples se sont concrétisés avec succès dans un certain nombre de musées.

Certains de nos lecteurs obtiendront, ou ont peut-être déjà, des postes importants dans des organisations nationales ou internationales liées au patrimoine. Ces organisations doivent désormais démontrer leurs résultats et leur rentabilité. Elles ont toutes commencé à examiner leur cycle de préservation: évaluation (où l'inspection de données intangibles est appelée consultation avec les groupes de clients), puis développement des options, planification (coordination avec les groupes de clients) et enfin application. Le cycle suivant examinera les résultats du cycle précédent ainsi que des risques nouveaux ou qui n'ont pas été traités.

De fait, pour le cycle de préservation des collections, l'auteur s'est inspiré d'un modèle proposé par un conférencier sur le développement des programmes gouvernementaux. L'approche du processus comme un cycle continu et non pas comme une démarche linéaire, avec un début et une fin, fut une avance considérable ! Historiquement, cependant, le modèle linéaire se justifie. De nouveaux objectifs déterminent une liste d'actions de base qui peuvent être mises en œuvre et achevées. En revanche, pour des objectifs séculaires, comme la préservation des collections

dans un musée bien établi, déterminer une liste d'actions qui apportent des améliorations, qui soient rentables et qui donnent des résultats visibles, voilà qui n'est pas évident. La préservation est un cycle qu'il faut répéter en insérant à chaque fois les données des nouvelles évaluations.

### Exemples d'évaluations de risques spécifiques et de solutions particulières

Figure 9. Manuscrits islamiques (livres dans les vitrines horizontales, feuilles dans les vitrines verticales) illuminés par les lampes électriques

Une salle d'exposition remplie de manuscrits islamiques. Lampes électriques modernes. Vitrines d'exposition modernes et solides. Impression générale sur la préservation de la collection : excellente. Il y a peut-être des risques importants pour la collection ou peut-être aucun. Seule une évaluation minutieuse peut le déterminer.

*Evaluation du risque de décoloration par la lumière dans la figure 9:*

Il est nécessaire de mesurer le niveau d'éclairement à l'aide d'un luxmètre, d'obtenir des informations sur les temps d'exposition, des renseignements sur les colorants dans les artefacts. Si, par exemple, le niveau d'éclairement sur les manuscrits est de 100 lux et si le conservateur conseille aux gardiens de n'allumer que lorsque les visiteurs entrent, c'est-à-dire environ 3 heures par jour pendant la majeure partie de l'année, la dose annuelle de lumière est alors 100 lux pendant 1000 heures = 100.000 lux/heure par an. Les plus grandes valeurs peuvent être exprimées en million de lux par heure (Mlx/h) (comme dans l'Annexe 4 de ce chapitre). Les 100.000 lux/heure de l'exemple sont équivalents à 0,1 Mlx/h. Si le colorant le plus fragile dans les manuscrits est de sensibilité élevée (par exemple, une teinture à base de plantes), on note, d'après le tableau que, s'il y a un filtre d'ultraviolets sur la lampe, alors environ 1 Mlx/h causera une décoloration juste visible. Le processus prendra environ 10 ans. Si la décoloration



**Figure 9.** Manuscrits islamiques exposés dans un petit musée moderne. Les vitrines paraissent convenables et l'éclairage semble de faible intensité (sans lampes à l'intérieur). Des exemples d'évaluation plus précise des risques pour les collections de cette pièce sont présentés dans le texte.

totale demande environ 30 fois plus de temps, alors le processus complet prendra 300 ans. Donc, en termes de scores, le résultat sera le suivant:

Quand adviendra le risque? 0,5  
(entre 0 et 1)

A quel point chaque objet affecté sera t-il endommagé? 2  
(c'est l'évaluation du conservateur, typiquement 1 - 2)

Quelle est la proportion de la collection qui est affectée ? 2  
(disons qu'il s'agit d'un petit musée)

Quelle est l'importance des objets affectés? 1  
(par exemple)

Intensité du risque 5,5

Si l'on choisit de faire une estimation en considérant le début de la décoloration, alors le score «Quand adviendra t-il?» s'élève à 2 mais le score «A quel point chaque objet affecté sera endommagé» descend à 0. Le résultat est un total de 5, semblable au total précédent. Les deux approches sont

correctes pour l'évaluation. Si l'on sait que les colorants sont des pigments minéraux, à l'exception du rouge (la garance) de sensibilité moyenne à la lumière, alors le processus prendra 30 Mlx/h, presque 10.000 ans pour une décoloration totale! Dans de tels cas extrêmes, il est préférable de faire une estimation de la détérioration juste visible (score 0) qui se produit dans 300 ans (score 0,5) pour obtenir un total de 3,5 pour l'exemple cité. C'est un risque relativement petit, pas nul, mais petit.

Prenons maintenant l'hypothèse d'un éclairage de 2.500 lux (courant avec des spots modernes et typique d'une lumière du jour indirecte dans une salle avec fenêtre ouverte). Supposons que les objets exposés sont éclairés 12 heures par jour au lieu de 3. Le taux de décoloration sera alors 100 fois supérieur. Les totaux précédents augmenteront de 2 points, 5,5 pour des colorants de sensibilité moyenne et 7 pour les colorants très sensibles, c'est-à-dire un risque de priorité urgente. De fait, si l'exposition avait déjà dix ans d'existence lors de l'évaluation, les colorants très sensibles seraient déjà considérablement décolorés. Souvent, le personnel de musée trouve ces résultats impensables voire impossibles mais l'auteur a vu beaucoup d'exemples d'expositions vieilles de 10 ans où certains colorants avaient été complètement détruits pendant cette courte période, alors que les objets avaient plus de 100 ans. En fait, les gens en général, les chercheurs ou les propriétaires ne laissent pas les manuscrits ni les textiles précieux sous une lumière intense jour après jour, année après année. Paradoxalement, ce sont les musées, dont la mission est de préserver, qui le font.

Les options pour réduire les risques de décoloration par la lumière sont prévisibles et relativement peu nombreuses.

- 1 Aléas liés à l'éclairage électrique. Réduire la taille et le nombre des lampes. Coût: faible (ampoules à basse puissance) à modéré (nouvelles installations de lampes).
- 2 Aléa lié à la lumière du jour. Fermer les fenêtres. Coût: faible (peindre le verre, ajouter des rideaux) à élevé (volets spéciaux, stores, restructuration de l'édifice). Dans le cas de manuscrits très importants et si l'intensité de la lumière du jour est inévitable, utilisez des

reproductions photographiques pour l'exposition. Coût: prix d'une photographie.

*Evaluation d'un risque créé par l'eau dans la figure 9:*

Il faut regarder le plafond, éventuellement au-dessus des lucarnes et contrôler la tuyauterie. Vérifier également le sol de l'étage supérieur. Y a-t-il des toilettes ? Les éviers de l'atelier ? Supposons, par exemple, que des toilettes se trouvent à l'étage supérieur et qu'il y ait trois autres canalisations traversant la pièce. Pour commencer, il est prudent, si ce n'est raisonnable, d'estimer que chacun de ses éléments peut fuir dans 30 ans. C'est la durée de vie probable estimée par les producteurs. Il y a donc environ 4 fuites en 30 ans, c'est-à-dire environ un événement tous les 10 ans. Estimons que chaque fuite touche 1/10 de la pièce. L'évaluation du risque est donc la suivante:

Quand adviendra le risque? 2,0

*(un événement tous les 10 ans)*

A quel point chaque objet affecté sera t-il endommagé ? 2,5

*(beaucoup d'encre et de peintures à l'eau peuvent être perdues)*

Quelle est la proportion de la collection qui est affectée ? 1,0

*(1/10 de la pièce est mouillé à chaque événement)*

Quelle est l'importance des objets affectés? 1,0

*(comme l'exemple précédent)*

Intensité du risque 6,5

Cette intensité du risque représente un niveau de « priorité urgente » même si absolument rien ne se produit en 10 ans, voire même en 30 ans. C'est la nature des pertes « probables ». Nous ne pouvons pas certifier que des fuites se produiront mais en tant que conseiller, nous devons avertir le musée des probabilités. Toutefois, si l'on observe l'image, l'estimation semble erronée.

Et elle est fausse en effet. L'évaluation effectuée plus haut suppose que les objets sont directement exposés. La tuyauterie et la plomberie au-dessus d'objets directement exposés créent assurément une situation à très grand risque (malheureusement courante dans les musées modernes qui privilient les expositions hors vitrines). Sur la figure 9, cependant, tous les manuscrits se trouvent dans des vitrines convenables, pourvues de couvercles

vitrés hermétiquement scellés. L'examen attentif des détails montre que les vitrines peuvent assurer une très bonne protection contre l'eau, en particulier grâce aux couvercles à pan incliné. Beaucoup de nouvelles vitrines coûteuses n'assurent aucune protection contre l'eau ou pire encore canalisent l'eau jusqu'aux objets à travers les orifices prévus pour l'éclairage. Ainsi, si l'on prend l'exemple de la figure 8, il est très difficile de juger les aléas causés par l'eau dans une telle vitrine. Dans les vitrines de la figure 9, l'auteur estime que peut-être 1 livre sur 30 deviendra humide si toutes les vitrines sont aspergées d'eau. Quant aux manuscrits présentés individuellement sur les parois, ils sont renfermés dans des enveloppes en plastique aux bords bien scellés. Environ 1 enveloppe sur 10 a des ajours qui pourraient laisser passer l'eau provenant du plafond. (Les enveloppes en plastique peuvent être plus performantes. Dans ce cas, l'auteur estime que seulement une enveloppe sur 100 pourrait prendre l'eau même si le cadre est rempli d'eau). Ainsi, pour les livres ouverts sur les vitrines, le risque descend de 1,5 points, à 5, et pour les manuscrits enveloppés à l'intérieur des cadres, il descend d'un point, à 4 et devient de priorité modérée.

Les options pour réduire les risques causés par l'eau sont les suivantes :

1. Changer le parcours des installations de plomberie. Coût : modéré à élevé.
2. Etablir un programme spécial de maintenance de la plomberie située au-dessus des salles consacrées à l'exposition.
3. Contrôler minutieusement et améliorer l'étanchéité des vitrines et des enveloppes, en particulier sous la tuyauterie, afin d'accroître leur capacité à bloquer l'eau.  
Coût : faible.

Si un musée envisage d'acheter ou de concevoir de nombreuses vitrines ou des armoires pour le stockage, et si les aléas occasionnés par l'eau provenant du plafond sont inévitables, comme par exemple une citerne placée sur le toit du musée, il est plus logique de concevoir et de tester des prototypes qui résistent à l'eau.

Exercice: comment pourriez-vous déterminer quel est le

risque d'infiltration d'eau depuis le plafond sur la figure 8?

Exercice: observez une de vos salles d'exposition. Essayez d'évaluer les risques de décoloration par la lumière, les risques causés par l'eau venant du plafond. Commencez par imaginer le futur, les 100 prochaines années. Imaginez un scénario et essayez de l'évaluer à l'aide des échelles décrites plus haut. Au début, il est plus facile de se concentrer sur une catégorie spécifique d'objets ou sur une partie de la pièce. Vous pourrez généraliser la pratique ultérieurement.

### **Figures 10 et 11. Deux boîtes différentes contenant des petits textiles et des insignes**

Les figures 10 et 11 proviennent de deux petits musées militaires au Canada. Comme beaucoup de musées, les musées militaires collectent des costumes, des textiles et un grand nombre de très petits objets qui n'ont de valeur qu'en série. Ici, ce sont des insignes et des écussons mais cela pourrait être des éléments de vêtements, de chaussures ou de chapeaux avec des fils métalliques provenant de collections d'art islamique ou de collections ethnographiques. En regardant les figures 10 et 11, on peut voir que l'utilisation des sachets alimentaires avec fermeture à glissière est un moyen rentable pour réduire les risques causés par l'eau. Elle permet aussi de réduire le risque de ternissement des parties métalliques dû à la pollution. Il est possible d'estimer les effets de l'eau et des polluants, peut-être pas précisément, mais à l'aide de scénarios évidents. Considérons ici l'effet des sachets pour deux évaluations plus difficiles : l'évaluation des risques liés à la manipulation et l'évaluation des risques causés par des insectes.

Il va sans dire que les conservateurs-restaurateurs d'objets reconnaissent les avantages de ces sachets en polyéthylène relativement lourd, pour protéger les objets des manipulations et des insectes. Les conservateurs les apprécient également pour un étiquetage sûr et pour regrouper des fragments. Des étiquettes cartonnées placées à l'intérieur du sachet permettent, en outre, de jouer un rôle de support des petits objets et d'en faciliter la lecture. Les collections d'histoire naturelle, les



**Figure 10.** Une boîte d'écussons et d'insignes militaires dans un petit musée canadien. Les objets ne sont pas séparés et ne sont pas identifiés.

collections archéologiques ou les collections historiques ont toutes ce genre d'objets. Nous savons donc que l'emploi de ces sachets est une bonne idée mais pouvons-nous évaluer précisément leurs bienfaits?

Pour obtenir des informations utiles sur la manipulation, il faut s'adresser aux conservateurs, aux gestionnaires des collections ou même aux utilisateurs, notamment dans les petits musées où il s'agit souvent d'une seule et même personne. Dans notre exemple, des deux conservateurs, celui qui a placé ses collections d'insignes et d'écussons dans les sachets était convaincu de réduire considérablement le taux de détérioration. La question que doivent se poser les deux conservateurs, en particulier celui qui n'a pas utilisé de sachets, est la suivante : combien de détériorations dues à la manipulation se sont produites lors de ces dix dernières années ou depuis qu'ils travaillent dans le musée ? Une telle estimation doit tenir compte aussi des cas où les chercheurs fouillent dans la boîte et de l'effet de cette fouille... Autre considération : le musée compte peut-être accroître le nombre



**Figure 11.** Une boîte d'écussons et d'insignes militaires dans un petit musée canadien. Chaque objet est placé dans une pochette à glissière en polyéthylène avec une étiquette d'identification.

des utilisateurs. Dix fois plus d'utilisateurs par an rendrait le risque de manipulation 10 fois plus grand. Il n'est assurément pas facile de faire de telles évaluations mais elles sont nécessaires pour que le musée puisse s'accorder sur les priorités. Si, bien sûr, il y a des risques plus faciles à estimer qui justifient l'utilisation des sachets, comme par exemple le ternissement de l'argent, des détériorations occasionnées par l'eau ou le risque de perdre des étiquettes, alors l'estimation des risques dus aux forces physiques est purement informative mais pas indispensable.

### **Figure 3. Barque solaire, risque de taux d'humidité relative contre-indiqués?**

Le bâtiment du musée de la barque solaire sur la figure 3 n'est manifestement pas typique de l'architecture locale. Les murs épais de l'édifice contrastent avec un fenestrage caractéristique des pays d'Europe du nord en manque de lumière. Certes, l'objet qu'il renferme s'appelle la barque solaire mais, jusqu'à il y a 50 ans, elle était enfouie sous terre dans une enveloppe bien étanche, telle que l'avaient prévue les pharaons (ou leurs conseillers techniques). Le bâtiment est apparemment doté

d'une climatisation. Cependant, presque toujours, cela signifie que la température est adaptée au confort humain et que l'humidité relative varie la plupart du temps entre 40% HR et 60% RH (et quelquefois en dehors de ces valeurs). Cette remarque n'est pas irrévérencieuse. C'est seulement la réalité des musées dans le monde.

**Exercice** : comment détermineriez-vous de manière fiable l'histoire de l'humidité et de la température de cet objet?

Maintenant, un exercice encore plus difficile : si vous connaissez l'histoire de l'humidité et de la température de cet objet, comment estimeriez-vous le risque ?

Il y a plusieurs années, peut-être parce que la régulation du climat semblait loin d'être parfaite, on proposa de placer autour de la barque une très grande quantité de gel de silice, un matériau régulateur de l'humidité, appelé aussi matériau « tampon » (cf. Thomson 1986, ASHRAE 2004, et autres références). Etait-ce nécessaire ?

La plupart de nos lecteurs auront appris que les artefacts en bois montrent un certain degré de sensibilité aux fluctuations de l'humidité. Certains ont appris qu'ils étaient très sensibles, d'autres qu'ils l'étaient moins. Les meilleures évaluations de risques actuellement disponibles sur la question ont été compilées dans un tableau par l'auteur. (D'après ce tableau, si la fluctuation ne dépasse pas 40%, il y a peu ou pas de risque de fracture dans une structure semblable à la barque solaire, car chaque pièce de bois est libre de se dilater et se contracter sans contrainte. Il s'agit, après tout, d'un bateau qui a été conçu pour mouiller et sécher sans se fendre. Il y a simplement du jeu entre les pièces. Le risque serait incertain si des pièces avaient été « restaurées » à l'aide d'une résine). Une estimation des risques simplifiée mais malheureusement plus vague est incluse dans le tableau ASHRAE de l'Annexe 3.

La réponse la plus rapide et la plus concise est la suivante : les fluctuations d'humidité ne peuvent pas causer de risque majeur de fracture ou de détachement dans les années à venir, à moins qu'elles ne dépassent toutes les fluctuations passées. La

pire valeur de fluctuations survenue dans le passé est appelée la « valeur de fluctuation prouvée » de la collection (celle qui a été suffisamment longue pour que les objets y répondent). Dans le cas de la barque, dont l'épaisseur dépasse partout 1 cm, il s'agit au moins d'une journée entière et probablement plusieurs jours pour la plupart des éléments. Ainsi, ce n'est pas tant la connaissance scientifique de l'artefact mais l'histoire de l'action de l'agent sur cet objet qui constitue un solide point de référence pour l'évaluation des risques. Dans le cas de la barque, on l'a retirée d'une énorme enveloppe scellée, où régnait une humidité très stable, pour la placer dans un édifice moderne à risque, sous le soleil du désert. Autrement dit, le risque, s'il y en a un, a déjà été pris à ce moment là, sauf si la performance du bâtiment s'altère radicalement. Pourtant, 50 ans après, la barque semble en bon état. Est-ce de la chance ? Je ne pense pas. D'après les données scientifiques actuellement disponibles, ce type d'artefact en bois a une sensibilité très faible aux fluctuations d'humidité. Les 50 dernières années l'ont prouvé. Les futurs gestionnaires des collections peuvent par conséquent tirer partie des informations du passé. Deux éclaircissements s'imposent. Premièrement, si de petites fractures ou déformations ont été observées sur la barque, c'est probablement dû à un taux moyen incorrect d'humidité relative et non aux fluctuations. En effet, des tests effectués dans des chambres funéraires similaires ont relevé une humidité relative constante de 60%. Deuxièmement, le musée n'a aucun avantage (sauf pour éviter l'embarras) à exagérer la perfection de sa régulation climatique passée. Quoi qu'il soit survenu dans le passé, c'est du passé. L'information n'a désormais de valeur que comme donnée utile à la prédition. En présence de fluctuations d'humidité et pour des matériaux comme le bois, le cuir, les peintures, les textiles, les colles, le papier, le parchemin (ou autres matériaux organiques), plus grands sont les risques survenus dans le passé, plus petits seront les risques estimés pour le futur.

**Exercice** : quel plan logique auriez-vous pour estimer la



**Figure 12.** Une des têtes des lions de la collection de Toutankhamon photographiée en 1986. Fractures et soulèvements de la dorure dus à la contraction du bois sous-jacent. La question est de savoir quand ces dommages se sont produits. Quels sont les risques causés par une humidité et des températures contre-indiquées pour ces objets?

« valeur prouvée » de fluctuation d'humidité relative des artefacts en bois de votre musée ?

**Exercice :** les risques causés par les trois autres formes d'humidité relative contre-indiquée ne suivent pas le même concept de « valeur prouvée » d'humidité relative. Les détériorations s'accumulent à chaque événement sans tenir compte des événements précédents (exemple de l'humidité excessive). Expliquez.

### **Figures 12 et 13. Les lions de Toutankhamon**

Les figures 12 et 13 illustrent une histoire édifiante concernant les traces laissées par le passé. Contrairement à la barque solaire, l'artefact de la figure 12 (photographie prise en 1986) montre clairement des traces de dommages occasionnés par une humidité relative contre-indiquée. Il s'agit peut-être de fluctuations d'humidité relative ou peut-être de l'effet à long terme d'une humidité relative moyenne contre-indiquée. Les



**Figure 13.** Même lion que sur la figure 12. Photographie prise par l'archéologue le jour de l'ouverture de la tombe. Bien que la photographie ne soit pas très nette, les fractures et soulèvements observés en 1986 sont déjà présents mais à un degré moindre.

musées ont tendance à utiliser ces preuves pour montrer que les systèmes de climatisation des édifices sont inadéquats. Il se peut que les systèmes soient inadéquats mais les preuves ne sont pas suffisantes. Sur la figure 13 (photographie prise au moment des fouilles), l'artefact montre pratiquement les mêmes détériorations aux trois mêmes endroits. Des tirages plus nets de la photographie originale et des clichés pris entre les deux dates permettraient d'interpréter plus précisément les traces et leurs implications pour la gestion future des risques liés à la régulation de l'humidité.

**Exercice :** quels sont les artefacts importants de votre musée qui montrent des traces de détériorations accumulées lentement à cause d'une humidité relative contre-indiquée ou d'un autre agent ? Examinez-les attentivement. Etes-vous capable de déduire quand la détérioration a eu lieu ? Quelles méthodes pourriez-vous mettre en place pour permettre au musée de prouver que de nouvelles détériorations se sont produites depuis 1 an ou 10 ans ?



**Figure 14.** Stockage des collections dans un musée de taille moyenne. Le rangement est globalement convenable. Il semble n'y avoir aucune source d'eau au plafond et pratiquement toutes les grandes pièces de vaisselle en cuivre sont stockées sans être empilées l'une sur l'autre. Comme dans beaucoup de musées, il y a un espace de travail à l'intérieur des réserves des collections qui introduit de nombreux aléas, comme la circulation du personnel, la présence éventuelles d'aliments et de boissons, de la poussière (dans cet exemple, les céramiques archéologiques ont été classées et nettoyées). Il n'est pas facile de faire la différence entre les tables de travail et les objets du musée.



**Figure 15.** Une grande salle d'exposition de musée, il y a 20 ans, avec des vitrines de musée traditionnelles datant d'il y a 100 ans. Les techniciens chargés de l'entretien dé poussièrèrent à l'aide d'un plumeau. La lumière du petit matin envahit la pièce. Déterminer s'il y a des risques dépend de la nature des collections présentes. Contrairement à l'exemple de la figure 7, on peut facilement nettoyer sous ces vitrines et inspecter la présence d'insectes.

méthodes intégrées, l'industrie de lutte contre les insectes a adopté ce concept et ce terme bien avant les musées. Le plan de lutte intégrée contre les ravageurs n'est pas seulement utile pour lui-même. Il l'est aussi en tant que modèle de gestion des risques pour tous les autres agents de détérioration dans les musées.

## Gestion intégrée des risques causés par les ravageurs

### Introduction

Cette section s'inspire du travail de Tom Strang de l'Institut canadien de conservation. Ses articles (Strang, 2001) et ceux d'autres auteurs (Pinniger, 2001) publiés récemment dans ce domaine, sont à consulter si vous envisagez de planifier un programme complet de lutte intégrée contre les ravageurs dans le musée, et tout particulièrement si un problème d'infestation par des insectes est déjà survenu dans le passé. Vous trouverez ici tous les concepts essentiels pour convaincre les musées des avantages de la gestion intégrée comparée à l'emploi de produits toxiques et pour les encourager à appliquer les méthodes immédiatement. Comme cela a déjà été remarqué dans la section précédente sur les

### Eviter les sources et les éléments attractifs

On ne peut éviter la présence de ravageurs dans un environnement extérieur mais contrairement aux polluants et tout comme les voleurs, les ravageurs empruntent des passages pour se rendre vers ce qui les attire. Ce qui attire fondamentalement les ravageurs et qui peut faire fonction de passage, c'est un habitat propice à leur développement. Le « meilleur » élément attractif est celui qui ressemble aux collections vulnérables. Ainsi, les fourrures, les plumes et les collections de laine, matériaux particulièrement vulnérables à certains insectes, et tout autre matériau constitué de kératine ou même de chitine (comme par

exemple des insectes morts) peuvent attirer les insectes à l'intérieur du musée. Les arbres et les buissons peuvent aussi constituer des habitats qui attirent les oiseaux et des insectes inoffensifs qui, en mourant, deviennent de dangereux éléments attractifs. Une fois que les insectes n'ont plus rien à manger, ils cherchent autre chose... dans le musée tout proche. Les parasites et les insectes sont généralement attirés par les ordures, notamment les ordures alimentaires. Il est donc préférable de placer les ordures au moins à 20 m du musée et de les vider fréquemment. Le principe fondamental de la première phase de la gestion intégrée des ravageurs est de supprimer le plus possible les habitats potentiels aux alentours du musée. Cela s'applique à chacun des ensembles représentés sur la figure 5. Un des grands avantages des vitrines de la figure 15 par rapport à celle de la figure 7, est que les techniciens chargés de l'entretien peuvent aisément retirer la poussière (écaillles d'épiderme humain, cheveux, etc.) sous les vitrines (habitat potentiel).

Il faut également éviter toutes les sources. Les insectes s'introduisent souvent dans le musée lors de l'entrée de nouveaux artefacts, de matériaux de construction ou encore des matériaux destinés à la présentation des objets. Par conséquent, un autre principe général de la gestion intégrée des ravageurs est de mettre en quarantaine et d'examiner tout matériau qui entre dans le musée, et en particulier les objets dont les matériaux sont ceux des collections les plus importantes ou de la majeure partie de vos collections.

### **Empêcher l'accès**

Les ensembles gigognes de la figure 5, la fiabilité des murs, du toit, des portes et des fenêtres de la « liste des stratégies fondamentales », tous concernent la gestion intégrée des ravageurs. Comme, également, les sachets plastiques de la figure 11, avec leur contenu précieux de fragments de tissu de laine militaire. La gestion intégrée des ravageurs implique aussi l'établissement d'un « périmètre sanitaire », qui peut être appliqué méthodiquement sur chacun des ensembles décrits sur la figure 5. Il s'agit de supprimer les habitats et, plus spécifiquement, la bande étroite d'habitats qui créent un passage direct vers l'ensemble (à

travers des fissures, des trous, etc.).

Il est important d'utiliser des écrans et des ouvertures de plus d'1mm. Bien que d'usage très courant dans certaines parties du monde, les écrans contre les insectes sont absents dans de nombreuses régions. Tout musée contenant des collections particulièrement vulnérables, comme les textiles de laine, devrait installer des écrans sur chaque fenêtre menant aux collections et sur chaque bouche d'aération.

L'une des chances des musées dépourvus d'écrans situés sous un climat sec et chaud est vraisemblablement l'absence concomitante de végétation et d'habitats autour du bâtiment. C'est paradoxal et malheureusement regrettable de voir, dans ces pays, des musées modernes faire leur possible pour créer un paysage agréable, des jardins, des restaurants, tout pour attirer les ravageurs dans leur oasis et dans leurs collections ! Ces musées devraient au moins envisager l'idée d'un périmètre sanitaire, c'est-à-dire 1m de pelouse et de gravier autour de l'ensemble du bâtiment et une maintenance spéciale avec retrait des rebuts.

### **Déetecter**

Les insectes adultes entrent dans une collection, y établissent leur habitat et déposent leurs œufs. Les larves et les pupes détériorent les artefacts, et une fois devenues adultes, se propagent dans la collection. Ce cycle prend généralement plusieurs semaines. Il est donc primordial de détecter l'infestation avant que le cycle ne se répète. S'il se répète à deux ou trois reprises avant que vous ne le découvriez, les pertes vont augmenter de manière exponentielle. Une des méthodes les plus utiles, apparue dans la gestion intégrée des ravageurs lors de ces vingt dernières années, est l'emploi systématique de « pièges adhésifs ». Bien que ces pièges soient vendus aux particuliers pour tuer les insectes, l'utilisation qu'en fait les musées n'est pas pour les tuer mais pour les détecter. Ces pièges adhésifs sont placés partout dans les collections, notamment à proximité des endroits de passage des insectes (coins obscurs, etc.) et sont inspectés régulièrement, environ une fois par mois. Il est important d'identifier les espèces car beaucoup d'insectes ne sont

pas nuisibles pour les collections (consultez des références pour l'identification). Ensuite, il est important de documenter ce qui a été trouvé et où cela a été trouvé. Il est important, enfin, de relever toute situation critique dans le bâtiment et de réagir.

### Réagir

Il s'agit, en bref, de tuer les ravageurs. Plus précisément, il faut trouver l'infestation qui a été détectée grâce aux pièges adhésifs, à une inspection régulière des collections ou dans un matériau nouvellement introduit et mis en quarantaine, et puis l'isoler immédiatement et en douceur. Disperser les insectes adultes à travers la collection en déballant tout ne sert à rien. Commencez par envelopper les objets dans des sacs en plastique et fermez-les hermétiquement. Consultez les références bibliographiques et les experts sérieux (pas les fournisseurs de produits toxiques) pour obtenir plus de renseignements. Il existe plusieurs nouvelles méthodes que les musées doivent connaître, qui tuent les insectes sans recourir aux produits toxiques. Il y a les méthodes appelées « atmosphère contrôlée » ou « anoxie » qui utilisent la privation d'oxygène dans des enceintes. D'autres méthodes, dites thermiques, font appel aux températures très élevées ou très basses (Strang, 2001). Les méthodes utilisant des températures élevées peuvent se servir de techniques extrêmement bon marché. Par exemple, les objets infestés sont placés dans un sac de polyéthylène noir installé au soleil pendant une journée entière. Cette méthode « solaire » est maintenant bien décrite dans la littérature spécialisée sur la préservation (Brokerhof, 2002).

### Gestion intégrée et durable des risques liés à l'éclairage, aux polluants, à la température et à l'humidité

#### La gestion des risques substitue les normes rigides pour l'environnement du musée

Les exemples de la section intitulée Exemples d'évaluations de risques spécifiques et de solutions particulières ont permis de présenter une approche pour évaluer et réduire les risques liés à l'éclairage et à la régulation de l'humidité. Comme cela a été remarqué au début de ce chapitre, la plupart des conseils et des

recommandations pour la préservation suivent une approche plus simple, fondée sur des « pratiques exemplaires » ou sur des « normes ». C'est particulièrement vrai pour les quatre derniers agents du tableau 1: la lumière, les polluants, les températures contre-indiquées et les taux d'humidité relative contre-indiqués, qu'on regroupe communément sous le terme « environnement » du musée. Il est beaucoup plus facile de définir des règles simples mais le prix à payer peut être élevé et les bienfaits arbitraires.

Dans les années 70, les musées dans le monde ont adopté des normes simples et rigides pour l'« environnement du musée ». Ces normes s'appuyaient sur des estimations extrêmement prudentes de certains risques et sur la simplification excessive ou l'omission complète d'autres risques. Dans certains cas, les résultats étaient inutilement coûteux et difficiles à obtenir et, quelquefois même, contre-productifs. Bien que les musées soient en train de remplacer progressivement ces normes rigides par des recommandations plus souples, les normes rigides continuent de prévaloir dans la plupart des publications sur ce sujet. Ils prédominent complètement dans les accords de prêts entre musées (fait important pour les grands musées qui souhaitent emprunter des expositions).

L'ouvrage majeur de ces 25 dernières années dans ce domaine est *The Museum Environment* de Garry Thomson (1978, 1986 pour la seconde édition). Il offre encore une excellente vue d'ensemble même si certaines informations sont maintenant obsolètes.

#### Lignes directrices pour l'éclairage dans les musées

Pendant de nombreuses décennies, les normes d'éclairage dans les musées énonçaient que les textiles et les œuvres sur papier devaient être éclairés à seulement 50 lux et les tableaux et autres surfaces peintes à 150 lux. (Le lux est l'unité du système international pour le niveau d'éclairement). A titre de comparaison, le niveau d'éclairement en plein soleil peut aller jusqu'à 100.000 lux, 10.000 lux pour la lumière du jour indirecte, 2.000 lux pour des spots lumineux ; l'éclairage dans les bureaux vise à procurer un niveau d'éclairement de 750 lux sur le plan de travail et une bougie

brandie à bout de bras brille à 1 lux.

Plusieurs complications sont apparues. Les spectateurs plus anciens ne peuvent pas voir les détails à 50 lux, le niveau d'éclairage habituellement recommandé pour les textiles sensibles à la lumière, les aquarelles et les manuscrits, et des spectateurs, même jeunes, ne voient pas bien les surfaces complexes ou sombres à ce niveau d'éclairage. Beaucoup d'artefacts ne sont pas très sensibles à la lumière et sont conservés dans l'obscurité sans aucune raison valable. Beaucoup d'autres, au contraire, sont si sensibles à la lumière qu'un éclairage continu, même à 50 lux, causera une décoloration après des années d'exposition permanentes. L'auteur a passé en revue toutes les références bibliographiques sur la visibilité ainsi que toutes les données utiles sur la décoloration des textiles et a proposé des lignes directrices générales pour l'éclairage (Michalski, 1997).

Lors de ces dix dernières années, la gestion des risques a fait son apparition dans les recommandations pour l'éclairage proposées par d'autres auteurs. Toutes suivent l'approche de l'évaluation des risques, commençant par déterminer dans combien de temps se produira une décoloration visible. Selon les auteurs, des stratégies différentes sont proposées pour simplifier la prise de décision concernant des collections variées. Néanmoins, comme toutes ces recommandations pour l'éclairage s'appuient sur le rapport entre temps d'exposition et apparition d'une décoloration visible, elles nécessitent des données sur la sensibilité des collections à la lumière. Une compilation de ces données a été récemment publiée dans les lignes directrices internationales pour l'éclairage des musées (CIE 2004). Elles sont présentées sous une forme abrégée dans l'Annexe 4 Sensibilité des matériaux colorés à la lumière.

Autrement, on peut décider de garder les recommandations traditionnelles et rigides, d'éclairer les artefacts à un très faible niveau, entre 50 et 150 lux, et d'accepter les complications mentionnées plus haut.

### **Lignes directrices pour la température et l'humidité dans les musées**

Pendant plusieurs décennies, les normes concernant l'humidité et la température étaient simples et rigides. L'objectif était d'obtenir 21°C, 50% HR et très peu de fluctuations. Ces normes ont été développées dans le souci de préserver les peintures et le mobilier en Europe et ont été effectivement bénéfiques pour ces collections. Malheureusement, elles n'étaient pas du tout bénéfiques pour les matériaux modernes des archives et pour le papier qui nécessitent un climat sec et frais (Michalski, 2000). Elles n'étaient pas bénéfiques non plus pour les métaux corrodés qui nécessitent un climat sec. Elles étaient inutilement rigoureuses pour beaucoup de collections, comme les peintures, les objets en bois, le parchemin, dont le seul risque sérieux est celui occasionné par une humidité ou une sécheresse excessives, ou pour la pierre, les céramiques, le verre stable et les métaux nettoyés, dont le seul risque sérieux est celui causé par une humidité excessive. Enfin, comme cela a été noté dans la section consacrée à la durabilité, ces normes étaient chères à mettre en place à l'échelle du bâtiment.

En 1999, un comité de scientifiques de la conservation et des ingénieurs de la construction mécanique d'Amérique du nord se sont mis d'accord sur une série de recommandations plus précises. Ces dernières ont été publiées en 1999 dans un nouveau chapitre consacré aux musées, aux bibliothèques et aux archives dans le manuel des ingénieurs américains et révisées en 2003 (ASHRAE, 2003). Ce chapitre comprend également une excellente revue des types de risques pour les collections de musées et s'intéresse notamment aux différentes catégories de températures contre-indiquées et des taux d'humidité relative contre-indiqués telles qu'elles sont décrites dans le tableau 1. Les températures et les humidités recommandées par ASHRAE sont présentées en Annexe 3. Toutefois, il est préférable de se procurer le chapitre en entier (pour vous-même ou pour vos collaborateurs) si vous envisagez d'établir des recommandations pour votre bâtiment.

Les recommandations du manuel ASHRAE (Annexe 3) utilisent le concept de la gestion des risques. Il y a plusieurs degrés de

régulation des fluctuations : AA, A, B, C, D. Les risques de chaque degré sont répertoriés dans la colonne de droite du tableau. Sur la liste, figure également le risque pour les matériaux d'archives chimiquement instables quand la température tourne autour de 21°C. Par ailleurs, il faut rappeler qu'au moment de la conception d'un espace d'exposition temporaire prévu pour recevoir des prêts, le design doit pouvoir satisfaire les normes climatiques, habituellement très strictes, du musée d'origine.

Les périodes d'humidité excessive continue, qui frappent les régions maritimes et tropicales, sont inhabituelles dans les climats désertiques ou proches des déserts. Dans l'architecture traditionnelle de ces régions, il est rare de voir des salles enterrées et de rencontrer, par conséquent, une humidité excessive continue



**Figure 16.** Petit musée typique avec des climatiseurs modernes omniprésents. Ceux-ci procurent souvent autant de dommages aux artefacts que de confort pour les visiteurs et le personnel. Ils entraînent souvent une humidité relative élevée et des sources de condensation.

provenant du sol. Les aléas les plus courants sont des températures moyennes élevées et d'extrêmes fluctuations de température et d'humidité relative entre le jour et la nuit.

En réalité, les températures élevées ne causent pas de grands risques pour les matériaux traditionnels. Elles sont, en revanche,

un sérieux problème pour les photographies, le papier des 150 dernières années, les plastiques, le matériel audio-visuel et les médias électroniques. Si aucun dispositif de refroidissement n'est utilisé, le risque est une dégradation très rapide. Ainsi, la préservation des matériaux modernes d'archives requiert des technologies de construction modernes.

“Dans les régions maritimes, c'est-à-dire à proximité de la mer ou de l'océan, une humidité excessive continue peut devenir un problème. Dans le cas de bâtiments de style européen avec une réserve située sous terre et en présence d'une nappe phréatique élevée à cause d'une rivière proche, l'humidité excessive continue peut aussi être un problème. L'expérience de l'auteur a montré que la cause la plus courante d'humidité excessive dans les petits musées des climats chauds provient du dispositif de climatisation (voir la figure 16). Non seulement la climatisation fonctionne invariablement mal mais, fait plus déplorable encore, elle crée souvent un précédent en exposant pour la première fois les collections du musée à des taux élevés d'humidité relative sans parler du fait qu'elle constitue une nouvelle source de fuites d'eau. Conservez toujours les artefacts sensibles à l'humidité loin des climatiseurs. Si vous projetez d'installer un nouveau climatiseur, contrôlez d'abord les taux d'humidité relative pendant quelques semaines ou, si possible, pendant plusieurs mois et contrôlez-les méticuleusement une fois le climatiseur installé.

Les fluctuations d'humidité créent un risque modérément élevé. Des exemples d'évaluation de risques ont été donnés dans la section Exemples d'évaluations de risques et de solutions particulières. Le concept de « valeur prouvée » d'humidité relative introduit dans cette section est essentiel pour estimer les risques occasionnés par une humidité relative variable. Par exemple, si un climatiseur introduit des fluctuations nouvelles et plus grandes que par le passé, il peut dépasser la valeur prouvée d'humidité relative des collections.

Dans tous problèmes d'humidité relative, la perception humaine est généralement peu fiable (sauf pour l'humidité excessive). L'humidité relative doit être mesurée (à l'étape Détecer) afin de faire une évaluation précise des risques.

### **Lignes directrices concernant les polluants dans les musées**

Les polluants aéroportés sont des substances présentes dans l'air sous forme gazeuse, liquide ou solide et reconnues pour provoquer des détériorations sur les objets. Nous sommes généralement habitués aux sources extérieures comme la pollution urbaine, le sable du désert ou l'embrun, mais les musées doivent aussi considérer les sources intérieures, comme les matériaux de construction ou d'emballage qui émettent des gaz.

Les recommandations traditionnelles concernant les polluants dans les musées suivent ce double raisonnement : les niveaux naturels ne semblent pas très nocifs et, en cas de doute, il faut demander les meilleurs systèmes de filtrage. Thomson (1986) proposa d'utiliser comme point de référence les taux de pollution qui se manifestent « naturellement ». En effet, on avait observé que les collections d'archives éloignées des centres urbains pouvaient survivre sans dommage pendant des siècles alors que souvent, celles situées en zones urbaines s'étaient détériorées en quelques décennies. Cette approche était utile pour les polluants qui se présentent naturellement à un taux notable, comme le dioxyde de soufre et l'ozone, mais pas pour les polluants qui se manifestent naturellement à des taux extrêmement faibles. Pour ceux-là, la tendance était de demander les meilleurs systèmes de filtrage possibles. En pratique, très peu de musées ont pu en fait installer ce genre de systèmes.

Récemment, Tétreault de l'Institut canadien de conservation a introduit l'approche de la gestion des risques dans les lignes directrices concernant les polluants en s'appuyant sur le concept d'« effets nuisibles observables » (ENO). Il a ensuite inventé les formules apparentées : « Aucun effet nuisible observable » (AENO) et « Dose minimale de polluant avec effets nuisibles observables » (DMENO). Ces formules sont utilisées dans les lignes directrices concernant les polluants publiées dans le manuel d'ingénieurs ASHRAE (ASHRAE 2004) et sont expliquées en détail dans le manuel exhaustif sur la pollution de Tétreault (2003). Quels que soient les termes employés, on peut reconnaître le même concept de risque utilisé dans les lignes directrices

concernant l'éclairage, c'est-à-dire le concept de perte visible ou observable. Il s'agit, plus précisément, d'une perte « juste visible » ou « juste observable ». L'artefact, exposé à des doses supérieures, continuera de décolorer, de ternir ou de se dégrader. Dans le cas de la décoloration par la lumière, il faut 30 à 50 fois ces doses pour que toute la couleur disparaisse. Alors que la présentation des données sous la forme d'« effet juste observable » est utile pour fixer des objectifs, elle doit être utilisée avec circonspection pour l'inspection générale des risques car elle détermine le commencement plutôt que la fin d'un risque cumulatif. Les échelles pour l'évaluation des risques peuvent heureusement démêler cette différence, comme cela a été expliqué plus haut.

Appliquer les lignes directrices concernant les polluants devient très rapidement très complexe. Contrairement à la lumière, qui n'a qu'un seul type de risque (la décoloration), les polluants comprennent des douzaines de particules et de gaz. Ils ont chacun des sources différentes, des formes différentes de risque, différents taux de dommages et touchent différentes collections. Il y a heureusement une liste de problèmes fondamentaux, soit parce le polluant cause des dommages très étendus (comme les taux élevés de poussière), soit parce que des combinaisons particulières de polluants et de matériaux d'artefact entraînent une réaction chimique très rapide. Les musées souffrent continuellement de ces situations. Le tableau 4 les énumère.

Les méthodes de réduction des risques consistent en deux approches : une pour les polluants extérieurs et une pour les polluants intérieurs. Les sources extérieures sont principalement bloquées grâce à l'étape Empêcher et les sources intérieures, grâce à l'étape Eviter.

Considérons le problème des colorants dans les manuscrits. La recherche a montré que la présence de polluants, aux taux les plus élevés observés en zone urbaine, peut complètement décolorer le colorant le plus sensible en une année environ si le colorant est directement exposé à l'air pollué. Nous savons, toutefois, que les aquarelles et les manuscrits ont très bien survécu pendant des siècles, même dans des villes historiquement très polluées.

Tableau 4. Les principaux problèmes de pollution (résumé d'après le tableau des matériaux hypersensibles de Tétreault (2003) et d'autres sources)

Polluants	Matériaux sensibles	Risque	Aléas, sources	Méthodes de réduction des risques
<b>Sources extérieures (essentiellement)</b>				
Particules, surtout des silicates (sable) et carbone (fumée)	Tous les artefacts, surtout ceux qui présentent des matériaux poreux, une surface complexe.	Souillure. Corrosion accélérée des métaux brillants. Dommage pendant le nettoyage consécutif.	Vent de sable ou de poussière. Pollution urbaine, en particulier la circulation.	Conserver les objets dans des vitrines, emballages, armoires hermétiques. Réduire l'introduction de l'air extérieur à l'intérieur du bâtiment, en particulier pendant les heures de pointe de la circulation ou lors des tempêtes de sable/poussière. Faire fonctionner les filtres du bâtiment.
Ozone Dioxyde d'azote Dioxyde de soufre	Certains colorants dans les aquarelles, enluminures (indigo, pourpre, fuchsine, curcumine.)	Altération des couleurs	Pollution urbaine, en particulier la circulation	
<b>Sources intérieures (essentiellement)</b>				
Sulfure d'hydrogène	Argent.	Ternissement de l'argent (et ultérieurement, nettoyage abrasif).	Composants du caoutchouc. Laine exposée aux ultraviolets. Humains.	Eviter toutes les sources à l'intérieur des vitrines d'exposition. Eviter toutes les sources dans les pièces et le mobilier.
Acides carboxyliques	Plomb. Carbonates, comme les coquillages.	Ternissement du plomb. Efflorescences sur les coquillages.	Bois et produits à base de fibres de bois. Huile et peintures alkydées. Peintures aqueuses fraîches.	Sceller ou couvrir toute source employée pour la construction.

Pourquoi ? Parce qu'ils étaient protégés dans un livre fermé, un cadre en verre scellé, une boîte en bois fermée, une poche en cuire fermée, ou encore une enveloppe.

Des études scientifiques montrent qu'un cadre en verre hermétique ou un livre parfaitement fermé peuvent réduire l'entrée d'un polluant de 100 à 1000 fois comparé à une exposition directe au polluant. Autrement dit, le pire aléa de pollution urbaine entraînant un risque de perte totale de couleur en une année, se réduit à une perte totale en peut-être 300 ans. Sur l'échelle « Quand adviendra t-il ? », le risque descend ainsi de 2-3 points si un cadre en verre hermétique est utilisé. On peut ajuster ces

estimations en tenant compte des avantages des bâtiments fermés, qui permettent de réduire les concentrations de trois à dix fois par rapport aux taux extérieurs. Le point fort de ces évaluations est de montrer que le moyen le plus utile, le plus prévisible et le plus rentable de réduire le risque est simplement d'utiliser un cadre en verre. Voyons maintenant comment les enveloppes peuvent devenir un problème et non plus une solution.

Il existe un nombre considérable de références bibliographiques sur la conservation qui traitent des matériaux dangereux ou inoffensifs pour l'exposition et qui expliquent comment les tester. Ces références ont été étudiées par Tétreault (en 2003 et en 1999)

dans une publication sur les revêtements). Le Centre de conservation du Québec, au Canada, propose une excellente banque de données qui décrit les utilisations et les dangers de nombreux matériaux employés pour le stockage et l'exposition dans les musées (<http://preservart.ccq.mcc.gouv.qc.ca>).

D'après l'expérience de l'auteur dans les musées des pays arabes, le problème de pollution le plus courant ne provient pas des gaz urbains mais des particules, comme le sable et la poussière. Le problème est aggravé par le charbon des moteurs diesel des bus et des camions. Le bon sens suggère qu'une caisse fermée, une armoire fermée, une enveloppe fermée ou une boîte, suffisent à réduire le risque de cet aléa. Sur les figures 8 et 15, les artefacts dans les vitrines sont efficacement protégés contre la poussière, quelle que soit sa provenance. Il arrive cependant que des designers d'expositions souhaitent que les objets soient exposés hors vitrine ou simplement que des musées manquent de ressources pour enfermer les grands objets. L'entretien quotidien du musée peut alors entraîner d'autres problèmes, comme ceux décrits plus haut et illustrés sur la figure 7.

### Gestion intégrée des quatre agents

Ces quatre agents, polluants, lumière/ultraviolets, températures contre-indiquées et humidité contre-indiquée, ont beaucoup de points communs. Chacun d'entre eux suggère des solutions pour l'intégration.

- A Les quatre agents sont des agents de détérioration « scientifiques », compris par la science moderne, à la différence des agents précédents (de 1 à 5) dont la compréhension est ancienne.
- B Ces quatre agents peuvent être mesurés précisément à l'aide d'instruments scientifiques. De fait, contrairement aux cinq agents précédents, leur intensité n'est pas facile à estimer (si ce n'est avec ces instruments).
- C Ces quatre agents sont fortement associés à la construction et au design de l'édifice, ainsi qu'aux installations pour le stockage et l'exposition.

- D Tous ces agents sauf la lumière/ultraviolets atteignent l'objet en se déplaçant dans l'air.
- E Tous, sauf les températures contre-indiquées, peuvent être bloqués à l'aide de matériaux fins, délicats et bon marché.

Implications de A et B. Le fait que ces agents peuvent être mesurés est à double tranchant pour l'intégration des solutions dans le musée. D'une part, les scientifiques et les conservateurs-restaurateurs modernes ont appris à les mesurer et les ont intégrés dans un concept pratique « l'environnement du musée ». Les musées ont accumulé un grand nombre de données sur l'environnement et les conservateurs sont devenus des utilisateurs avertis des luxmètres et des thermohygrographes. D'autre part, les conservateurs-restaurateurs et les scientifiques ont eu tendance à perdre de vue les aléas les plus ordinaires, non scientifiques, tels que les mauvaises manipulations, les ravageurs, l'eau et même la saleté.

Le musée devrait pouvoir disposer d'un luxmètre, d'un ultravioletmètre, d'un hygromètre et d'un thermomètre. Beaucoup de musées qui ne peuvent pas les acheter ou les calibrer, peuvent recourir à des agences régionales ou nationales qui prêtent des kits aux petits musées. Mesurer les taux de pollution est plus complexe. Certains polluants intérieurs peuvent être mesurés simplement à l'aide de dosimètres alors que les polluants extérieurs sont habituellement mesurés par d'autres agences (auprès desquelles on peut obtenir plus d'informations). Vous trouverez une excellente revue des possibilités de mesure dans l'ouvrage de Tétreault (2003).

Implications de C et D. La régulation intégrée de l'éclairage et du climat du musée exige une entente mutuelle entre les designers de toutes les installations techniques du bâtiment, des systèmes d'exposition et de stockage.

Implications de E. De nombreuses solutions pour réduire les risques causés par les polluants, les ultraviolets, la lumière et l'humidité contre-indiquée impliquent l'utilisation d'un sac opaque. C'est une des stratégies fondamentales citées plus haut.



**Figure 17.** Travail d'équipe et formation. Jeunes conservateurs-restaurateurs et scientifiques de la conservation pendant un exercice pédagogique dans un musée. Ils apprennent à utiliser les luxmètres et les hygromètres et les éléments de base d'une inspection des collections. La vitrine qui leur fait face contient une pile de monnaies en bronze, fondues dans une masse de corrosion et de sable, exposée dans le but de montrer comment de tels trésors ont été retrouvés par les archéologues.

### Conclusions: persévérez!

Le but de ce chapitre est d'enseigner une attitude et d'inculquer des compétences permettant d'assurer une préservation efficace des collections. Ne pouvant pas passer en revue toutes les informations nécessaires, il s'est donc appuyé sur des exemples précis. Les professionnels de la conservation disposent d'un grand nombre de références techniques à travers des publications et de plus en plus, sur Internet (cf. la bibliographie à la fin du livre).

L'auteur est souvent frappé de voir qu'en dépit de l'extrême bonne volonté de la part des personnels de musée à travers le monde, les stratégies de préservation sont fréquemment fragmentées et inconsistantes. Une préservation efficace à long terme dépend de la gestion des risques, des méthodes intégrées, du travail d'équipe et de la durabilité. Les responsables de la préservation doivent comprendre ces idées et convaincre progressivement d'autres personnels du musée.

La figure 17 est placée à bon escient pour illustrer la fin de ce chapitre. Elle montre un groupe de jeunes professionnels de la conservation, conservateurs-restaurateurs et scientifiques, lors d'un exercice pédagogique en Egypte, il y a cinq ans. Ils apprennent à utiliser des appareils pour contrôler l'environnement et à inspecter les risques dus à la lumière dans les espaces d'exposition. Cet exercice permet de faire le lien entre leur travail quotidien, qui ne comprend aucune inspection, et une possible activité future qui implique l'inspection complexe de tous les risques encourus par les collections. La vitrine qu'ils entourent, contient un trésor de monnaies tel qu'il a été trouvé par les archéologues. Cet amalgame de bronze corrodé et de saleté montre la couleur vert-pâle caractéristique du bronze contaminé et activement corrodé. Il est placé dans une vitrine qui repose sur un seul pied. Exercice: quels sont les risques? Sont-ils significatifs ? Comment pouvez-vous le déterminer? Quels conseils donneriez-vous au musée ? Un rapport doit être présenté pour la semaine prochaine...

### Annexes

#### Annexe 1. Les données visibles: itinéraire proposé pour l'inspection du musée, série d'observations et série de photographies

Observations générales: bien que la séquence des photographies permettra de les organiser, il est essentiel de les numérotter parallèlement à la prise de notes pendant les observations, et d'indiquer la salle, la porte, les collections, etc.

Bien que le but final d'une inspection soit de découvrir les risques encourus par une collection, elle n'est que la première étape de la collecte des données qui serviront à estimer les risques significatifs pour les collections. Lors de l'inspection, vous verrez bien sûr beaucoup de risques et cela vous aidera à collecter les informations utiles mais n'oubliez pas de relever également les aspects positifs (porte, mur, emballage, etc.). Dans toute inspection systématique comme celle-ci ou celle proposée par Waller (2003), l'estimation est faite pour tous les agents et pour toutes les collections. Ainsi, le rapport mentionne à la fois les aspects

négatifs et les aspects positifs de la gestion actuelle des risques encourus par les collections. La plupart des musées apprécient de lire des remarques positives dans les rapports !

### ***Site***

Marchez autour du site, à 10-50 m de distance autour de l'édifice

Photos: vues générales du site (grand angle) de face, côté gauche, arrière, côté droit.

Données à collecter:

Type de bâtiments à proximité ou bâtiments associés? (source d'incendie, d'eau, de voleurs, de vandales)

Inclinaison du terrain à proximité, hauteur/distances par rapport aux rivières et aux fossés d'assainissement? (eau)

Quelles canalisations d'eau, quels systèmes de drainage et de vidanges voyez-vous? Semblent-ils en bonne condition? (eau)

Bouches d'incendie à proximité? (feu)

Eclairage pour surveillance nocturne? (voleurs, vandales)

### ***Périmètre du bâtiment***

Marchez autour du bâtiment, regardez les murs et la toiture (si nécessaire, obtenez l'accès à la vue du toit)

Photos: vues générales (grand angle) de la façade du bâtiment, du côté droit, de l'arrière, du côté gauche.

Données à collecter:

Matériaux des murs, espaces, qualité de la construction? Brèches ? Fissures ? (bloquer tous les agents de détérioration)

Orifices dans les murs? Ont-ils des écrans? (bloquer les ravageurs, les voleurs)

Eclairage nocturne? Champ de vision clair ou obstrué? (voleurs, vandales)

Périmètre autour du bâtiment dépourvu de végétation ? Ordures stockées à proximité? (ravageurs)

Construction de la toiture? Toit en pente ou plat ? Système de drainage ? Condition? Traces de défaillance ? (eau)

Autres aléas associés au périmètre du bâtiment?

### ***Portes et fenêtres***

Marchez dans le périmètre du bâtiment, observez les portes et

les fenêtres (si nécessaire, observez de plus près chaque porte et chaque fenêtre)

Photos: identifiez chaque type de porte. Prenez au moins une photographie de chaque type. Prenez une photographie des portes montrant des problèmes particuliers. Faites des gros plans des serrures, des interstices, des traces de mauvaise condition (faites les après la photographie générale de la porte/fenêtre)

Données à collecter:

Matériaux des portes, serrures, charnières, interstices, joints, qualité de la construction? (capacité à bloquer les agents)

Matériaux des fenêtres, serrures, interstices, joints, écrans, qualité de la construction? (capacité à bloquer les agents)

Ecrans, rideaux, stores? (voleurs vandales, lumière, ultraviolets)

Etaient-ils ouverts? Pourquoi? (demandez au personnel)

Autres aléas évidents liés aux portes et aux fenêtres?

### ***Pièces sans collections***

Marchez dans toutes les salles et les halls sans collections

Photos: vue grand angle de chaque pièce, une en direction de la porte, une autre en direction opposée. Gros plan d'observations pertinentes.

Données à collecter:

Quais de chargement: type et hauteur des rampes d'accès (risque pour les objets qui tombent)

Pièces de quarantaine: utilisation, accès (ravageurs)

Salles des gardiens, toilettes: éviers, plomberie, déversoirs (eau)

Espaces des services et pour la préparation des repas: comme ci-dessus, plus ordures, propreté (ravageurs)

Vestibules, ascenseurs: facilité d'accès, obstructions, propreté (forces physiques en transit, ravageurs)

### ***Pièces avec collections***

Marchez dans chaque pièce contenant des collections. D'abord, les espaces d'exposition dans le sens de visite puis, les réserves. Faites plusieurs fois le tour de chaque pièce, observez attentivement avant de prendre des photographies ou des notes. Terminez toutes les pièces avant d'inspecter les installations et les collections.

Photos: grand angle pris dans les quatre directions, d'aussi loin que possible. D'abord, les murs avec la porte puis continuez dans le sens de l'aiguille d'une montre. Si les photographies des murs ne montrent pas entièrement le plafond et le sol, faites des photographies séparées. Faites un gros plan des données significatives mentionnées ci-dessous quand un risque particulier est identifié.

Données à collecter:

Quel type de plancher (hauteur par rapport au sol)? (risque d'eau causé par des inondations)

Systèmes visibles d'extinction d'incendie (système automatique, portable, détecteurs)?

Systèmes mécaniques particuliers? (polluant, température, HR, régulation, eau)

Plomberie visible au-dessus de votre tête, sur les murs, près du sol? (eau)

Canalisations au sol, emplacement, soupape d'arrêt, condition? (eau, drainage, et sécurité)

Systèmes d'éclairage électrique, types de lampes, moyenne des niveaux d'éclairage, maximum?

Quelles portes et quelles fenêtres observées lors de l'inspection du bâtiment sont présentes dans cette pièce ? (capacité à bloquer tous les agents)

Matériaux des murs, interstices, qualité de la construction? (capacité à bloquer tous les agents)

Autres aléas évidents liés à la pièce?

### **Installations**

Marchez et identifiez les divers types d'installations dans chaque pièce (armoires, vitrines, étagères, barrières pour les visiteurs). Prenez note du nombre de chaque type dans chaque pièce. Il n'est pas nécessaire de séparer des installations similaires à moins que la différence ait un sens pour le risque.

Photos: au moins une photographie générale de chaque type d'installation et quelques gros plans de la construction, des serrures, des interstices, d'exemples de détériorations ou autres aspects intéressants.

Données à collecter:

Matériaux de construction, du vitrage? (capacité à bloquer les agents, les sources de polluants)

Qualité et condition, interstices? (capacité à bloquer les agents)

Dispositifs de sécurité, serrures?

Capacité à faire s'écouler l'eau ?

Stabilité contre les basculements, les effondrements? (forces physiques, vandalisme)

Installations pour l'éclairage, type de lampes, niveaux d'éclairage, filtres d'ultraviolets, qualité, condition ? (ultraviolets, lumière, températures et humidité contre-indiquées, feu)

Autres dispositifs de régulation de l'humidité, des polluants?

Autres aléas évidents liés aux installations?

### **Collections, supports et emballage**

Marchez. A ce point de l'inspection, les collections auront été observées à plusieurs reprises lors de l'examen des pièces et des installations. Il est maintenant temps de réfléchir à comment inspecter les collections, leurs supports et leur emballage. Le but de l'inspection des collections n'est pas d'avoir une vue détaillée de chaque objet. C'est un des objectifs d'un bon inventaire. Le but est de découvrir la combinaison actuelle des risques. Certaines observations peuvent concerner toutes les collections ; d'autres observations peuvent concerner un seul artefact, mais seulement si c'est très important.

Photos: des photographies seront maintenant prises pour chaque observation.

Données à collecter:

Type de support, matériaux, qualité, sur quelle proportion de la collection? (forces physiques, polluants)

Type d'emballage, matériaux, supports, sur quelle proportion de la collection? (capacité à bloquer beaucoup d'agents, source de polluants)

Enfin, très important : quelles collections se trouvent dans chacun des ensembles gigognes (bâtiment, pièce, installation, support et emballage) ou sur le sol, à l'extérieur, etc. ? Ces données associées aux données invisibles de l'Annexe 2, permettront l'identification et l'estimation des risques ainsi qu'à la proposition de mesures pour améliorer la situation. Ce modèle

d'inspection systématique permet de collecter des données positives et négatives pour l'estimation de tous les risques, faibles ou élevés. On peut faire différemment, comme de nombreux inspecteurs chevronnés, et choisir de collecter uniquement des données pour estimer les risques significatifs. Mieux vaut rendre compte des données positives de l'inspection sans estimer les risques (par exemple, les ordures ménagères sont jetées quotidiennement à 30m du bâtiment) même si le rapport relève ailleurs un risque significatif (après deux semaines d'observation, un grand nombre d'insectes ont été relevés sur les pièges adhésifs dans les salles des collections et leur présence a nettement augmenté sur le mur près de la zone des repas. Ces insectes ne sont heureusement pas des mites mais il y a une forte probabilité pour que les collections de textiles directement exposées soient infestées par des mites dans quelques années).

## **Annexe 2: Liste des données invisibles nécessaires et de leurs sources**

### ***Discussion avec le personnel***

Quel dommage les collections ont-elles subi dans le passé ? Dans quelles circonstances ?

Quels sont les rôles et les responsabilités officiels des membres du personnel (y compris ceux qui ne sont pas chargés de la conservation) en matière de préservation des collections ? Quels sont leurs opinions et quelle est leur compréhension des pratiques ?

### ***Documents***

Quelles sont les directives et les procédures du musée, en particulier en ce qui concerne les collections?

Y a-t-il des rapports sur des risques ou événements antérieurs ? Des rapports de planification ?

Bâtiment, installations, construction des espaces d'exposition ?

### ***Données extérieures***

Aléas extérieurs, probabilités?

Avez-vous toutes les réponses nécessaires pour faire une estimation complète des différents risques?

### Annexe 3. Lignes directrices sur la température et l'humidité relative

Complié par Michalski, S. Institut canadien de conservation pour le manuel ASHRAE, publié en 1999 et 2004 (ASHRAE 2004).

TYPE DE COLLECTION	VALEUR FIXE OU MOYENNE ANNUELLE	FLUCTUATIONS MAXIMALES ET GRADIENTS DANS LES ESPACES CLIMATISÉS			RISQUES ET BIENFAITS POUR LA COLLECTION
		Classement de la régulation	Petites* fluctuations et gradients	Ajustements saisonniers des valeurs fixes	
MUSÉES, GALERIES D'ART BIBLIOTHÈQUES ET ARCHIVES: Toutes les salles de lecture et de recherche documentaire, les réserves des collections chimiquement stables, notamment si elles ont une sensibilité mécanique moyenne ou élevée.	50% HR (ou moyenne historique annuelle pour les collections permanentes)  T: entre 15°C et 25°C (NB : Les salles destinées à l'exposition des prêts doivent être capables d'assurer la valeur fixe spécifiée dans les accords de prêt, généralement 50% HR, 21°C, mais quelquefois 55% HR ou 60% HR).	AA Régulation précise, pas de changement saisonnier.	±5% HR ±2°C	HR: aucun changement Augmentation de 5°C; baisse de 5°C	Aucun risque de détérioration mécanique pour la plupart des objets et les peintures. Certains métaux et minéraux peuvent se détériorer si le taux d'humidité relative dépasse un seuil critique. Objets chimiquement instables inutilisables en quelques décennies.
		A Régulation précise, quelques gradients OU changements saisonniers (l'un ou l'autre)	±5% HR ±2°C  ±10% HR ±2°C	Augmentation de 10% HR, baisse de 10% HR Augmentation de 5°C, baisse de 10°C  HR: aucun changement Augmentation de 5°C, baisse de 10°C	Petit risque de détérioration mécanique pour les objets très vulnérables, aucun risque mécanique pour la plupart des objets, les peintures, les photographies et les livres. Objets chimiquement instables inutilisables en quelques décennies.
		B Régulation précise, quelques gradients et baisse des températures hivernales	±10% HR ±5°C	Augmentation de 10%, baisse de 10% HR, augmentation de 10°C mais pas au-delà de 30°C baisse jusqu'à maintenir la régulation de l'HR	Risque modéré de détérioration mécanique pour les artefacts très vulnérables, risque infime pour la plupart des peintures, la plupart des photographies, certains artefacts, certains livres et aucun risque pour beaucoup d'objets et la plupart des livres. Objets chimiquement instables inutilisables en quelques décennies, moins si la température habituelle est 30°C, mais les périodes hivernales froides doublent la période de vie.
		C Prévention de tous les grands risques extrêmes.	Valeurs comprises entre 25% HR et 75% HR pendant toute l'année T rarement supérieure à 30°C, généralement inférieure à 25°C		Grand risque de détérioration mécanique pour les artefacts très vulnérables, risque modéré pour la plupart des peintures, la plupart des photographies, certains artefacts, certains livres et risque infime pour beaucoup d'artefacts et la plupart des livres. Objets chimiquement instables inutilisables en quelques décennies, moins si la température habituelle est 30°C, mais les périodes hivernales froides doublent la période de vie.
		D Prévention de l'humidité excessive.	HR strictement inférieure à 75%		Grand risque de détérioration soudaine ou progressive pour la plupart des artefacts et des peintures à cause des fractures provoquées par une faible humidité, mais les déformations et soulèvements dus à une humidité élevée, notamment sur les revêtements de bois, les peintures, le papier et les photographies seront évités. Développement de moisissures et corrosion rapide sont évités. Objets chimiquement instables inutilisables en quelques décennies, moins si la température habituelle est 30°C, mais les périodes hivernales froides doublent la période de vie.
ARCHIVES BIBLIOTHÈQUES Stockage des collections chimiquement instables	Entreposage au froid: -20°C 40% HR	±10% HR ±2°C			Objets chimiquement instables utilisables pendant des millénaires. A ces températures, les fluctuations d'HR de moins d'un mois n'affectent pas les documents convenablement emballés. (Les moments en dehors des réserves sont déterminants pour la durée de vie).
	Entreposage au frais: 10°C Entre 30% et 50% HR	(même si ces valeurs ne sont obtenues que pendant l'hiver, c'est un net avantage pour les collections, tant qu'elles ne subissent pas d'humidité excessive)			Objets chimiquement instables utilisables pendant un centenaire ou davantage. La vulnérabilité mécanique des livres et papiers aux fluctuations a tendance à baisser.
COLLECTIONS SPECIALES DE METAUX	Entreposage au sec : 0-30% HR	Ne doit pas dépasser le seuil critique de 30% HR			

\* « Petites fluctuations » sont des fluctuations plus courtes que des ajustements saisonniers. Comme cela est noté dans le texte, certaines fluctuations sont néanmoins trop courtes pour affecter certains objets ou des objets enfermés.

#### Annexe 4. Sensibilité des matériaux colorés à la lumière

Ceci est une version abrégée du tableau préparé en 1999 par Michalski, S. Institut canadien de conservation et publié par la CIE (Commission internationale de l'éclairage) en 2004. Voir le tableau de la CIE pour obtenir une liste détaillée des colorants. Pour les teintures des textiles uniquement, voir le tableau dans Michalski (1997).

	Grande sensibilité à la lumière	Sensibilité moyenne à la lumière	Faible sensibilité à la lumière	Pas de sensibilité à la lumière.f					
	<p>La plupart des extraits de plantes, et donc la plupart des teintures historiques brillantes et les pigments des laques dans tous les médiums.g jaunes, oranges, verts, pourpres, beaucoup de rouges, bleus. Extraits d'insectes, comme la cochenille (carmin), dans tous les médiums.g La plupart des premières couleurs synthétiques comme les anilines, tous les médiums.g Beaucoup de colorants synthétiques bon marché dans tous les médiums.g La plupart des feutres y compris les noirs. La plupart des teintures employées pour le papier pendant ce siècle. La plupart des photographies imprimées en couleur avec des noms contenant « chrome » (par exemple : Cibachrome)</p>	<p>Quelques extraits historiques de plantes, notamment l'alizarine (rouge de garance) comme teinture sur laine ou comme laque dans tous les médiums.g. La sensibilité varie selon le médium et peut être réduite en fonction de la concentration, du substrat et du mordant.</p> <p>La couleur de la plupart des fourrures et des plumes.</p> <p>La plupart des photographies imprimées en couleur avec des noms contenant « chrome » (par exemple : Cibachrome)</p>	<p>Palettes d'artistes reconnues comme « permanentes » (un mélange de peintures véritablement permanentes ET de peintures de faible sensibilité à la lumière, par exemple : ASTM D4303 Catégorie I; Winsor and Newton AA.) Couleurs structurelles dans les insectes (si les ultraviolets sont bloqués).</p> <p>Quelques extraits historiques de plantes, notamment l'indigo sur la laine.</p> <p>Epreuves noir et blanc au gélato-bromure d'argent, pas le papier couché résine, et seulement si tous les ultraviolets sont bloqués.</p> <p>Beaucoup de pigments modernes de grande qualité mis au point pour une utilisation extérieure (automobiles). Vermillon (noircit à la lumière)</p>	<p>La plupart mais pas tous les pigments minéraux.</p> <p>La palette de la peinture à la fresque (coincide avec le besoin de stabilité dans les alcalis).</p> <p>Les couleurs des émaux, des céramiques (à ne pas confondre avec les peintures émail).</p> <p>Beaucoup d'images monochromes sur papier, comme les encres au carbone, <i>mais la teinte du papier et la teinte ajoutée à l'encre carbone sont souvent d'une grande sensibilité; le papier lui-même doit être prudemment considéré comme étant peu sensible.</i></p> <p>Beaucoup de pigments modernes de grande qualité mis au point pour une utilisation extérieure (automobiles).</p>					
Catégories sur l'échelle de la laine bleue	1	<b>2</b>	3	4	<b>5</b>	6	7	<b>8</b>	Over 8
Mix/h.a pour une décoloration observable.b en présence d'uv.c	0.22	<b>0.6</b>	1.5	3.5	<b>8</b>	20	50	<b>120</b>	
Exposition lumineuse probable en Mix/h.a pour une décoloration observable.b en absence d'uv.d	0.3	<b>1</b>	3	10	<b>30</b>	100	300	<b>1000</b>	

#### Notes explicatives :

Les « catégories de la laine bleue » sont des catégories normalisées internationales (ISO) pour spécifier la sensibilité à la lumière d'après 8 teintures bleues sur laine, utilisées comme échantillons de référence dans la plupart des tests de solidité à la lumière.

- Mix/h ou mégalux/heure est l'unité de mesure de l'exposition ou dose lumineuse. C'est le niveau d'éclairement (lux) multiplié par le temps d'exposition (heures).
- Une décoloration observable est définie ici comme 4 niveaux de gris (GS4), la phase qui est utilisée pour qualifier un effet observable durant les tests de solidité à la lumière. Cela correspond approximativement à une différence de couleur égale à 1,6 unités du modèle CIELAB. Il y a environ 30 de ces phases dans le passage d'une couleur éclatante au blanc.
- Cela correspond au spectre de la lumière du jour à travers une vitre. C'est ce spectre qui est généralement utilisé pour les tests sur la solidité à la lumière.
- Les expositions estimées pour une source lumineuse dont les ultraviolets ont été bloqués sont tirées d'une étude sur 400 teintures et des normes de la laine bleue. Comme telles, elles sont justes probables, et probablement seulement pour les colorants organiques. Ces estimations montrent l'avantage mineur de filtrer les ultraviolets pour des colorants peu sensibles mais aussi les grandes améliorations apportées pour les colorants très sensibles. Pour des estimations prudentes, utiliser la catégorie des lumières riches en ultraviolets.
- « Pas de sensibilité à la lumière » ne signifie pas que la durée de vie de la couleur est garantie. Beaucoup de colorants de ce groupe sont sensibles à la pollution. En présence d'ultraviolets, beaucoup de médiums organiques deviennent poudreux ou jaunissent ou bien les deux à la fois.
- Le médium de la peinture n'a qu'une faible incidence sur le taux de décoloration. C'est le colorant qui importe pour la décoloration. Peu importe que ce soit de l'huile, de la tempera, de l'aquarelle ou de l'acrylique. Les médiums ont en revanche une incidence sur le taux de décoloration provoquée par les polluants comme l'ozone et le sulfure d'hydrogène.

# Présentations, œuvres exposées et expositions

*Yani Herremans*

École d'architecture, Université nationale du Mexique

La plupart des gens vont en général dans les musées dans l'intention de visiter des salles d'exposition, certains essayant même de tout voir d'un coup, ce qui est loin d'être conseillé. On éprouve souvent bien plus de satisfaction et de plaisir en se concentrant sur une salle, voire sur un objet en particulier.

Les expositions et les présentations publiques figurent de loin parmi les aspects qui retiennent le plus d'attention dans bien des musées. C'est là où s'établit le contact direct entre le visiteur et les collections. C'est là où n'importe quel individu, quel que soit son âge, son statut économique et social, qu'il soit seul ou en groupe, peut voir « l'objet réel » en situation et, grâce à certaines techniques expographiques, communiquer ou interagir avec lui. « Seule l'exposition offre un contact contrôlé avec l'objet réel, authentique, d'où son importance vitale », écrit Belcher (1991) avec une grande perspicacité.

Il y a plusieurs définitions des mots 'présentation' et 'exposition'. Selon l'énoncé du Dictionnaire, 'présenter' signifie : « Offrir quelque chose aux regards, à l'attention, montrer, rendre présent à l'esprit », 'exposition' : « Présentation publique de produits, d'œuvres d'art » et 'exposer' : « Disposer de manière à mettre en vue ». Ces définitions varient selon le pays et la langue : les trois termes sont synonymes en espagnol, mais diffèrent légèrement en français et en anglais. On note également des nuances subtiles dans leur définition et leur usage entre l'anglais d'Amérique du Nord, des îles britanniques et des autres pays anglophones.

D'éminents concepteurs d'exposition et autres muséologues proposent une définition plus fouillée, comme Verhaar et Meeter (1989), pour qui « l'exposition est un moyen de communication qui s'adresse à un vaste public dans le but d'informer, de faire passer des idées et des émotions liées aux témoignages matériels de l'homme et de son environnement par des méthodes essentiellement visuelles et dimensionnelles ».

Selon le grand muséologue Burcaw (1997), « la présentation consiste à montrer un objet en fonction de l'intérêt qu'il suscite chez le spectateur », l'expographie ayant « une connotation plus professionnelle, importante et sérieuse. Il s'agit de présenter des idées en vue d'instruire le public ou, dans le cas d'une exposition d'art, disposer méthodiquement des objets d'art de manière à construire une unité », tandis que l'exposition est « un assemblage d'objets à caractère artistique, historique, scientifique ou technique, parmi lesquels le visiteur se déplace d'une unité à l'autre dans une séquence significative sur le plan éducatif et/ou esthétique ».

Ma définition est la suivante : « Une exposition est un moyen de communication basé sur des objets et leurs éléments supplétifs dans un espace prédéterminé, à l'aide de techniques d'interprétation et de séquences didactiques visant à transmettre et communiquer des concepts, des valeurs et/ou des connaissances » (Herremans, *sous presse*).

### **Types de présentations**

Les expositions sont classées selon différents critères. Belcher (1997) propose plusieurs approches à cet égard en rappelant que dans « exposition permanente », terme très usité, « permanente » signifie « continue » par opposition à « temporaire ». Et d'ajouter avec justesse que ces termes sont relatifs puisque de nos jours les expositions permanentes sont largement remaniées et/ou échangent périodiquement les pièces exposées. Ce type de présentation est conçu pour durer dix à quinze ans.

Dans ma prochaine étude (Herreman, *sous presse*), je propose de redéfinir ce que l'on entend par « exposition permanente ». Sachant qu'une exposition se prépare sur la base d'un ensemble de concepts, de manifestations ou de discours propres au musée, il serait préférable de parler d'exposition « principale ». D'un point de vue conceptuel, ce type d'exposition ne doit ni lasser le visiteur, ni paraître vite éculé, mais être fabriqué dans des matériaux résistants.

Il y a, en fait, un certain nombre de petits musées qui n'ont pas de collection « permanente » et n'ont pas l'intention d'en avoir, mais qui profitent d'expositions de longue durée pour présenter des thématiques et des collections sur un à trois ans, à l'instar du Musée des Cultures populaires de Mexico. D'autres, comme le vaste Musée de la Civilisation à Québec, ont une petite salle d'exposition centrale, mais organisent des expositions thématiques dans leurs galeries principales sur une période pouvant aller de quelques mois à un ou deux ans.

Dans sa définition de l'exposition « temporaire », Belcher distingue trois catégories : celle « à court terme », entre un et trois mois, celle « à moyen terme », de trois à six mois, et celle « à long terme », d'une durée indéterminée. Nombre d'expositions à moyen ou long terme remportent un très vif succès. Elles ne sont pas

tenues par la politique ou les orientations du musée et offrent aux visiteurs la possibilité de voir temporairement des nouveautés. En termes de conception, elles permettent d'utiliser des modes de présentation et des matériaux plus modernes et novateurs, d'opter pour des solutions plus séduisantes et au goût du jour, sans être réductrices pour l'objet.

Quant aux expositions itinérantes, elles montrent parfois un objet unique ou un groupe d'objets dans une « superproduction » ayant coûté des millions d'euros en heures d'étude, de montage et de transport. Cette vaste catégorie inclut les expositions présentées dans des bus, des camions ou des trains qui sillonnent le territoire. Il peut s'agir de projets isolés ou faisant partie d'un programme national, à l'image du célèbre Rijskuntallningar, l'Office suédois des expositions itinérantes, qui monte des expositions à travers tout le pays.

En général, les expositions itinérantes offrent l'occasion à un public plus étendu et diversifié de les voir dans des lieux divers. La conception d'une exposition itinérante doit, par nature, tenir compte de plusieurs impératifs, à commencer par une certaine souplesse au niveau de l'agencement, etc., pour pouvoir s'adapter aux différentes surfaces et formes de salles d'exposition, être facile à installer, à maintenir dans de bonnes conditions, à monter, à démonter et à transporter d'un lieu à l'autre.

Les expositions prestigieuses qui sont souvent présentées dans trois ou quatre institutions (chacune d'elles contribuant aux frais) sont devenues très à la mode depuis les présentations inédites des années 1970 – « Toutankhamon » et « Les Chevaux de Saint-Marc à Venise » – et sont une marque de la globalisation. Les plus grands musées du monde ont organisé et accueilli ces expositions qui attirent un flot de visiteurs en leur offrant une occasion unique de voir des œuvres rares et

précieuses ou une nouvelle perspective sur le sujet. Ces expositions sont évidemment soumises à des règles strictes de sécurité, de conservation, de droit, de gestion, de conception qui les rendent très coûteuses.

### **L'objet: l'interprétation dans le contexte de l'exposition**

Quand nous regardons des objets dans une vitrine, ils nous interpellent à plusieurs titres. Ils suscitent notre intérêt, nous attirent ou nous rebutent, nous plaisent ou éveillent notre curiosité. Les réactions varient selon les individus et sont influencées par des situations émotionnelles et extérieures. Les explications psychologiques et perceptives du processus d'exposition font l'objet de recherches dans un certain nombre de disciplines, comme la psychologie et les sciences de l'éducation et de la communication.

Mais l'objet en soi ne communique pas. Il a besoin du support interprétatif que lui procurent le concepteur, l'éducateur et le conservateur. C'est ce qui permet à un public beaucoup plus nombreux, qui n'est sans doute pas composé exclusivement de spécialistes, de comprendre et d'apprécier l'œuvre. En général, on considère l'objet de musée comme une pièce unique, au pouvoir évocateur, reflet de la beauté pour certains, mais aussi témoin de l'histoire, de la mémoire, de l'identité ou du progrès de la science. L'objet en soi n'a pas toujours de valeur, mais son contexte ou son histoire lui confère une valeur symbolique. Le fait de l'exposer contribue à diffuser les connaissances, la collection et les éléments individuels en aidant le public et les spécialistes à le comprendre et à mieux le respecter.

L'interprétation, au sens expographique du terme, signifie le groupe d'actions et d'éléments qui aident à expliquer le contenu de l'exposition. Les responsables des collections qui mènent les recherches à ce propos et le

concepteur qui interprète et communique les résultats, avec les connaissances et les informations qui s'y rattachent, répondent à l'attente d'un plus vaste public. Le mode d'interprétation et la façon dont l'objet réel transmet ou acquiert une valeur aux yeux du public font partie de la communication. C'est pourquoi les techniques de la communication, sémiotique et psychologie comprises, s'inscrivent dans le processus de création. Chacun sait qu'un objet peut avoir plusieurs significations selon le contexte, le rapport qu'il a avec d'autres objets, le lieu d'exposition, les couleurs environnantes, voire l'étiquette qu'il porte.

### **Place de la gestion d'exposition dans les activités muséales**

La préparation, la conception et la réalisation d'une exposition, que ce soit dans une galerie ou une simple vitrine, relèvent d'un véritable travail d'équipe. Ce que l'on voit en entrant dans la salle d'exposition du musée est le produit fini d'une longue suite ordonnée de processus interdépendants et d'opérations séquentielles ou simultanées.

Une exposition doit être gérée comme toute autre activité muséale. Le soin apporté à la planification, à la programmation et à la budgétisation a désormais autant d'importance que le travail de conception ; l'efficacité de la gestion et le bon usage des ressources (y compris du personnel) facilitent plutôt qu'ils n'entravent la bonne conception d'une exposition. Mais, vu la complexité de la tâche, il n'est pas surprenant qu'une nouvelle fonction de « responsable des projets d'exposition » ait été créée dans les musées pour coordonner l'ensemble des processus de conception et de production d'une exposition et favoriser un dialogue permanent entre les divers opérateurs.

## **Qui est nommé ou qui doit-on nommer chef de projet d'exposition ?**

La taille du musée et, notamment, le nombre de ses employés, leur disponibilité et leurs qualifications conditionnent cette fonction. Un musée doté de gestionnaires et de professionnels compétents, peut désigner le conservateur ou le concepteur comme responsable des projets d'exposition, alors qu'un petit musée confiera presque sûrement ce poste à son directeur. Toutefois, beaucoup d'institutions muséales, surtout dans les pays développés, font appel à des concepteurs indépendants ou à des cabinets de conseil spécialisés dans la conception, la gestion et la pratique des expositions, qui travaillent sous contrat. Dans ces cas-là, le musée désigne en général un de ses professionnels qualifiés comme contact avec l'équipe de concepteurs et d'organisateurs « extérieurs ».

S'il est une activité véritablement interdisciplinaire dans un musée, c'est bien la conception d'exposition. Le concepteur doit travailler en étroite collaboration avec le commissaire, le conservateur, l'administrateur et l'éducateur, mais aussi les électriciens, menuisiers, maçons et autres techniciens, selon les besoins et le genre d'exposition. Des relations étroites doivent s'instaurer avec le service des relations publiques et les agents d'entretien et de sécurité pour les aspects relatifs à la publicité, la sécurité et la maintenance.

## **Conception : processus de création et de planification élémentaire**

Comme nous l'avons déjà souligné, le montage d'une exposition est un processus complexe. Cette section vise à décrire clairement et simplement les méthodes de gestion qui permettent d'obtenir de bons résultats. Ces processus sont essentiellement les mêmes, quelle que soit l'ampleur ou le thème de l'exposition (voir Encadré et commentaires ci-

après), mais on note quelques variantes selon le personnel de musée, les autres ressources et les spécialistes engagés.

### **Les cinq phases du processus de conception**

1. Planification
2. Recherche/Interprétation
3. Conception
4. Fabrication
5. Installation

#### **Planification**

Des chercheurs, des gestionnaires et des créateurs réalisent de nombreuses études et analyses sur la planification qui s'inspire de modèles et de systèmes appliqués en architecture, en gestion industrielle et en programmation informatique. Planificateurs et concepteurs divergent parfois dans leur approche, mais ils s'accordent sur les phases préparatoires listées ci-après. On peut définir ce processus comme un ensemble d'opérations visant à : (a) déterminer les objectifs et la faisabilité du projet ; (b) organiser l'exposition en tenant compte des ressources humaines, techniques et économiques, des échéanciers et des estimations financières.

#### **Objectifs de la présentation ou de l'exposition**

Ce premier point est de la plus haute importance puisqu'il va guider tous les aspects de l'exposition. La notion de « conception globale » porte sur l'objectif que l'on s'est fixé. Cherche-t-on, par exemple, à privilégier l'aspect esthétique des objets exposés ? Veut-on évaluer et démontrer leur valeur scientifique ou historique ? Dans le premier cas, il s'agit de procurer au visiteur une expérience esthétique et plaisante, alors que dans le second cas de figure, la démarche se veut plus pédagogique.

## Destinataires

La mesure de l'audience est un paramètre que la pratique muséale moderne juge absolument primordial pour la quasi-totalité des activités muséographiques et, à plus forte raison, pour les présentations et les expositions publiques. C'est là où les visiteurs entrent en contact avec les objets et les concepts ou les informations qu'ils représentent ou qu'ils illustrent. Outre la nécessaire compréhension de la communauté muséale lors de l'élaboration du projet d'exposition, il convient également d'identifier le ou les destinataires selon des facteurs pertinents, sachant que toute audience est constituée d'individus de toutes sortes, avec des différences d'âge, de niveau d'instruction, de goûts et de centres d'intérêts. Le musée s'efforce évidemment de servir un échantillon de population locale et de visiteurs potentiels aussi représentatif que possible. Mais il ne pourra sans doute pas satisfaire équitablement tous les groupes d'intérêt.

Pour mieux répondre à l'attente du public, le musée devra décider, par exemple, des niveaux de lisibilité et de communication escomptés et du degré de connaissance préalable du sujet que peut avoir le visiteur. Les musées « généralistes » ont souvent tendance à privilégier les expositions « grand public » – destinées aux adultes ayant un niveau d'éducation et d'instruction moyen pour la ville ou le pays. Il leur arrive également de s'adresser à des gens peu instruits, auquel cas les cartels apposés aux œuvres sont aussi simples et brefs que possible, avec des dessins ou d'autres explications visuelles. C'est ce genre d'exposition que pratiquent beaucoup de musées de pays en développement qui s'adressent en même temps aux élèves de 9 à 13 ans. D'autre part, un musée universitaire qui prépare une exposition didactique pour des étudiants spécialisés dans une discipline, en fera une toute autre présentation

compte tenu des connaissances acquises et des capacités des destinataires. Le fait de cibler l'audience aide aussi les concepteurs à faire des aménagements permettant une circulation aisée des biens et des personnes, ainsi que des espaces de repos.

## Faisabilité

Les expositions, comme tout autre programme, doivent faire l'objet d'une étude approfondie pour connaître les possibilités avant de décider de la politique à adopter.

### **Critères d'évaluation à prendre en compte dans l'étude de faisabilité d'une exposition :**

- 1 Objets à présenter : disponibilité, conditions de conservation et de sécurité.
- 2 Choix du lieu d'exposition : superficie, accessibilité au cours de l'installation et aux personnes handicapées qui souhaitent visiter l'exposition.
- 3 Ressources humaines : les personnels du musée, un cabinet ou un consultant extérieur ou les deux.
- 4 Échéancier : programmation des expositions, événements et autres activités du musée, délais de préparation et d'installation à respecter.
- 5 Coût : projet de budget à établir, incluant les frais de construction, transport, publicité, entretien et démontage.
- 6 Composition et organisation de l'équipe centrale chargée de l'exposition.

L'exposition résulte d'une conjugaison de talents multiples et variés, d'une somme de connaissances, d'un savoir-faire et d'une expérience auxquels s'adjoint le goût, voire la sensibilité. La présence de spécialistes est indispensable au succès de l'opération, mais pas nécessairement au départ. Il

est conseillé de démarrer la phase préparatoire avec une équipe restreinte, composée du ou des commissaires de l'exposition, du concepteur, du conservateur et du spécialiste de l'éducation. L'un des membres de ce petit groupe, préalablement choisi comme coordonnateur, sera nommé chef de projet. Dans cette phase initiale, les tâches seront assignées à chacun selon ses compétences.

#### **Formation de l'équipe chargée du projet d'exposition**

(« équipe d'exposition », « comité d'exposition » ou « groupe de travail » dans la langue des concepteurs)

L'équipe comprendra vraisemblablement tout ou partie des catégories de personnels suivantes (ou des consultants extérieurs), selon l'envergure et la nature du projet :

Administratifs	Professionnels	Techniciens	Artisans
membres du conseil	commissaire(s)	photographe	préparateurs
directeur	conservateur	éclairagiste	électricien
chef de projet	concepteur(s)	ingénieur du son	équipe de montage, etc.
	spécialiste éducation		ingénieur de la sécurité

Il est probable que seuls les grands musées ayant un programme d'expositions conséquent et un budget suffisant pour organiser ce genre d'événements, auront tous les spécialistes sous la main. Cela ne les empêche pas pour autant de préférer faire appel à des cabinets de conseil. C'est ce que font, la plupart du temps, les musées de petite et moyenne envergure qui chargent des sociétés de services qualifiées et expérimentées en expographie de leur soumettre une proposition avec une vue d'ensemble du projet, une représentation graphique, une estimation du coût et un échéancier, ainsi que les honoraires demandés pour la conception et la gestion de

l'exposition. Lorsqu'un projet est confié au service expographique du musée, il lui suffit de présenter le plan et le budget prévisionnel lors de la phase préparatoire.

Dans un cas comme dans l'autre, il est important que le budget donne une estimation réaliste des sommes engagées, mais aussi des ressources humaines, matérielles et des délais requis. Après avoir défini le projet et la méthode de travail, l'équipe du musée en charge de l'exposition fera office de comité directeur, tandis que le chef de projet sera le contact entre le groupe principal et l'équipe du musée ou du cabinet de conseil.

Dans un musée de site ou d'une petite communauté n'ayant pas les moyens d'organiser une exposition avec un personnel permanent ou des spécialistes attachés au musée, comme le conservateur, l'éducateur ou le concepteur, c'est au directeur qui, bien souvent, est aussi le conservateur, d'assumer le rôle de chef de projet. Il arrive également que ce genre de musée demande le soutien d'une institution plus puissante, que ce soit un musée ou une université pour l'aider dans sa tâche.

Un autre élément clef de la planification est l'évaluation du délai nécessaire à chaque phase d'élaboration et la coordination entre les différentes parties du projet. Les tableaux chronologiques et autres diagrammes sont les outils les mieux adaptés à cet égard.

L'équipe de planification doit rédiger un rapport sur les orientations devant guider les objectifs et les buts de l'exposition, le concept, le public cible, l'équipe et la méthode de travail, les résultats des études prospectives, la description du processus de planification, l'agenda et le projet de budget.

#### **Mise en place de l'exposition**

Après avoir approuvé le rapport d'orientation, les membres désignés commenceront à développer le concept d'exposition, notamment le choix des œuvres et

## Rapport d'orientation

Ce document aide à mieux préparer une exposition ou une présentation en définissant les objectifs, le concept, les échéances et les ressources humaines et financières requises. Il sert aussi à exposer le projet aux décideurs, aux mécènes ou aux conseils d'administration et est un outil indispensable à la collecte de fonds.

Les points suivants doivent être pris en compte dans l'établissement du rapport d'orientation et dans les phases ultérieures du processus d'exposition :

- 1 Les décideurs, à savoir le directeur et le conseil d'administration ou le ministère : pour l'aval des autorités et de l'État.
- 2 Le chef de projet ou le coordonnateur général : coordonne le processus initial et sert d'agent de liaison entre les divers spécialistes.
- 3 Les commissaires d'exposition : étudient et définissent le concept de l'exposition et sont les principaux responsables du contenu du rapport d'orientation.
- 4 Le conservateur : fait des recommandations en matière de conservation.
- 5 Le concepteur : donne des conseils sur la conception, l'interprétation et l'utilisation rationnelle de l'espace.
- 6 Le spécialiste de l'éducation : donne des conseils didactiques en faisant le lien avec les programmes scolaires et veille à la bonne lisibilité de l'exposition selon le degré d'instruction du public.
- 7 Les services généraux : font des recommandations sur tous les aspects d'utilisation du bâtiment, y compris la charge admissible au sol, l'accès des entreprises et du matériel, la surveillance, l'accès et la sécurité des lieux.
- 8 Le personnel administratif ou financier : aide à faire une première estimation des coûts, de la main-d'œuvre et contrôle le budget durant tout le processus, ainsi que les éléments du contrat, l'achat des fournitures, l'équipement, les matériaux, les entreprises ou personnels free-lance et temporaires.

les données et informations à communiquer. Les commissaires auront sans doute des recherches à faire pour mettre à jour les connaissances et interpréter les collections et les thèmes qui y sont associés. Entre-temps, les concepteurs, les spécialistes de l'éducation, voire le personnel marketing, devront probablement faire une étude sur le public réel et potentiel de l'exposition, ainsi

## Responsabilités du commissaire d'exposition pendant la phase préparatoire

Les fonctions du commissaire sont les suivantes:

- 1 Définir le concept
- 2 Faire un scénario thématique et scientifique
- 3 Choisir les objets ou les œuvres d'art et les illustrations
- 4 Rechercher ou superviser la documentation nécessaire
- 5 Rédiger le contenu des panneaux d'information, cartels et autres notes écrites
- 6 Conseiller le concepteur pour le scénarimage
- 7 Conseiller le concepteur pour le choix du graphisme
- 8 Superviser l'application du graphisme
- 9 Superviser la fabrication des supports
- 10 Superviser la mise en place ou le montage de l'exposition
- 11 Rédiger le catalogue ou le guide de l'exposition

Comme il s'agit d'un travail d'équipe, il est bon que le/les commissaire(s) s'entourent de conseillers extérieurs pour la thématique, d'un expert en interprétation, d'un documentaliste, d'un conservateur et d'un éducateur spécialisé. Les concepteurs peuvent aussi être conviés, mais n'ont pas un rôle très actif à jouer dans cette phase initiale.

que sur les modes d'interprétation et de communication.

Il y a plusieurs manières de développer un récit ou un thème. Certains spécialistes préfèrent une méthode plus descriptive, tandis que d'autres, dont je fais partie, optent pour l'approche cinématographique. Dans ce cas, il s'agit d'écrire un « script » (terme préféré des commissaires) ou un « scénarimage » (pour les concepteurs, ce terme recouvre les dessins et indications visuelles, ainsi que le texte).

Quel que soit le nom qu'on lui donne, ce document écrit est destiné à établir le découpage des différents volets de l'exposition : les thèmes et sous-thèmes sont répertoriés et placés en ordre hiérarchique. Y sont consignés les détails sur les objets ou artefacts à exposer, le matériel

graphique, ainsi que tous les supports (dioramas, maquettes, répliques et écrans tactiles). Le scénarimage attribue à chaque élément un code qui servira à l'identifier tout au long des processus de fabrication et d'installation. Il existe des versions de scénarimages plus complexes qui ajoutent une description des objectifs en matière d'éducation et de communication.

### **Systèmes d'exposition**

Beaucoup de grands musées bien financés disposent de systèmes d'exposition adaptables, brevetés, souvent modulaires : vitrines de présentation, cloisons amovibles, panneaux et écrans de visualisation à usages multiples. Ces musées font souvent appel pour la conception et l'agencement de leurs expositions temporaires et de longue durée (« permanentes ») à ce système dont ils utilisent les éléments de présentation et les vitrines modulaires.

D'autre part, dans des occasions ou des cas particuliers, il est parfois nécessaire ou souhaitable d'avoir des systèmes et des meubles d'exposition conçus et montés sur mesure. Ils peuvent être fabriqués sur place ou commandés à l'extérieur. Les petits musées trouvent plus facile de faire faire leurs vitrines principales dans leurs ateliers ou chez un entrepreneur local pour éventuellement les réutiliser plus tard. Si elles sont bien conçues, il n'y a aucune raison de ne pas s'en servir plusieurs fois. L'autre souci permanent est de trouver le juste équilibre entre l'objet et son entourage qui ne doit jamais être plus proéminent que l'objet lui-même.

Il est extrêmement important de retenir trois éléments essentiels dans le processus conceptuel. Le premier est l'importance de la conservation préventive. La présence permanente d'un conservateur, qui travaille en étroite collaboration avec les concepteurs et les chefs de projet, est une condition indispensable au succès de l'exposition.

Deuxièmement, on ne surestime jamais assez les mesures de sécurité et de conservation à prendre pour présenter ou déplacer des objets, que ce soit de quelques mètres, de la réserve du musée à la vitrine d'exposition, ou sur des milliers de kilomètres dans le cas d'œuvres majeures prêtées pour une exposition temporaire. Le troisième élément est la prise en compte de l'entretien de la future salle d'exposition dont il faudra nettoyer les allées, les espaces de repos, ainsi que les vitrines. La bonne exécution de ces tâches quotidiennes doit être déterminante pour le concepteur, sachant que la propreté de la surface d'exposition est une règle fondamentale pour la qualité de la conservation et le respect des normes de sécurité.

### **Le processus conceptuel**

Le concepteur se basera sur le scénarimage pour :

- 1 évaluer et allouer l'espace nécessaire en fonction du thème de l'exposition et des besoins visuels et de communication.
- 2 calculer l'espace réservé à la circulation des biens et des personnes, l'accès du public handicapé et les normes de sécurité (ex. escalier de secours).
- 3 examiner et répartir les objets par unité, section, sous-section selon les thèmes et sous-thèmes retenus dans le script et le scénarimage.
- 4 consulter le conservateur ou le commissaire pour tout ce qui a trait aux collections.
- 5 consulter les éducateurs pour le niveau d'information et la structure éducative de la trame.
- 6 concevoir le mobilier : panneaux, tiroirs-expositions, écrans, tablettes, vitrines-comptoirs, vitrines-tables, affiches et autres éléments muraux.
- 7 concevoir le graphisme et l'impression ; choisir la combinaison, la répartition et la disposition des couleurs.
- 8 concevoir l'éclairage avec le spécialiste et le conservateur.
- 9 concevoir la sonorisation avec l'ingénieur du son et l'éducateur.
- 10 concevoir d'autres équipements spéciaux (si nécessaire). Consulter le spécialiste et le conservateur.

## Travaux d'exécution et matériaux

Ce sont les processus de fabrication ou d'exécution des divers éléments qui finissent par faire une exposition. Ils se répartissent entre le gros œuvre et le travail spécialisé. Le premier concerne la maçonnerie de pierres ou de briques, le plâtrage, l'électricité, l'installation audiovisuelle, le câblage et la fabrication du mobilier de base, tandis que le second porte sur le graphisme, les reconstitutions, l'exécution de maquettes, le travail d'art, etc.

### Principaux éléments du travail d'exécution

#### Gros œuvre

- 1 Espaces. Murs, cloisons ou plafonds, si le scénarage l'exige, dans les limites de la surface disponible
- 2 Préparation de l'espace d'exposition : plâtres, peinture, électricité.  
Conseils de conservation recommandés
- 3 Menuiserie et plastiques
- 4 Mobilier et supports
- 5 Éléments de vitrine en verre et acrylique

#### Travaux spécialisés

- 6 Graphisme : diagrammes, cartes, dessins, étiquettes, titres
- 7 Reproductions et copies
- 8 Maquettes et dioramas
- 9 Dispositifs et reconstitutions
- 10 Salles d'époque
- 11 Mannequins
- 12 Supports d'objets

Le budget, le temps et la compétence sont des facteurs déterminants. Les petits musées peuvent monter des expositions très réussies sur de simples panneaux de bois ou de contreplaqué faciles à poser et peu coûteux, alors que les musées dont le budget est plus étendu emploient des matériaux plus sophistiqués. Quoi qu'il en soit, il ne faut pas oublier que le commissaire de l'exposition, le conservateur et le responsable de la sécurité doivent

intervenir dans la prise de décisions et que la structure de l'exposition doit être facile à installer et à démonter, et accessible pour le nettoyage quotidien.

## Travaux de finition

Une fois le gros œuvre terminé, ainsi que les travaux d'électricité et de décoration, la pose des cloisons, des panneaux et des estrades, et le montage des vitrines sur pied, on met en place tous les présentoirs, meubles et autres éléments muraux. Il faut ensuite nettoyer à fond la surface de travail, procéder à la vitrification et au vernissage des parties en bois, et enfin tester l'éclairage.

L'entreprise ou l'équipe de montage accroche les panneaux et autres supports graphiques et textuels, les illustrations et les photographies, après quoi les commissaires de l'exposition ou les conservateurs commencent à installer les œuvres originales. Puis les costumiers habillent les mannequins et les éclairagistes règlent la lumière pour obtenir une bonne luminosité tout en respectant les normes de sécurité correspondant aux besoins définis en matière de conservation. Enfin, le commissaire d'exposition, le conservateur, l'éducateur, le concepteur et autres spécialistes dressent un bilan des travaux exécutés en présence du directeur du musée et donnent leur approbation. On ferme les vitrines et on refait un nettoyage complet de la surface d'exposition avant l'ouverture.

## Bilan des travaux finis

Il est fortement conseillé d'évaluer dans les règles chaque nouvelle présentation ou grande exposition temporaire. Ce bilan doit être dressé si possible dès les premiers jours qui suivent l'ouverture : cela permet de déceler rapidement les erreurs ou les difficultés que pose, par exemple, la fluidité du circuit, de manière à apporter les rectifications nécessaires. Chandler Screeven (1985), l'un

des plus éminents spécialistes en expographie, décrit cependant une méthode d'évaluation à appliquer en cours d'aménagement, avant l'ouverture des salles au public, ce qui permet de corriger au plus vite les erreurs et les problèmes. Cet état des lieux est d'autant plus important qu'il aide à trouver de meilleures solutions et à perfectionner les méthodes de travail.

### **Expositions, communication et éducation par le musée**

Les présentations et expositions publiques sont le principal moyen de communication des musées. Leur potentiel et leur capacité de communication sont donc des éléments prioritaires à prendre en considération dans la préparation et la conception d'une exposition, quel qu'en soit le thème, le mode ou le type.

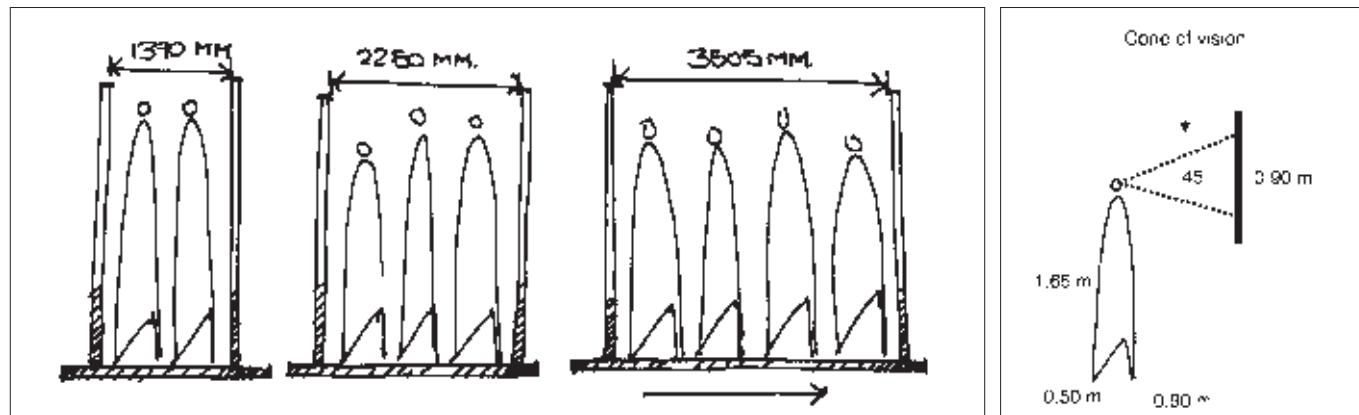
Les technologies de l'information offrent aujourd'hui un très large éventail de ressources qui peuvent trouver des applications dans les musées à un coût relativement abordable. Un bon concepteur cherchera à améliorer la communication par des présentations attractives qui mettent en valeur une thématique en s'inspirant, par exemple, des techniques d'éclairage utilisées au théâtre. Le but de l'exercice consiste avant tout à retenir l'attention et la curiosité du visiteur.

Les principes de la psychologie de l'éducation valent également pour la conception d'exposition, au même titre que la didactique et la sémiotique, le graphisme et, bien sûr, l'art et l'esthétique. Selon le grand concepteur de musée Michael Belcher (1991), aujourd'hui disparu, une exposition est comme une sculpture, bien qu'à mon avis, elle se rapproche encore plus de l'architecture, puisque les formes, les solides, le vide, la couleur, la texture, mais aussi les processus et instruments techniques participent de l'exposition visant au partage des idées, des sentiments, des faits ou du plaisir. En

réalité, la conception d'exposition est confiée dans bien des pays à des architectes plutôt qu'à des professionnels ayant reçu une formation en architecture d'intérieur ou de musée.

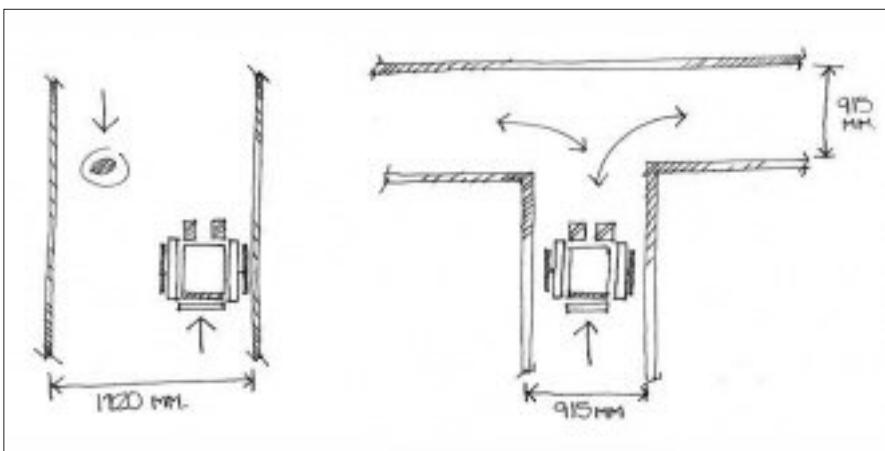
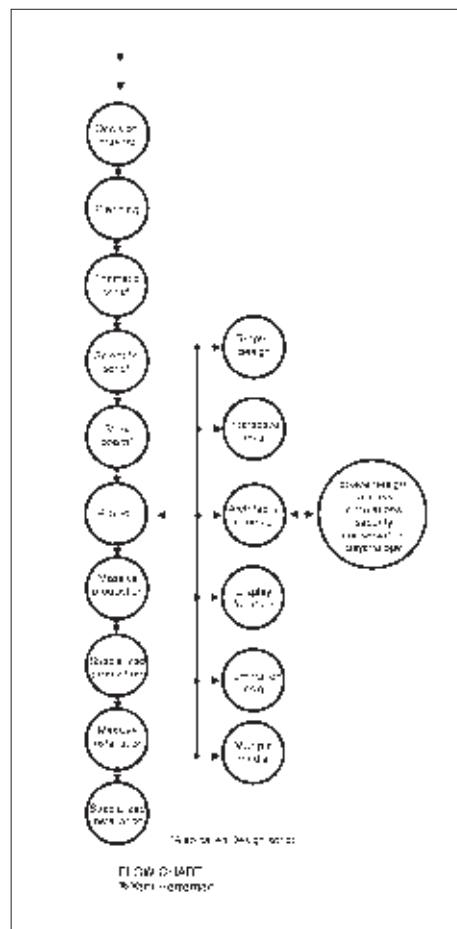
L'exposition est essentiellement une forme de communication visuelle que l'on obtient à travers les objets et les œuvres d'art présentés dans un musée, à l'aide de supports graphiques et d'informations diffusées au moyen de panneaux, de légendes et de cartels décrivant chacune de ces pièces. L'objectif suprême doit être de transmettre le message de la présentation ou de l'exposition dans un langage écrit et visuel clair et précis, facile à comprendre, quel que soit le ou les niveaux d'interprétation souhaités, comme cela se pratique dans tout bon journal ou magazine.

UNITÉ 2			2. THÈME 2. Histoire et fondements		
			2.1. Sous-thème: De la Préhistoire à la Révolution industrielle		
Sous-unité	Observations	But	Message—	Matériel d'exposition	Technique de présentation
2.1.1. Introduction	Cartel d'introduction sur le développement historique...	Expliquer le plaisir de commencer la visite du musée...	Placer dans une perspective historique pour mieux comprendre...	Cartel	Écran de soie
2.1.2. Le soleil	Relation entre les mouvements du soleil et le climat...	Montrer que les peuples primitifs reconnaissaient l'importance...	Autrefois, l'énergie solaire n'était pas exploitée artificiellement, nos ancêtres...	Cartel Illustration Objet	Écran de soie ou images numériques

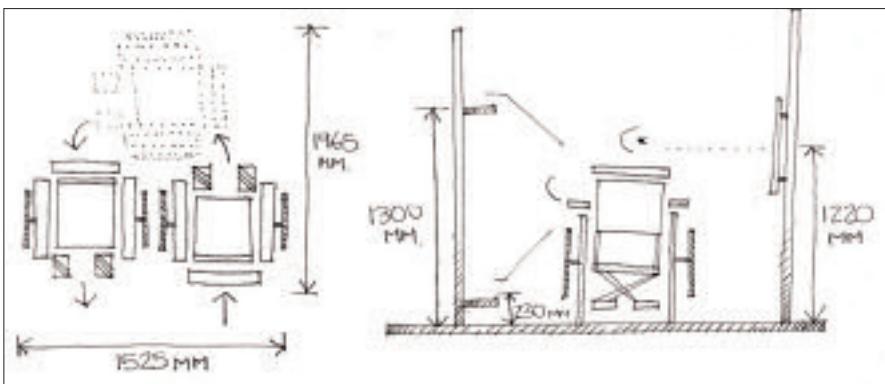


Largeur minimale recommandée pour les allées

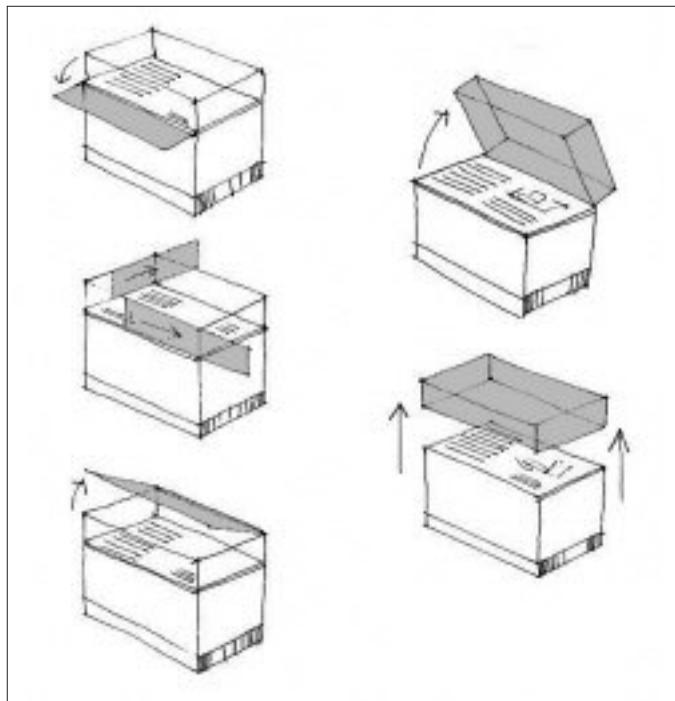
Cône de vision recommandé



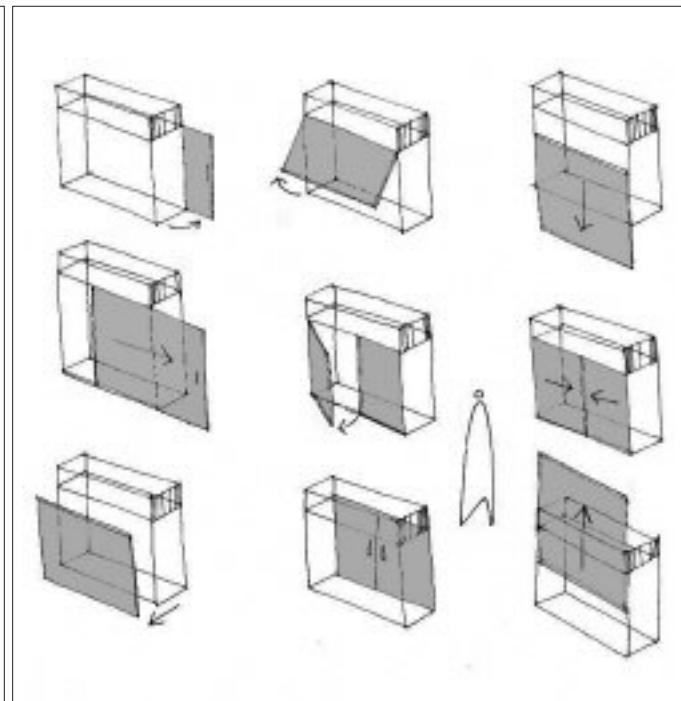
## Normes ergonomiques pour les personnes en fauteuil roulant (1)



## Normes ergonomiques pour les personnes en fauteuil roulant (2)



Vitrines amovibles



Vitrines murales. Critères intervenant dans le choix d'un modèle de vitrine : 1. entretien; 2. sécurité; 3. conservation; 4. coût; 5. visibilité; 6. maniabilité.

# Accueil des visiteurs

*Vicky Woppard*

Maître de conférences, City University London

## Introduction

Il incombe aux responsables politiques et aux personnels de musée de placer le visiteur au cœur des activités, des services et des ressources du musée.

Ce chapitre se propose de :

retracer l'évolution des services d'accueil et définir un certain nombre de termes ;

présenter les avantages de services de qualité pour les visiteurs ;

voir comment recueillir des informations sur les visiteurs, leur opinion et leur expérience ;

analyser les besoins réels ou potentiels de chaque catégorie de visiteurs ;

souligner les problèmes de gestion que pose le fonctionnement d'un service d'accueil ;

étudier la manière dont se déroule en général une visite au musée pour établir la liste de points à vérifier.

Le but est de donner au lecteur les principes de fonctionnement d'un service d'accueil de qualité, quelle que soit l'envergure du musée.

## Définitions

**Les services aux visiteurs** : Ce sont toutes les dispositions prises par le musée sur le plan social, intellectuel et matériel pour permettre au public de faire une visite confortable, agréable et instructive. La qualité de ces services réduit le degré de frustration, d'inconfort et de fatigue pour mieux profiter des expositions et des événements, faute de quoi le plaisir de découvrir et d'apprendre s'émousse et l'on observe alors une baisse de fréquentation du musée.

## Encadré 1

*Réfléchissez un instant. Où avez-vous bénéficié récemment d'un service de qualité : dans un hôtel, un magasin, un train, un avion, une banque ou peut-être une administration ? En quoi consistait ce service ? D'après quels critères l'avez-vous jugé ? Vous a-t-on accueilli avec le sourire, donné des renseignements clairs et précis ? L'endroit était-il propre et bien entretenu ? Avez-vous eu l'impression qu'on a pris le temps de vous écouter ? La qualité du service était-elle supérieure à ce que vous attendiez ?*

*De quel type de service et d'expérience bénéficient les visiteurs de votre musée ? Cela répond-il à leur attente ?*

**Exercice 1:** Pour l'ensemble du personnel : contribution de chaque employé à l'établissement de deux listes de caractéristiques qui font la qualité du service ou sa médiocrité. Profitez de la discussion pour vous mettre d'accord sur les dix premiers critères positifs sur la base desquels vous fixerez une norme approuvée par tous.

**L'accès** : Les services aux visiteurs sont l'élément moteur de la coordination de l'accès du public au musée. Ils donnent au visiteur la possibilité d'en utiliser les ressources, de voir les objets exposés, d'assister à des conférences, d'étudier les collections et de rencontrer le personnel. L'accès ne se limite pas seulement à l'aspect matériel, mais apporte aussi une satisfaction intellectuelle au-delà de tout préjugé social et culturel.

## **Antécédents**

Au cours des deux dernières décennies, les musées ont attaché une importance croissante aux besoins et aux souhaits des visiteurs. Ce souci allié à l'effort de présentation pour offrir des prestations de qualité s'explique par divers facteurs.

Premièrement, les musées ont à faire à un public local et international devenu de plus en plus sophistiqué et sélectif dans sa façon de dépenser, compte tenu du temps de loisirs dont il dispose. L'idée d'en avoir pour son argent renforce l'attente d'une bonne journée passée à l'extérieur. Malgré la gratuité d'accès, chacun veut être sûr que le temps et l'effort consacrés à la visite seront récompensés par le plaisir éprouvé, l'apport de nouvelles connaissances, le bien-être et la qualité de l'accueil.

Bien des divertissements éloignent aujourd'hui les visiteurs des musées. Il faut donc chercher à fidéliser le public et encourager la fréquentation des musées sachant que les recettes provenant de la boutique, des événements et de la vente de rafraîchissements sont un apport financier appréciable. Le nombre croissant de visiteurs est un signe de succès approximatif, mais indéniable. S'il perdure, il traduira la satisfaction du public. Mais, au-delà, l'engagement doit porter sur la responsabilité sociale et le renforcement de l'identité nationale et culturelle.

Les musées ont eux-mêmes reconnu que pour faire autorité et s'imposer comme acteurs influents de la société, ils doivent être accessibles à tous, avoir une utilité réelle dans le sens où ils contribuent à enrichir l'esprit, à nourrir les débats et à créer des lieux de réflexion et d'inspiration.

Le gouvernement, tant à l'échelon local que national, doit montrer au contribuable qu'il fait bon usage des deniers publics. Le tourisme peut aussi favoriser l'augmentation du revenu national et les gains des

musées ; d'ailleurs, beaucoup de voyagistes proposent souvent des visites de musées et de sites du patrimoine. Il est indispensable d'investir dans les musées pour qu'ils répondent aux critères que les touristes avertis s'estiment en droit d'attendre.

## **Quels avantages pour les musées ?**

Avant de réviser sa gestion et de se lancer dans de lourds investissements, le musée doit être conscient de son intérêt d'offrir aux visiteurs des services de qualité. Ces avantages sont parfois immédiats ou s'inscrivent dans la durée.

**Encourager le personnel** : Quand un visiteur dit « merci » à un employé, quitte le musée en manifestant son contentement ou tient des propos élogieux dans le livre d'or, l'effet est immédiatement positif. Ces réactions, si elles sont partagées et laudatives, influent sur le moral du personnel chez qui elles suscitent un enthousiasme collectif et un regain d'énergie face aux défis à relever. Le musée adopte alors une attitude positive pour avancer.

**Potentiel marketing** : Dès lors qu'un visiteur croit avoir bien occupé son temps, avoir été bien accueilli et invité à revenir, il devient 'agent publicitaire'. Il va sans doute raconter sa visite à ses amis et ses collègues et reviendra avec eux. Nombre de spécialistes en marketing et publicité constatent que le bouche à oreille est une excellente forme de publicité. Et, qui plus est, gratuite !

**Sociétés d'encouragement** (« Amis du musée ») : Certains visiteurs enthousiastes deviennent membres bienfaiteurs d'un musée à qui ils vont consacrer du temps et/ou de l'argent pour l'aider à réaliser ses ambitions. Parmi eux, on trouve des bénévoles qui emploient leur temps libre à remballer des collections, aider à l'accueil ou à la bibliothèque. Il y a aussi des mécènes qui financent le musée ou participent à une collecte de fonds pour acheter

une collection ou faire des travaux. Il y a les 'amis critiques' qui prennent à cœur vos intérêts en faisant des suggestions et en proposant des solutions alternatives. Leur regard critique est indispensable au respect des normes. Certains mécènes ont des contacts utiles avec d'autres catégories professionnelles ou commerciales, ce qui les amène à donner des conseils dans des domaines aussi spécialisés que celui de l'éducation ou de l'architecture d'intérieur.

**Sensibilisation** : L'établissement de relations durables avec le voisinage est primordial pour un musée désireux de prouver sa valeur aux yeux de la société. Tous les musées ont besoin d'obtenir auprès des visiteurs un soutien qu'ils doivent assurer et étendre grâce aux efforts du personnel. Les musées ne sont pas sans connaître des restrictions budgétaires. Mais l'intervention du public et de la communauté locale peuvent arriver à convaincre la classe politique, les entreprises et la presse du bon fonctionnement de l'institution qui mérite qu'on s'y intéresse.

**Professionnalisme** : Les services aux visiteurs et autres usagers sont l'essence même du musée. Le caractère unique des collections et la place qu'elles occupent dans l'interprétation, l'étude et la compréhension du passé doivent être rendus publics pour en confirmer l'importance. Quel que soit leur employeur sur le plan professionnel, les personnels de musée sont des fonctionnaires responsables de la protection, de la gestion et de l'interprétation des collections dans l'intérêt général. Négliger le public équivaut à négliger les collections selon la déontologie de la profession muséale.

### **Quels sont les principes qui garantissent la qualité des services aux visiteurs ?**

Les politiciens, les hauts fonctionnaires, les personnels de musée et le public doivent tous saisir les valeurs fondamentales qui expliquent et forgent les politiques et les plans à venir. Voici quelques exemples dont le lecteur

pourra s'inspirer pour juger de la fréquentation réelle, virtuelle et potentielle des musées :

- 1 Droits humains et égalité des chances
- 2 Libre consultation avec tous les acteurs
- 3 Politique et stratégie intégrée des services aux visiteurs
- 4 Qualité d'expérience des visiteurs (réels ou virtuels), responsabilité professionnelle de tout le personnel

#### **1. L'article 27 de la Déclaration universelle des droits de l'Homme (1948) stipule que :**

« Toute personne a le droit de prendre part librement à la vie culturelle de la communauté, de jouir des arts et de participer aux progrès scientifiques et aux bienfaits qui en résultent ». Une partie de ce droit comprend celui d'accéder aux musées, à leurs collections, leurs présentations et leurs services sans aucune discrimination fondée sur l'âge, le sexe, les croyances religieuses ou culturelles, le handicap ou l'orientation sexuelle.

#### **2. Libre consultation avec tous les acteurs**

Pour bien comprendre les besoins de son public et de ses visiteurs, le musée doit être en contact avec eux et avec les groupes (ceux que l'on appelle aujourd'hui les « acteurs ») manifestant à son égard un intérêt d'ordre moral, financier ou juridique. Tous sont susceptibles d'être touchés directement ou indirectement par l'action du musée, de son personnel, des hauts fonctionnaires, de la communauté locale ou nationale, des chercheurs et autres professionnels de musée ainsi que des visiteurs. Nombres de musées ont conclu des accords de consultation avec les acteurs qu'ils ont identifiés (qui ne font pas nécessairement partie des visiteurs) en raison de leurs compétences particulières ou parce qu'ils visitent régulièrement les collections, à l'exemple des enseignants ou des « Amis du musée ».

Tous ces gens peuvent être invités à réagir ponctuellement lors d'une exposition temporaire ou à rester en contact pour aider à organiser l'accès du public

handicapé ou le matériel didactique. Cette pratique est répandue dans les musées/centres pour enfants qui ont jugé bon de créer un conseil d'enfants/de jeunes gens qui se réunit régulièrement avec le personnel pour discuter de questions aussi diverses que la liste des articles en vente au bar ou le logo du musée. Ces consultations permettent de faire l'économie de concepts ou d'équipements qui risquent de déplaire, de ne pas répondre à l'attente du public ou d'être inutiles.

### **3. Politique et stratégie intégrée des services aux visiteurs.**

Il est recommandé de placer les conseillers et les groupes de visiteurs au cœur de la politique des services aux visiteurs qui vise à établir les principes d'orientation et les objectifs du musée à cet égard. Cette politique doit s'accompagner d'une stratégie d'exploitation des ressources humaines et financières permettant de réaliser ces objectifs sur une période donnée. Plusieurs sites Internet sur l'accès/les services aux visiteurs sont cités en référence à la fin de l'ouvrage.

#### **Encadré 2**

#### **Critères à prendre en compte dans l'élaboration d'une politique de services aux visiteurs :**

1. Fondements des politiques de services aux visiteurs
2. Responsabilité du personnel concernant les procédures de transmission, de suivi et de diffusion
3. Analyse des diverses manières de rendre le musée, ses collections, ses salles, ses services et ses locaux accessibles au grand public comme aux spécialistes
4. Normes que le musée entend appliquer
5. Besoins en formation du personnel et moyens de les satisfaire
6. Modes de consultation et d'évaluation des visiteurs et de leur expérience
7. Voies et moyens de communication

### **4. L'accueil du public (réel ou virtuel), responsabilité de tous les membres du personnel**

La direction doit adopter une attitude de fermeté de manière à faire comprendre à l'ensemble du personnel qu'il convient de créer le cadre le plus agréable possible pour permettre aux visiteurs de découvrir le musée et ses collections avec plaisir. Cette responsabilité n'incombe pas seulement aux employés en contact direct avec le public, mais aussi à tous ceux qui travaillent « en coulisse », qu'ils soient chargés de la propreté, du catalogage ou de la comptabilité du musée. La compréhension et la satisfaction des besoins des visiteurs sont toujours à prendre en compte dans la planification et l'exécution des tâches. Les musées constatent, par exemple, que la création de sites Web explique au moins en partie la progression des demandes et des recherches sur les collections. Ce nouveau phénomène doit inciter les personnels du musée à revoir tout le processus d'information pour faciliter le transfert des données du catalogue ou d'une base de données au site Web sous une forme accessible et concise : il sera sans doute utile de refondre ultérieurement le catalogue afin de répondre à l'attente du public plutôt que pour les besoins d'inventaire.

#### **Définir et comprendre le visiteur**

Un musée qui privilégie ses visiteurs doit d'abord prendre conscience du type de public qu'il accueille en réalité (visiteurs réels) et de celui qu'il cherche à attirer (visiteurs potentiels). Si votre musée dispose d'un site Internet, il aura aussi un public virtuel.

Les visiteurs potentiels sont les moins aptes à aller au musée, que ce soit les handicapés, les familles avec des tout-petits, les personnes économiquement faibles, les minorités culturelles ou les immigrés de fraîche date. La plupart ignorent peut-être ce qu'est un musée et ne voient pas bien ce qu'il peut leur offrir. Certains sont

confrontés à des obstacles (réels et perceptifs) qui leur en interdisent l'accès. Ces difficultés peuvent être d'ordre matériel, comme le prix du billet d'entrée, d'ordre physique, comme la montée et la descente d'escaliers, ou d'ordre psychologique ou social, lorsque le personnel du musée n'apprécie guère les visiteurs accompagnés de jeunes enfants. Les professionnels doivent analyser ces problèmes en toute transparence et se consulter pour adopter les mesures qui s'imposent. Les services aux visiteurs permettent au musée d'acquérir une bonne réputation.

Les visiteurs virtuels se mettent en rapport avec le musée en allant sur son site, en lui écrivant ou en passant commande à la boutique. Beaucoup de musées ont d'abord été inquiets de voir chuter leur taux de fréquentation s'ils autorisaient l'accès en ligne à leurs services, leurs collections, voire aux expositions, mais force est de constater que ces craintes étaient infondées. En fait, l'Internet a permis de sensibiliser le public en l'incitant à venir au musée. Pour ceux qui envisagent une visite, un site Web bien conçu est un excellent moyen de la préparer à l'avance.

### Rechercher les visiteurs

Les enquêtes d'opinion vous renseignent sur les visiteurs, leurs besoins et leurs attitudes. Leurs données vous informent sur la manière de planifier vos activités. On distingue deux types d'enquête : l'une est qualitative, l'autre quantitative.

Les études qualitatives reflètent les réactions des visiteurs qui se livrent à l'expérience du musée, ce qui permet d'observer la manière dont ils gèrent leur temps et circulent dans les salles. Les études quantitatives donnent des statistiques, par exemple sur le nombre de sujets habitant à une certaine distance du musée, combien utilisent les transports en commun ou

### Encadré 3

#### Identifiez vos visiteurs

Les visiteurs réels (ceux qui viennent dans votre musée) : mieux vous les connaîtrez, mieux vous saurez vous préparer à les accueillir.

1. Savez-vous qui sont vos visiteurs ?
2. Lesquels et combien parmi eux reviennent au musée ?
3. En quoi leur profil reflète-t-il celui de la communauté locale ? Est-ce le même profil ou non ? Pensez-vous qu'il doive refléter celui de la communauté locale ? Combien de personnes viennent seules plutôt qu'en famille ou en groupe ?
4. Combien sont de la région et combien sont des touristes venus d'ailleurs ?
5. Avez-vous noté des tendances saisonnières dans les visites ?
6. Y a-t-il des différences dans le nombre et le type de visiteurs selon le moment de la semaine/mois/année ?

individuels, quel est le pourcentage de touristes par rapport à la population locale. La plupart des musées combinent ces deux types d'analyse en procédant à des enquêtes par entretiens avec des questions à réponse libre, des débats ou des groupements selon les aptitudes.

L'exploitation de ces données demande à être planifiée. L'important est de commencer par fixer des objectifs et de savoir traiter les informations recueillies. Ces éléments vont déterminer le type d'étude à mener et les questions à poser. Il faut également penser à la présentation des données qui devront être facilement accessibles (rapport, tableau chiffré, liste de recommandations) et à leurs destinataires (gouvernement, personnel ou concepteurs d'exposition). Il convient de rassembler toutes les informations préalablement recueillies en s'assurant qu'il n'y a aucune redondance. On peut aussi s'en servir comme référence pour indiquer la tendance sur plusieurs années, auquel cas la collecte des données dans les études successives se fera selon les mêmes critères.

#### **ENCADRÉ 4: EXERCICE 1. Faites connaissance avec votre public virtuel et potentiel**

D'après les observations suivantes, réfléchissez à titre individuel ou collectif aux possibilités de convertir les visiteurs potentiels en visiteurs réels et de développer la catégorie des visiteurs « virtuels ».

Les visiteurs potentiels (ces non-visiteurs que vous cherchez à attirer) : Ils correspondent bien au profil de vos visiteurs réels (à l'exemple des chercheurs), mais vous reconnaisserez que leur taux de fréquentation pourrait être bien supérieur.

1. Que devez-vous faire pour attirer un nouveau public ou plusieurs types de visiteurs (universitaires et chercheurs, parents et enfants, écoliers et étudiants) ?
2. Vos heures d'ouverture conviennent-elles au grand public ou aux étudiants et aux chercheurs qui veulent examiner les collections en réserve ?
3. Peut-on obtenir facilement des renseignements sur les horaires du musée et les modalités d'accès aux collections ?

Les visiteurs virtuels (ceux qui ont accès aux informations pratiques du musée ou à ses services sur le Web ou par correspondance)

- 4 Si vous avez déjà un site, répondez aux questions suivantes pour voir s'il convient aux usagers et aux visiteurs.
- 5 Combien de fois faut-il cliquer pour avoir les informations pratiques ?
- 6 L'image et le style d'écriture donnent-ils clairement au visiteur l'impression d'être le bienvenu ?
- 7 Le musée sait-il reconnaître les besoins de ses visiteurs ?
- 8 Le site Internet suggère-t-il que le musée a consciemment ou inconsciemment hiérarchisé son public, en classant les chercheurs en premier et les familles en dernier ?
- 9 Si vous n'avez pas encore créé votre site, visitez plusieurs sites analogues dans d'autres régions et pays et faites-en l'évaluation à l'aide des questions (5) à (8) ci-dessus.
- 10 Appuyez-vous sur ces analyses pour améliorer votre site Internet et préparer les spécifications de votre prochain site.

#### **ENCADRÉ 5: MÉTHODES D'ÉTUDE DES VISITEURS**

**Questionnaire** : Les visiteurs sont invités à répondre à une liste de questions et à cocher les cases appropriées. Les questions plus complexes qui appellent une réponse détaillée sont posées, en général, par un enquêteur qui en assure la bonne formulation pour épargner cette tâche aux visiteurs. Le fait de leur offrir une boisson ou un cadeau de la boutique leur permet à la fois de se détendre et d'être remerciés pour la faveur qu'ils vous accordent.

**Groupes de discussion** : Formés de cinq à neuf personnes choisies dans le public, ces groupes sont auparavant invités à échanger leurs réflexions sur un point ou un problème particulier en demandant par exemple aux parents ce qui, selon eux, fait l'agrément de la visite au musée. C'est un bon moyen d'approfondir le débat et d'intéresser le public à votre travail. Mais cela demande du temps et des compétences pour que chacun ait l'impression d'apporter sa pierre à l'édifice. Les participants espèrent au moins se voir offrir un rafraîchissement.

**Enquêtes** : Vous pouvez envoyer un questionnaire par la poste à tous les gens dont vous avez le nom et l'adresse grâce au registre, aux réservations de groupe ou au courrier. C'est un moyen rapide, efficace et peu coûteux mais, une fois encore, ces enquêtes ne représentent que certains visiteurs. Si vous avez un site Internet, vous pouvez aussi diffuser un questionnaire en ligne.

**Livre d'or et expression libre** : ce sont deux excellents moyens de recueillir l'avis du public – que l'on retrouve souvent dans le matériel promotionnel et comme indicateur de la tendance majoritaire, mais il ne faut pas que cela reste le seul guide.

Vous obtiendrez des renseignements intéressants dans les entretiens que vous aurez eus avec les visiteurs, dans le questionnaire auquel ils auront répondu à titre individuel ou d'après certaines observations. Ces données seront évidemment imparfaites, soit par manque d'exactitude (dans le comptage des entrées), soit par manque d'objectivité dans le choix inconscient de personnes interviewées qui vous ont donné l'impression d'avoir le temps. Pour valider ces informations, il faut réunir un large panel. Pour une enquête sur un petit musée, on estime qu'il faut un échantillon de 500 personnes ; pour un grand musée, le minimum est de 700 à 1 000 personnes, tandis qu'une enquête réalisée pour une exposition demande un échantillon d'au moins 100 personnes. (Le site du *Visitor Studies Group* – voir Références – donne des précisions à ce sujet.)

Un partenariat avec une université ou un cabinet d'études de marché peut se révéler fort utile pour aider à acquérir les compétences et les connaissances élémentaires pour obtenir des informations de qualité.

### **Types de public et besoins correspondants**

On distingue plusieurs catégories de visiteurs qui répondent à des critères et à des groupements spécifiques.

Le classement ne se limite pas aux publics décrits ci-après et il va de soi que chacun peut entrer dans une ou plusieurs catégories à la fois ou au fil du temps.

**Individuels** : Ils viennent au musée dans un but précis : voir une collection ou une exposition, poursuivre des recherches universitaires ou pour le plaisir. Désireux d'apprendre, ils veulent obtenir des renseignements détaillés sur les œuvres ou les collections, ou être orientés vers d'autres sources. La plupart suivent des cours, des conférences et des visites guidées organisées par les professionnels du musée. On trouve dans ce groupe les

retraités dont la vue et l'ouïe se dégradent, qui apprécient de lire des cartels en gros caractères ou d'avoir un audioguide. Ils aiment prendre leur temps pour regarder les objets exposés ou les tableaux et apprécient d'avoir un pliant ou un endroit où s'asseoir à bonne hauteur dans les salles d'exposition.

**Groupes d'adultes indépendants** : Ce sont souvent des personnes qui se retrouvent au musée dans un but relationnel et passent en partie leur temps à converser ou à se détendre. Le musée est un lieu « sûr » et esthétique où l'on peut se rencontrer et discuter. Il doit tenir compte de cette fonction sociale en mettant un espace de repos, un café et d'autres points de rencontre à la disposition de ces groupes plus restreints.

**Familles** : Les besoins de ce groupe varient selon l'âge et les centres d'intérêt. L'accueil des familles traduit la volonté du musée d'éveiller l'intérêt des petits en créant un modèle de comportement social pour la vie. La famille s'étend en général aux cousins et aux proches, et peut être un élément important du tourisme national. Quelques musées, certes minoritaires, estiment que leurs collections n'intéressent pas les enfants, mais il suffit d'un peu d'imagination pour les rendre accessibles au jeune public à condition de les associer à des activités, des fiches explicatives et des jeux de questions-réponses. Dans une famille, il y a toujours des adultes qui reviendront seuls au musée. Un musée doit accueillir le public familial au lieu de se contenter de le tolérer.

**Groupes scolaires** : Selon le nombre de groupes annoncés et le rôle du personnel de musée chargé de l'éducation, il convient d'organiser l'accueil au vestiaire où seront déposés les sacs et les manteaux, de prévoir un lieu de rencontre où sera établi le plan de visite, un endroit où prendre le repas emporté après un long voyage et tout le nécessaire pour écrire et prendre des notes. Comme la plupart des groupes scolaires arrivent

**ENCADRÉ 6: EXERCICE 2: Adapter le musée au public familial :**

D'après la liste qui suit, voyez si votre musée répond aujourd'hui ou non à l'attente du public familial. Trouvez des moyens simples et pratiques d'améliorer la situation.

1. Avez-vous prévu des activités 'jeune public' – jeux ou expositions – surtout en période de vacances ? L'entretien de bonnes relations avec le personnel chargé de l'éducation en facilitera la programmation. Les boissons fraîches doivent être vendues à bas prix et une aire de pique-nique peut être réservée aux familles et aux groupes.
2. Des toilettes et des lavabos doivent être installés pour les jeunes enfants, ainsi qu'un coin nursery. (Ces lieux d'aisance se trouvent souvent près des toilettes pour les handicapés qui ont besoin, entre autres, de plus d'espace lorsqu'ils réclament l'aide d'un accompagnateur ou de la personne qui s'occupe d'eux.)
3. Les familles qui promènent des enfants en poussette sont-elles admises dans les salles ?
4. Ou le musée peut-il leur prêter une nacelle ou un porte-bébé ?
5. Des tabourets hauts peuvent être installés au bar, ainsi que des estrades devant les vitrines pour que les enfants voient mieux les objets exposés.
6. Rappelez-vous que si un enfant est satisfait de sa visite, ses parents le sont aussi et que cet enfant ravi d'être allé au musée est un visiteur en herbe, voire un futur parent (ou un futur responsable de la politique et des décisions de financement du musée).

**ENCADRÉ 7**

1. Combien de personnes le musée peut-il accueillir dans les salles où sont présentées les collections permanentes, les expositions temporaires, à la boutique ou au café ?
2. Les visites en groupe sont-elles soumises à réservation pour permettre aux conférenciers de mieux se préparer, d'éviter une trop grande affluence et de respecter les conditions de sécurité ?

**ENCADRÉ 8 - Touristes nationaux et internationaux :**

Ce groupe de visiteurs n'est pas très enclin à la flânerie, d'où l'intérêt de lui proposer un guide ou un dépliant sur les « œuvres majeures » du musée. L'autre priorité concerne la traduction du guide, l'organisation de visites guidées en plusieurs langues ou le prêt d'audioguides. Les autres aspects à envisager sont les suivants :

1. Si l'office de tourisme local ou une agence de voyages propose un guide pour faire visiter le musée, comment aurez-vous la certitude qu'il a bien été formé sur place selon la déontologie ?
2. Le musée doit-il se préoccuper du nombre de groupes qui font la visite en même temps ?
3. Y a-t-il un espace en plein air où les groupes peuvent aller se détendre ? Combien de personnes le musée peut-il admettre dans les salles, à la boutique ou au café ?
4. Y a-t-il un système de réservation pour permettre aux guides de planifier les visites ?

en autocar, il faut prévoir une aire de stationnement bien aménagée. Les groupes de collégiens/lycéens et d'étudiants, surtout ceux des Beaux-Arts, doivent pouvoir disposer de pliants pour faire des croquis. (Ces pliants peuvent aussi servir aux personnes âgées.)

**Visiteurs réclamant une attention supplémentaire (handicapés physiques et mentaux)**

Les personnes handicapées ont des besoins ou des exigences spécifiques. Les renseignements sur les services et équipements à leur disposition doivent figurer dans les informations pratiques. Il est important que tous les visiteurs handicapés reçoivent la même qualité d'accueil que le grand public et ne soient pas traités par le mépris. Tous ces visiteurs qui réclament un soin particulier sont souvent accompagnés d'un ami, d'un parent ou d'une

personne à leur service. Les musées qui demandent l'achat d'un billet d'entrée accordent en général la gratuité d'accès à l'accompagnateur, voire au visiteur handicapé.

Tous les personnels concernés doivent être formés par des spécialistes handicapés ou ayant déjà travaillé avec des handicapés. Les musées qui ont adapté leurs équipements à ces besoins ont constaté qu'ils étaient également appréciés des autres usagers. Par exemple, les rampes d'accès ou les ascenseurs installés en complément des escaliers aident non seulement les visiteurs en fauteuil roulant, mais aussi les parents ayant un enfant dans une poussette, les personnes à mobilité réduite ou celles qui ont une lourde charge à transporter.

À l'échelon local/régional et national, les spécialistes peuvent donner des conseils et former les personnels de musée à observer le niveau minimal d'accès et de services aux visiteurs. S'ils ne peuvent pas intervenir sur le plan local ni à l'intérieur du pays, ils doivent pouvoir collaborer à l'échelle internationale avec d'autres professionnels ou organismes qui ont acquis des compétences dans ce domaine.

Pour les personnes en fauteuil roulant : pensez à leur installer des rampes d'accès et des toilettes, assurez-vous que les présentations sont visibles (cela vaut aussi pour les enfants), vérifiez qu'il y a assez d'espace pour circuler en fauteuil autour des vitrines, dans les couloirs, dans la boutique et au bar. La consultation d'usagers à mobilité réduite, déficients visuels ou malentendants, peut se révéler fort utile pour tester les installations, la disposition des sièges, la conception de l'exposition (voir Groupes de soutien in Dodd & Sandell, 1998).

Il faut des cartels en braille ou en gros caractères à l'usage des aveugles ou des malvoyants. La police minimale recommandée est 14, mais la moyenne conseillée est de 16-18, avec des caractères noirs sur fond blanc ou jaune. Beaucoup de musées regroupent les textes

des cartels dans des fiches de salle ou à côté des vitrines pour qu'ils soient facilement accessibles. Les audioguides sont aussi très pratiques, mais posent parfois des problèmes de réglage. Beaucoup de musées proposent des plans en trois dimensions qui permettent aux visiteurs de se déplacer à leur gré sans avoir à demander leur chemin à d'autres passants. Les chiens d'aveugle qui accompagnent certains visiteurs ont besoin d'un point d'eau et doivent évidemment avoir accès aux salles et autres espaces publics (Informations pratiques sur le site du Royal National Institute for the Blind/Museums Association).

Les malentendants apprécieront d'avoir un interprète en langue des signes lors des visites guidées, des conférences et autres événements de ce genre. Certains personnels pratiquent le langage des sourds-muets, mais il est bon de rappeler qu'il y a des visiteurs atteints de surdité sachant lire sur les lèvres. (Voir en référence le Royal National Institute for the Deaf, Royaume-Uni, pour des exemples et conseils sur les bonnes pratiques.)

Les personnes ayant des difficultés d'apprentissage (certains pays parlent de déficients mentaux) ont besoin de matériel particulier et de l'attention des employés du musée, tout comme les visiteurs souffrant de troubles psychiques. Il est recommandé au personnel de travailler en étroite collaboration avec des spécialistes de ces questions qui vont les former et leur donner des conseils professionnels sur les activités et les matériels les mieux adaptés.

### **Planifier et gérer les services aux visiteurs**

Pour assurer la qualité des services aux visiteurs à tous les niveaux, le musée peut établir les principes que devra appliquer son personnel pour coordonner, communiquer, partager des compétences, planifier et gérer les prestations de services. Pour ce faire, il doit au moins répartir les tâches entre trois groupes d'intervention : la direction et

le personnel d'encadrement, l'équipe des services aux visiteurs et le département de communication.

### **Direction et personnel d'encadrement**

Pour susciter l'intérêt des visiteurs, il faut une mobilisation du directeur et du personnel d'encadrement qui doivent créer les structures de gestion appropriées, fixer des objectifs et des normes, évaluer les forces et les faiblesses du système. Pour ce faire, il convient de désigner un responsable des services aux visiteurs qui devra veiller à ce que ces services soient régulièrement inscrits à l'ordre du jour des réunions de la direction, consacrer un budget à cet effet et dialoguer avec les équipes des services aux visiteurs et de la communication (voir ci-après). Il incombe aux cadres de décider de la politique à suivre dans ce domaine, s'agissant par exemple de l'accès au public, de l'ouverture d'une boutique, de la recherche sur les bases de données et de l'établissement du budget. La direction est aussi tenue de rendre compte de ces questions importantes dans son rapport annuel.

Sur le plan financier, la direction devra bien sûr investir dans les services aux visiteurs surtout si elle entreprend la construction ou la mise en place de nouveaux équipements. Le cadre physique du musée peut avoir un impact considérable sur le public, en le mettant à l'aise et en lui donnant envie de découvrir les expositions et les activités proposées. Des choses aussi élémentaires que le mode d'éclairage, les sols, le style et le genre de mobilier ou la couleur des murs peuvent avoir des vertus apaisantes ou, au contraire, créer un sentiment d'inconfort chez le visiteur. Des bancs doivent être disposés dans les salles pour pouvoir contempler les œuvres à loisir : un espace de lecture et d'information, éventuellement pourvu d'ordinateurs donnant des informations pratiques sur le musée, rendra le public

plus autonome et l'incitera à poursuivre ses lectures ou ses recherches et à revenir au musée. La mise à disposition de pliants dans les salles est une autre option moins coûteuse.

Une politique de communication bien comprise doit répondre à deux impératifs. D'une part, elle nécessite de bonnes relations entre les employés pour réunir l'information nécessaire au visiteur, d'autre part, elle dépend largement de l'efficacité des méthodes de communication externe. Ces deux exigences vont de pair et si elles sont déficientes ou insuffisantes à certains égards, la clarté et l'utilité de l'information en seront affectées. Si l'information est erronée, tout le monde sera frustré, si elle est correcte, mais mal relayée (signalétique ou dépliants mal faits), elle ratera sa cible et se fera en pure perte. L'équipe de direction pourrait souhaiter créer un département de communication/information (voir ci-après) pour améliorer la circulation de l'information au niveau de la communication interne et externe.

### **Équipe des services aux visiteurs**

L'équipe pourra être composée de réceptionnistes (à l'accueil et au standard), d'employés chargés du gardiennage, de la gestion des événements spéciaux et des programmes éducatifs. Autrement dit, elle doit regrouper le personnel qui est régulièrement, voire quotidiennement en contact avec le public. Il faut nommer un responsable à chaque poste, décider de la manière dont les activités doivent être coordonnées et dans quel but (pédagogique, ludique, sécuritaire), prévoir un uniforme, un badge ou un accessoire, par exemple une cravate ou un foulard, pour mieux identifier les employés. Des décisions importantes sont à prendre au niveau de l'organisation du travail pour que le personnel soit à son poste dans tous les espaces publics aux heures ouvrables (généralement plus

chargées que les heures de travail hebdomadaire des salariés.

Une autre décision importante concerne le traitement des réclamations. Il est recommandé d'inciter les usagers à se prononcer en toute honnêteté sur leur expérience, ce qui permet de tirer les enseignements des plaintes déposées par les visiteurs mécontents, ainsi que des commentaires et suggestions. Beaucoup de musées affichent, par exemple, ce genre d'annonce : « Si nos services vous offrent satisfaction, dites-le à vos amis. Sinon, dites-le nous ». Il peut être judicieux de centraliser la réception des compliments, des plaintes et des commentaires des visiteurs et autres usagers dans la mesure où les personnes qui suggèrent une amélioration n'assimilent pas cette démarche à une « réclamation ».

Le musée devra prévoir un dispositif de contrôle et d'évaluation des services proposés. Après avoir décidé du niveau et des critères à appliquer, le personnel pourra vérifier régulièrement si tout est en place et aux normes requises. Quel type de vérification faut-il faire et avec quelle fréquence ? Qui en sera chargé ? Y a-t-il des problèmes de comportement, de timing, d'exactitude ? Comment les résoudre sans entamer le moral ni la motivation du personnel ?

### Département de communication /information

Ce département regroupe des représentants de plusieurs secteurs d'activité. Son rôle principal consiste à créer des mécanismes permettant de recueillir l'information, d'en vérifier l'exactitude et de la relayer sous diverses formes à diverses audiences. Il doit s'assurer que tout ce qui est diffusé est à jour, exact et accessible, non seulement dans l'intérêt du public, mais aussi dans celui du personnel. Ce service comprend le plus souvent un graphiste chargé de la communication visuelle, un bon rédacteur, un défenseur de l'audience, des membres de l'équipe des

### ENCADRÉ 9. Mise en place d'une procédure de traitement des doléances et commentaires des visiteurs

Quelles qu'en soient les modalités, il est important que le musée adopte et diffuse une déclaration de principe sur les doléances et la manière de les traiter en tenant compte des facteurs suivants :

- Les procédures valent pour tous ceux qui sont en contact avec le musée : visiteurs, groupes scolaires et étudiants, chercheurs, usagers de services muséographiques tels que le département des Antiquités ou celui d'Archéologie, ou pour les personnes qui demandent des renseignements.
- Les doléances, les messages de félicitations ou les suggestions doivent pouvoir s'adresser facilement : pendant ou après la visite, par écrit, au téléphone (ou sur Internet si le musée a une page Web ou une adresse électronique).
- Les personnes qui déposent une plainte ou ont un commentaire à faire au musée doivent avoir la possibilité de s'adresser au conservateur en chef ou à tout autre haut responsable du musée selon leur disponibilité.
- Les fiches de commentaires et autres sont d'autant plus utiles qu'elles permettent de noter les remarques essentielles, mais le musée doit aussi pouvoir accepter et donner suite aux appels téléphoniques, lettres ou comptes rendus.
- Pour les réclamations faites de vive voix ou au téléphone, un employé du musée devra noter le plus d'informations possible, de préférence sur une fiche de commentaires, sans oublier de demander à la personne qui porte plainte de donner son adresse postale ou un point de contact où lui répondre (ou lui envoyer de plus amples renseignements).
- Toutes les plaintes devront être traitées de manière confidentielle sans aucune discrimination à l'encontre des plaignants.
- Il convient aussi d'établir les procédures en matière de recherche et de réponse aux doléances et commentaires en veillant à ce que :
  - des mesures appropriées soient prises à cet égard pour répondre au plus vite à toutes les requêtes et observations ;
  - le musée accueille réception de toutes les doléances dans un délai aussi bref que possible (sept jours semble raisonnable) en précisant le temps qu'il lui faut pour faire des recherches et apporter une réponse.
  - Si le délai se révèle impossible à tenir, il faut envoyer un nouveau courrier ou un message pour expliquer les raisons de ce retard.
- Si une plainte est justifiée, le musée doit s'excuser le plus vite possible en expliquant les mesures qui ont été prises pour éviter que le problème ne se reproduise.
- En répondant à la personne qui a porté plainte ou fait une suggestion, il faut lui demander si elle est satisfaite de la réponse qu'on lui donne et de la manière dont le problème a été traité, et lui dire comment poursuivre sa requête en cas de mécontentement.

EXERCICE: Vérifiez les dispositions concernant le traitement des réclamations en prenant des directives pour le futur.

services aux visiteurs et un webmestre ou administrateur du site du musée.

Ce service va gérer :

**L'information** : Quel genre d'information, à qui et comment la présenter ? Qui informe et avec quelle fréquence ? L'important est de trouver la cadence : une fois par jour (événements, visites en groupe, usage des salles), une fois par semaine (absences du personnel, statistiques de fréquentation du musée), une fois par mois (calendrier des activités), une fois par trimestre (expositions temporaires), une fois par an (vérifier l'exactitude des informations pratiques : numéros de téléphone, moyens de transport). Le service devra également décider des informations qu'il peut ou doit rédiger en plusieurs langues.

**La signalétique en direction et à l'intérieur du musée** : Elle doit être visible, explicite (même pour les touristes étrangers : pictogrammes ou symboles internationaux) sans créer de confusion. Où et combien de panneaux placer à l'extérieur du musée ? D'où arrive le public : d'un arrêt de bus, d'un parc de stationnement ou est-il venu à pied ? Toutes les entrées sont-elles bien signalées (certains musées ont une entrée spéciale pour les groupes scolaires et les personnes en fauteuil roulant) ?

**L'orientation dans le musée** : Beaucoup de musées sont vastes et complexes, mais il arrive aussi que des petites expositions denses, au parcours alambiqué, lassent et désorientent le visiteur. Le fait de se perdre dans un dédale de salles risque de créer une tension et une certaine anxiété, fait perdre du temps et peut même annuller les connaissances acquises et gâcher le plaisir de la visite. Des plans de poche doivent être disponibles à l'entrée des salles et au pied des escaliers et des ascenseurs. L'ensemble du personnel doit savoir guider et orienter les visiteurs qui hésitent souvent à pénétrer dans des lieux inconnus où ils ne voient pas la sortie.

### **Aménagements particuliers**

**Accueil/Réception** : Il est indispensable d'avoir un lieu d'accueil où le public pourra se procurer un plan et des dépliants sur l'actualité du musée. Ce bureau sera supervisé par un agent chargé de répondre aux demandes de renseignements. C'est un point important pour la sécurité (inspection des sacs) et en cas d'urgence et de problème sanitaire (ex. pour organiser l'évacuation des salles dans le calme et en toute sûreté en cas d'incendie). (Ces fonctions polyvalentes risquent, cependant, de prêter à confusion dans l'esprit du personnel et du public.) Puisque c'est souvent par là que commence la visite du musée, il est important de soigner cet espace pour le rendre accueillant, accessible, de bonne dimension et impeccable, aussi bien dans le comportement que dans l'approche du personnel. Les employés affectés à ce poste doivent impérativement être formés à l'accueil de la clientèle et être à l'écoute du public avec qui ils sont en contact permanent pour le renseigner.

**Vestiaire** : Ce service doit être assuré aux heures ouvrables. Les limites de responsabilité du musée pour les objets en dépôt seront établies dans une note officielle. Le vestiaire est-il bien signalé à l'entrée ? Comment organiser le renfort du personnel aux heures d'affluence (avant la fermeture) ?

**Lieux d'aisance** : Il faut veiller à leur propreté, recharger régulièrement les distributeurs de savon, serviettes et papier, nettoyer et vérifier chaque jour le bon fonctionnement des toilettes. Autres points essentiels : Les toilettes sont-elles bien indiquées ? Sont-elles accessibles aux personnes en fauteuil roulant ? Y a-t-il un coin nursery ?

**Le salon de thé ou le restaurant** : La visite d'un musée est fatigante et le public a besoin de trouver sur place un certain réconfort, surtout s'il a passé un long moment dans les salles d'exposition ou s'il a dû faire un long trajet

pour venir jusque là. La dimension du lieu de restauration dépend du budget global du musée, car les recettes provenant de la vente de rafraîchissements risquent de ne pas couvrir les frais de personnel et d'équipement, du moins dans un petit musée. Mais, le fait même de proposer du thé, du café et des gâteaux laissera aux visiteurs le souvenir d'une agréable expérience. Un salon de thé est aussi un lieu idéal où promouvoir des expositions et présenter des objets provenant, par exemple, de collections en réserve. Si le musée n'a pas les moyens de proposer un service de restauration, il peut au moins installer une fontaine ou un distributeur de boissons.

**La boutique** : C'est un autre lieu de contact entre le personnel et le public qui vient acheter des guides, des catalogues, des reproductions ou des souvenirs et se renseigner. Cela renvoie à la politique de communication et de service du musée. Quels produits mettre en vente à la boutique et à quel prix ? Y a-t-il des articles bon marché à la portée des enfants ? Les clients peuvent-ils passer commande hors du musée ? Y a-t-il un catalogue de publications, de reproductions et de souvenirs, si oui, est-il consultable en ligne ? Quels sont les horaires de la boutique ? Quelle est sa surface de stockage ? Si l'espace est compté, en quoi détermine-t-il le volume et la quantité d'articles en stock ? La boutique est-elle bien éclairée et permet-elle de flâner devant les rayons ?

**Espace en plein air** : La possibilité pour le musée de disposer d'un terrain ou d'un jardin où exposer des objets trop volumineux ou trop lourds pour être en salle peut être extrêmement bénéfique pour le public dans la mesure où cela l'incite à la contemplation et à la réflexion dans un nouveau décor. Il est recommandé d'installer des bancs, des parasols et, si le musée a un public familial, des jeux simples sur le thème d'une collection. C'est aussi un lieu idéal pour des événements ou des locations à titre privé.

#### **ENCADRÉ 10. Liste de points à vérifier pour les visiteurs**

Les exercices suivants font appel à des méthodes de contrôle et d'évaluation des normes et des mesures mises en place par le musée. Les témoignages recueillis vous aideront à établir l'ordre de vos priorités. Le mécanisme d'évaluation permettant de suivre et d'affiner les processus et les résultats peut s'inscrire dans le cadre d'un train de mesures spécifiques.

1. Pour commencer, l'évaluation « frontale » vise à tester les idées ou les prototypes durant le projet.
2. L'évaluation formative permet de changer ou d'améliorer les choses.
3. L'évaluation sommative donne la possibilité de recueillir une série de témoignages qui résument les forces et les faiblesses du projet de manière à guider vos prises de décisions.

**Exercice 3 :** Demandez à deux nouvelles recrues (qu'elles soient chargées du nettoyage, de la surveillance des salles ou de la conservation des œuvres) d'examiner la liste de points à vérifier, d'ajouter les questions qui leur viennent à l'esprit et de noter l'état du musée : (1) bon (2) état satisfaisant mais à améliorer (3) mauvais état. Appuyez-vous sur ces résultats pour établir votre futur plan d'action.

Il faut faire cet exercice au moins une fois par an pour voir si la situation a évolué et discuter des critères de satisfaction comme une mesure incitative pour l'ensemble du personnel.

**Indicateurs généraux** : Quels sont les indicateurs qui montrent au visiteur que votre musée le prend au sérieux et que vous êtes soucieux de la qualité de sa visite ? Y a-t-il un petit paragraphe sur votre site Internet/note d'information à l'entrée du musée qui déclare vos intentions ?

**Arrivée** : La route du musée est-elle facile à repérer ? Les panneaux de signalisation du musée sont-ils bien faits pour les automobilistes et les piétons ? Où se garer ? Quelle distance y a-t-il à parcourir jusqu'au musée ? Y a-t-il à l'entrée un espace pour les handicapés ?

**Accueil et orientation** : Qui vous accueille et de quelle manière ? Le personnel est-il poli et vous renseigne-t-il correctement ? Est-il facile de repérer où sont les toilettes, le vestiaire, le bureau d'information, la salle de lecture, les galeries ? Où s'informier sur l'actualité du jour ? Quelles activités sont proposées aux différents publics ? Combien de temps vous reste-t-il avant la fermeture ? Faut-il un billet d'entrée, quel est le tarif, y a-t-il une réduction pour les enfants, les personnes âgées ? Peut-on prendre des photos ? Les enfants en poussette sont-ils admis à l'intérieur du musée ?

**Galeries** : La présentation attire-t-elle l'œil du visiteur ? Se sent-il à l'aise ou la salle est-elle sombre ? Les cartels sont-ils lisibles ? L'éclairage est-il favorable ? Les salles sont-elles bruyantes ou désertes ? Le contenu des présentations est-il compréhensible ? Peut-on avoir plus de précisions sur les

objets exposés que ce qui est indiqué ? Où trouver ces renseignements ? Peut-on s'asseoir n'importe où ? Des expositions et des activités sont-elles proposées aux enfants ? Les présentations sont-elles à bonne hauteur ? Comment se déplacer ? À qui demander un renseignement ? Comment repérer les agents du musée ? Peut-on se restaurer ? Les boissons sont-elles bon marché ? Peut-on s'asseoir dehors ? Y a-t-il des toilettes ?

#### **ENCADRÉ 11. Étude des services aux visiteurs**

**Exercice 4 :** Demandez à plusieurs visiteurs (de préférence, pas aux habitués) de reprendre l'Exercice 3 pour juger des réactions du public vis-à-vis du personnel. Vous pouvez faire cet exercice en circulant dans les salles avec les personnes interrogées. Leurs remarques s'ajouteront évidemment à la liste des mesures à prendre pour améliorer les services aux visiteurs.

**Exercice 5 :** Deux membres du personnel devraient aller ensemble visiter un musée ou un lieu de distraction qu'ils ne connaissent pas (site du patrimoine, parc d'attractions, centre commercial, peu importe s'il s'agit d'un établissement public ou commercial) et noter tous les éléments positifs ou négatifs dans l'optique du visiteur. Quels critères ont-ils retenus ? Leurs réactions et leurs commentaires peuvent-ils servir à alimenter les débats avec les groupes/équipes. L'ensemble du personnel, notamment l'équipe chargée des services aux visiteurs, doit pouvoir se livrer à cette expérience qui reflète l'immédiateté des réactions émotionnelles et intellectuelles éprouvées en la circonstance.

#### **Résumé**

Pour qu'un visiteur tire le plus grand profit des enseignements et du plaisir d'aller au musée, il doit se sentir bien accueilli, en confiance, assuré que les collections sont présentées au moins en partie dans son intérêt, représentent son patrimoine et lui font mieux comprendre la place qu'il occupe dans la société. Les visiteurs satisfaits sont d'autant plus précieux pour un musée qu'ils témoignent non seulement de son succès, mais peuvent aussi devenir des visiteurs réguliers, voire s'impliquer encore davantage comme mécènes et ardents défenseurs de l'institution. Pour ce faire, le musée et son personnel doivent mettre en place des services qui améliorent l'accès du public, sa compréhension et son plaisir de découvrir les collections. La satisfaction des visiteurs est la preuve que le musée est bien géré.

#### **Renseignements complémentaires**

Dans sa revue trimestrielle *Museum Practice*, la *Museum Association* (Royaume-Uni) donne des informations pratiques sur des sujets aussi pertinents que les services aux visiteurs, l'accès, le design ou la signalétique. Les musées ayant le statut de membres institutionnels reçoivent des exemplaires gratuits et ont accès aux précédents numéros de la revue en ligne. Point de contact : Editor, Museums Association, 24 Calvin Street, London E1 6NW, <http://www.museumsassociation.org>

Il y a de nombreux ouvrages de référence sur les services aux visiteurs, les relations avec la clientèle dans d'autres secteurs que celui des musées : loisirs, tourisme, patrimoine et culture, gestion d'entreprise.

# L'éducation par le musée dans le cadre des fonctions muséales

*Cornelia Brüninghaus-Knubel*

Chef du Service pédagogique, Wilhelm Lehmbruck Museum, Duisburg, Allemagne

À quoi servent les musées ? À quoi servent la collecte, la restauration et la présentation d'objets ? Il ne s'agit pas là d'une simple ergothérapie destinée aux conservateurs ou aux chercheurs sur le terrain. Cela ne se résume pas non plus à la fierté de représenter la culture d'une nation ou le patrimoine de l'humanité. En fait, la fonction du musée consiste à diffuser des connaissances et à présenter des collections au public, à des gens de tous âges et de toutes origines, pour qu'ils participent au savoir et à la culture. Aussi est-il important d'inscrire toutes les activités du musée au service du public et de son éducation.

Le musée apporte une valeur ajoutée au système éducatif dont il est l'une des composantes non formelles. Il élargit l'horizon de l'enseignement formel en offrant des moyens d'apprendre, de se distraire et de discuter. Tous les professionnels de musée, quelle que soit leur fonction, doivent être convaincus de la nécessité de partager et de reconnaître avec le plus grand nombre d'individus, quel que soit leur âge ou leur statut social, l'importance de découvrir et de comprendre les origines de l'humanité, de la culture et du patrimoine naturel mondial.

La formation continue à tout âge, depuis la petite enfance jusqu'au troisième âge – de 7 à 77 ans – a sa place au musée. Les personnes qui viennent seules apprécient de pouvoir visiter les expositions à leur gré et de communiquer (autrement qu'en allant au théâtre ou au concert), tandis que les groupes font une expérience qui les change de leur milieu d'apprentissage habituel. Le

service pédagogique du musée permet aussi à chacun de parfaire ses connaissances en ayant le plaisir de découvrir les collections et les présentations. Puisque les musées placent l'éducation au centre de leurs préoccupations, ils doivent en faire l'une des priorités de leur programme d'action, faute de quoi elle pourrait se convertir en une simple manœuvre commerciale dont le seul but serait d'accroître la fréquentation des lieux.

## **Collections et éducation**

Sachant que les fonctions muséales sont étroitement liées, il convient avant tout de traiter les questions éducatives selon la nature des collections. Qu'elles soient constituées d'artefacts ou de spécimens d'histoire naturelle, de matériel technique ou d'archives, les collections demandent une analyse approfondie en concertation avec le personnel scientifique afin d'adopter une orientation pédagogique pertinente. Il convient donc de définir les objectifs avant de concevoir les programmes éducatifs destinés à parfaire la compréhension des objets et des autres aspects de la mission scientifique et conservatrice du musée.

Cela vaut autant pour les modules d'apprentissage proposés que pour l'orientation pédagogique et le contenu des présentations et des expositions, qu'elles soient permanentes ou temporaires. Chaque prise de décision doit être guidée par la responsabilité à l'égard du visiteur, ainsi que la nature et le message que transmettent les collections et les objets. Le choix des objets présentés et exposés dépend non seulement du

thème propre à chaque collection, mais encore de l'intérêt manifesté par les visiteurs. Cela varie selon les types de public et en fonction des problèmes d'actualité ou des besoins particuliers de la société.

Les objets ou les spécimens de collection contiennent toutes sortes d'informations. Voyez celles qui présentent un intérêt pour vos différentes catégories de visiteurs, et dont le contenu est important à faire connaître. Puis mettez-les à profit pour décider des programmes à établir et des méthodes d'apprentissage à suivre.

### **Patrimoine et éducation**

Pour beaucoup de musées, en particulier ceux qui s'intéressent à la communauté locale, la connaissance des traditions locales et la culture régionale sont des éléments essentiels dans l'élaboration d'une politique conjuguant des activités conservatrices et éducatives. Certains musées recèlent un patrimoine d'une extraordinaire diversité qui reflète les sources et les valeurs nationales ou universelles. À une époque où les bouleversements s'accélèrent, bien des gens sont en passe d'oublier ou de négliger leur histoire et leurs traditions culturelles et ne connaissent rien ou presque des autres cultures ni du patrimoine mondial. Le musée est le lieu idéal où promouvoir une prise de conscience de la valeur des biens naturels, culturels et artistiques de l'humanité, grâce à l'étude et à la sauvegarde du patrimoine matériel et immatériel et à la possibilité d'instruire le public.

### **Développer et gérer l'éducation au musée**

Si le musée se considère comme une institution engagée sur le plan social et éducatif, il doit nécessairement disposer d'un service pédagogique efficace. Dès 1965, la 8e Assemblée générale de l'ICOM adoptait une déclaration qui tient lieu de document de politique générale, selon laquelle vu l'importance croissante du

rôle éducatif et culturel des musées, ces derniers doivent recruter des spécialistes de l'éducation, soit des enseignants qualifiés auxquels il faudra dispenser un complément de formation dans les disciplines du musée, soit des universitaires (y compris des conservateurs) qui devront recevoir une formation supplémentaire en pédagogie.

Malheureusement, près de quarante ans plus tard, on continue de reléguer l'éducation au second rang. Même quand un musée a un service pédagogique, il lui accorde fréquemment un statut inférieur et le met au bas de la hiérarchie. Les meilleurs exemples dans ce domaine montrent que les chargés de programmes font appel à des spécialistes nommés et intégrés au sein de l'équipe de développement bien avant l'ouverture officielle. Beaucoup de musées survivent cependant sans proposer de telles prestations. Même s'ils prennent conscience de leurs obligations vis-à-vis du public et décident d'établir un service pédagogique, il leur arrive souvent d'en confier la charge à un seul et unique spécialiste en espérant qu'il pourra s'acquitter de toutes les tâches précitées.

Quel est le profil du poste ? Dans la plupart des pays, il n'existe à proprement parler aucune formation d'éducateur de musée. Les professionnels que l'on trouve à ce poste ont acquis diverses compétences (au niveau universitaire) au cours de leur carrière. Bon nombre d'entre eux ont étudié la discipline dans laquelle est spécialisé le musée qui les emploie – archéologie, biologie, histoire, physique, sciences de l'éducation, psychologie – et qui leur a inculqué les principes de la pédagogie, car il leur faut impérativement gagner le respect de leurs pairs. En outre, les compétences qui leur sont absolument nécessaires en muséologie s'acquièrent dans l'enseignement supérieur ou par des stages dans des musées. Les instituts de formation des maîtres peuvent

leur donner des bases suffisantes, mais l'important est de comprendre que l'apprentissage par le musée est souvent éloigné de l'apprentissage scolaire, surtout dans les pays où l'enseignement formel est ancré dans les mœurs.

Une fois qu'un musée a décidé de créer un service pédagogique et a nommé quelqu'un à ce poste, il incombe à ce nouveau responsable de mettre en place une structure et de décider d'une politique et d'un programme réaliste par rapport à la situation du musée, notamment selon le personnel, le temps, l'espace et les moyens financiers dont il dispose. Pour être efficace, le service pédagogique exige au minimum un spécialiste à plein temps, capable d'assurer l'administration et la gestion des dossiers, mais aussi de s'investir dans les activités pédagogiques et autres tâches éducatives.

Même si un chargé d'éducation vaut mieux que rien, force est de constater qu'il ne peut pas être sur tous les fronts à la fois, surtout si les écoles, les parents et le public reconnaissent la valeur des programmes éducatifs qu'offre le musée. Il est contre-productif et peu rentable pour un éducateur spécialisé d'avoir à exécuter des travaux de secrétariat de routine : prendre les réservations, assurer la distribution du matériel publicitaire ou l'impression de matériels pédagogiques et didactiques faute d'avoir l'appui administratif nécessaire.

La demande d'un service éducatif oblige parfois le musée à recruter des spécialistes supplémentaires pour guider, enseigner et animer les ateliers et autres activités pédagogiques. Des consultants ou des employés à temps partiel peuvent assumer en partie ces fonctions avec un contrat de travail approprié. Toutefois, ils doivent être formés par le chargé d'éducation ou d'autres spécialistes pour maintenir la qualité du service. Cette formation continue recouvre un large éventail de domaines, y compris la psychologie et la théorie de l'apprentissage, l'information sur les nouvelles recherches, ainsi que la

communication, la mise en valeur et tous les aspects pertinents de cette activité, comme les techniques et les métiers traditionnels. L'éducateur doit non seulement faire figure de leader ou de gestionnaire, mais être aussi un acteur influent au sein de l'équipe.

Les réseaux créés à l'intérieur et à l'extérieur du musée sont indispensables au travail de l'éducateur. Ils peuvent l'aider à orienter le public et à forger de nouvelles alliances, élargissant ainsi son horizon professionnel et, par là même, celui du service. Mieux encore, ils peuvent faciliter la résolution des problèmes. Cela montre l'intérêt de travailler en réseau avec d'autres professionnels de musée, surtout au début.

La communication avec d'autres professionnels, que ce soit au musée ou ailleurs, peut être particulièrement fructueuse pour l'échange d'idées, de conseils et de savoir-faire. Ces efforts permettent à l'éducateur de se tenir au courant des problèmes, des études et des débats en cours pour mieux répondre aux besoins de la profession et du public qu'il dessert. On peut adhérer aux réseaux extérieurs à l'échelon national (association de musée) ou international (l'ICOM et ses comités internationaux). Si aucun réseau n'est accessible ou adapté à vos besoins, vous pouvez prendre l'initiative d'en créer un. Outre les relations professionnelles, il faut consacrer beaucoup de temps et de patience à l'établissement de contacts personnels sur le plan local : en tant qu'expert en communication, le chargé d'éducation peut faire le lien entre les institutions et le public, les groupes et les particuliers et ouvrir la voie de la coopération.

### **Éducation par le musée et communauté**

En tant qu'institution d'intérêt général et à l'usage du public, le musée doit se situer intellectuellement au cœur de la communauté locale, nationale ou internationale.

## **Définir les principes et les priorités d'une politique et d'un programme d'éducation par le musée**

Chaque musée étant unique, il incombe au chargé d'éducation, en concertation avec ses collègues, de poser les questions de fond sur l'analyse et la planification du service pédagogique. Ces questions renvoient aux domaines suivants :

### **Concernant la situation géographique :**

1. Le musée dessert-il une grande ou une petite communauté ?
2. La zone alentour est-elle urbaine/industrielle ou rurale ?
3. Le musée a-t-il une bonne position géographique ?

### **Concernant la structure sociale et culturelle de la population :**

4. Comment définir les visiteurs potentiels ?
5. Quels visiteurs et autres usagers veut-on accueillir au musée et pourquoi ?
6. Quelles sont les traditions culturelles de la communauté : ont-elles un lien avec les objectifs et la politique du musée ?
7. Quels sont les problèmes qui se posent à la communauté ?

### **Concernant la muséologie :**

8. Quelles sont les particularités des collections ?
9. Quelle en est l'origine ?
10. Quelles sont les obligations du musée envers les partenaires extérieurs -État, municipalité, autres sources de financement ou bailleurs de fonds ?

### **Concernant les finances :**

11. Quelles sont les sources de financement consacrées aux activités pédagogiques ?
12. Quel est le meilleur usage du budget d'éducation pour le musée ?

L'éducateur a un rôle particulièrement important à jouer dans l'élaboration des fondements de la mission, de la politique et du plan d'action du musée. Il donne une vue d'ensemble fort appréciable du processus d'élaboration de la politique du fait qu'il est en contact étroit avec le public et qu'il connaît parfaitement les aspirations et les

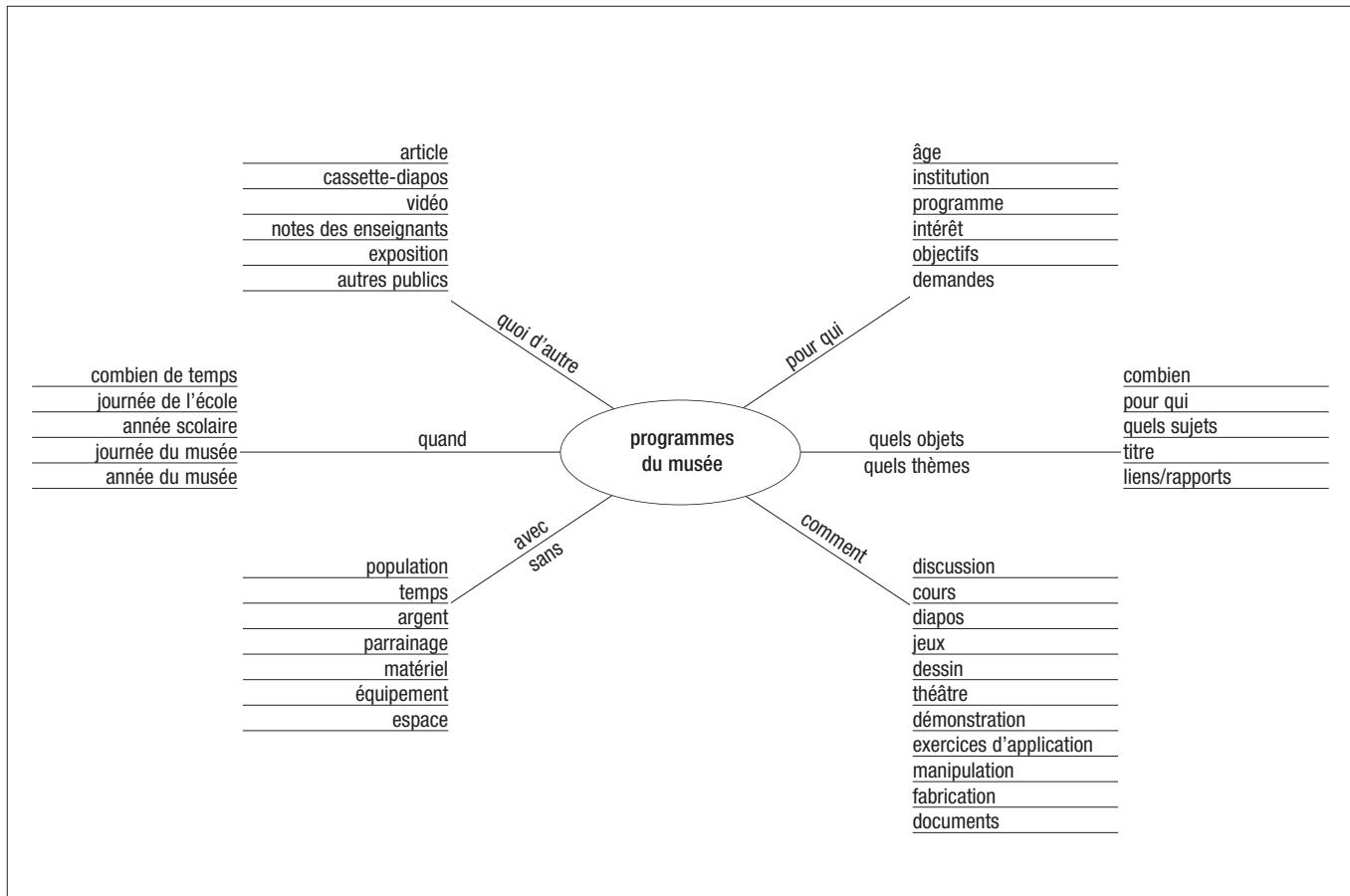
réactions de chaque groupe, notamment des jeunes qu'il faut traiter avec égard en tant que futurs visiteurs du musée.

En tant qu'interlocuteur privilégié, à l'écoute des besoins et des souhaits des visiteurs, l'éducateur doit contribuer par son savoir à la gestion globale du musée, ne serait-ce que lors des discussions sur de nouvelles présentations. Comme il fait partie de l'équipe, il doit pouvoir intervenir en donnant des informations capitales sur la perception, l'aptitude intellectuelle et les centres d'intérêt des visiteurs. Cela exige de définir clairement le type de public auquel va s'adresser le musée et comment procéder. Les programmes doivent être établis d'après l'analyse d'un objet ou d'un groupe d'objets.

Diverses approches sont proposées : pour le visiteur individuel, que ce soit un adulte ou un enfant, les groupes spéciaux ou les écoles. Il ne faut plus considérer les visiteurs comme de simples « consommateurs » de culture ou de savoir, mais comme des partenaires du processus d'apprentissage. Par conséquent, l'éducateur doit donc s'efforcer de transmettre les valeurs et les aspects de l'histoire naturelle ou culturelle, de l'art ou de la science aux visiteurs pour qu'ils puissent les saisir et se les approprier.

## **Choix de méthodes didactiques et pédagogiques dans l'éducation par le musée**

On peut utiliser plusieurs méthodes pour arriver à mieux saisir le sens d'un objet de musée. Certaines s'adressent à des destinataires passifs. Ici, le processus d'apprentissage passe par la pensée, la perception, l'étude et la reconnaissance. D'autres méthodes incitent le visiteur à participer activement à l'étude d'une collection, d'une présentation ou d'un objet culturel par le biais de la recherche ou d'une activité d'ordre social, technique ou esthétique.



**Fig. 1.** Aspects de la planification et de la gestion des programmes de musée (d'après Eileen Hooper-Greenhill, *Museum and Gallery Education*, Leicester University Press, 1991)

### Informations générales et légendes individuelles

Il doit y avoir un minimum d'informations sur chaque objet exposé –i.e. classification, fonction, provenance, matériau, époque, contenu. Cependant, la plupart des musées donnent aujourd'hui des explications bien plus fournies avec des panneaux, des légendes et des cartels

apposés à chaque objet, et des informations plus complètes sur l'ensemble des présentations et le contexte d'un objet particulier ou de groupes d'objets. Les visites organisées à des fins pédagogiques exigent parfois du matériel didactique supplémentaire selon l'âge ou la spécialité des étudiants concernés.

L'éducateur peut être d'un grand secours pour ses collègues qui s'occupent de planifier et de concevoir des expositions, car il est en mesure de les conseiller sur la compréhensibilité, le niveau linguistique, la typographie,

### Conception de programme pédagogique : principes élémentaires

1. S'appuyer au départ sur les connaissances et l'expérience du public
2. Favoriser le dialogue et les discussions qui aident les étudiants à manier de nouveaux concepts et à argumenter le débat
3. Offrir des expériences qui ouvrent l'esprit et les sens :
  - a. Observer
  - b. Décrire
  - c. Toucher
  - d. Bouger
  - e. Dessiner
  - f. Jouer
4. Laisser l'étudiant ou le visiteur trouver son expression personnelle par rapport à son expérience
5. Lui accorder la possibilité et le temps de l'exploration individuelle
6. Prévoir un programme de sortie suivant le calendrier de l'année scolaire, la saison et le moment de la journée
7. Laisser au groupe le temps de s'adapter au nouvel espace pédagogique du musée
8. Inscire la préparation du programme avant la visite (visites préalables, stage de formation des enseignants de l'école concernée, diffusion préalable d'informations écrites ou de matériel didactique) et le suivi de la visite
9. Faire le bilan de chaque visite ou programme organisé et réfléchir à d'éventuelles modifications pour la prochaine fois.

le graphisme, la communication, ainsi que la valeur d'un objet particulier ou d'une série d'objets selon le but recherché et le concept d'exposition.

### Visites guidées et dialogue éducatif

La forme de pédagogie traditionnellement appliquée dans les musées repose en grande partie sur l'oralité. Toutefois, il convient de remplacer le cours magistral dispensé à des adultes déjà instruits par un style de conversation ou de dialogue moins soutenu, surtout lorsqu'on travaille avec des enfants, des adolescents ou des personnes n'ayant pas fait d'études. Pour sortir

du modèle scolaire des questions-réponses, les éducateurs utilisent aujourd'hui diverses formes d'interaction. Le rôle actif de l'élève ou du participant est stimulé en faisant appel à tous les sens et en favorisant la libre expression. Au lieu de tout leur expliquer, laissez-les explorer, découvrir, écrire et tester ce qu'ils ont sous les yeux. L'éducateur les aide à s'approprier l'objet.



**Fig. 2.** Exploration d'une sculpture exposée au Wilhelm Lehmbruck Museum, Duisburg, Allemagne

### Audio-guides et moyens audiovisuels

Les musées proposent désormais des audioguides qui remplacent les guides professionnels. Des enregistreurs ou des lecteurs de CD pourvus d'écouteurs sont à la disposition des visiteurs individuels qui ont ainsi la possibilité de suivre les commentaires sur le thème d'une exposition ou les œuvres majeures du musée. On peut installer dans les salles des bornes interactives qui diffusent des informations complémentaires et des sons

évocateurs en rapport avec les sujets traités (cris d'animaux, émissions de radio historiques, musique).

L'audioguide présente l'intérêt de délivrer avec facilité une somme d'informations au public, mais cela peut être préjudiciable pour la conversation et la communication entre les visiteurs, bien que l'usage limité de sons évocateurs contribue à illustrer le propos. S'ils sont utilisés à bon escient, les moyens audiovisuels constituent un fort potentiel pour l'éducation par le musée. Les diaporamas, films et vidéo-clips favorisent la diffusion des messages. Ils ont l'avantage de relayer l'information du monde réel au musée : processus de travail, comportement humain ou animal, illustrations sur le lieu de provenance d'un objet.

### Espaces éducatifs

La promotion de l'éducation par le musée doit aller de pair avec la mise à disposition de locaux appropriés. Ce peut être une salle d'exposition qui met en lumière les objets en cours d'étude pour illustrer un thème particulier, une salle de cours, de recherche ou un atelier que des groupes d'élèves, d'étudiants et des visiteurs individuels pourront occuper pendant un laps de temps assez long. Ces espaces éducatifs sont généralement pourvus de documents de référence et d'information qui permettent d'approfondir l'étude des sujets traités.

### Supports visuels et informatique

Les diagrammes, les cartes et les photographies sont souvent très utiles pour illustrer et parfaire la cohérence d'une démonstration. Les musées ont de plus en plus recours à l'informatique qui stimule l'interactivité. À l'aide d'un terminal de réseau et d'ordinateurs personnels équipés de logiciels spécifiques, les visiteurs ont un choix d'informations qu'ils peuvent sélectionner à leur gré pour étudier un processus scientifique, artistique,



**Fig. 3.** Atelier de production de pierre ponce dans la salle des collections permanentes du Landesmuseum, Coblenze, Allemagne

technique ou un fait historique.

Grâce à l'Internet, ces supports sont de plus en plus facilement accessibles aux usagers qui sont loin du musée à tel point que le nombre de « visiteurs virtuels » dépasse déjà dans certains cas celui des visiteurs « réels » qui s'intéressent aux programmes d'information et d'éducation des musées. En dépit de l'intérêt que suscite le système informatique d'apprentissage et d'information, il risque néanmoins de disperser l'attention du public qui a du mal à se concentrer sur l'objet lui-même.

### Expositions didactiques

Contrairement aux présentations traditionnelles tournées vers l'objet, les expositions didactiques ou pédagogiques entendent privilégier le débat, ce qui nécessite de : (1) faire prévaloir les objectifs éducatifs dans le concept ; (2) établir un lien étroit entre le contenu, la conception et l'aide pédagogique et l'argumentation à communiquer ; (3) accorder la priorité au groupe auquel s'adresse ladite exposition. Il

convient en l'occurrence d'adopter une méthode active d'enseignement.



**Fig. 4.** Bulles : activité ludique dans le cadre de l'Exposition *Seifenblasen* au Kindermuseum, Munich, Allemagne

### Ateliers de pratique

Les ateliers, qui peuvent être dirigés par des artistes, des scientifiques ou des artisans indépendants, offrent au visiteur la possibilité d'explorer les techniques de fabrication et de conservation des œuvres ou d'entreprendre des recherches ou des analyses scientifiques. On peut ainsi redécouvrir et expérimenter la technique ancestrale des potiers, le travail du bois et des métaux et autres traditions locales. L'art est plus facile à comprendre en s'essayant aux techniques originales d'impression, de dessin, de peinture, de sculpture et de photographie. Le fait de manier un microscope, de faire des fouilles, de photographier et de systématiser l'information à des fins documentaires est une bonne introduction au travail scientifique.

En matière picturale, les séances proposées face aux



**Fig. 5.** Techniques expérimentales : Fabrication de papier à l'Exposition *Vom Brei zum Buch* (De la pulpe au livre), Kindermuseum des Historischen Museums, Francfort, Allemagne, 1998/99

œuvres originales sont un moyen vivant, surtout pour les jeunes, de saisir les principes de conception et d'esthétique (formes et couleurs, espace et composition). Ces activités sont propices au développement de la créativité et sensibilisent le public à la valeur de l'objet. Mais les ateliers de peinture et de dessin ne sont pas l'apanage des musées d'art. Ils ont leur place dans les musées d'histoire naturelle et culturelle, sans parler du fait que leur transfert sous une forme artistique favorise l'apprentissage et enrichit l'expérience sensorielle.

### Exercices de manipulation

Certains musées proposent au visiteur de se livrer à une approche tactile sur un choix d'objets culturels dans un environnement contrôlé, de spécimens ou d'échantillons de matériaux entrant dans leur fabrication : pierre, fourrure, tissus, etc. Ces expériences sont aussi instructives pour les étudiants que pour les aveugles ou les déficients visuels et facilitent le travail avec les enfants.



**Fig. 6.** Un visiteur aveugle découvre au toucher une sculpture d'Ossip Zadkine. Wilhelm Lehmbruck Museum, Duisburg, Allemagne

### Jeux éducatifs

Pour les enfants, le jeu imite le réel. C'est pourquoi il revêt une grande importance dans le processus d'apprentissage. Les jeux de stratégie, d'adresse ou de patience, les jeux de questions-réponses, les jeux d'histoire, etc. sont tous transposables dans le cadre du musée.

### Ateliers de démonstration

Les artisans, les artistes, les techniciens ou les restaurateurs peuvent faire des démonstrations au musée. Des comédiens ou des éducateurs talentueux peuvent incarner des personnages de l'Histoire dans des reconstitutions exigeant une interaction avec le public.

### Jeu de rôle et théâtre au musée

Le jeu de rôle permet une improvisation qui s'articule autour des orientations et des conseils d'un chargé de projet (par exemple, l'éducateur du musée) en fonction des personnages à incarner ou du récit à illustrer, mais sans script ni aucune mise en scène. Le jeu de rôle consiste, par

exemple, à imaginer le déroulement d'une scène ou la reconstitution d'événements historiques à partir d'une œuvre peinte. Les participants peuvent insérer des interprétations de leur monde contemporain dans le contexte historique.

Cette forme de jeu est facile à intégrer dans une visite guidée et se prête au mouvement, ce qui a son importance, surtout dans le travail avec les enfants et les adolescents. Les musées sont aussi de plus en plus nombreux à inscrire à leur programme des représentations théâtrales qui font appel à des comédiens professionnels et au jeune public pour des jeux de rôle.



**Fig. 7.** Jeu de rôle : écrire à la façon des moines du Moyen-âge. Exposition *Vom Brei zum Buch* (De la pulpe au livre), Kindermuseum des Historischen Museums, Francfort, Allemagne, 1998/99

### Tableau vivant

Dans cet atelier, les participants recréent un tableau ou une sculpture en revêtant des costumes ou des attributs à l'image des personnages qui figurent sur les œuvres. Cette expérience

permet de mieux comprendre la technique utilisée pour dépeindre l'attitude, les gestes et l'expression du visage.

### **Mallette pédagogique**

Des matériels didactiques et des spécimens à manipuler peuvent être regroupés dans des boîtes, des étuis ou des mallettes à l'usage des éducateurs eux-mêmes ou des visiteurs individuels dans l'enceinte du musée, puisqu'ils ne nécessitent aucune explication. Les musées peuvent aussi prêter ces accessoires aux établissements scolaires qui en font la demande.

Le contenu des mallettes fait généralement référence aux sujets qui relèvent du programme et des collections qu'abrite le musée, avec toute une série d'annexes et de supports didactiques : textes, images, musique ou enregistrements sonores, reproductions, matériaux à découvrir par le toucher ou à utiliser dans des activités créatives, jeux, modes d'emploi et exercices d'application.

### **Voyage d'étude/Visite-découverte (voir ci-après la section Activités en dehors du musée)**

S'il fait écho à une exposition ou une collection, le voyage d'étude permet d'attirer l'œil du visiteur en l'amenant, par exemple, à explorer une grotte ou une carrière en rapport avec une collection géologique, à visiter un monument, un bâtiment historique, une statue liée à des musées d'histoire culturelle et d'art ou un site de fouilles en lien avec le programme pédagogique d'un musée d'archéologie. Ce type de voyage donne aussi l'occasion de rencontrer des gens dont la profession présente un intérêt pour le musée et de mieux saisir la manière dont les objets d'une collection font partie de la vie et de l'activité humaine.

### **Activités de collecte/documentation/présentation**

Le musée en soi peut susciter l'intérêt du public au-delà des objets qu'il abrite. D'où l'idée d'emmener le visiteur



**Fig. 8.** Matériel en prêt provenant d'un Kit sur la culture amérindienne, Rautenstrauch-Joest Museum für Völkerkunde, Cologne, Allemagne

dans les coulisses de l'institution qui, au cours d'une exposition didactique ou de travaux pratiques, lui fera découvrir les méthodes de collecte, de recherche et de présentation. Le musée peut envisager des interviews avec les représentants de diverses professions muséales, l'observation, voire la participation à des processus de travail, des jeux de rôle ou des démonstrations d'activités muséographiques, par exemple la collecte d'objets, le montage d'une exposition ou encore les difficultés qui se posent en cas de vol ou de dégradation. Ces activités ont pour but de donner aux participants une meilleure idée de la valeur des musées et du patrimoine qu'ils protègent en montrant l'intérêt et les réalités de leur travail.

### **Programme secondaire (voir ci-après Enseignement non formel)**

Le service pédagogique du musée peut aussi créer un programme pour compléter et mettre en valeur une collection permanente ou une exposition temporaire en proposant la projection de vidéos et de films

documentaires, des concerts, du théâtre, des lectures, cours et conférences.

### **Publications**

Les collections ou les expositions temporaires peuvent aussi être expliquées par la voie traditionnelle du livre qui complète les connaissances et ravive le souvenir de la visite. Il est important de ne pas perdre de vue le type de lecteurs et d'usagers concernés : les publications, guides et catalogues pour enfants et adolescents doivent être conçus à leur intention, avec des textes compréhensibles, agrémentés de bandes dessinées et d'images. En revanche, les lecteurs plus érudits apprécieront d'avoir des informations plus fouillées avec une interprétation des faits, ainsi que les résultats d'études approfondies menées par les conservateurs du musée ou des spécialistes de l'extérieur.

### **Activités en dehors du musée**

#### **Programmes de vulgarisation**

On considère désormais le musée comme une institution qui doit se maintenir en relation étroite avec la société et qui a une responsabilité à son égard. Son rôle est de servir aussi bien les utilisateurs et les bienfaiteurs assidus et enthousiastes que les gens qui ignorent tout ou presque de ses fonctions et qui n'y vont jamais. Le désintérêt apparent que suscitent parfois les musées est dû à des difficultés d'accès pour des raisons d'isolement géographique ou faute de bénéficier de moyens de transport adéquats. De plus, les communautés et les individus économiquement défavorisés n'ont pas toujours les moyens ni le temps d'aller au musée.

Les programmes de vulgarisation comblient cette lacune en offrant aux établissements scolaires et aux habitants de localités dépourvues de musée, dans une zone rurale ou reculée, la possibilité de se familiariser

### **Matériel didactique d'usage courant au musée**

Une demande que font souvent les écoles concerne les matériels de soutien aux programmes scolaires et de préparation aux examens. On peut toutefois intégrer des aides pédagogiques dans des cadres d'enseignement actif et passif, avec ou sans les conseils de l'éducateur, pour des enfants et des étudiants de tous âges, du jardin d'enfants à l'éducation formelle et non formelle des adultes.

Exemples de matériels à usage individuel :

- Exercices d'application
- Jeux éducatifs sur de grandes affiches
- Jeux de cartes et de dés
- Théâtre de poche
- Catalogues et guides pratiques
- Quiz
- Fournitures pour travaux pratiques
- Matériels audiovisuels (lecteur de CD, magnétophone, caméscope et appareil photo)
- Objets et matériel à toucher, sentir, goûter

L'éducateur peut aussi utiliser les accessoires suivants pour illustrer et développer son propos au-delà de l'objet de musée :

- Graphiques
- Diagrammes
- Cartes
- Transparents
- Projecteurs
- PowerPoint et autres présentations sur ordinateur
- Textes
- Plans de cours
- Films
- Site pédagogique sur le Web
- Reproductions et copies
- Mallettes didactiques (musée en kit, modules d'enseignement avec différents matériels et médias)

avec la fonction muséale. Ces programmes sont destinés à sensibiliser le public à la valeur du musée et à ses services pour l'inciter à y venir un jour.

Un autocar ou une camionnette où prennent place des employés du musée, des enseignants ou des bénévoles qualifiés peut être aménagé pour transporter des unités mobiles contenant des objets et du matériel didactique expliquant la mission du musée sous forme d'expositions ou d'activités pédagogiques de toutes sortes : ateliers, théâtre, choix de spécimens à manipuler. La valeur pédagogique du programme est garantie par l'apport conceptuel et la gestion professionnelle des éducateurs.

Le service pédagogique emploie des personnels compétents et dévoués (enseignants et éducateurs, concepteurs, artisans et autres spécialistes) qui sont en mesure de travailler avec des types de publics variés. Il est judicieux d'envoyer ces experts travailler dans des établissements voisins, des centres socioculturels, des écoles et avec des minorités.

Ces activités peuvent être organisées provisoirement dans une bibliothèque municipale, une mairie, une école, un bâtiment ou un lieu public, mais on peut aussi transformer un car ou une camionnette en musée itinérant. Les programmes pédagogiques sont souvent conçus en concertation avec les associations locales dont les membres participent à l'exposition itinérante ou à un autre programme. Cependant, la présentation de spécimens originaux est soumise au respect des règles de sécurité qui s'imposent sur le plan professionnel.

Le développement d'un service de prêt est une autre forme de vulgarisation, une version à l'échelle réduite du « musée itinérant » ou du « muséobus » que nous venons de décrire. Il s'agit en l'occurrence pour le musée de présenter des matériaux originaux ou des modules d'apprentissage en miniature. Les mallettes de prêt doivent être rangées, annoncées aux utilisateurs



**Fig. 9.** Arrivée du muséobus envoyé par le Musée national de Gaborone dans un village isolé du Botswana



**Fig. 10.** Cours illustré avec des objets de musée dans un village isolé du désert du Kalahari au Botswana

potentiels, contrôlées et maintenues en bon état. Le prêt est associé la plupart du temps à un service de collecte et de livraison aux écoles et aux autres usagers. Cette

prestation entraîne souvent une charge de travail importante et, par conséquent, un coût supplémentaire à prendre en compte.

### Travaux sur le terrain

Dans le prolongement des méthodes d'enseignement actuelles fondées sur l'expérience, les sorties scolaires s'inscrivent également dans le cadre des programmes d'éducation par le musée. Toutes les collections muséographiques proviennent de l'extérieur, souvent de la région, donc pourquoi ne pas remonter à leurs origines ? Ce type de projet offre une expérience vivante et donne un aperçu des méthodes de fouilles archéologiques sur le site où ont été découverts les objets exposés au musée.

Les travaux et les recherches en archéologie, géologie ou biologie que font sur le terrain les étudiants et les bénévoles les amènent à collecter et à classifier des spécimens de sorte qu'ils prennent une part active au processus d'apprentissage et acquièrent ainsi de solides connaissances. Les visites-découvertes de sites et de monuments, d'autres musées et de lieux où l'on voit des artistes dans leur atelier, des chercheurs dans leur laboratoire ou leur centre de recherche, s'adressent non seulement aux scolaires mais aussi aux adultes. L'éducateur joue alors le rôle de concepteur de programme en reliant le musée au monde extérieur.

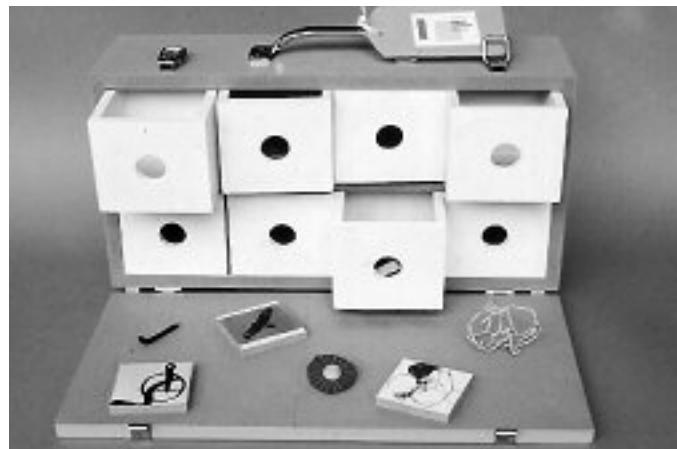
### Enseignement non formel

#### Événements et activités récréatives

Outre le fait de jouer un rôle éducatif, le musée est aussi un lieu d'agrément. Il forme souvent un bel ensemble architectural qui présente un intérêt en soi. Les collections et les expositions créent une atmosphère qui développe l'imagination et les émotions ressenties par les visiteurs. Les manifestations et les activités culturelles et récréatives s'intègrent ainsi dans le programme. D'autres

formes d'art permettent d'élargir le concept de culture. Par exemple, une lecture de poésie et un spectacle musical, une pièce de théâtre et un ballet seront mis en valeur et d'autant plus évocateurs s'ils sont entourés d'objets de musée.

Un autre moyen de séduire un nouveau public est d'inviter des artistes en vogue à se produire en spectacle,



**Fig. 11.** 'La boîte à musée', jeu de découverte d'œuvres d'art en famille. Wilhelm Lehmbruck Museum, Duisburg, Allemagne

ce qui attire par le fait même leurs admirateurs. Des colloques auxquels participent des conservateurs et autres spécialistes sont souvent organisés, permettant ainsi d'approfondir les connaissances et d'alimenter le débat.

Dès lors qu'un musée est réputé pour la diversité et l'intérêt de ses programmes, il attire un public plus varié – institutions, sociétés, associations, comités d'entreprise ou groupes d'étudiants. De par ses compétences, le personnel est apte à concevoir des événements qui répondent aux besoins et aux goûts de cette audience, ce

qui permet au musée d'augmenter ses revenus et sa fréquentation. Toutefois, il doit veiller à ce qu'un événement particulier corresponde à sa mission et à ses objectifs. Cette question ne concerne pas uniquement les chargés d'éducation et des relations publiques, mais elle est au cœur des objectifs et des politiques muséales ; c'est pourquoi elle réclame probablement l'attention de la direction, éventuellement de l'autorité de tutelle, qui doivent intervenir dans l'élaboration des politiques et la définition des orientations.

À l'heure actuelle, les jeunes comme les adultes ont tendance à choisir des activités récréatives de qualité et recherchent des moyens intéressants et gratifiants de passer leur temps. Le musée peut répondre à ces besoins par l'apprentissage actif. Il offre la possibilité de s'engager de manière agréable dans des concepts liés au savoir.

Les éducateurs de musée doivent donc concevoir une grande diversité de programmes formels et non formels significatifs et divertissants pour que, même après une journée d'école ou de travail, la présence à un cours, un atelier ou à des événements au musée procure aux participants une expérience qui améliore leur qualité de vie.

# Gestion des musées

*Gary Edson*

Directeur général, Museum of Texas Tech University, Lubbock, Texas

Les musées ayant vocation à servir l'intérêt général, cette obligation et cet engagement doivent se refléter dans tous les aspects de leur fonctionnement. Toute institution dédiée au service du public est tenue d'assurer une bonne gestion, mais le musée, en tant que gardien du patrimoine culturel, naturel et scientifique d'un peuple, d'une région ou d'une nation, doit être particulièrement vigilant à cet égard. Les musées dont la gestion ou le fonctionnement relève d'une structure gouvernementale sont généralement tenus de se conformer au mode de gestion de l'autorité de tutelle. Toutefois, il leur incombe de suivre les procédures et les règles de fonctionnement qui sont conformes aux pratiques muséologiques en vigueur.

La fonction directoriale procure le leadership, la vision et les orientations qui garantissent une bonne gestion.

Dans certains pays, le management décrit traditionnellement le degré d'autorité au sein de la structure institutionnelle où sont prises les décisions importantes. Le plus haut responsable qui est nommé au poste d'administrateur ou de directeur général, est la personne qui prend les décisions capitales concernant l'organisation du musée, les services qu'il fournit et le public auquel il s'adresse. Dans d'autres milieux, le « management » est plus ou moins considéré comme un aspect important du travail et des obligations des personnels de haut rang, mais aussi des techniciens supérieurs, et pas uniquement du directeur ou de ses adjoints, voire des services administratifs, qu'il s'agisse de la division des finances ou du personnel. Par exemple, au Royaume-Uni, le gouvernement estime que près de 30 %

des travailleurs assument d'importantes responsabilités de gestion et les cours de formation en management qui sont proposés depuis 1964 représentent une part non négligeable de la structure de qualification des conservateurs et autres professionnels de musée.

Le directeur est généralement recruté ou nommé par l'autorité de tutelle, par exemple le conseil d'administration, le Ministre de la Culture ou les autorités régionales ou municipales. Ses pouvoirs dépendent largement de la législation en vigueur. Certains directeurs sont habilités à prendre des décisions d'administration courante concernant le recrutement du personnel ou les aspects disciplinaires, alors que dans d'autres structures, cette responsabilité se situe à l'échelon municipal ou gouvernemental.

Il est très important que les gestionnaires, au sens large du terme, comprennent les structures administratives et juridiques qui régissent leur mode de fonctionnement, ainsi que les règles et les lois auxquelles ils doivent se conformer dans l'exécution de leurs tâches. Ces systèmes varient beaucoup d'un pays à l'autre et force est de constater, plusieurs décennies après la décolonisation, que la plupart des dispositions et des pratiques administratives et juridiques mises en place sous le régime colonial restent en application et conditionnent encore largement la gestion des musées.

Dans le monde arabe, par exemple, il subsiste des différences notoires sur le plan administratif, juridique et même philosophique entre les anciennes colonies et protectorats français comme l'Algérie, la Syrie ou le

Liban, et les anciens territoires placés sous mandat britannique, comme l'Irak ou Israël/Palestine. On note des différences analogues en Afrique subsaharienne, aux Caraïbes, etc. On remarque également des nuances sur le plan linguistique : ainsi, le terme « management » usité dans tous les pays anglo-saxons, se transforme en « administration » ou « gestion » dans la tradition des services publics français, espagnol ou italien.

### **EXEMPLE D'EXERCICE PRATIQUE POSSIBLE**

**Exercice 1:** Recherchez et résumez les principales lois et réglementations nationales et locales auxquelles doivent se plier les activités et la gestion de votre musée (y compris la gestion de ses ressources humaines et financières)

L'une des principales fonctions qui incombe à l'administrateur général concerne l'organisation du musée, quelle qu'en soit la taille ou la complexité, afin d'obtenir des résultats cohérents permettant d'articuler et de remplir la mission de l'institution. De tous les facteurs qui contribuent au bon fonctionnement du musée, l'un des plus importants est de créer une équipe homogène et performante. La fonction la plus éminente d'un bon gestionnaire est de faire comprendre au personnel qu'il lui faut travailler en équipe. Le transfert du pouvoir à une ou plusieurs personnes suppose la délégation des tâches et le partage des responsabilités.

Pour être efficace, la gestion doit porter sur les ressources et les activités du musée et impliquer l'ensemble du personnel. C'est un élément indispensable à la progression et au développement du musée, faute de quoi ce dernier n'est pas en mesure d'assurer la gestion

des collections, ni de maintenir la qualité de ses programmes d'exposition et d'enseignement. L'intérêt général et la confiance du public risquent alors de lui échapper et de mettre en péril la reconnaissance et la valeur qu'on lui doit en tant qu'institution au service de la société, mais aussi reflet d'un haut niveau de développement social, avec un personnel hautement compétent en matière d'éducation et de prise de décision.

L'institution muséale doit se montrer socialement active, conviviale, systématique (dans la conservation de ses collections), professionnelle, informative, mais ses méthodes de gestion sont jugées de plus en plus obsolètes. Pour relever de nouveaux défis, les musées ont besoin de comprendre et d'appliquer les principes de management provenant d'études récentes et les « meilleures pratiques » du secteur public et des milieux d'affaires dans un large éventail de disciplines : économie, droit, psychologie, sociologie, technologies de l'information et de la communication, bâtiment, etc. Il y a une diversité de modèles à prendre en compte, non pas tant sur le plan des approches culturelles et juridiques d'un pays donné, mais du processus de gestion auquel nombre de pays attachent désormais une égale importance.

Les critères d'une bonne gestion sont les suivants : (1) affecter la bonne personne au bon poste ; (2) définir les tâches à exécuter ; (3) décider de la manière dont ces tâches doivent être accomplies ; et (4) gérer les relations entre les exécutants et les autres personnalités. Ces activités se pratiquent directement ou indirectement selon la taille et la spécialité du musée, mais elles sont néanmoins essentielles au processus de gestion. Dans chaque pays, les musées sont plus ou moins confrontés aux mêmes problèmes indépendamment de leur taille, leurs sources de financement, leurs collections ou leur public.

Pour mieux saisir ce processus administratif, il convient d'approfondir le mode de fonctionnement des musées en cherchant notamment à savoir qui exerce le pouvoir, dans quel domaine et sous l'autorité de qui.

#### Différents types de musées classés selon leur mode d'organisation, de gestion et de financement :

1. Publics - musées créés et administrés par des agences gouvernementales nationales, régionales ou locales.
2. Privés - musées financés et gérés par des particuliers ou des organismes privés, éventuellement dans un but lucratif.
3. Musées de fondations et d'associations à but non lucratif (« *independent museums* » en Grande-Bretagne).
4. Musées universitaires rattachés à une école supérieure ou une université qui les utilise à des fins pédagogiques, bien que nombre d'entre eux jouent aussi un rôle public important.

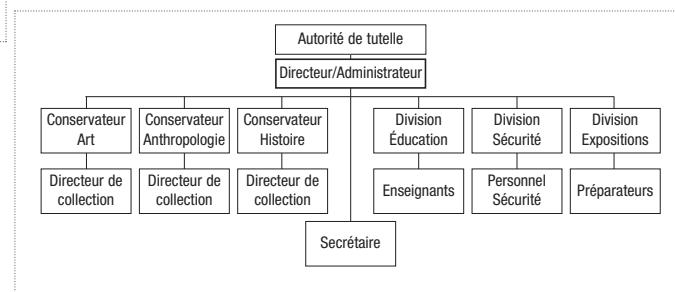
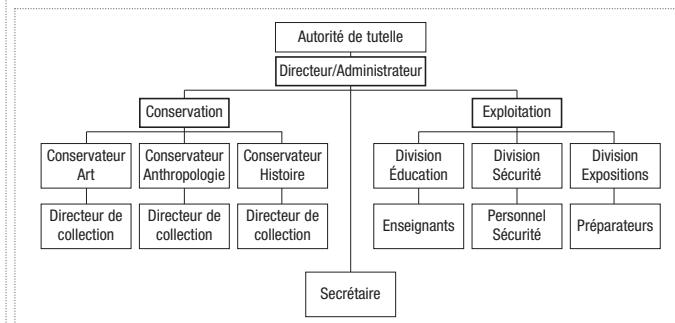
Les musées de maisons religieuses et autres établissements du même type appartiennent en principe à la catégorie (3) ci-dessus, sauf s'ils sont rattachés au ministère des Cultes ou à une instance religieuse financée par l'État, auquel cas ils sont assimilés à des musées nationaux.

#### Structure organisationnelle

Un aspect primordial de la gestion consiste à documenter la structure qui confère sa légitimité au musée. Ce processus fondamental vaut pour tous les musées, qu'ils soient de création récente ou non. La structure organisationnelle repose souvent sur d'anciennes pratiques, mais elle manque de clarté. Il suffit de dresser un organigramme pour comprendre les relations hiérarchiques et l'échange d'informations.

La plupart des musées ont au moins une structure divisée en trois secteurs d'activités : administration,

conservation, opérations. Tous les effectifs peuvent être placés sous l'autorité d'un ou de plusieurs sujets. Cette structure organisationnelle tripartite permet une répartition des tâches. Elle peut être étendue pour faciliter l'essor de certaines activités tout en maintenant l'échange d'information direct et la souplesse de la



communication. Le contrôle budgétaire, la collecte de fonds, les relations publiques et le marketing sont souvent des secteurs placés directement sous l'autorité du directeur/administrateur. L'important est d'avoir une structure et des axes de communication clairement établis. Chacun doit savoir quelle est sa place au sein de l'institution en consultant l'organigramme qui lui indique où il se situe par rapport à ses collègues. L'organigramme est un graphique représentant la structure et le déroulement des activités du musée, ainsi que l'attitude de l'organisation au regard de l'institution.

Dans la structure organisationnelle la plus courante, l'autorité de tutelle est au sommet de la pyramide, suivie immédiatement du directeur. Le reste du personnel est réparti selon sa relation avec les principales divisions du musée. Cette répartition, qui est qualifiée de *structure hiérarchique*, peut aboutir à une approche directive ou pyramidale du mode de gestion du musée. Une deuxième répartition, dite *structure horizontale*, développe le contact avec le directeur pour obtenir l'égalité d'accès de tout le personnel.

Une troisième option de plus en plus répandue est la *structure matricielle*. Les personnels, en particulier les plus hauts placés, sont investis d'une responsabilité « verticale » pour une spécialisation et ses effectifs. Mais ils sont aussi tenus de gérer un domaine qui recouvre la totalité ou presque de la structure organisationnelle du musée, par le biais d'un comité interne ou d'un groupe de travail interdisciplinaire. C'est ainsi que le conservateur en chef du département d'archéologie, qui dirige les effectifs, les services et les collections de cette division, peut aussi être à la tête d'un groupe de travail permanent chargé d'établir et de superviser le plan de développement stratégique du service, tandis que le conservateur en chef du département d'histoire naturelle, sous la coupe du directeur, sera chargé des

technologies de l'information et de la communication pour l'ensemble du musée.

Indépendamment de l'organigramme, tous les éléments convergent en définitive vers le directeur, trait d'union entre l'autorité de tutelle et le personnel. La structure réelle varie, mais elle doit être bien définie et il faut veiller à affecter le personnel aux postes de décision. Une façon de promouvoir cet échange est de créer un comité consultatif de gestion qui permettra aux membres du personnel de s'entretenir régulièrement avec le directeur et les autres hauts responsables pour discuter de ce qui se rapporte aux activités opérationnelles.

### **Travail d'équipe**

Comme cela a été indiqué, les structures et les méthodes de gestion des musées ont tendance à refléter les pratiques dominantes dans la législation nationale, l'organisation, les concepts d'entreprise et les niveaux de développement. Toutefois, il est universellement reconnu qu'au-delà de ces influences, la structure administrative du musée doit favoriser l'esprit d'équipe, la communication interne et la motivation du personnel. Une bonne gestion passe donc par la construction d'une équipe performante, le développement d'une vision institutionnelle et la création d'un environnement où tous les membres du personnel travaillent ensemble à la réalisation des objectifs institutionnels. La construction d'une équipe dépasse de loin l'administration ou le bureau du personnel. Tous les administrateurs, contrôleurs et autres dirigeants ont une responsabilité majeure dans le sens où ils doivent mobiliser et faire sentir à chaque membre de l'équipe qu'il est apprécié dans son travail pour contribuer d'autant mieux à l'effort collectif dans l'intérêt du musée. Autrement dit, chacun doit comprendre qu'il a un rôle important à jouer pour satisfaire le public du musée.

Le travail d'équipe est une bonne pratique qui favorise la communication ouverte et dissipe les malentendus. Propice à la recherche et à l'acceptation d'idées neuves, il augmente le potentiel de réformes et régénère l'institution. Il donne de nombreux résultats positifs au niveau de l'autonomisation du personnel. L'ouverture d'esprit et le respect mutuel sont autant de signes d'une bonne gestion, à commencer par l'image du directeur. Au musée, comme dans tous les espaces de vie professionnelle, dès lors que les dirigeants perdent de vue la mission qui leur est impartie et deviennent obsédés par les problèmes liés à l'organisation comme une entité séparée de son propos, il est probable qu'ils courrent à l'échec.

Un aspect fondamental du management et du travail d'équipe est la confiance qui va au-delà de la notion d'éthique et de droit. La confiance permet d'instaurer des relations positives à l'intérieur comme à l'extérieur du musée. Elle offre une sécurité intellectuelle et affective fondée sur le respect mutuel, l'honnêteté et la loyauté. Elle favorise l'échange de vues, l'évaluation constructive et la créativité. Ces éléments renforcent la capacité du musée à réaliser ses objectifs. L'engagement réciproque en faveur du respect des qualités individuelles, de la communication ouverte et du mandat institutionnel est essentiel au bon fonctionnement du musée et à sa clairvoyance.

### Responsabilité publique

Le musée doit être en possession d'une sorte de constitution écrite ou de tout autre document précisant son statut juridique et financier. Cette déclaration doit confirmer le caractère non lucratif de l'institution muséale pour ses propriétaires (sauf dans le cas des musées privés) et sa vocation au service du public. Dans la notion de « non lucratif » il y a l'idée que tout revenu excédentaire sera exclusivement réservé au profit de

### STYLES DE LEADERSHIP DÈS DIRIGEANTS ET AUTRES CADRES SUPÉRIEURS

CLASSIQUE : « LEADER SOLO »	MODERNE : « LEADER D'ÉQUIPE »
Joue un rôle illimité : le Leader solo interfère dans tous les domaines	Choisit de limiter le rôle du leader à des rôles d'équipes : délègue à autrui les autres rôles nécessaires
Adepte du conformisme : le Leader solo essaie d'emporter l'adhésion massive du personnel et l'oblige à souscrire à ses idées	Joue sur la diversité du personnel : le Leader d'équipe tire avantage des différences de personnalité et y voit un atout pour l'organisation
S'entoure de sujets dévoués à sa cause et évincé ceux qui lancent des idées neuves ou différentes des siennes	Recherche activement les talents : le Leader d'équipe ne se sent pas menacé par les personnes douées dans certaines activités
Considère les membres du personnel comme des subordonnés qui doivent le suivre sans discuter	Estime que son rôle essentiel est d'assurer la formation et l'avancement des collègues : cherche à valoriser les atouts personnels
Impose des objectifs : le Leader solo indique à chacun ce qu'il est censé faire et comment il doit le faire	Inculque le sens de la mission : le Leader d'équipe projette la vision qui permettra aux autres d'agir s'ils le jugent bon

(Adapté d'après l'étude de R.A. Belbin (1993), *Les rôles en équipe* (London: Butterworth-Heinneman)

l'institution au lieu d'être partagé entre des souscripteurs individuels. (Force est cependant de constater que les pouvoirs publics et les dirigeants de la société civile de bon nombre de pays assimilent les recettes des musées à celles de l'État — en réalité, les impôts — et ne les autorisent toujours pas à conserver et réutiliser les sommes provenant des droits d'entrée, de la vente de publications, etc.).

Ce caractère non lucratif du musée semble évident, mais c'est une notion complexe qui repose sur la pratique de la propriété « philosophique », aspect très important du secteur à but non lucratif. La direction peut changer, tout comme le personnel, mais le « public » en tant

qu'entité mal définie, demeure « propriétaire » du musée qui détient le patrimoine culturel, naturel et scientifique. Les acteurs de cette organisation à but non lucratif sont les visiteurs et l'autorité de tutelle en est la représentante. C'est à elle qu'incombe la responsabilité fiduciaire du musée, qu'il s'agisse d'une instance gouvernementale, d'un autre établissement public ou du conseil d'un musée non gouvernemental. Elle peut prendre des décisions et établir des programmes, des expositions et des collections, mais ne doit en percevoir aucun bénéfice personnel si ce n'est qu'elle doit agir en bon gestionnaire.

Le défi à relever pour le musée, et par voie de conséquence pour son directeur, est d'identifier une audience cohérente qui, sans être nécessairement composée de visiteurs, doit être amenée aussi activement que possible à s'intéresser aux activités et au développement du musée. (Voir chapitres Marketing et Services aux visiteurs). L'audience a donc une influence majeure sur la gestion et la structure organisationnelle du musée.

### **Déclaration de mission**

Il n'est pas difficile de comprendre en quoi consiste, par hypothèse, la mission élémentaire du musée qui repose sur le nom que porte l'institution, la nature de ses collections et le rôle que lui confie le gouvernement ou toute autre autorité. En principe, le musée a pour mission de présenter des objets liés aux disciplines dont il a la spécialité — histoire, beaux-arts ou sciences. Toutefois, il convient de redéfinir cette mission et de la rendre plus explicite sous la forme d'une déclaration qui fixera, entre autres, les limitations de la collection ainsi que le rôle de l'institution au service du public. La déclaration de mission doit être rédigée simplement mais avec soin en décrivant ce qu'est le musée, ce qu'il fait, comment il fonctionne, comment il pratique la collecte,

où il opère et dans quel but. La déclaration de mission doit être révisée périodiquement et, si les circonstances le réclament, elle peut être mise à jour, affinée ou révisée.

### **RÉDIGÉR UNE DÉCLARATION DE MISSION**

La déclaration de mission fixe les objectifs du musée et peut

- faire référence aux succès historiques de votre institution et à son respect de la déontologie
- définir la vocation du musée
- faire la synthèse des objectifs du musée
- inclure une déclaration ou un résumé des règles de fonctionnement auquel le musée entend se soumettre.

**EXERCICE:** Travaillez en groupes de quatre ou cinq personnes de formations diverses, spécialisées dans différents domaines, et faites des propositions en vue d'adopter une nouvelle Déclaration de mission pour votre musée. Vous pouvez demander aux uns d'adopter une approche traditionnelle pour définir la vocation et la mission du musée telle qu'elle est aujourd'hui en posant les questions ' qui ?, quoi ?, quand ?, où ?, pourquoi ?' et aux autres de jouer les « visionnaires » en imaginant quel sera son avenir. Chaque groupe soumettra ensuite ses propositions à l'ensemble du personnel pour élargir le débat.

Bien que ce document n'ait aucune valeur légale à proprement parler, il est important qu'il soit reconnu, approuvé et mis en application par la direction et l'ensemble du personnel.

### **Politique générale**

La déclaration de mission est un outil de référence pour tous les musées qui y révèlent leurs intentions, mais elle

doit s'accompagner d'une réflexion et d'une définition du mode de fonctionnement de l'institution, de sa politique à moyen et à long terme et de ses projets de développement. La politique générale sert de cadre de référence aux objectifs et à la mission du musée. Elle peut être établie en grande partie à l'extérieur, que ce soit par le gouvernement ou dans une université s'il s'agit d'un musée national ou universitaire.

Dans les cas où une législation nationale et une politique gouvernementale spécifiques s'appliquent au musée, il convient de constituer un dossier réunissant tous ces textes de loi de manière à les rendre accessibles, et pour qu'ils soient examinés avec soin et mis en œuvre par le conseil de gestion, la direction ou le personnel compétent selon ses responsabilités. Ces lois, lorsqu'elles existent, forment l'ossature de la politique générale du musée, ce qui n'empêche pas bien au contraire d'énoncer clairement des politiques qui répondent aux problèmes spécifiques du musée : 1) définition du cadre de prise de décision, d'action et autres, et 2) définition d'un plan d'action jugé approprié, prudent ou avantageux.

Les musées doivent formuler trois types de politiques :

- 1.La philosophie politique : qui traite de l'éthique de l'institution muséale
- 2.La politique de développement des ressources : qui guide la répartition des ressources principales
- 3.Les méthodes de travail : qui concernent le fonctionnement de l'institution.

Dans de nombreuses structures, c'est l'autorité de tutelle, en concertation avec le directeur, qui se charge des deux premières formulations, tandis que la troisième est laissée à l'appréciation du personnel au moyen de la consultation. Les musées les plus clairvoyants attachent une extrême importance à l'apport de leur personnel sur le plan philosophique et éthique, sachant que les décisions relatives à l'affectation des crédits et autres

ressources peuvent se révéler contre-productives sans l'appui des effectifs.

Le principe de « subsidiarité » (énoncé dans les textes fondamentaux de l'Union européenne et dans la Charte sur l'emploi appliquée aux 25 États membres) est intéressant à retenir. Il insiste sur le fait que les prises de décisions et les responsabilités doivent toujours être déléguées au niveau le plus bas de la hiérarchie. Les personnalités les plus qualifiées pour identifier et prendre en charge les besoins spécifiques du musée sont celles qui ont la meilleure connaissance de l'organisation — les personnels concernés. Il est très important de veiller à ce que les procédures et l'attitude interne garantissent que les recommandations formulées au niveau des politiques à adopter émanent des individus à tous les niveaux de l'organisation : le directeur et les responsables des programmes de conservation et de la recherche ne sont pas les seuls à avoir de bonnes idées sur le fonctionnement du musée et son développement.

### **Gestion financière**

Les musées sont subordonnés dans une large mesure à la loi de finances et aux contrôles financiers, ainsi qu'à l'autorité de tutelle qui détermine les pratiques comptables de l'institution dans le cadre de la réglementation en vigueur. L'autorité peut changer, tout comme le niveau de supervision, mais rares sont les musées qui ont le contrôle total et illimité de tous les aspects de leurs finances. Quel que soit leur degré de flexibilité ou leurs sources de financement, ils sont tenus de rendre compte des sommes qui leur sont allouées. L'établissement du budget, l'obligation de rendre compte et la planification financière constituent la gestion financière dont les grandes lignes sont établies par l'autorité de tutelle et dont la mise en œuvre incombe au directeur/administrateur et, par voie de conséquence, au personnel du musée.

## Formulation de déclarations de principe pour aboutir à un manuel d'orientation

Les politiques garantissent une bonne gestion, d'où l'importance d'établir un programme-cadre qui reflète les valeurs et les idéaux du musée, les aspirations du personnel, la conservation et l'usage des collections, la fiscalité, l'usage des locaux et autres questions ayant un impact direct sur son aptitude à remplir sa mission. Des politiques bien établies aident l'ensemble du personnel à prendre les bonnes décisions et à définir le cadre de travail. De plus, les politiques et déclarations officielles confortent le public dans l'idée que l'institution s'est attachée à bien exécuter sa tâche. Les politiques muséographiques recouvrent des domaines très variés.

Voici quelques-uns des thèmes les plus souvent cités :

1. Acquisition
2. Enregistrement
3. Cession
4. Préservation et utilisation des collections
5. Prêts
6. Objets exposés
7. Programmes récréatifs et pédagogiques
8. Ressources humaines
9. Ressources financières
10. Évaluation du personnel
11. Santé et sécurité du personnel et des visiteurs
12. Entretien (des locaux)
13. Exploitation (des locaux)
14. Risques et catastrophes naturelles

### EXERCICE:

Des mesures supplémentaires s'imposent parfois pour répondre à des besoins spécifiques. La déclaration de mission, les dispositions et les procédures déterminent le degré de responsabilité du musée vis-à-vis des collections et du public qu'il sert.

1. Dans votre musée, quelle est la rubrique dans la liste qui précède pour laquelle il n'existe actuellement aucun document d'orientation ?
2. Est-ce que tous les documents d'orientation qui ont été établis sont à jour ou faut-il les réviser ?
3. Y a-t-il des aspects de votre travail ou de vos responsabilités qui ne figurent pas sur la liste et qui nécessitent une déclaration ou un document d'orientation ?

## Dispositions et règlements financiers

Les personnels responsables de la politique et du contrôle financier doivent avoir des connaissances juridiques et financières qui s'appliquent au musée, à leur travail au sein de l'institution et à la législation nationale afférente à la conduite des personnels du musée (ex. mesures anti-corruption et restrictions sur l'acceptation de cadeaux ou de faveurs). De plus, il existe des lois ou des règlements particuliers concernant :

1. l'utilisation des recettes pour les ventes de billets
2. l'utilisation des recettes de la boutique du musée
3. les articles qui peuvent être vendus à la boutique
4. la paye (dédommagement) des salariés
5. l'assurance médicale et/ou la sécurité sociale et le service social
6. la fiscalité
7. les processus des achats et de comptabilité
8. les pratiques corrompues et les conflits d'intérêt

### EXERCICE:

Recherchez les principales lois et réglementations financières qui s'appliquent au musée et au travail du personnel, dressez-en la liste et résumez-les brièvement à l'intention du personnel à qui vous en remettrez un exemplaire.

D'aucuns considèrent la gestion financière comme l'un des aspects les plus délicats de la gestion des musées – un rôle confié aux comptables des services administratifs du musée ou du ministère. De fait, il est indispensable que ceux qui aident à préparer le budget ou les plans de contrôle et les dépenses, aient une bonne connaissance des aspects théoriques et pratiques de la budgétisation et du contrôle des dépenses ; de plus, le document du budget et les procédures de contrôle interne doivent être simples et utilisables.

Le budget annuel est, en somme, un outil de gestion et un document de planification exprimé en termes

monétaires. Mais la budgétisation est plus qu'un simple exercice d'équilibre entre recettes et dépenses. Elle indique les montants qu'un musée peut espérer obtenir de sources diverses (subventions de l'État, droits d'entrée, commerce, dons et mécénat), l'argent nécessaire à la poursuite de ses activités (budget prévisionnel et améliorations ou réformes envisagées selon le plan de développement annuel) et la différence entre les deux. Le budget permet aussi à l'équipe de gestion de trouver les solutions les plus appropriées s'agissant de l'affectation des ressources à de nouveaux projets ou suite à un changement de politique ou de priorité. Le budget est donc une déclaration d'intention qui sert à orienter les activités de l'institution et habilite ses administrateurs à décider de la manière d'utiliser l'argent au mieux.

Le rapport entre les objectifs et les ressources financières est déterminant et l'établissement du budget doit être considéré comme une partie intégrante du processus de gestion et de planification. En tant qu'instrument de contrôle en début d'exercice, le budget sert à comparer les dépenses et les recettes au regard des prévisions budgétaires. Si les sommes dépensées dépassent les prévisions, peut-être est-ce le signe qu'il faut dépenser moins, augmenter les revenus ou imputer les crédits inscrits d'un poste à un autre. Certains écarts constatés au niveau des dépenses ou des recettes requièrent l'attention des responsables. Dans ce cas, il est fort probable que l'autorité de tutelle exige la soumission d'un premier rapport, car dans la majorité des structures administratives, qu'elles soient publiques ou non gouvernementales et à but non lucratif, il est interdit au directeur, au responsable du budget et au contrôleur de dépenser plus que l'enveloppe autorisée sans avoir reçu l'aval du ministère, du conseil de gestion ou de l'organisme de surveillance.

La plupart des musées ont plusieurs sources de revenu. Ils bénéficient en premier lieu du soutien de l'État, mais leurs recettes supplémentaires proviennent le plus souvent des droits d'entrée, de la boutique, des dons ou du service de restauration, même si bon nombre de musées et d'organismes culturels publics et privés n'ont pas encore l'autorisation de disposer de ces rentrées d'argent et autres sources de revenus mais doivent immédiatement les reverser au ministère des Finances ou à la municipalité.

Les musées qui ne sont pas placés directement sous le contrôle de l'État ou pour lesquels la réglementation a changé, ont plusieurs possibilités d'autofinancement :

- |   |                               |
|---|-------------------------------|
| 1. Droits d'entrée                      | 6. Contributions volontaires  |
| 2. Boutique                             | 7. Mécénat d'entreprise       |
| 3. Restauration                         | 8. Fusion                     |
| 4. Marketing                            | 9. Publications               |
| 5. Services et équipements touristiques | 10. Honoraires des voyagistes |

Beaucoup de musées semblent connaître des difficultés dues, notamment, à une réduction des subventions de l'État et à des frais d'exploitation en augmentation constante. La situation peut se dégrader ou s'améliorer selon le musée, le pays, le gouvernement ou l'organisation.

Le système comptable du musée reflète toujours les impératifs de l'autorité de tutelle. Le processus doit tenir compte des restrictions spécifiques, autrement dit des affectations spéciales destinées à un usage particulier ou non restrictives, ce qui donne plus de souplesse et de pouvoir de décision au directeur et au personnel.

Le *budget d'exploitation* rend compte des opérations financières du musée sur une période comprise entre deux budgets (en général, une période de douze mois consécutifs correspondant à une année fiscale et à

l'exercice comptable). Cette allocation de fonds est calculée sur la base des dépenses de l'année précédente ou déterminée par les activités du musée. Elle est préparée chaque année en vue d'indiquer les mouvements à prévoir pour l'année en cours et le rapport entre les revenus anticipés et les dépenses projetées. Bien qu'en établissant le budget d'exploitation pour l'année à venir, l'autorité de tutelle impose l'affectation d'un montant ou une enveloppe à certaines catégories de dépenses, le pouvoir de décision reste applicable au niveau de la gestion, ce qui laisse au directeur une plus grande marge de manœuvre dans le respect des règles.

Le budget ordinaire donne le détail des dépenses autorisées (et des revenus escomptés) de l'institution dont il reflète la situation financière. En revanche, le *projet de budget* ne concerne qu'un seul projet ou une activité ponctuelle, en général d'une durée limitée, pouvant aller d'un projet de construction au montage d'une exposition temporaire ou à la préparation d'un événement spécial.

Une fois écrit et approuvé, le budget exprime les « *projections* » (ou « *prévisions* ») d'après les meilleures estimations du musée consignées sur les pièces comptables. Après avoir reçu ou dépensé l'argent, on redéfinit les « *réalisations* ». Le calcul des projections se fait au moment d'établir le budget et les réalisations résultent des recettes et des dépenses enregistrées une fois le projet achevé ou à la fin de l'exercice comptable, lorsque les dépenses réelles coïncident avec les prévisions, même s'il y a une différence entre les deux. Les procédures comptables des finances publiques autorisent, dans certaines conditions, d'affecter à un chapitre du budget des crédits votés pour un autre (« *virement* ») en fonction des besoins du musée, mais d'autres systèmes ne permettent pas cette flexibilité.

Il est important de rappeler que la budgétisation est un processus permanent et non pas quelque chose que l'on fait une fois par an et qu'on ignore le reste du temps. Le directeur et les professionnels compétents, par exemple les chefs de service et (probablement) le conseil de gestion doivent procéder à l'examen mensuel du budget. Cela est d'autant plus important qu'il est impossible de prévoir exactement les recettes et les dépenses. C'est le seul moyen pour la direction de juger de l'état de ses finances afin d'opérer les contrôles nécessaires des dépenses ou des projets. Les comparaisons budgétaires sur plusieurs années seront d'autant plus pertinentes que l'exercice comptable restera inchangé, sauf obligation contraire.

#### **Six règles pour planifier votre budget :**

1. Soyez précis dans vos estimations.
2. Ne vous montrez pas trop optimiste dans vos projections.
3. Établissez un budget réaliste.
4. Établissez un budget interne minimal.
5. Distinguez les frais fixes (ex. personnel permanent, frais de construction, services) du budget consacré aux programmes ou aux projets spéciaux.
6. Ne sous-estimez pas les frais généraux.

Le « *bilan* » qui reflète la situation financière du musée à une date donnée représente, entre autres, l'actif de l'institution muséale, l'argent qu'elle a en banque, la valeur des locaux et de l'équipement, ainsi que le détail des sommes dont elle est redevable concernant des prêts et des factures impayées. Bien que ce soit une pratique courante du monde des affaires, un nombre croissant de pays, de gouvernements et d'offices de surveillance d'associations à but non lucratif imposent désormais au service public et aux instances non gouvernementales

d'adopter les règles et les procédures comptables des entreprises, ce qui suppose la préparation et la publication d'un bilan et d'un rapport financier annuels.

### **Gestion et déontologie des musées**

Un certain nombre d'aspects éthiques sont liés à la politique et à la gestion des musées, en particulier l'exploitation des ressources financières et autres, notamment des collections. Il existe, certes, des règles de comptabilité, mais le problème de la responsabilité éthique ne s'arrête pas aux frontières nationales ou politiques. Afin d'observer les normes en vigueur, il incombe à chaque musée d'établir une politique financière définissant, entre autres, qui est habilité à dépenser les fonds institutionnels, le type de matériels ou d'objets que peut acquérir le musée et la méthode de contrôle budgétaire. Il convient d'enregistrer toutes les dépenses, les apports financiers et les ajustements budgétaires. Un rapport financier doit être soumis régulièrement à l'autorité compétente. La transparence du processus de budgétisation est le meilleur moyen d'éviter les problèmes et les suspicions.

Le musée se doit d'agir dans le respect des normes, que ce soit au niveau de la préservation et de l'utilisation des collections que de la qualité de la gestion. L'interaction à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation et la façon dont le musée gère ses activités témoignent de sa responsabilité éthique. Un musée « éthique » est celui où tous les participants reconnaissent les valeurs fondamentales qui sont définies dans le cadre de sa mission.

### **Planification**

La planification doit être une activité holistique offrant une vue d'ensemble du musée : son histoire, sa mission, ses collections, ses effectifs, ses installations, son financement,

### **Planning I - Processus de planification**

Il est indispensable qu'un musée veille à réaffirmer ou à modifier sa mission — dire pourquoi il existe, quelle est sa vocation, ce qu'il fait et la vision adoptée, où il se situe et ce qu'il veut faire dans les années à venir. Le processus de planification aboutit à l'élaboration d'un guide qui régit les activités du musée. L'objet du plan n'est pas de décider ce qu'il faut faire plus tard, mais ce qu'il faut faire maintenant pour que les souhaits se concrétisent.

Le planning comprend tout ou partie de ce qui suit :

1. **Planning financier** : Concerne les besoins de financement actuels et futurs et la capacité du musée à rassembler les moyens suffisants pour soutenir les activités menées dans le cadre des objectifs de sa mission.
2. **Besoins et participation communautaires** : Prévoir l'évolution des besoins pour permettre au musée d'apporter une réponse satisfaisante et conforme à sa mission et à ses priorités.
3. **Planification des ressources humaines** : Concerne le recrutement, la formation et la présence d'un nombre suffisant de professionnels qualifiés de formations diverses pour répondre aux besoins correspondants.
4. **Organisation/Structure** : Évaluation de la meilleure configuration possible pour répondre aux besoins actuels et futurs de la communauté et du musée par la prestation de services satisfaisants et performants.
5. **Communication/Marketing/Visibilité** : Rendre le musée plus visible, informer le public de sa mission et des services qu'il propose et réfléchir aux ressources nécessaires pour mettre en œuvre les processus permettant d'obtenir une meilleure visibilité.
6. **Contribution à l'effort national** : Qu'il soit rattaché ou non au Département des Antiquités ou aux Musées nationaux, le musée doit se préoccuper avant tout de sensibiliser l'opinion publique à l'importance de la conservation, du financement, de la déontologie et des normes.
7. **Efficacité du service** : Concerne l'évaluation des services, programmes, objets exposés et résultats obtenus pour mesurer avec quelle efficacité le musée répond aux besoins du public concerné et faire en sorte d'améliorer ou d'interrompre les services marginaux.

## Planning- II – Aspects à prendre en compte:

Éléments à intégrer dans le processus de planification:

- Mission
- Organisation
- Prise de décision
- Collecte de fonds
- Répartition des ressources
- Évaluation des performances
- Efficacité de l'organisation

## Évaluation

La dernière phase du processus de planification est l'autoévaluation. C'est un moyen important pour juger de l'efficacité du musée et une méthode valable pour décider de la valeur ou de l'objet de la mission institutionnelle.

Après avoir défini ses objectifs à l'aide de ce processus, le musée doit élaborer des stratégies afin de réaliser et d'évaluer ces objectifs.

Par exemple, l'autoévaluation institutionnelle doit pouvoir aider le musée et son personnel à :

- Identifier les besoins de la société
- Définir son rapport avec la mission du musée
- Évaluer ses capacités en tant que musée
- Apprécier son environnement extérieur
- Fixer les objectifs du musée
- Choisir des stratégies pour le musée
- Concevoir des programmes de conservation, d'exposition, d'éducation et autres pour le musée
- Établir le futur budget du musée
- Évaluer la performance globale du musée

## Analyse SWOT

L'analyse SWOT représente l'une des méthodes d'évaluation des ressources institutionnelles. Ce processus n'est pas une fin en soi, mais une méthode de collecte d'informations à intégrer dans le processus de planification par l'examen des éléments suivants :

- **Strengths** - Atouts/Forces
- **Weaknesses** - Faiblesses
- **Opportunities** - Opportunités
- **Threats** - Menaces

## EXERCICE:

Répartissez le personnel en petits groupes et échangez vos idées sur le musée au regard des quatre éléments de l'analyse SWOT.

son statut politique, le soutien communautaire, l'audience, les menaces sur le plan local et régional, et les considérations d'ordre environnemental et social qui interviennent dans les décisions et guident le musée dans ses choix. Elle permet au musée d'évaluer, de redéfinir et de remplir sa mission, ses programmes et ses expositions et de servir le public. Le processus de planification est étroitement lié au marketing dans la mesure où il le précède et où il intègre l'analyse commerciale.

La planification contribue à l'efficacité du management comme base de gouvernance pour l'autorité de tutelle, la qualité de la gestion du directeur et du personnel, le financement et le bon usage des fonds, ainsi que l'évaluation positive du programme d'activités du musée par l'ensemble des participants. Partout dans le monde des progrès sont toujours possibles et l'efficacité de la planification est une part importante de la qualité et du processus d'amélioration permanente.

Faute d'un programme de planification et d'évaluation régulier, le musée risque de se lancer dans des opérations hasardeuses aux résultats imprévisibles. Le but de la planification est d'obtenir la meilleure adéquation possible entre l'organisation et l'environnement dans lequel elle opère, l'environnement signifiant les conditions qui existent à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation et en influencent les activités.

### **Remarques de conclusion**

Le fait d'être employé par un musée est un engagement assorti d'une grande responsabilité et, malgré tout, le rôle du directeur et de ses adjoints figure parmi les fonctions qui sont encore les moins bien définies. Cette ambiguïté s'explique par la diversité des obligations managériales qui recouvrent diverses activités, ainsi que les aptitudes nécessaires sur le plan social, politique et technologique pour guider le musée en ces temps d'incertitude et d'exigence. Le directeur doit agir à la fois en qualité de représentant de l'État et de professionnel de musée, mais il doit aussi être capable de garantir les ressources indispensables au bon fonctionnement de l'institution tout en préservant son intégrité. Il doit avoir des compétences théoriques et administratives afin de promouvoir la mission du musée, ainsi que des talents de communicateur, notamment pour expliquer les problèmes majeurs ou mineurs, mais néanmoins fondamentaux, qui peuvent échapper au public.

Le processus de gestion est souvent un défi à relever pour le musée, mais il donne toujours de grandes satisfactions aux personnes qui s'engagent à servir l'intérêt général, protéger le bien-être de la population et encourager la bienveillance et la compréhension. Une bonne gestion est le garant de la viabilité de l'institution, de la déontologie, du respect, de la loyauté, de l'honnêteté et du dévouement. Les directeurs de musée comme tous

Pour être un bon leader, le directeur du musée doit appliquer les points suivants :

1. envisager les objectifs institutionnels
2. affirmer les valeurs institutionnelles
3. motiver le personnel
4. gérer les responsabilités institutionnelles
5. réaliser une unité fonctionnelle
6. expliquer les enjeux et les possibilités
7. servir de figure emblématique
8. représenter le musée et le groupe à l'extérieur
9. renouveler les engagements du personnel et de l'institution

les autres professionnels et personnels administratifs ayant des responsabilités de gestion doivent faire preuve d'intégrité dans l'accomplissement de leurs tâches conformément aux principes déontologiques les plus rigoureux et les plus hauts critères d'objectivité.

# Gestion des effectifs

*Patrick J. Boylan*

Professeur Emeritus, City University London

## **Personnel de musée : clé de la réussite**

Le personnel de musée, qu'il soit rémunéré ou bénévole, représente un atout primordial pour l'institution. Quelle que soit l'importance des collections, s'il n'y avait pas d'employés de musée pour veiller à la préservation, la conservation et la présentation des collections au public, même les plus grands trésors conservés dans les musées n'auraient guère de valeur ni d'utilité et, faute de conservation préventive (un strict minimum), les collections risqueraient fort de se détériorer, voire de disparaître à jamais.

De même, la qualité des mesures de sécurité mises en place à l'aide de dispositifs électroniques et de barrières de protection dépend aussi de l'efficacité du personnel chargé d'en assurer l'application. Les musées, au moins les plus grands, doivent aussi engager des personnels administratifs et autres spécialistes dans des secteurs aussi importants que ceux de l'équipement, des ressources financières et humaines, du management, de l'expographie, du marketing et des relations publiques.

## **Comprendre la gestion du personnel**

Même lorsqu'un musée emploie des spécialistes ou des directeurs de ressources humaines, il est essentiel que ces personnels d'encadrement comprennent bien les principes de management et de leadership. C'est un impératif pour tout directeur ou chef de service et de division chargé de superviser d'autres employés. Sachant qu'à cet égard, la plupart des décisions sont prises sur le « front » par des professionnels et des superviseurs qui

ne sont pas des spécialistes, il est indispensable que l'ensemble des hauts responsables et des cadres intermédiaires, quels que soient leur domaine de compétence et leur rôle principal, aient une bonne connaissance des procédures du musée afférentes aux conditions d'emploi et à la législation nationale du travail.

Tout employé est en droit de comprendre les termes de son propre contrat d'embauche et le règlement du personnel. Ces conventions collectives doivent être rédigées si possible dans un langage simple et mises à la disposition des employés qui pourront les consulter à leur gré.

Les autres chapitres de ce *Manuel* présentent les « meilleures pratiques » applicables quasiment à tous les musées et institutions analogues à travers le monde. En revanche, les principes, les règles et les procédures applicables au personnel de musée, y compris les termes des contrats d'embauche et les conditions de travail, doivent respecter rigoureusement la législation nationale sur l'emploi, ainsi que les clauses et les normes dictées par le ministère du Travail ou tout autre instance compétente dans le cas des musées nationaux et des organisations affiliées.

Il est important d'admettre qu'il peut y avoir de grandes disparités d'un pays à l'autre sur le plan de la législation et de la réglementation. Même plusieurs décennies après la fin de la colonisation, des différences notoires fondées sur les systèmes juridiques et les traditions des anciennes puissances coloniales subsistent

au niveau de la législation et des règles du droit du travail, notamment dans la fonction publique.

Des différences notoires subsistent encore dans le droit contractuel et, par conséquent, dans la gestion du personnel entre les pays attachés à la tradition du droit civil (droit romain) développée dans les anciens mandats français, comme l'Algérie, le Liban, la Syrie ou la Tunisie, et ceux qui ont adopté le droit coutumier des ex-colonies et territoires sous mandat britannique, comme l'Irak, la Jordanie, nombre de pays du Golfe, Israël et la Palestine.

### **EXERCICE PRATIQUE POUR IDENTIFIER LES FACTEURS CLEFS RELATIFS AUX CONDITIONS DE TRAVAIL**

1. Listez les principaux textes de lois et règlements nationaux régissant les conditions d'emploi dans le pays.
2. Si vous travaillez dans un musée national, résumez les modalités ou accords gouvernementaux régissant les conditions d'emploi dans votre institution.
3. Avez-vous aussi à votre disposition un Manuel ou une Convention collective du travail pour régler les conditions d'emploi ?

### **Principales catégories de postes et d'employés de musée**

Là encore, la tradition nationale influe largement sur la nature et la diversité des postes proposés. Certains musées offrent encore un choix très restreint où prédominent deux catégories de personnel : les spécialistes sortis de l'université – qualifiés de « chercheurs-conservateurs » – essentiellement affectés aux programmes de recherche et de conservation des collections, et le personnel d'entretien, de sécurité et autres services généraux.

Dans d'autres traditions, parfois même dans des pays ou des musées apparemment très semblables, il peut y avoir une grande diversité de spécialistes représentant plus d'une vingtaine de métiers différents. Leur domaine de compétence va du travail scientifique de conservation et de restauration aux études de terrain et de la documentation à l'éducation, l'interprétation et aux services aux visiteurs, ainsi que tout ce qui relève des fonctions managériales, administratives et financières. (Voir aussi la section sur les structures organisationnelles dans le chapitre Gestion des musées).

On a un bon aperçu de la diversité et de la gamme des professions muséales en consultant la liste des spécialités reconnue par le Conseil international des musées (ICOM) et ses Comités internationaux (voir Encadré 2).

**Équité, participation et information du personnel**  
Chaque employé doit acquérir une expérience ou une formation correspondant à une fonction spécifique, mais il y a néanmoins des principes élémentaires qui valent pour l'ensemble du personnel. (Voir Encadré 3).

Pour être efficace, la gestion de personnel exige du directeur non seulement des qualités de leadership, mais aussi une bonne interprétation des conditions d'emploi de la part des directeurs du personnel ou des ressources humaines. Il faut une excellente compréhension, une motivation affirmée, l'instauration de bonnes relations entre les employés et un traitement équitable de l'ensemble du personnel à tous les niveaux de la hiérarchie. C'est ce que révèlent des études indépendantes réalisées à cet égard (voir Encadré 4).

**Recruter et fidéliser un personnel de qualité**  
Le caractère juste et équitable des procédures relatives à la gestion du personnel est à la fois une nécessité pratique et

ENCADRÉ 2:

**PRINCIPAUX DOMAINES D'ACTIVITÉ DE LA PROFESSION MUSÉALE REPRÉSENTÉS DANS LES DIVERS COMITÉS INTERNATIONAUX DE L'ICOM**

1. Directeurs et administrateurs généraux
2. Conservateurs employés dans certains types de musées ou de collections (l'ICOM distingue les Comités internationaux et Organismes affiliés recouvrant pas moins de 25 disciplines)
3. Conservateurs-restaurateurs et autres personnels techniques spécialisés
4. Responsables du registre et autres spécialistes de la documentation
5. Enseignants et autres personnels d'éducation, de communication et d'animation locale
6. Personnels de recherche du musée : archéologues, écologues, ethnographes, spécialistes en histoire sociale et autres personnels extérieurs de terrain
7. Architectes, concepteurs et interprètes
8. Personnels chargés des expositions
9. Spécialistes de l'audiovisuel et des nouvelles technologies
10. Bibliothécaires, archivistes, spécialistes de la documentation et de l'information
11. Spécialistes de la sécurité
12. Personnels des services généraux et administratifs chargés des finances, des ressources humaines, des questions juridiques et de l'entretien du musée
13. Relations publiques, marketing et autres activités commerciales
14. Personnels de formation : formateurs et enseignants des instituts de formation en muséologie

une obligation morale. L'équité ne peut prévaloir que dans le respect de l'égalité des chances qui doit transparaître dans un document écrit qui en fixe concrètement l'application dans le recrutement, la promotion, le management et le contrôle des opérations quotidiennes, la rémunération et autres avantages, le droit à la retraite et les offres de formation. Cela nécessite l'établissement de procédures pour toutes les étapes du recrutement ou l'étude des demandes de promotion interne.

ENCADRÉ 3:

**INFORMATIONS ÉLÉMENTAIRES À PRENDRE EN COMPTE INDÉPENDAMMENT DU POSTE OU DE L'ANCIENNETÉ**

Le Comité de l'ICOM pour la formation du personnel recommande aux musées de faire en sorte que chaque employé comprenne le rôle du musée dans la société, ainsi que son propre rôle au sein de l'institution. Il est recommandé d'expliquer au cours de la formation initiale ou de la mise au courant des nouvelles recrues ce que représente leur fonction au regard des objectifs et des programmes généraux du musée afin qu'ils soient capables de répondre aux questions suivantes concernant leur musée :

1. **Musées:** pourquoi en a-t-on et quelle est leur fonction dans la société?
2. **Collections:** comment les obtient-on, comment les étudie-t-on et les préservent-on et qu'en fait-on?
3. **Organisation du musée :** qui fait quoi dans le musée et comment les tâches sont-elles exécutées ?
4. **Le musée et les services aux visiteurs :** pourquoi le musée les propose-t-il, comment sont-ils organisés et comment sont-ils utilisés ?
5. **Infrastructures :** comment offre-t-on les meilleures possibilités d'accès au public tout en sauvegardant les collections ?

Après avoir adopté une structure organisationnelle (voir le chapitre sur la Gestion des musées), il convient d'analyser chaque poste pour établir la description de poste correspondante qui renseigne à la fois les postulants et le personnel en place sur les caractéristiques du poste, à savoir sa finalité, les conditions d'emploi, les tâches et les responsabilités principales qui y sont associées. Une fois la description de poste approuvée, il faut procéder à une analyse approfondie des

**ENCADRÉ 4:**  
**SANTÉ ET EFFICACITÉ DE L'ENTREPRISE**

Brian O'Neill, chercheur en management (*Professional Manager*, janvier 1993), constate que pour être performante et efficace, l'organisation doit répondre aux critères suivants :

1. Sens de la direction et de la raison d'être du musée
2. Postes de travail bien conçus
3. Le personnel a le sentiment d'être traité de manière équitable, apprécié et reconnu pour sa valeur
4. Style de management participatif
5. Chacun doit être tenu informé des projets et des événements
6. Chaque employé doit se sentir apprécié au sein de l'équipe de travail
7. Bonne conception des installations et des lieux de travail
8. Compréhension réciproque des rôles
9. Chaque employé doit recevoir une formation pour le poste qu'il occupe
10. Égalité des chances de promotion
11. Leaders et superviseurs visiblement attentifs au personnel et solidaires
12. Le personnel est impliqué dès le départ dans les changements de plan
13. Opportunités pour le personnel de mettre à profit ses compétences
14. Opportunités pour le personnel de contribuer à la réflexion.

**EXERCICE:** Travaillez en petits groupes, discutez franchement de l'état actuel de votre musée ou d'une autre instance (ex. ministère) à l'aide de cette liste et identifiez au moins cinq points à améliorer en priorité.

qualifications, des compétences et de l'expérience requises à ce poste : c'est ce qu'on appelle la spécification. La description de poste et la spécification sont d'autant plus importantes qu'elles déterminent la procédure de sélection qui suit.

La spécification de la personne sert à évaluer et à noter chacune des candidatures ou des demandes de promotion ; c'est donc sur ce critère que repose l'offre

d'emploi définitive. Des exemples de description de poste et de spécification de la personne sont présentés ci-après pour les postes de Conservateur en chef (Encadré 5) et de Responsable de la conservation (Encadré 6).

Il faut alors décider du mode d'évaluation des dossiers de candidature reçus par rapport à la spécification de la personne. Divers outils d'évaluation sont utilisés à travers le monde (voir Encadré 7) et il est nécessaire de convenir à l'avance des combinaisons possibles dans les cas particuliers.

Dès lors qu'un candidat a été retenu et accepte le poste à pourvoir, sa nomination doit être confirmée par écrit. Dans certains pays cela nécessite la rédaction et la signature d'un contrat d'embauche conforme aux dispositions légales. D'autres pays acceptent une procédure moins formelle. Dans un cas comme dans l'autre, il est important de veiller à ce que l'employeur et le nouvel employé ou la personne promue accepte les obligations du poste. Le contrat écrit doit impérativement inclure les renseignements élémentaires listés dans l'Encadré 9.

Toutefois, le processus de recrutement ne s'arrête pas au moment où le nouvel employé commence son travail ou accède au poste auquel il a été promu. Il est très important que le responsable du personnel, qu'il soit spécialiste en ressources humaines, administrateur général ou directeur, puisse présenter à la personne qui prend ses nouvelles fonctions un programme de formation initiale concernant ses obligations et ses responsabilités et veille à ce qu'un complément de formation lui soit dispensé sans tarder de manière formelle ou non formelle.

Par ailleurs, il est très souhaitable que le nouvel employé bénéficie non seulement du soutien du Personnel, mais aussi d'un professionnel ou d'un technicien dans sa partie, qui lui servira de « mentor »

**ENCADRÉ 5: EXEMPLE DE DESCRIPTION DE POSTE – I**

<b>TITRE DU POSTE :</b>	Conservateur en chef
<b>LIEU DE TRAVAIL PERMANENT :</b>	Annexe du Centre de conservation du musée régional
<b>ÉCHELON (SALAIRE ET CONDITIONS D'EMBAUCHE) :</b>	Catégorie Y de la fonction publique
<b>SUPÉRIEUR HIÉRARCHIQUE :</b>	Directeur des collections
<b>NOMBRE DE SUBORDONNÉS :</b>	4 (2 Conservateurs adjoints, Conservateur, Assistant documentation et secrétariat), plus étudiants et bénévoles à titre ponctuel
<b>ATTRIBUTIONS :</b>	Responsable de la conservation et de la documentation des collections du Service; aide à la conservation dans d'autres domaines pertinents du Service; gestion et développement des réserves, contrôle des variables environnementales; dispositions légales et réglementaires en matière de santé et de sécurité; plan d'urgence pour le Service; management de la Section.

**ACTIVITÉS EXERCÉES :**

**1. Services à la clientèle**

- a) S'assure que les besoins et de la clientèle sont bien définis, satisfait et examinés selon les procédures en vigueur, y compris les besoins particuliers des handicapés.
- b) Gère et développe le travail consultatif de la division concernant les sources d'information et de collecte en réponse aux demandes d'une grande diversité de clients.
- c) Gère et développe un vaste programme interprétatif visant à répondre aux besoins de la clientèle, du service et des organisations affiliées, en utilisant au mieux les ressources disponibles.
- d) Surveille l'accès de toutes les catégories d'usagers aux ressources d'information et aux collections par l'intermédiaire des sites Internet, des services de prêt, des visites et autres moyens.
- e) Contribue le cas échéant aux initiatives en faveur des services aux visiteurs.
- f) Maintient des statistiques sur l'usage des références et des objets et les demandes de renseignements en général.

**2. Maintient la base de ressources**

- a) Responsable de l'acquisition, la préparation, la conservation et la documentation des spécimens concernant le sujet et le domaine de collecte définis, maintient les collections en état pour leur bonne conservation et leur accès au public.
- b) Responsable de la collection, du stockage, de l'interprétation et de l'évaluation de l'information sur le territoire géographique convenu du musée grâce au travail sur le terrain, à la recherche et autres programmes.
- c) Représente l'intérêt du musée dans diverses tribunes locales et nationales et, si besoin est, pour les demandes du gouvernement.

- d) Met au point des programmes de travail sur le terrain conjointement avec d'autres divisions concernées du musée et du service public.
- e) Dirige la bibliothèque.
- f) Produit des textes ayant fait l'objet d'études approfondies sur le sujet et les collections à des fins de publication interne et externe.

**3. Fonctions de management**

- a) Planifie et organise le travail de la division en s'assurant que les programmes sont exécutés selon le calendrier et que les objectifs sont atteints.
- b) Contribue au plan annuel du service.
- c) Gère le budget réglementaire selon les dispositions du département.
- d) Participe à la gestion du service et est responsable des projets et des initiatives définis par l'Équipe de gestion.
- e) Organise les réunions de la division et les autres réunions de l'équipe en fonction du travail de la division du service.
- f) S'occupe de la gestion du personnel de la division et, le cas échéant, du personnel contractuel, du placement des étudiants, des bénévoles et des spécialistes d'autres organisations.
- g) Aide à gérer ponctuellement les accords mutuels conclus avec d'autres organisations et contribue, si besoin est, à leur spécification et l'évaluation de leur coût.
- h) Contribue le cas échéant à l'obtention de revenus pour le service.
- i) Soutient et contribue aux programmes de formation appropriés.
- j) Soutient les initiatives du service concernant l'assurance qualité et encourage la participation du personnel.
- k) Toute autre fonction correspondant à ce poste selon les instructions du directeur ou du directeur adjoint.

**ENCADRÉ 5: suite. SPÉCIFICATION CONCERNANT LA SÉLECTION ET L'EMPLOI DU PERSONNEL**

**Attributs recherchés**

Conditions requises  
et souhaitables :

**1. Expérience**

Pratiques de la conservation dans le domaine requis  
Utilisation de l'informatique  
Expérience de la planification stratégique  
Références de publication  
Expérience de recherche sur le terrain  
Connaissances nationales/locales  
Expérience de traitement des demandes du public  
Relations avec les organisations nationales et internationales  
Programmes interprétatifs  
Expérience d'initiatives de qualité  
Expérience de la préparation de projets de budget et de demandes de subventions

**2. Qualifications**

Diplôme universitaire dans une discipline pertinente  
Diplôme de troisième cycle universitaire  
Formation supérieure ou qualification équivalente en muséologie

**3. Motivation**

Souci du travail bien fait et des objectifs du musée  
Capable d'avoir une vision stratégique

**4. Attitude & Tempérament**

Doit savoir travailler en équipe  
Qualités de leadership et d'organisation  
Bon communicateur à l'oral comme l'écrit, et avec des publics très divers  
Travaille méthodiquement avec le souci du détail  
Apte à diriger et à participer efficacement aux réunions

**5. Condition physique & Santé**

En bonne forme : apte à mener des travaux de terrain sur le sujet  
Santé normale: avec quelques ajustements une personne légèrement handicapé serait apte à remplir ce poste

**6. Conditions particulières**

Aucune  
Un permis de conduire en cours de validité est recommandé

(Date de préparation/dernière révision: xx/xx/200x)

#### ENCADRÉ 6: EXEMPLE DE DESCRIPTION DE POSTE- II

**TITRE DU POSTE :** .....Responsable de la Conservation

**BASE :** .....Annexe du Centre de conservation du Musée régional

**ÉCHELON (SALAIRE ET CONDITIONS D'EMBAUCHE) :** .Catégorie Y de la fonction publique

**SUPÉRIEUR HIÉRARCHIQUE :** .....Directeur des collections

**NOMBRE DE SUBORDONNÉS:** .....Un technicien, plus étudiants et bénévoles à titre ponctuel

**FINALITÉ DU POSTE :** .....Responsable de la conservation et de la documentation des collections du Service; aide à la conservation dans d'autres domaines pertinents du Service; gestion et développement des réserves, contrôle des variables environnementales; dispositions légales et réglementaires en matière de santé et de sécurité; plan d'urgence pour le Service; management de la Section.

#### ACTIVITÉS EXERCÉES:

##### 1. Rôle de liaison et de conseil

- a) Donne des conseils en conservation : traitement, préparation, conservation, stockage et présentation des pièces confiées au service à titre permanent et temporaire.
- b) Donne des conseils en conservation : traitement, préparation, conservation, stockage et présentation des objets de musée en général.
- c) Assure la liaison avec les autres spécialistes en conservation, interne et externe, sur les questions générales de conservation.
- d) Assure la liaison avec les autres personnels de conservation et, le cas échéant, avec d'autres divisions sur les questions de surveillance et de contrôle de l'environnement.
- e) Assure la liaison avec des spécialistes extérieurs, en obtenant et en échangeant des informations et des conseils en conservation.
- f) Assure la liaison avec les fournisseurs et les entrepreneurs, selon les besoins.
- g) Répond aux demandes des clients et des usagers du service concernant des questions de conservation.

##### 2. Contrôle des spécimens et de l'environnement

- a) Spécifie, planifie, ordonne et gère l'installation des dispositifs de contrôle de l'environnement dans les réserves et les lieux de présentation.
- b) Surveille le fonctionnement de tous les systèmes de contrôle environnemental et assure la liaison avec les entrepreneurs et les fournisseurs concernant la maintenance.
- c) Surveille l'état de conservation de tous les spécimens confiés au service à titre permanent et temporaire.
- d) Tient à jour pour l'ensemble du service un état sur les équipements et les conditions de stockage.

##### 3. Traitement des spécimens

- a) Établit le diagnostic et enregistre l'état de conservation de tous les spécimens qui nécessitent ou subissent un traitement conservatif ou autre.
- b) Détermine le traitement conservatif ou autre approprié à chaque spécimen.

- c) Exécute les opérations de conservation et autres interventions nécessaires et fait appel, si besoin est, à des experts extérieurs.
- d) Enregistre toutes les interventions de conservation.
- e) Gère les exigences du service pour les travaux de conservation, en maintenant un programme de travail et en rendant compte de l'avancement des travaux.

##### 4. Autres fonctions

- a) Tient à jour les inventaires des matériels et stocks de produits chimiques et autres produits de traitement conservatif nécessaires.
- b) S'occupe de la mise en œuvre du règlement sanitaire et de la sécurité dans le service.
- c) Tient les stocks de produits chimiques, consommables, pièces de stockage et équipement pour la conservation et la gestion des collections, et leur enregistrement pour raison de sécurité et d'audit.
- d) Organise et assure l'entretien des lieux de travail, des réserves et des présentations selon les besoins.
- e) S'assure que les dépenses sur les stocks entrent dans le budget ; tient le registre des dépenses selon les besoins.
- f) Rédige des rapports, notes ou articles à usage interne, des publications ou des communications sur la conservation de spécimens et les questions annexes.
- g) Assure, avec d'autres, la formation professionnelle et l'échange d'informations dans le domaine de la conservation selon les besoins.
- i) Contribue à la création de revenus pour le service.
- j) Assure la mise en place d'accords mutuels pertinents ; contribue si nécessaire à leur spécification et à l'évaluation de leur coût.
- k) Suit éventuellement une formation spécialisée pour exécuter des fonctions de conservation spécifiques.
- l) Toutes autres fonctions correspondant aux postes selon les ordres du directeur général ou du directeur des collections.

**ENCADRÉ 6: suite. SPÉCIFICATION DU PERSONNEL**

Attributs recherchés

Conditions requises  
et souhaitables :

**1. Expérience**

Conservation de spécimens.  
Documentation de processus.  
Contrôle environnemental.  
Préparation des objets à présenter.  
Gestion des réserves de collections.  
Dispositifs de surveillance et de contrôle environnemental.  
Connaissances en informatique.

**2. Qualifications**

Niveau d'études ou diplôme exigé en conservation ou expérience dans ce domaine.

**3. Motivation**

Sens du devoir à accomplir.  
Doit travailler de sa propre initiative.

**4. Attitude & Tempérament**

Apte au travail d'équipe.  
Talents d'organisateur.  
Approche méthodique.  
Bon communicateur – instruit et éloquent.  
Intéressé par tout ce qui a trait à la conservation.  
Intéressés par les nouvelles techniques de conservation et la technologie de l'information.

**5. Condition physique & Santé**

Bon état de santé  
Capacité à soulever et déplacer des objets de poids moyen-lourd.  
Certaines déficiences sont acceptables mais une bonne vue (y compris la vision des couleurs) et une force physique sont essentielles.

**6. Conditions particulières**

Permis de conduire en cours de validité.(Date de préparation/dernière (Date de préparation/dernière révision: xx/xx/200x)

**ENCADRÉ 7:**

**EXERCICE**

Analysez un poste existant dans votre musée et préparez une description de poste et une spécification de personne à cet effet.

ou de référent et de conseiller durant les premiers mois suivant son arrivée. Il faut enfin procéder après quelques mois à l'évaluation des nouvelles affectations, ce qui inclut un entretien informel avec l'employé pour s'assurer que tout va bien et qu'il n'y a pas de problème caché.

Le recrutement de personnel est un exercice très coûteux en termes de temps passé et peut-être aussi d'argent dépensé pour des frais d'annonces et autres. Inévitablement, il faudra quelques mois au nouvel employé pour trouver ses marques, montrer ses compétences et donner le meilleur de lui-même dans ses nouvelles fonctions. Une importante rotation de personnel est à la fois une pratique inutile et le signe qu'il

**ENCADRÉ 8:**

**APPROCHES ET MÉTHODES DE SÉLECTION,  
PROMOTION ET RECRUTEMENT**

1. **Présélection des candidats**
2. **Refus et enregistrement des candidats non sélectionnés**
3. **Processus de collecte de l'information:**
  1. réunions d'information, visites collectives, etc.
  2. réunions d'information, visites individuelles, etc.
  3. groupes de discussion observés (ou dirigés) parmi les candidats
  4. projets individuels ou collectifs: exercices pratiques; jeux de gestion, etc.
  5. entretiens particuliers
  6. entretiens groupés
  7. tests: psychométriques, psychologiques, physiques, tests d'aptitude spécialisés, etc.
  8. inspection de l'ensemble du travail, documentation des preuves de compétence, etc.
  9. autres tests, ex. graphologie
10. **Techniques d'interview: questionnaires en particulier**
  - a. questions "fermées" – collecte et vérification d'informations
  - b. questions "ouvertes" standardisées (i.e. résolution de problème) posées à tous les candidats
  - c. autres questions "ouvertes"
  - d. échange d'informations – questions du candidat, etc.
4. **Choix du candidat sélectionné sur la base des spécifications de personne et négociation des conditions d'embauche définitives (salaire de départ, date d'engagement)**
5. **Notification aux candidats refusés**

Il y a de sérieux problèmes de gestion. C'est pourquoi il est important de tout faire pour conserver le personnel de qualité que l'on a recruté. Le directeur et les hauts responsables, y compris les spécialistes en ressources humaines, doivent veiller à ce que l'ensemble des effectifs, qu'ils soient engagés depuis peu ou déjà anciens dans leur poste, se sentent à l'aise, valorisés et heureux de servir longtemps l'institution.

**ENCADRÉ 9:**

**INFORMATIONS REQUISES POUR ÉTABLIR UN  
CERTIFICAT OU UN CONTRAT DE TRAVAIL**

1. Nom et adresse de l'employeur
2. Nom de l'employé
3. Titre du poste (ou brève description)
4. Date de début d'embauche
5. Date de fin du contrat (s'il est à durée déterminée)
6. Rémunération: montant initial, période et méthode de versement, mode de calcul ou de révision (selon l'échelle officielle ou nationale des salaires ou la convention collective négociée par un syndicat)
7. Détail de l'horaire et des conditions de travail (en référence à la convention collective sur l'horaire à la carte)
8. Modalités afférentes aux vacances et congés payés
9. Dispositions en cas d'incapacité au travail pour cause de maladie ou d'accident incluant le droit aux indemnités de maladie, etc.
10. Conditions relatives au régime de retraite
11. Délai de préavis à observer pour l'employeur et l'employé
12. Information sur les procédures disciplinaires et les doléances
13. Droits et conditions de reconnaissance des syndicats (selon le cas)
14. Renseignements détaillés sur les possibilités de consultation de textes officiels sur l'emploi (convention collective sur les salaires, code du travail, pénalités, réclamations, etc.).

**Gestion du personnel, formation et  
développement professionnel**

Force est de constater que pour assurer un bon fonctionnement du service, il faut procéder à une évaluation régulière – et à des mesures objectives – de la performance de l'institution et de ses effectifs, bien qu'il n'existe aucune procédure ou norme à cet égard dans le secteur des musées. Cette question est trop spécialisée pour être abordée en détail dans un ouvrage aussi général que celui-ci, mais on peut consulter un nombre croissant d'études de cas sur le sujet. Par exemple, les fonds publics versés aux musées nationaux anglais qui relèvent du ministère britannique de la Culture, des Média et des

Sports reposent sur un contrat de financement officiel triennal qui intègre dans chaque cas des mesures de performance explicites et des dispositions concernant la publication d'un bilan des performances annuelles, tandis que l'*American Association for State and Local History* (AASLH) est en train de mettre au point un contrat-type à l'usage de ses membres (sites historiques et petits musées).

La formation et le développement professionnels sont aussi des éléments majeurs de la gestion du personnel. Depuis 1986, l'ICOM insiste, dans son *Code de déontologie professionnelle*, sur le fait que la formation et le recyclage sont des questions éthiques fondamentales, tant pour l'institution que pour les professionnels de musée eux-mêmes. Dans notre monde en rapide mutation, il n'est plus acceptable pour un expert, un technicien ou un administrateur de suivre une formation et d'acquérir une qualification en début de carrière, vers l'âge de 20 ans, puis de se reposer sur cet acquis pendant encore trente ou quarante ans. Bien des professions sont favorables au concept de Développement professionnel continu (DPC) au titre duquel, si l'on veut obtenir une reconnaissance et un statut professionnel, il faut entreprendre une formation supplémentaire ou un recyclage pendant une période donnée.

La *Museums Association*, au Royaume-Uni, décerne par exemple son « *Associateship and Fellowship* », très appréciée des professionnels, pour une période de cinq ans et non plus à vie. Elle demande à chaque adhérent de garder trace de toutes ses activités de formation formelle et de développement informel : participation à des réunions professionnelles ou lancement d'une activité de gestion professionnelle, pour discussion et évaluation, avant de lui renouveler sa qualification ou son statut professionnel.

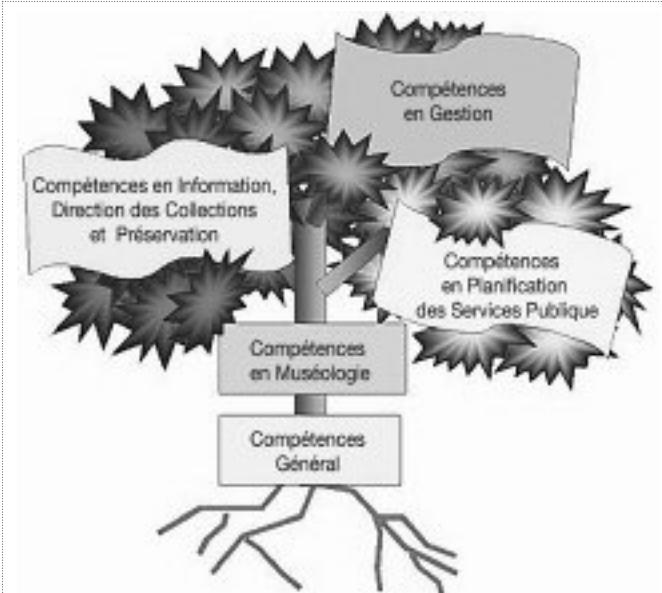
L'ICOM fait aussi des recommandations sur les critères de compétence et les connaissances générales et spécialisées indispensables à la profession muséale dans

ses *Curricula Guidelines for Museum Professional Development* (dernière édition 2000) qui couvrent cinq domaines de compétence — description générale des connaissances, des compétences et des capacités nécessaires pour un travail performant. « L'arbre » représenté dans l'Encadré 10 symbolise les compétences partagées et fonctionnelles requises pour bien comprendre et accomplir sa tâche. Les compétences partagées « générales » et en « muséologie », jugées indispensables pour tout professionnel de musée, représentent les racines et le tronc. Les trois grands domaines de compétences fonctionnelles jugées indispensables aux activités principales du musée, à savoir « les compétences en information, gestion et préservation des collections », « les compétences en programmes publics » et « les compétences en management » sont les branches et les feuilles entremêlées de « l'arbre » des Lignes directrices des programmes d'études en muséologie.

### **Doléances et procédures disciplinaires**

Le principe du traitement juste et équitable de tous les employés doit s'appliquer non seulement au recrutement des personnels de musée, mais aussi à tous les aspects de la gestion des effectifs. C'est pourquoi il est important d'établir une procédure juste et compréhensible en cas de réclamation au sujet du comportement ou du travail exécuté par un membre du personnel. De plus, tout employé qui a des doléances à formuler ou une plainte à déposer pour un problème qui l'affecte dans son travail doit également avoir le droit de réclamer et d'obtenir une enquête impartiale dans un délai correct.

Vu les lourdes conséquences juridiques qu'entraîne le licenciement abusif ou le renvoi non justifié d'un employé, les règles ou les codes du musée pour mener une enquête et traiter les réclamations et les doléances du personnel doivent



**Encadré 10: ICOM Curricula Guidelines for Museum Professional Development:**

(<http://museumstudies.si.edu/ICOM-ICTOP/index.htm>)

être étroitement liés au droit du travail national (voire aux règles de la fonction publique). Il est probable qu'elles seront complétées par quelques principes universels tels que ceux qui sont résumés dans l'Encadré 11 (Procédures disciplinaires) et dans l'Encadré 12 (Traitement des réclamations).

### Conditions de santé et de sécurité

L'une des responsabilités majeures au niveau du management est de s'assurer que le musée et ses activités présentent le moins de risques possibles pour la santé et la sécurité de toutes les personnes qui sont sur les lieux de travail, aussi bien les salariés et les bénévoles que les visiteurs et les autres usagers. En principe, les questions de santé et de sécurité dans l'entreprise relèvent du service du personnel et lorsqu'il y a un spécialiste désigné

**ENCADRÉ 11:**

### PRINCIPES GÉNÉRAUX D'UNE PROCÉDURE DISCIPLINAIRE

**Impérativement:**

1. Présenter un document écrit
2. Spécifier à qui il s'adresse
3. Mentionner les points à traiter au plus vite
4. Indiquer les mesures disciplinaires envisagées
5. Préciser les niveaux de la hiérarchie autorisés à prendre les différents degrés et formes de mesures disciplinaires
6. Assurer que les supérieurs immédiats n'ont pas le pouvoir de licencier sans en référer à la direction générale
7. Informer la personne de la plainte déposée contre elle
8. Donner la possibilité à la personne d'expliquer son cas et de répondre aux allégations avant qu'une décision soit prise
9. Donner à la personne le droit d'être accompagné par un délégué syndical ou un collègue de son choix
10. S'assurer que, sauf en cas de « faute lourde » définie par le Code disciplinaire de l'organisation, aucun employé ne sera licencié lors d'une première infraction à la discipline
11. Ne prendre aucune mesure disciplinaire avant la fin de l'investigation
12. Garantir une explication à la personne concernant la sanction infligée
13. Donner le droit de faire appel en précisant la procédure à suivre

**Principes sous-jacents à observer:**

14. Application équitable des règles disciplinaires : la direction doit donner un jugement cohérent, équitable et impartial (si d'autres employés, peut-être à un autre échelon, ont commis un pareil délit, ont-ils été traité différemment ?)
15. Représentation: en cas d'affaire grave examinée en audition publique par une commission d'enquête disciplinaire, l'employé accusé doit pouvoir être assisté et représenté

**Procédures claires et cohérentes fondées sur les principes de justice naturelle autorisant :**

16. Notification préalable de la nature des fautes disciplinaires alléguées
17. Donner un préavis suffisant concernant l'audition publique (en général pas moins de sept jours)
18. Séparation des rôles du plaignant (supérieur hiérarchique) et des membres de la commission disciplinaire. (Dans les petites structures, il est parfois nécessaire d'introduire des personnes « extérieures » indépendantes au sein de la commission disciplinaire ou d'appel, la direction ayant été trop étroitement impliquée dans la phase initiale de l'affaire)
19. Possibilité donnée à l'employé pendant l'audition d'entendre toutes les allégations détaillées et d'y répondre (droit de faire appel à des témoins matériels)
20. Promptitude à tous les stades de l'enquête et dans la poursuite de l'action disciplinaire

à ce poste, il est rattaché la plupart du temps au service du personnel ou à la direction des ressources humaines. Si le musée n'a pas de responsable de la sécurité et de la santé qualifié à plein temps, il lui faut trouver une solution appropriée pour combler cette lacune. Le poste sera probablement confié à un membre du personnel assez haut placé dans la hiérarchie, qui devra sans doute recevoir une formation spécialisée dans ce domaine.

Quelle que soit l'organisation des fonctions de santé et de sécurité, elles doivent rester étroitement liées aux autres services, en particulier avec le service de la sécurité et de l'équipement, sachant que nombre de dangers potentiels se rapportent à la construction et au fonctionnement des bâtiments, du laboratoire où les spécialistes chargés de la conservation sont particulièrement exposés en raison de l'usage d'équipements et de substances chimiques nocives pour la santé.

Au-delà de ces considérations, la santé et la sécurité doivent être considérées comme l'affaire de tous. Le directeur et le personnel d'encadrement en ont la responsabilité et dans un nombre croissant de pays, les dirigeants d'entreprise peuvent être tenus personnellement responsables en cas de manquement au respect des règles de sécurité ou de protection de la santé. De même, les chefs de services et de divisions spécialisées et les personnels de surveillance des laboratoires de conservation ont l'obligation de maintenir les risques de nocivité à un niveau minimum dans leur secteur d'activité. Par ailleurs, le musée doit mettre en place un programme efficace de formation en matière de santé et de sécurité, assorti d'une formation concernant le bon usage des processus ou des équipements spécifiques.

Chaque employé doit contribuer au respect de bonnes conditions de travail non seulement pour lui-même, mais aussi pour les autres membres du personnel et les visiteurs, et observer les règles de sécurité qui s'imposent.

#### ENCADRÉ 12:

### PRINCIPES GÉNÉRAUX DES PROCÉDURES DE DOLÉANCES

Définitions: .....Niveaux successifs de réclamations

Motif de mécontentement: .Tout ce qui peut troubler l'employé, que ce soit exprimé ou non dit

Plainte: .....Expression de mécontentement orale ou écrite portée à l'attention du supérieur hiérarchique et/ou d'un délégué du personnel

Doléance: .....Réclamation officiellement présentée à un représentant de la direction et/ou à un délégué du personnel

#### Principes d'une procédure de doléances

1. Tout employé a le droit de demander réparation s'agissant de doléances liées à son travail
2. Tout employé doit être informé de la procédure à suivre
3. La direction doit établir, avec les délégués syndicaux ou du personnel concernés, les modalités de déposition de doléances par un employé et veiller à la rapidité et à l'impartialité de leur application
4. À l'exception des très petites structures où il y a un contact étroit entre employeur et employés, il convient de rédiger une procédure de doléance officielle
5. I La même procédure s'applique souvent aux doléances individuelles et collectives. En cas de procédure distincte, il faut maintenir un lien entre elles pour que les problèmes dont l'application est plus étendue puissent passer de l'une à l'autre (une doléance personnelle peut devenir un conflit syndical)
6. Toute procédure de doléances doit garantir ce qui suit:
  - a) la doléance doit d'abord faire l'objet d'un entretien entre l'employé et son supérieur immédiat
  - b) si l'employé n'obtient pas satisfaction, il doit pouvoir s'entretenir à titre personnel avec un représentant de la direction plus haut placé (chef de service) et demander à être accompagné d'un délégué du personnel ou de tout autre travailleur, s'il le désire
  - c) donner la possibilité de faire appel au plus haut niveau (i.e. Direction générale ; Conseil d'administration du musée)
7. L'objectif est de régler le différend:
  - a. équitablement
  - b. aussi près que possible du point d'origine
  - c. simplement
  - d. rapidement

Les obligations à titre collectif et individuel sont résumées dans l'Encadré 13.

Enfin, ce qui n'est pas le moins important, dans le cadre des mesures relatives aux conditions de santé de

ENCADRÉ 13:

## RESPONSABILITÉS CONCERNANT LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ DU MUSÉE ET DE SES ACTIVITÉS

### Obligations de l'employeur :

1. Garantir la sécurité générale du lieu de travail et éliminer les risques sanitaires
2. Évaluer les risques pour la santé et la sécurité du personnel et rendre compte des conclusions de l'étude
3. Prendre des dispositions pour mettre en œuvre les mesures sanitaires et de sécurité jugées nécessaires dans l'évaluation
4. Rédiger un document détaillé sur les mesures de santé et de sécurité en vigueur au sein de l'établissement et veiller à ce que tout le personnel en ait connaissance et sache ce qu'il faut faire en cas de danger
5. Désigner quelqu'un de compétent pour prendre en charge les questions de santé et de sécurité
6. Établir les procédures en cas d'urgence
7. S'assurer que l'équipement est adapté à l'usage prévu du point de vue de la sécurité et de la santé, et qu'il est entretenu et utilisé correctement
8. Prévoir les conséquences de l'introduction de nouveaux équipements, matériels ou modes de travail et des modifications des locaux pour la santé et la sécurité
9. Aménager le dispositif des premiers secours et assurer la formation et le recyclage du personnel désigné dans les situations d'urgence
10. S'assurer que le lieu de travail répond aux normes de sécurité, de santé et de bien-être du personnel (ventilation, température, éclairage, installations sanitaires et toilettes)
11. Prendre toutes les précautions nécessaires pour éviter tout incendie ou explosion, contrôler et surveiller l'usage de produits chimiques inflammables ou explosifs, de l'équipement et des appareils électriques
12. Éviter les manipulations hasardeuses, et si elles sont inévitables, réduire les risques d'accident en formant le personnel et en lui fournissant l'équipement nécessaire
13. Procurer gratuitement à tout le personnel l'équipement et les vêtements de protection nécessaires à sa sécurité, selon le type de travail (casque et lunettes de protection, chaussures spéciales, appareils de levage)
14. Installer des panneaux de sécurité et autres avertisseurs, barrières et alarmes et s'assurer qu'ils sont en bon état de marche

### Chaque employé a aussi une responsabilité en matière de santé et de sécurité ; il doit :

1. Prendre soin de sa santé et de sa sécurité au travail, et de celle des autres qui risquent d'être affectés par ce qu'ils font ou ne font pas
2. Coopérer avec l'employeur et le personnel désigné à cet effet
3. Suivre la formation proposée par l'employeur : cours de secourisme ou stages d'initiation au maniement d'équipements spéciaux
4. Toujours se conformer aux instructions et la formation reçue concernant l'utilisation du matériel et de l'équipement fournis par l'employeur, y compris l'équipement de protection
5. Ne pas interférer ni détourner un usage indiqué pour la santé, la sécurité ou le bien-être

sécurité, il convient de mettre en place un programme d'évaluation des risques auquel participe le plus grand nombre d'employés. Le but est d'identifier les dangers et les risques, de faire des évaluations spécifiques et de chercher à éliminer les risques ou, du moins, à les réduire chacun à un niveau acceptable. L'Encadré 14 résume le processus d'évaluation des risques recommandé au Royaume-Uni à tous les employeurs du secteur public ou privé.

**ENCADRÉ 14:**

**COMMENT ÉVALUER LES RISQUES SUR LE LIEU DE TRAVAIL: CINQ PHASES D'ÉVALUATION**

**DANGER** : tout ce qui constitue une menace, un risque (produits chimiques, électricité, échelles, etc.)

**RISQUE**: danger plus ou moins probable auquel on est exposé

**PHASE 1: Cherchez où est le danger**

Faites le tour de votre lieu de travail en cherchant ce qui peut constituer un danger. Concentrez-vous sur les dangers susceptibles de toucher ou de blesser gravement plusieurs personnes. Demandez leur avis aux autres employés. Les instructions des fabricants ou les notices d'appareils et de matériels vous aideront aussi à cerner les dangers et à analyser les risques, tout comme le registre des accidents et problèmes de santé survenus au musée.

**PHASE 2: Imaginez qui pourrait être touché et de quelle manière**

N'oubliez pas les risques encourus par les publics les plus vulnérables : jeunes travailleurs, jeunes mères de famille et femmes enceintes, handicapés, etc., qui sont particulièrement exposés, et les travailleurs qui ne sont pas toujours sur le lieu de travail : employés des services de maintenance ou de sociétés de nettoyage.

**PHASE 3: Évaluez les risques et voyez si les précautions actuelles suffisent ou s'il faut les renforcer**

Calculez les risques d'accident et voyez si d'autres mesures peuvent être prises pour réduire ces risques. Même après avoir pris toutes les précautions, des risques subsistent. Il vous faut donc calculer si le risque qui subsiste est élevé, moyen ou faible. Votre objectif est de minimiser tous les risques en multipliant les précautions. Donnez la priorité aux risques élevés et/ou à ceux auxquels est exposé un grand nombre de personnes. Ce faisant, demandez-vous (a) est-ce

que je peux éliminer tous les dangers ? (b) si c'est impossible, comment maîtriser les risques pour éliminer le danger ? Pour contrôler les risques, appliquez les principes suivants, si possible dans l'ordre indiqué :

- a. tenter une option moins risquée
- b. interdire l'accès au danger (création d'un poste de garde)
- c. organiser le travail pour réduire l'exposition au danger

**PHASE 4: Notez vos conclusions**

Votre véritable objectif est de minimiser les risques en multipliant les précautions si besoin est.

Si vous voyez qu'il y a quelque chose à faire, dressez la liste des mesures à prendre et donnez la priorité aux risques élevés et/ou qui sont susceptibles d'affecter le plus grand nombre.

**PHASE 5: Passez en revue votre évaluation et corrigez-la si nécessaire**

Tôt ou tard vous allez introduire de nouveaux équipements, substances et procédures qui pourraient être à l'origine de nouvelles menaces. S'il y a un changement notable, modifiez l'évaluation pour tenir compte du nouveau danger. Ne l'amenez pas pour un oui pour un non, mais si un nouvel élément dangereux est introduit dans le musée, vous devez nécessairement le signaler. En tout cas, c'est une bonne pratique de consulter périodiquement votre évaluation pour vous assurer que les précautions prises restent valables.

**EXERCICE:**

À l'aide des recommandations qui précèdent, faites une évaluation des risques sur votre lieu de travail au musée ou préparez avec un groupe de collègues une évaluation des risques pour l'ensemble du bâtiment.

# Marketing

*Paal Mork*

Responsable Communication et Marketing, Norsk Folkemuseum, Oslo

Depuis plusieurs décennies, les musées s'efforcent de capter davantage l'attention des visiteurs et le marketing est devenu l'un des principaux outils de gestion des musées dans un nombre croissant de pays. Cela s'explique surtout par la réduction de l'aide publique dans beaucoup de pays face à la concurrence de plus en plus acharnée dans le secteur des loisirs. La société est confrontée à la circulation croissante de l'information de sorte qu'il est plus difficile que jamais d'avoir une bonne visibilité.

Les musées centrés sur l'audience dans tous les aspects de leur fonctionnement ont plus de chances de gagner en popularité et d'attirer de nouveaux visiteurs. La communication avec l'audience n'est pas un processus unidirectionnel. Le musée vraiment performant à cet égard ne communique pas seulement sa mission à l'audience, mais il en reçoit aussi les réactions et utilise ces informations pour adapter les besoins et les désirs de l'audience à ses programmes de développement.

Je crois que les musées du monde entier, notamment ceux des pays en développement, ont vraiment la possibilité d'augmenter leur taux de fréquentation s'ils s'orientent vers le marketing. Dans une situation politique plus stable, on peut penser qu'un nombre accru de voyageurs intéressés par la culture trouveront leur voie dans des régions et des pays qui ont connu des périodes de troubles politiques au cours des dernières décennies, comme au Moyen-Orient, en Afghanistan ou en Irak. « Les clients ont soif des connaissances de l'Irak », déclarait Geoff Hann de Hinterland Travel. À long terme, les musées peuvent servir de lieu de réconciliation entre des

communautés divisées, comme on le voit actuellement en Irlande du Nord. Mais tout cela réclame une attitude positive envers le marketing et les services aux visiteurs.

Ce chapitre est une introduction aux thèmes principaux du marketing dans les musées. Je commencerai par des généralités, puis je décrirai le processus de planning stratégique et je terminerai par une brève introduction sur la construction d'une marque.

## **1. Introduction au marketing**

Une erreur souvent commise par les entreprises comme par les musées est de considérer le marketing uniquement comme un processus de promotion et de vente. « La vente n'est que le sommet de l'iceberg du marketing », affirme le professeur de marketing, Philip Kotler (2003, p. 9). Le marketing est un processus holistique qui passe par la conception d'un produit, la segmentation de marché, la gestion de la promotion et la recherche de la satisfaction du client. Une définition souvent utilisée est celle de l'American Marketing Association (1985) : « Le marketing est le processus de planification et d'exécution de la conception, du prix, de la promotion et de la distribution des idées, des biens et des services pour créer les processus d'échanges qui satisfont les objectifs individuels et organisationnels » (Lancaster 2002, p.3).

### ***Orientation production***

Au début de l'industrialisation, l'objectif des constructeurs était de fabriquer les meilleurs produits possibles. En période de pénurie, le client ne fait pas le

difficile. Henry Ford disait à propos de son « Modèle T » « On peut avoir toutes les couleurs qu'on veut, du moment que c'est noir ! » (Lancaster 2002, p.7). Et il ne serait venu à l'idée de personne de demander une voiture bleu métallique garnie de sièges en cuir beige !

### ***Orientation vente***

Dans les années 1950 et 1960, les produits industriels ont commencé à envahir le marché et les chiffres de ventes ont baissé. On s'est alors orienté vers la vente de produits. La production a continué comme avant et pour s'assurer de la vente des produits, on a mis au point des stratégies commerciales pour convaincre la clientèle d'acheter plus.

### ***Orientation marketing***

Dans l'orientation marketing, le client est au centre des préoccupations. Au lieu de fabriquer des produits à vendre, le constructeur étudie les besoins et les souhaits de la clientèle et fabrique des produits pour la satisfaire. La production est basée sur les besoins du marché. L'orientation marketing comprend non seulement un processus de promotion du produit, mais aussi une communication et une étude des besoins de la clientèle. Cette orientation caractérise le marketing contemporain. Cette évolution se reflète dans l'industrie du voyage. Dans les années 1970 et 1981, les touristes étaient satisfaits de s'entasser dans des charters, de se déplacer en groupe et de suivre le guide ou d'aller s'allonger sur la plage au milieu de milliers d'autres vacanciers. Mais la tendance actuelle est au voyage individuel à la carte qui donne une expérience unique.

### ***Concept du marketing sociétal***

On voit apparaître une nouvelle évolution avec le concept du marketing sociétal qui avance que la production doit aussi tenir compte de l'environnement et des besoins de la société. Comme l'affirme un dirigeant de chez Total : « La société civile attend des entreprises, surtout des plus grandes, qu'elles gèrent l'impact environnemental de leurs activités et

des risques industriels, mais aussi qu'elles anticipent et gèrent leurs incidences sociales et sociétales directes et indirectes, où que ce soit » (Desmarest 2003, p.2).

### ***Orientation actuelle des musées concernant la théorie et la pratique du marketing***

Beaucoup de musées restent orientés vers la production. Dans ce cas, le choix de l'exposition est décidé par les seuls conservateurs, en fonction de leurs sujets de recherche et de leurs centres d'intérêt. Les espaces réservés aux services des visiteurs sont probablement négligés dans la mesure où les conservateurs en chef n'y viennent jamais plus qu'ils ne vont à la rencontre des visiteurs ordinaires du musée. En général, les musées établissent des programmes à long terme en tenant compte de facteurs internes.

Et quand la direction voit disparaître les visiteurs, elle engage un directeur marketing pour promouvoir d'anciennes expositions suivant l'orientation vente. Mais souvent, le véritable problème est le manque d'expositions attractives et d'accueil des visiteurs. L'intensification des efforts de promotion et de vente ne suffit guère : il faut offrir avant tout un « produit » intéressant et valable. Un musée performant intégrera pleinement le marketing dans le processus de budgétisation et de planning stratégique. Tous les efforts orientés vers l'audience sont faits en pensant aux visiteurs dont les désirs, les besoins et les comportements font régulièrement l'objet d'études et de nouveaux programmes.

A titre d'exemple, l'Organisation de télévision norvégienne était la seule chaîne de télévision autorisée en Norvège jusqu'en 1991. Elle était orientée vers la production et les producteurs décidaient des émissions et de leur date de diffusion. Suite à la déréglementation, la chaîne a dû s'adapter à une situation de concurrence et a commencé à produire et à retransmettre des émissions basées sur l'indice

d'écoute, passant ainsi à l'orientation marketing. C'est ainsi que la chaîne a su rester la plus populaire en Norvège malgré l'arrivée de nouveaux concurrents.

### ***Le marketing mix***

L'orientation marketing dépend d'un ensemble de variables au cours du processus qui va de la conception à la vente du produit. On appelle ces variables le 'marketing mix', d'après les « 4P du marketing » de E. Jerome McCharty : Produit, Prix, Promotion et Position (Kotler 2003, p.6). Les 4 P montrent bien que tout est marketing, du développement à la promotion du produit.

#### **4 P du marketing**

Produit    Prix    Promotion    Position

##### ***Produit***

Le produit est l'objet ou les services que veut le client ou dont il a besoin ; c'est la partie essentielle du marketing mix. Si le produit n'est ni désiré, ni voulu, tout autre effort sera inutile pour parvenir à le vendre. Pour les visiteurs, les « produits » du musée sont les salles, les expositions thématiques et autres espaces d'accueil. Et pour les autres usagers, ce sont aussi les salles d'étude et les endroits où ils peuvent retrouver des amis et des proches, au restaurant ou à la cafétéria. Tous ces lieux doivent répondre à leurs attentes, car si le musée n'est pas attractif, il n'arrivera jamais à acquérir ni à garder sa notoriété même si l'entrée est gratuite à grand renfort de publicité. C'est l'erreur qu'ont commise les musées qui ont essayé de fonder la réussite du marketing sur l'orientation de la production et des ventes. Beaucoup se sont trompés. Les expositions étaient basées sur la

« production » au lieu de satisfaire les besoins et l'intérêt public : les activités professionnelles n'ont pas réussi à sauver le musée. Grâce aux enquêtes et aux interviews ciblés, l'audience peut influencer la phase initiale de conception et de planification d'une exposition, de sorte que les suivantes correspondent mieux au goût du public.

##### ***Prix***

Dans l'industrie du produit, le prix est un élément important pour gagner la compétition et faire un profit. Pour les musées, le prix est un instrument très prisé pour attirer certains publics. Le droit d'entrée ne doit pas être le même pour tous. Si le musée veut faire un profit dans l'industrie touristique, ce peut être une bonne idée que d'offrir un tarif réduit aux tour-opérateurs. Mécènes et donateurs sont heureux de recevoir des billets gratuits pour des employés et des contacts importants. Pourquoi ne pas coopérer avec d'autres musées au lancement d'un billet d'entrée commun à plusieurs musées ? En Europe, la gratuité gagne du terrain. Le but est d'attirer les publics qui ne vont pas au musée ou n'en ont pas les moyens.

##### ***Promotion***

Les activités promotionnelles s'imposent plus ou moins selon les cas. Un musée qui expose des trésors uniques au monde peut avoir un flux régulier de visiteurs sans aucune promotion ou presque, alors que le musée voisin dont les collections sont moins attractives doit se battre pour chaque visiteur. Les activités promotionnelles sont décrites en détail dans ce chapitre.

##### ***Position***

Pour l'industrie orientée produit, la position et la distribution sont fondamentales. Un client sera déçu si un produit dont on fait la publicité n'est pas en rayon. La plupart des musées ont un emplacement déterminé et cette « position » est rarement égale à la distribution.

Dans le cas présent, elle fait souvent référence au transport des visiteurs jusqu'au musée. S'il est loin du centre-ville et peu accessible avec les transports en commun ou s'il se trouve dans un quartier peu sûr, il peut être intéressant de prévoir une navette pour les visiteurs à partir du centre-ville. Dans des cas très différents, le Getty Museum à Los Angeles et le Zuider Zee Museum aux Pays-Bas offrent une aire de stationnement à distance et un transport gratuit en tramway ou en bateau jusqu'au musée. Les services de bus (ou même de ferrys à Amsterdam) qui s'arrêtent devant tous les musées de la ville sont très répandus. Un musée qui reçoit des scolaires et des groupes de touristes doit prévoir un parking pour les autocars. C'est une bonne idée que d'offrir des expositions itinérantes aux habitants de petites villes ou d'autres régions pour leur permettre d'apprécier les collections.

## 2. Plan stratégique

Le marketing mix doit s'inscrire dans la philosophie et les objectifs à long terme du musée à travers un plan stratégique. Le plan stratégique donne les grandes lignes de la structure de gestion des activités. Il définit la mission du musée et décrit comment et par quels moyens elle sera accomplie. Le plan traite évidemment de questions extérieures au marketing comme la recherche et la gestion des collections que je n'aborderai pas dans ce chapitre. Le plan stratégique doit être évalué en permanence et adapté aux circonstances. Un musée tourné vers l'audience ciblera les préférences du public pour avoir un plan orienté marché. Outre le plan stratégique, le musée peut établir un plan marketing distinct et des plans pour d'autres activités.

### ***Mission et vision***

La « mission » définit la vocation de l'organisation. Les principaux objectifs des musées : collecter, conserver,

### **Aspects du plan stratégique liés au marketing**

Mission et vision	Finalité et idées de l'organisation
Analyse de la situation	Facteurs internes et externes analysés par rapport aux forces, faiblesses, opportunités et menaces
Objectifs	Cibles majeures de l'organisation pour la période à venir
Segmentation du marché	Division des populations en groupes distincts
Promotion	Efforts d'information du marché
Contrôle	Analyse de tous les objectifs en fonction de leur réalisation

étudier et communiquer, sont souvent listés au même niveau et sans vraiment de priorités majeures. Une mission générale et descriptive formulée dès la création du musée ne l'incitera pas à se développer. S'il veut se spécialiser ou suivre une orientation marketing, il sera peut-être obligé de reformuler sa mission. La reformulation permet au management d'avoir une vision et une meilleure compréhension des objectifs et des défis à relever pour le musée.

La « vision » reflète les priorités fondamentales du musée. Elle décrit ou résume la situation idéale que recherche l'organisation. Ce peut être, par exemple, la vision d'un musée plus spécialisé dans l'art moderne national ou le mieux placé pour présenter les trésors archéologiques nationaux.

### ***Analyse de situation***

La réussite de chaque musée dépend d'un ensemble de facteurs internes et externes. Dans le processus de planification stratégique, il est indispensable de connaître les limitations et les possibilités au sein de l'organisation comme à l'extérieur. On peut classer ces facteurs suivant l'analyse SWOT qui étudie les Forces, les Faiblesses, les Opportunités et les Menaces pour le musée et son environnement.

Facteurs internes	Facteurs externes
Forces et faiblesses	Opportunités et menaces

### ***Facteurs internes***

L'analyse SWOT permet d'examiner tous les facteurs internes pour savoir s'ils représentent une force ou une faiblesse pour l'organisation. Cela concerne aussi bien la compétence du personnel que la qualité des collections, la situation financière, l'emplacement ou l'état des bâtiments. Un musée a toujours des points forts et des points faibles. Il est important de ne pas laisser les seconds anéantir le processus de planification. Certaines faiblesses deviennent parfois des atouts. Le pillage du Musée de Bagdad en 2003 a contribué à affaiblir encore davantage ce musée qui connaissait déjà de sérieuses difficultés depuis plus de dix ans en raison de la conjoncture politique et économique nationale et internationale. Mais, les événements du printemps 2003 lui ont donné une position promotionnelle unique : la situation peut devenir une force dans la mesure où le monde entier a entendu parler du musée et de ses problèmes.

### ***Facteurs externes***

Les techniques de l'analyse SWOT étudient les facteurs externes par rapport aux Opportunités et aux Menaces qu'ils représentent pour le musée. Les facteurs externes sont évidemment les visiteurs, mais aussi d'éventuels partenaires de coopération, sans oublier les concurrents : les autres musées, les sites du patrimoine, les activités de loisirs y compris les installations sportives et les centres commerciaux de plus en plus centrés sur les loisirs. La situation politique, la réglementation gouvernementale et le macro-environnement, qu'il s'agisse de soulèvements politiques, de l'évolution démographique

et de cycles économiques, sont autant de facteurs externes à analyser et à diviser en groupes représentant pour les uns une opportunité pour le musée et, pour les autres, une menace. Les menaces pour les musées qui accueillent des visiteurs internationaux au Moyen-Orient proviennent de l'instabilité politique et de la réglementation du marché touristique pour des raisons d'ordre religieux. Si les tour-opérateurs pouvaient surmonter ces difficultés et proposer des circuits dans la région, cela représenterait une excellente opportunité pour les musées de la région.

### ***Objectifs***

Les objectifs sont les cibles du musée pour une période donnée. Ils représentent l'un des volets les plus importantes mais aussi les plus concrets du plan stratégique. Les cibles concrètes sont faciles à comprendre, à suivre et à mesurer. Il y a de nombreux exemples de musées qui n'ont pas su établir leurs objectifs majeurs. Le résultat est que les conservateurs prévoient parfois de monter une exposition dans une salle à rénover pendant que le service marketing mène une autre campagne.

La mission décrit les objectifs de l'organisation, alors que les objectifs décrivent comment accomplir la mission. Et la vision décrit la situation idéale vers laquelle tend l'organisation, alors que les objectifs l'analysent en efforts réalistes et sur une période limitée. Les objectifs doivent être « SMART » – Spécifiques, Mesurables, Accessibles, Réalistes et liés au Temps (Lancaster 2002, p. 239). Le plan stratégique fixe des objectifs réalistes pour l'organisation. Et au moment de l'évaluation, on mesure le degré de réalisation de chaque objectif. Un musée où la vision est en meilleure position pour connaître et comprendre les trésors archéologiques nationaux pourrait se fixer les objectifs suivants sur cinq ans :

### **Plan quinquennal de lancement de nouveaux projets**

- An 1 Étude de marché et processus de planification
- An 2 Créer des fonds pour le nouveau développement
- An 3 Construire un centre pour abriter les nouvelles infrastructures
- An 4 Développer les nouvelles infrastructures
- An 5 Lancer les nouveaux projets

### ***Segmentation de marché***

Aucun musée ne peut tout donner à tout le monde. Certaines présentations conviennent mieux à certains publics que d'autres. Dans le plan stratégique, les publics sont divisés en plusieurs catégories. C'est cette segmentation de marché qui permet de comprendre à qui s'adressent les objets exposés. Nous proposons ici une introduction à la segmentation de marché qui sera discutée plus en détail ci-dessous.

### ***Activités promotionnelles***

Si le plan stratégique est suivi d'un plan marketing, on peut évoquer brièvement les activités promotionnelles dans le plan stratégique. Ces activités sont discutées en détail ci-dessous.

### ***Évaluation***

Après une période déterminée, on évalue le plan stratégique en analysant les objectifs pour voir s'ils ont été atteints ou non. Les facteurs internes ou externes ont peut-être changé et demandent un ajustement. Le plan stratégique doit inclure une série de critères de réussite dont on fait l'analyse en temps voulu. Pour faciliter l'évaluation, les éléments du plan stratégique doivent être mesurables. « Les services aux visiteurs seront améliorés » est rarement un bon objectif, car on peut difficilement contrôler si les améliorations apportées suffiront. Les données quantitatives comme le nombre de visiteurs et leur statut économique sont faciles à contrôler. Les données qualitatives sont plus problématiques. Il peut être judicieux de décomposer les

objectifs selon les tâches contrôlables, par exemple : « les services aux visiteurs seront améliorés grâce à la mise en place d'un nouveau système d'information ». Il faut aussi demander l'avis du public. Cela ne sert pas à grand-chose de voir augmenter ou baisser la fréquentation sans savoir pourquoi. On peut aussi évaluer l'opinion des visiteurs au moyen d'enquêtes, d'interviews et de questionnaires. Les sondages doivent aussi s'adresser aux non-visiteurs afin de savoir pourquoi ils ne viennent pas au musée. (Voir aussi le chapitre sur les Services aux visiteurs)

### **3. Audiences cibles**

Le fait d'oublier la population souvent très diverse de la ville, de la région ou du pays que sert le musée (compte tenu de l'âge, des études et de l'ethnicité) est un problème courant dans la planification des expositions et autres programmes destinés au public. Comme on l'a déjà dit, les thèmes d'exposition semblent souvent correspondre au domaine de compétence et aux centres d'intérêt des conservateurs, et non à ceux du public. Les conservateurs qui prétendent faire une exposition pour « tous » la destinent probablement à eux-mêmes et à leurs collègues.

Toutes les propositions doivent être faites en pensant à leur audience. Un texte qui s'adresse à des adultes très instruits ne sera pas lisible pour des enfants. Un touriste européen ne comprendra sans doute pas un texte rédigé en arabe. Et les groupes ne resteront sans doute que 20 minutes dans un musée alors que les individuels y passeront des heures. Il ne faut pas oublier que les destinataires ne sont pas seulement les visiteurs qui franchissent les portes du musée. Ce sont aussi les autorités nationales ou régionales qui financent le musée, les commanditaires potentiels, les donateurs et les partenaires de coopération.

### ***Segmentation des marchés***

La segmentation peut se faire de plusieurs façons. Le musée doit développer la segmentation la mieux adaptée pour

distinguer entre plusieurs variables d'audience potentielle. Quelques méthodes courantes de segmentation sont décrites ci-dessous (Kotler 1998 : 125).

### **Segmentation du marché**

**Segmentation géographique** Segmentation en fonction du lieu d'origine des visiteurs.

**Segmentation démographique** Segmentation en fonction de l'âge, du sexe, du niveau d'instruction, etc. des visiteurs.

**Segmentation psychographique** Segmentation en fonction de la catégorie sociale, du mode de vie, de la personnalité, etc. des visiteurs.

**Segmentation organisationnelle** Segmentation en fonction des relations des organisations avec le musée.

### **Audiences cibles**

Certains publics sont particulièrement intéressants à approcher pour les musées qui veulent développer une approche marketing. Je suggère ici plusieurs types d'audience en donnant des idées sur la manière de les approcher.

#### **Familles**

Beaucoup de musées dans le monde s'intéressent de plus en plus au marché familial. Les parents sont heureux d'instruire et de divertir leurs enfants lors d'une visite au musée et peuvent profiter d'une expérience commune. Le musée est aussi un lieu de rendez-vous idéal avec d'autres membres de la famille et des proches pour une journée de congé. Mais c'est un marché où la concurrence est rude. Les familles peuvent se retrouver dans un parc où elles n'ont pas payé d'entrée au musée ou s'orienter vers des attractions plus ludiques. Pour atteindre le marché familial, les musées doivent s'adapter aux besoins familiaux.

Tout d'abord, le musée doit être ouvert les jours fériés ou lors des fêtes religieuses, lorsque les familles ont du temps libre, par exemple le vendredi dans les pays musulmans, le samedi et le dimanche dans la plupart des autres pays, ainsi que pendant les vacances scolaires locales. C'est aussi une bonne idée de proposer aux enfants des visites guidées ou des activités ces jours-là ou pendant les vacances. Cependant, il convient de faire des aménagements plus complets pour répondre aux besoins des familles : voir des objets exposés n'est qu'une des raisons qui les amènent au musée. Elles viennent autant pour y rencontrer d'autres gens et de dialoguer, d'où la nécessité de créer des points de rencontre à leur intention. Beaucoup de gens demandent aussi à avoir un bon café, même si le public familial est simplement à la recherche d'un endroit où s'asseoir, se détendre et bavarder. Les salles ou les aires de jeux qui accueillent les enfants pour des activités créatives remportent un vif succès.

### **Segmentation géographique**

Certains musées reçoivent essentiellement un public local, d'autres reçoivent surtout un public international. Un musée qui accueille un public de proximité devra s'efforcer de renouveler ses programmes pour éviter qu'ils soient répétitifs. Un musée qui attire les voyageurs pourra se permettre d'exposer en permanence des pièces incontournables, sachant que la plupart des visiteurs les découvriront pour la première fois et peut-être même la seule fois dans leur vie.

### **Segmentation démographique**

Les gens de différentes classes d'âges ont diverses priorités. En prenant des variables distinctes telles que l'âge, le sexe, la constellation familiale, la profession, l'éducation et la catégorie sociale, on peut classer les destinataires sur une base démographique.

### **Segmentation organisationnelle**

Comme cela a déjà été mentionné, les partenaires constituent également une cible qui doit être segmentée au niveau organisationnel, soit par type d'organisation (ex. organisation gouvernementale, autorités nationales, partenaire d'études, mécène, donateur, etc.), soit en fonction de leur soutien au musée.

Pour toucher ce marché, le meilleur moyen est peut-être de faire de la publicité pour les programmes familiaux. Mais j'imagine que nombre de musées n'ont pas les moyens de s'offrir une page de publicité dans les journaux. Si le musée offre une visite guidée à des écoliers, le calendrier des événements familiaux peut être distribué aux enfants et la presse locale peut couvrir ces événements en incitant les familles à aller au prochain spectacle. Il peut aussi établir de bonnes relations avec certaines familles et leur envoyer des informations.

### ***L'industrie du voyage***

Les pays arabes et le Moyen-Orient possèdent d'innombrables vestiges des débuts de la civilisation occidentale. Ce vaste choix de trésors culturels uniques est une excellente occasion de développer le tourisme. L'Égypte tire pleinement avantage de ce marché depuis plus d'un siècle et l'industrie du tourisme est aujourd'hui une source de revenu considérable. D'autres pays de la région n'ont pas misé autant sur ce marché pour diverses raisons, ce qui influence aussi les musées. Si l'État s'intéresse davantage au tourisme, il est plus facile aux musées d'accueillir davantage de visiteurs dans ce segment. Avec une situation politique stable et l'acceptation des forces religieuses d'ouvrir un plus grand nombre de sites aux étrangers, les musées réussiront probablement à attirer plus de touristes. L'industrie du voyage est une source de revenu stable pour les musées et on peut espérer qu'un plus grand nombre de pays en bénéficier.

Les groupes ont des exigences particulières. La plupart des tour-opérateurs veulent que leurs clients découvrent les trésors les plus exceptionnels en un temps aussi bref que possible, d'autres leur proposent une visite plus longue et plus fouillée sur certains thèmes. En Norvège, le Norsk Folkemuseum propose plusieurs formules aux groupes selon le temps dont ils disposent. S'ils ont 20

minutes, ils visiteront la principale attraction, une église en bois du XIIe siècle. S'ils ont 45 minutes, ils auront une visite guidée plus complète et pour 90 minutes, ils auront même la possibilité d'écouter un récit, de voir un spectacle de danse folklorique et d'avoir un goûter.

Pour réussir sur le marché du voyage, il faut donner aux tour-opérateurs un minimum d'informations sur le musée. Geoff Hann a une longue expérience des voyages organisés au Moyen-Orient. Je l'ai interrogé au sujet des musées irakiens et il m'a répondu que le problème est que personne ne sait où ils sont. Une bonne idée serait d'amener les musées du pays à produire un manuel pour l'industrie du voyage, avec la description des musées, leurs pièces maîtresses, leurs horaires d'ouverture et les services qu'ils proposent. Cette opération profiterait à tout le monde. Mais vous pouvez lancer cette initiative dès maintenant en envoyant des informations à des éditeurs de guides de voyage et à des tour-opérateurs qui organisent des circuits dans votre région. Ces informations peuvent comporter des renseignements sur le musée, des communiqués de presse et des témoignages personnels.

### ***Pèlerins***

Les pèlerins représentent à eux seuls quelques dizaines de millions de personnes chaque année à travers le monde, mais c'est un marché potentiel que les musées ont tendance à négliger. De plus, lorsque les touristes se font rares s'ils se sentent menacés, l'afflux de pèlerins est probablement une valeur plus stable. Même au plus fort du conflit en Bosnie-Herzégovine dans les années 1990, plus de cent mille pèlerins par an ont continué de traverser la zone de combat pour se rendre au nouveau sanctuaire marial de Medjugorje (Herzégovine). Les musées implantés dans des lieux de pèlerinage devraient traiter les pèlerins comme des visiteurs potentiels et leur proposer des offres spéciales en concertation avec les tour-opérateurs qui les prennent en charge.

### ***Scolaires***

On voit souvent des écoliers dans les musées et la visite de musée fait souvent partie de l'enseignement. Pour le musée, il est indispensable d'avoir une approche professionnelle du système éducatif. Les programmes pédagogiques doivent être élaborés conformément aux programmes scolaires et les classes doivent être invitées régulièrement. Il va sans dire qu'un élève qui a eu une expérience positive du musée dans son enfance y reviendra à l'âge adulte. L'information sur l'actualité du musée peut aussi être diffusée aux parents d'élèves par l'intermédiaire des enfants. Il arrive souvent que des enfants qui sont allés au musée avec leur classe y retournent quelques jours après avec leurs parents et leurs amis. (Voir le chapitre Éducation)

### ***Sponsors***

Les entreprises du secteur privé qui parrainent un musée espèrent obtenir en retour une valeur équivalente contrairement aux philanthropes qui en sont les membres bienfaiteurs. Les obligations du musée à l'égard du sponsor peuvent prendre des formes aussi diverses que la promotion des valeurs nationales ou l'organisation d'une réception dans une salle d'exposition.

On a vu se développer ces dernières années une industrie privée florissante qui s'implante sur des marchés auparavant négligés en raison de conflits. L'exemple en est donné par le secteur croissant des entreprises privées des anciennes républiques soviétiques. Une manière pour les firmes internationales d'obtenir une reconnaissance locale est de financer des organisations locales.

Selon l'orientation sociétale susmentionnée, les firmes internationales qui s'implantent sur de nouveaux marchés vont probablement s'intéresser à la promotion des valeurs sociales, environnementales et culturelles. Un marché du mécénat potentiel va ainsi se créer. Les musées doivent analyser en permanence ces tendances et

suivre toutes les créations d'entreprises qui apportent traditionnellement leur soutien aux activités culturelles.

Le meilleur moyen d'approcher ce marché potentiel est d'établir des contacts personnels. Le musée doit analyser le profil de ces éventuels commanditaires en leur proposant une forme de partenariat attractive et des avantages en retour.

### **4. Promotion**

La promotion est la diffusion d'informations sur les activités du musée. Il ne faut pas oublier qu'il s'agit d'un processus de communication qui met en présence un émetteur et un récepteur. Autrement dit, le musée envoie un message par le support de son choix, message que le récepteur doit accepter de recevoir et auquel il va réagir.

#### **Modèle de processus de communication**

(Lancaster 2002:69)



Les supports de communication traditionnels sont la publicité, les relations publiques, le marketing direct et la vente. J'ajouterais l'Internet comme autre forme de communication.

### ***Publicité***

Une annonce est un message publicitaire payé aux médias – presse, radio et télévision – sous le contrôle de celui qui le finance. L'annonce doit susciter l'intérêt d'un vaste

public pour en justifier le coût. Il y a différentes formes de publicité. La publicité conçue pour créer une image de marque se limite souvent à faire connaître le nom d'une entreprise et sa marque déposée. La publicité de produit fait la promotion d'une exposition ou d'un événement qui se déroule au musée. Les messages publicitaires attirent l'attention du public sur un événement particulier. J'imagine que beaucoup de musées (à moins d'avoir un bon sponsor) font appel à la publicité de produits et d'annonces qui incitent le public à réagir sur-le-champ.

### Objectifs publicitaires

(Kotler 1998:222)

- |                            |   |
|----------------------------|---|
| <b>La cible :</b>          | Qui doit-on atteindre?  |
| <b>La position:</b>        | Quels sont les mérites de l'offre et son point de divergence par rapport aux offres concurrentielles? |
| <b>Réaction souhaitée:</b> | Quelle réaction de l'audience recherche-t-on?   |
| <b>Échéancier:</b>         | Dans quel délai les objectifs doivent-ils être atteints?  |

Pour atteindre sa cible, l'annonce doit être ce que les experts en marketing appellent une « proposition de vente unique » (Kotler 2003, p. 310) : une offre suffisamment attractive pour retenir l'attention du destinataire. Selon une théorie de marketing, on ne peut transférer efficacement qu'un seul message à la fois et ce dernier doit être si persuasif que le destinataire va retenir le produit ou le service au détriment d'autres offres concurrentielles. Par conséquent, lorsqu'on lance un message publicitaire, mieux vaut promouvoir un événement majeur plutôt que d'essayer de décliner le programme d'activités du musée.

Selon le modèle DAGMAR (*Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results*) (Lancaster 2002, p.74) d'apprentissage du consommateur soumis à une pression publicitaire, ce dernier passe par les stades suivants avant

que le message publicitaire agisse :

- De l'inconscience à la connaissance
- À la compréhension
- À la conviction
- À l'action

Ces différents stades réclament aussi différentes formes de publicité. Dans le premier stade, l'audience n'a pas conscience du musée. La publicité sur l'image du musée et d'autres modes de promotion sont nécessaires pour en avoir connaissance. Au stade de la compréhension, l'audience a pris connaissance de l'existence du musée et la publicité de produit sert à promouvoir certains avantages pour stimuler les préférences du public. Au stade de la conviction, le sujet a une attitude positive envers le musée ; il attend une raison d'y aller, que ce soit un événement, une exposition ou un programme familial. Après être passé par tous les stades, le sujet passe à l'action, ce qui est le résultat souhaité par l'annonceur.

### Relations publiques

Les relations publiques représentent aujourd'hui un processus complexe dont le but est de développer les connaissances et les attitudes. Selon la définition, il s'agit d'un effort délibéré, prémedité et soutenu en vue d'établir et d'entretenir une compréhension mutuelle entre une organisation et son public (Lancaster 2002, p.82). L'utilisation des relations publiques dans la communication exige une presse libre et indépendante. Si la presse est dominée par une certaine vision ou si les éléments significatifs sont contrôlés, les théories générales de relations publiques risquent de ne pas offrir les bonnes méthodes.

L'impact des relations publiques sur les entreprises s'est accru au cours des dernières années. Aujourd'hui, nombre d'entre elles ont des directeurs de communication qui traitent de toutes les questions médiatiques. Ils donnent une image de probité, ont le souci d'informer et sont corvéables à merci. Leur mission est de développer une bonne image de l'entreprise et à positiver, même en situation de crise.

Les relations publiques ont une importance croissante pour les musées sur le plan de la communication. Si la publicité est idéale pour promouvoir un événement, les relations publiques sont excellentes pour l'image de marque. Les relations publiques offrent l'immense avantage de la crédibilité. En général, les gens sont sceptiques quant à l'efficacité des messages publicitaires alors qu'ils croient à ce qu'ils lisent dans les journaux. Et c'est d'autant plus rentable que le musée n'a que les frais de diffusion à payer. Beaucoup de musées ne peuvent pas se permettre de faire de la publicité, mais bénéficient néanmoins d'une couverture médiatique. Cependant, la concurrence est rude dans les médias et les rédactions sont de plus en plus réticentes à couvrir des événements qu'elles jugent sans intérêt.

### ***Relations avec la presse***

L'opération de relations publiques la plus simple commence par l'envoi d'un message à la presse. À moins d'être une information exclusive, personne n'y fera probablement attention. Des efforts s'imposent dans le domaine des relations publiques. La liste qui suit peut vous donner des idées utiles pour vous aider à faire passer le message.

L'effort de relations publiques doit s'inscrire dans le cadre d'une campagne bien orchestrée. Un article de presse va attirer l'attention des lecteurs ou les renseigner, mais les horaires d'ouverture et les offres spéciales sont mieux communiqués par le biais de la publicité, de l'affichage ou du marketing direct. La politique de relations publiques doit être sélective. Les grands événements exigent des campagnes de grande envergure. Les petits événements ne réclament pas la même attention.

Des communiqués de presse peuvent être largement diffusés pour informer les médias, mais les relations seront meilleures avec les journalistes s'ils ont l'exclusivité de l'information. Les communiqués doivent être brefs (une page maximum), percutants, mentionner en premier les points importants, être datés et donner les coordonnées précises du directeur des RP.

Soyez disponible. Soyez prêt à diffuser des informations à

tout moment et à en envoyer régulièrement. Planifiez vos envois en fonction des dates butoir des médias les plus importants. Le début de la semaine est le meilleur moment pour proposer de nouveaux articles.

Proposez différents angles de vue selon le support médiatique. Les journaux, la télévision et la radio exigent une présentation distincte de l'information. Le musée doit avoir des experts qui se prêtent volontiers aux interviews et donnent de bonnes références. N'oubliez pas qu'ils ne sont pas forcément télégéniques et qu'un flot d'informations indisposera le journaliste qui doit boucler son numéro.

N'abandonnez pas trop vite, mais sachez vous arrêter à temps. Une lettre, un fax ou un courriel resteront peut-être sans effet. Si l'article est bon, téléphonez toujours pour savoir quelle suite sera donnée. Si vous essayez un refus, essayez de trouver un autre angle d'attaque. Mais ne commencez pas à discuter. Cela vous poserait des difficultés pour votre prochain contact.

### ***Marketing direct***

Le marketing direct couvre l'ensemble des opérations de promotion dirigées vers un groupe ou un individu. Contrairement à la publicité et aux relations publiques, le marketing direct est contrôlé et ciblé.

Le marketing direct consiste en général à envoyer des lettres aux amis des musées, à d'autres contacts, aux visiteurs et aux commanditaires potentiels. Il dépend largement d'une base de données où sont entrées et classées les informations sur les destinataires. Le fait d'inciter des personnalités influentes à faire connaître le musée est aussi une sorte de marketing direct.

L'envoi d'un courrier par la poste est probablement la forme de marketing direct la plus courante. D'après une enquête réalisée auprès de présentateurs, la correspondance postale est considérée comme le mode de promotion le plus efficace (Kotler 1998, p.248). Le musée peut adapter la formule au destinataire. Les écoliers seront invités à suivre les programmes conçus à leur intention, tandis que d'autres catégories de visiteurs recevront le calendrier des événements.

Les opérations postales peuvent commencer par l'envoi d'invitations à l'occasion de nouvelles expositions. Mettez en place une base de données avec les coordonnées des personnalités du monde des affaires, de la politique, les autorités municipales et gouvernementales. Même si elles ne viennent pas au vernissage, elles observent que le musée est actif. Les renseignements sur les spectacles et les événements pourront être diffusés à certaines catégories de public et certaines instances seront invitées à soutenir le musée.

Les contacts personnels sont un mode de promotion vital pour les musées. Dans un pays où l'accès à une presse libre rend la publicité et les relations publiques difficiles, il est parfois crucial de rester en contact avec des « ambassadeurs » qui exhortent le public à visiter et à soutenir votre musée. Parmi ces personnalités, il peut y avoir des dirigeants politiques, des chefs d'entreprise et autres. Entretenez de bonnes relations avec eux en les conviant à des événements spéciaux, offrez-leur une faveur particulière et tenez-les au courant de vos activités.

La base de données utilisée aux fins du marketing direct ne se résume pas à une liste de noms et d'adresses. Elle doit être ordonnée selon certains critères : type d'organisation, préférences des visiteurs, contributions au musée, critères géographiques, etc. Elle doit être facile à stocker et accessible au moyen d'un programme informatique.

### *L'Internet*

L'Internet, en particulier le World Wide Web et le courriel, est un moyen de communication unique avec le public. Il permet de diffuser une somme d'informations considérable et facilement accessible à un moindre coût. Il est international et largement indépendant des réglementations locales et nationales, surtout si le musée a un serveur étranger. Même un site simplifié peut être interactif, ce qui permet un échange entre le public et le

musée. Il est facile de créer et de publier un site : les lycéens comme les firmes internationales utilisent en gros les mêmes méthodes. Les services Internet qui se sont développés très vite depuis que l'accès gratuit s'est répandu en 1993, joueront sans doute un rôle encore plus important à l'avenir.

Pour avoir une reconnaissance internationale sur le Web, pensez à adhérer au « dot museum » (.museum), un domaine international de haut niveau soutenu par l'ICOM et enregistrez-vous en ligne à l'adresse suivante : <http://www.musedoma.museum>.

Mais, l'Internet a aussi ses limites. Si la publicité et le marketing direct atteignent leur cible dans la presse ou à la télévision, la recherche d'informations sur Internet demande un effort supplémentaire. Toutefois, sous réserve de l'observation des clauses de confidentialité, le courriel peut être un moyen très efficace d'informer le public intéressé qui accepte de donner son adresse électronique au musée.

La situation de vente idéale est, dit-on, celle où le vendeur du marché fait de la réclame pour sa marchandise. Avec l'Internet, le vendeur vante ses produits dans un bureau virtuel. Mais l'immeuble de bureaux compte plusieurs centaines d'étages et des milliers de bureaux à chaque étage. Il y a peu de chances de voir entrer quelqu'un dans le bureau pour entendre l'offre proposée. Pour s'assurer que les visiteurs trouvent le site, il existe depuis quelques années un service payant qui répertorie les sites de musées. Le problème est de distinguer les bons services de ceux qui n'ont qu'un but mercantile. En fait, l'essor des moteurs de recherche rend ces services moins indispensables.

Il devient primordial d'être visible sur le Net, ne serait-ce qu'en ayant une page avec quelques renseignements pratiques plus une adresse électronique. Pour les touristes, surtout étrangers, la consultation du site est

souvent la première étape de préparation des vacances. Si le musée est sur le Web, il recevra une plus grande attention. Bien que les possibilités d'accès à Internet soient extrêmement variables dans les pays en voie de développement, son expansion se poursuit néanmoins. Même si le musée n'a pas la possibilité de créer un site dans l'immédiat, il est important qu'il envisage de le faire dès que possible.

### 5. Création d'une « marque » de musée

On peut dire qu'une marque est un nom de produit. Mais la marque est plus qu'une étiquette, un nom ou un emballage. Elle crée la reconnaissance universelle du produit. Elle l'associe à des valeurs qui s'ajoutent au produit lui-même. Une Mercedes n'est pas seulement une voiture, elle donne aussi une image de confort et qui nous met à l'abri d'une tempête de neige ou des sables du désert et nous permet d'arriver à bon port. La plupart des gens associent les grandes marques à un ensemble de signes. Ces signes sont également représentatifs des individus qui les ont choisis. Si on vous voit au volant d'une Mercedes, on pensera que vous êtes riche et que vous avez une bonne situation. Le capital de marque est le terme employé pour désigner les éléments significatifs d'une marque, dont la valeur peut être considérable pour le fabricant. Cela constitue une part importante du profil du fabricant et de sa gamme de produits. Mais ce dernier ne contrôle pas entièrement les valeurs de la marque. Les consommateurs s'en font leur propre idée. Coca-Cola est en quelque sorte un emblème américain et, quoi que fassent les États-unis, cela risque d'influencer l'image de l'entreprise, qu'elle le veuille ou non. La construction d'une marque est depuis longtemps une stratégie commerciale essentielle pour l'entreprise. C'est aussi devenu une question importante pour le secteur culturel et les organisations à but non lucratif.

### ***Contrôle du capital de marque***

La construction d'une marque forte se déroule en quatre phases pour le musée. La position la moins enviable est celle où l'audience connaît à peine le musée. La position privilégiée est celle où le musée a un public nombreux qui l'utilise non seulement dans son intérêt, mais le recommande aussi aux autres. La description suivante est basée sur le modèle du 'capital de marque orienté clients' de David Lane Keller (2003, p. 75). C'est un outil de construction d'une marque forte fondé sur le point de vue du client.

Ce processus doit être suivi pas à pas et le musée ne peut passer au niveau supérieur qu'après avoir franchi les

#### **Processus de construction d'une marque de musée**

- 1 Identification** L'audience établit l'identité du musée, le nom et le type de musée.
- 2 Sens** Le profil des visiteurs, l'exposition et les attitudes générales forment le sens que donne l'audience au musée.
- 3 Réaction** Les visiteurs portent des jugements et éprouvent des sentiments à l'égard du musée.
- 4 Relation** Des visiteurs recommandent le musée à d'autres personnes, y travaillent comme bénévoles et l'intègrent parfois dans leur mode de vie.

étapes précédentes. On ne peut pas demander au public d'avoir une opinion sur le musée s'il en ignore l'existence, de même qu'on ne peut pas espérer le fidéliser s'il n'a pas un sentiment positif envers le musée.

### ***L'identité***

Tout d'abord, il faut que l'audience connaisse le musée, son nom et sa spécialité. On voit tous les jours des étiquettes de marques connues dans le monde entier dans diverses situations. Lors de manifestations sportives internationales, des logos sont placardés tout autour des

terrains de jeux et parfois même sur les joueurs pour que le public retienne le nom de l'entreprise. Je ne veux pas dire par là que votre musée doit chercher à parrainer une manifestation sportive internationale. Mais pour renforcer son image de marque, vous devez vous assurer que l'audience y pense aussi souvent que possible et dans les situations aussi diverses que possible.

Si les gens veulent aller au musée, c'est à votre musée qu'ils pensent. S'ils veulent étudier ou retrouver des amis et des proches, votre musée est le lieu qu'ils vont choisir. Pour cela, l'identification du musée doit être établie avec soin. S'il s'agit d'un nouveau musée, il faut lui donner un nom et un logo. S'il s'agit d'un musée existant, ses objectifs majeurs peuvent être résumés en un slogan. Beaucoup de musées ont depuis longtemps un nom et un logo, comme le British Museum. Vouloir en changer est risqué. Une marque bien identifiée est un immense avantage dans le processus de construction de la marque. Beaucoup de firmes ont échoué dans leur tentative de lancement d'une nouvelle marque. Si le musée a déjà un nom très connu, il est peut-être préférable d'y mettre un nouveau contenu plutôt que d'en changer en créant un bon slogan. Le Boston Museum of Science a lancé le slogan « *It's alive* » pour illustrer son nouveau profil (Kotler 1998, p.261).

#### ***Le sens***

En second lieu, l'audience doit connaître les caractéristiques du musée, ses programmes de recherche et d'exposition, les services qu'il propose, les droits d'entrée, etc. À cet égard, les visiteurs se feront leur propre idée du musée d'après leur expérience et le profil des usagers.

Ces critères se fondent sur le profil d'exposition et les thèmes de recherche. Le musée d'Art moderne peut se concentrer sur l'art moderne expérimental, voire provocateur pour attirer ceux qui sont tentés par ces

défis, ou privilégier des peintres cotés et largement acceptés s'ils veulent avoir une foule de visiteurs. La qualité du service est un autre critère. Un musée centré sur la famille aménagera des espaces pour les enfants. Un musée centré sur la recherche aura des lieux où les chercheurs pourront étudier ses collections. Il sera également jugé sur sa fiabilité et sa stabilité. Il doit être ouvert comme promis et exposer les objets de façon accessible et attractive. Tous le personnel est « ambassadeur » du sens conféré au musée et doit refléter la qualité de service souhaitée.

Tous ces critères permettent de donner les éléments significatifs du musée. Mais les visiteurs vont aussi lui donner un sens, une attitude générale. En marketing, le sens est basé sur l'identité des utilisateurs d'un produit, la situation dans laquelle est utilisé le produit, la personnalité et l'histoire du fabricant. Ces éléments significatifs sont constitués par l'identification et les critères susmentionnés, mais aussi par l'opinion publique et l'expérience personnelle.

Ils apparaissent clairement dans l'industrie automobile. La sécurité est l'image de marque de Volvo. Mais aux yeux des consommateurs, la Volvo est une voiture sûre, solide et peut-être un peu lente, qui ne donne pas une image très dynamique. Volvo est en train de changer son attitude pour faire plus 'sport'. Le profil de la marque garantit toujours la sécurité et la puissance du moteur. C'est sans doute une manière de faire changer d'avis le consommateur et d'attirer une clientèle familiale plus orientée vers les loisirs.

Le profil de l'usager importe aussi pour l'image de marque. Si le musée s'adresse aux chercheurs, les écoliers n'oseront peut-être pas le contacter. Et s'il a la réputation de ne présenter que des expositions ennuyeuses, ce n'est sans doute pas celui que choisiront les familles. Les musées qui proposent des activités intéressantes et un

service de qualité sont forcément plus fréquentés.

### ***La réaction***

Si vous réussissez à donner le sens général du musée, vous pouvez vous attendre à ce que l'audience porte des jugements et des sentiments à son égard. Le sens de la marque a une relation plus étroite avec les critères généraux et la compréhension d'un produit ou d'un service alors que la réaction à la marque est liée davantage au degré de qualité spécifique du fabricant, au caractère unique, au jugement et au sentiment des clients.

Pour parvenir au troisième stade du modèle de construction de marque, le musée doit exprimer un degré de qualité fiable. Les expositions et les publications d'études doivent être scientifiquement correctes et le personnel qualifié. Il est essentiel que le public ait confiance dans les affirmations du musée qui sera alors respecté et reconnu. Mais la qualité ne suffit pas. Il faut aussi adopter une approche active vis-à-vis du public. À l'inverse, le musée arrive parfois à une situation de passivité où il jouit d'une grande reconnaissance malgré une faible fréquentation.

Pour atteindre son objectif, le musée doit avoir une sorte de supériorité, quelque chose d'unique et d'attractif : des trésors exceptionnels, des expositions basées sur des études remarquables ou tout simplement offrir le meilleur café de la ville. Les visiteurs éprouvent aussi des sentiments à son égard. Les sentiments et les expériences sont très utilisés dans les études de marketing. Comme la qualité et la conception des produits sont moins différenciées, les sentiments pour une marque sont devenus essentiels. Les trésors culturels peuvent créer des sentiments très forts et si le musée parvient ainsi à mettre des objets en valeur, ces derniers deviendront alors emblématiques du lieu.

### ***La relation***

Le stade supérieur le plus convoité de la construction d'une marque est d'avoir des visiteurs fidèles qui viennent au musée régulièrement, le recommandent aux autres et le soutiennent à la fois sur le plan financier et par le bénévolat. Il leur arrive même de l'intégrer dans leur style de vie. Dans le marketing des entreprises, une place plus importante est accordée à ce public. On estime qu'il est cinq fois plus dur de gagner un nouveau client que de conserver celui qu'on a déjà. De nombreux musées fonctionnent depuis des années dans ce segment grâce à leurs associations. Les amis du musée versent une cotisation annuelle pour montrer leur fidélité et soutenir financièrement le musée par les dons et le bénévolat. Si votre musée a ce type de public, prenez-en soin et encouragez-le. Ce sont vos visiteurs les plus précieux. Ils connaissent la marque et ce qu'elle représente.

# Sécurité des musées et préparation aux catastrophes

*Pavel Jirasek*

Département de la Protection du patrimoine, ministère tchèque de la Culture

« Pas grand-chose sur cette photo? Mais, voyons, c'est une pièce de musée! »



Photo : Jiří Černý

## **La sécurité est l'affaire de tous**

Un de mes amis de longue date, professionnel de musée et muséologue par excellence, avait l'habitude de commencer

ses cours sur la constitution d'une collection par ces mots : « Sans collections, il n'y aurait pas de musée. Mais n'oubliez pas que ça ne marche pas dans l'autre sens ! » Beaucoup de gens éprouvent le besoin de collectionner des objets. Pour satisfaire leur désir, ils n'ont pas besoin de créer un musée. Les musées, de leur côté, sont obligés de monter des collections ; pour eux c'est plus qu'un signe d'intérêt pour les objets culturels. Certes, la constitution d'une collection basée dans un musée n'est pas une fin en soi. Pour qu'elle soit utilisée à bon escient et communique l'information qu'elle contient aux visiteurs, elle doit non seulement continuer de se développer, mais surtout être préservée pour les générations futures. Cette collection muséographique n'est évidemment pas une fin en soi, mais cela ne veut pas dire pour autant qu'il ne faut y toucher ni en extraire une seule pièce.

Toutefois, cette décision ne peut être prise que dans le cadre d'une politique de collections clairement établie, et non à cause d'influences extérieures qui pourraient être très préjudiciables ou même détruire les collections, quelles que soient les décisions stratégiques du musée. Un tel désastre peut même entraîner sa propre destruction. Pour éviter cela, les musées utilisent des systèmes de sécurité.

Note : la perte d'objets dont la valeur financière n'est pas très importante comparée à la valeur de la collection peut néanmoins entraîner une immense perte de la valeur scientifique ou culturelle de la collection tout entière.

L'ensemble du personnel (non seulement les gardiens, mais aussi la direction générale et le personnel des services

techniques et de conservation) fait partie de ce dispositif de sécurité et il en va de même de toutes les opérations qui se déroulent dans l'institution et des ressources utilisées. Nul ne peut échapper aux procédures de sécurité, pas même les visiteurs. Le musée est une institution particulière à qui l'on a confié la garde d'objets extrêmement importants pour le temps présent et qui sont exposés aux risques de vol, de vandalisme, d'incendie, de dégât des eaux, d'attaque de produits chimiques, etc. Toutes les personnes confrontées à ce problème d'une manière ou d'une autre doivent en tenir compte et faciliter les procédures de sécurité. Le dispositif de sécurité inclut les relations extérieures du musée avec ses principaux partenaires (pompiers et police).

Le musée est, bien sûr, tenu d'assurer la protection des collections, mais aussi de ses visiteurs et de ses employés, de son patrimoine comme de sa réputation.

Un musée peut être un lieu à haut risque, et les risques sont élevés dans toutes ces catégories. Le vandalisme, le feu, l'eau, les produits chimiques, etc. sont autant de menaces pour les collections.

De plus, des pièces de collection sont parfois échangées avec un bénéfice substantiel, puisque ce genre de demande est en progression constante. Les musées accumulent ces objets en grande quantité dans un espace comparativement restreint. Cela ne fait, bien sûr, qu'accroître le risque de vol. Il convient de noter que les dispositifs de sécurité dans chaque zone d'activité sont plus exposés de l'intérieur, soit par manque de discipline, non-respect des règles élémentaires, indifférence et, malheureusement, par l'intermédiaire d'employés malveillants qui prêtent main-forte aux malfaiteurs ou leur communiquent des informations. Les musées ne peuvent pas exclure ce risque : en effet, il y a des cas avérés de vols, cambriolages et même de vol à main armée pour lesquels la participation du personnel a été prouvée ou du moins fortement suspectée. C'est pourquoi il peut être préférable d'opérer quelques changements au niveau des comportements plutôt que d'installer un système de sécurité électronique sophistiqué et onéreux.

L'observation des règles de sécurité élémentaires permet de minimiser les risques. Mais, aucun dispositif n'est parfait. Une défaillance du maillon le plus faible de la chaîne peut entraîner une rupture totale. Malheureusement, la découverte du maillon faible intervient en général quand le mal est fait. Ce chapitre traite de la prévention de ces incidents et va vous apprendre à mettre en place un dispositif de sécurité approprié, à gérer certains types de risques et quoi faire en cas d'alerte.

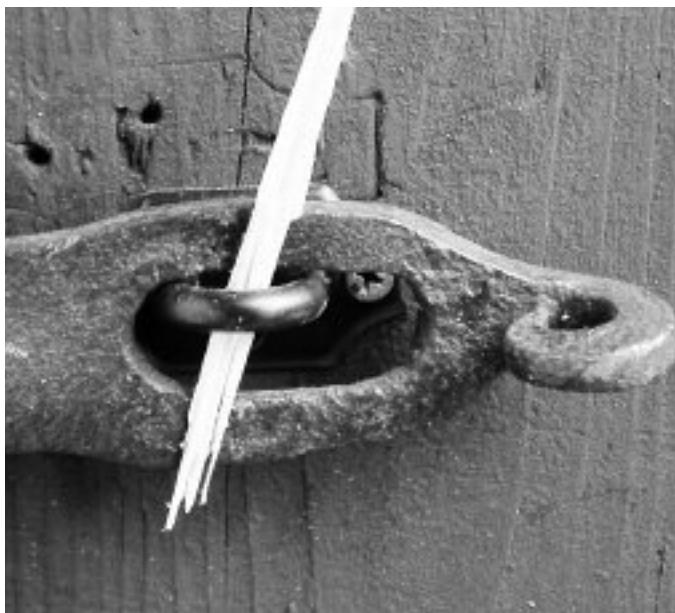


Photo : Pavel Korda

### **Établissement d'une politique et d'un système de sécurité**

La sécurité d'un musée ne peut être assurée qu'en définissant clairement la politique de sécurité et sa bonne mise en application. Cependant, l'efficacité d'un système de sécurité dépend de l'acceptation d'un certain nombre

### Brèves définitions des termes utilisés dans ce chapitre

1. La sécurité, pour un musée, est sa capacité immédiate à remplir l'une de ses fonctions élémentaires, à savoir protéger ses employés, ses visiteurs, ses collections, son patrimoine mobilier et immobilier et sa réputation.
2. L'analyse de risque est le processus qui permet de définir la fréquence et la gravité des dangers auxquels est exposé le musée (ses employés, visiteurs, collections, autres biens mobiliers et immobiliers et sa réputation). Le résultat de l'analyse est l'évaluation de chacun des risques faisant l'objet de ce chapitre, sur une échelle comprenant cinq niveaux :
  - a. négligeable
  - b. faible
  - c. moyen
  - d. élevé
  - e. catastrophique
3. Un risque acceptable est un risque dont la fréquence et la portée n'entraînent aucune perte majeure pour l'organisation (dégradation d'un objet faisant partie d'une collection, détérioration de l'état de santé, etc.). Le degré d'acceptabilité, c'est-à-dire le niveau de perte acceptable, est défini par l'organisation elle-même en vertu de critères moraux et de la législation nationale.
4. La politique de sécurité définit, sur la base de l'analyse de risque, le degré de sécurité requis pour le musée (niveau acceptable des risques individuels).
5. La gestion de la sécurité d'un musée inclut tous les instruments de gestion, les mesures et les procédures ayant un impact sur le niveau de sécurité de l'institution.
6. Le plan stratégique de protection du musée inclut toutes les activités envisagées pour renforcer l'organisation dans la lutte contre les différents types de risques (garantir la sécurité du musée) au niveau requis et selon des priorités clairement établies.
7. Le plan d'urgence décrit brièvement les mesures et les procédures à suivre en cas d'alerte et d'accident, et fait la synthèse des documents de planification, d'information et de méthodologie utilisés dans la prise de décisions, la gestion et la coordination des situations de crise. Le plan d'urgence doit être formulé par écrit et dressé par le responsable de l'organisation. Dans le cas d'un musée national, il doit se conformer au plan d'urgence nationale, régional ou municipal qui est établi, en général, par un service du ministère de l'Intérieur ou l'administration régionale. Les musées de fondations, d'associations, d'universités et autres doivent s'efforcer d'appliquer les mêmes normes et procédures nationales ou locales en concertation avec les services d'urgence.
8. Le système de sécurité du musée recouvre tous les moyens techniques et les mesures organisationnelles visant à assurer le niveau de sécurité requis.
9. La fiche opérationnelle du plan de prévention et de protection est un matériel documentaire contenant les informations indispensables sur les locaux du musée, nécessaire à l'intervention des forces spéciales neutralisant les conséquences d'un accident ou d'une situation d'urgence.

de mesures et de l'attitude des personnels de musée concernant leur mise en œuvre.

La sécurité des collections et du musée est une variable qui dépend de facteurs externes et internes. Comme je l'ai mentionné dans la section précédente, les risques caractérisent la gravité du danger qui menace le musée. La mise en œuvre d'une politique de sécurité intégrée dans le plan stratégique de protection du musée doit permettre de minimiser les risques.

### Qui est chargé de prendre les mesures de sécurité et de les faire appliquer ?

1. Le directeur du musée doit définir sa politique de sécurité qui doit être fondée sur l'analyse de risque.
2. Le membre du personnel désigné comme chef de la sécurité doit être habilité par le directeur du musée. Il est, entre autres, responsable de l'analyse de risque de tous les bâtiments et locaux que possède ou gère le musée ou qu'il loue à des fins d'exposition ou d'entreposage de biens culturels. L'analyse de risque peut aussi être confiée à un cabinet d'experts de bonne réputation, peut-être un cabinet de consultants spécialisé dans le domaine, ou à la compagnie d'assurances du musée. Une analyse de risque simplifiée peut être réalisée à l'aide du formulaire présenté à l'annexe 2 à la fin de ce chapitre.
3. Tout le personnel du musée, en particulier la direction et les chefs de service, doit être chargé de la mise en œuvre et de l'application des mesures de sécurité.

### Analyse de risques et plan de sécurité

Le directeur de l'organisation ou le responsable de la sécurité détermine le risque acceptable pour tous les dangers identifiés et l'ensemble des bâtiments et des locaux (l'échelle graduée qui figure au point (2) de l'encadré de gauche est utile à cet égard). Concrètement, cela veut dire que pour certains bâtiments (ex. un entrepôt de matériaux de construction situé à une bonne distance du bâtiment principal) un risque moyen d'incendie est acceptable, alors que dans d'autres cas tout risque d'incendie, aussi faible soit-il, est à éliminer (notamment dans les salles d'exposition et les réserves de

collections). La comparaison de cette graduation des risques avec les résultats d'une analyse de risque définit alors les priorités de l'élimination de risques spécifiques et sert de base au plan stratégique de protection du musée.

En établissant le plan stratégique du musée, le directeur ou le responsable de la sécurité ajuste ou met au point le système de sécurité approprié.

Ainsi, les principes élémentaires d'élaboration d'un dispositif de sécurité efficace dépendent d'une analyse de risque permanente, de son évaluation et de l'intégration de ses conclusions sous forme de mesures concrètes dans le fonctionnement quotidien du musée. Comme on l'a déjà dit, cela doit faire partie des fonctions du personnel de sécurité, mais aussi de tous les effectifs du musée.

Bien qu'il incombe normalement au personnel de sécurité de prendre les mesures appropriées pour traiter un problème de sécurité réel ou prévisible selon les ordres de la direction, chacun doit savoir ce qu'il faut faire et qui informer en cas d'urgence ou de doute. Cela signifie que la formation concernant les procédures de sécurité et la réaction face aux dysfonctionnements réels ou prévisibles ou d'autres situations d'urgence doivent être intégrées dans le programme de formation et de développement professionnel que propose le musée à l'ensemble du personnel, quel que soit son poste ou sa fonction.

L'analyse de risques est désormais une discipline à part entière à laquelle accordent une grande importance les entreprises spécialisées ou les équipes d'experts des institutions gouvernementales. Les systèmes d'analyse moderne sophistiqués incluent la modélisation du comportement de systèmes à des fins de gestion des situations d'urgence, ce qui nous permet de contrôler le comportement de sous-systèmes individuels ainsi que du système de sécurité dans son ensemble. Il faut aussi tenir compte non seulement des incidents qui ont un haut niveau de probabilité, mais aussi de ceux qui présentent un degré de probabilité

minimum, mais avec des conséquences potentiellement catastrophiques. Tout est donc basé sur le niveau de risques identifiés. Il est très révélateur que l'industrie des assurances figure parmi les principaux commanditaires d'une publication et d'une étude sur le risque de dangers naturels à plus long terme, comme celle du Benfield Natural Hazards Risk Assessment Centre de l'Université de Londres.

Certes, dans l'élaboration de la politique de sécurité du musée, il ne faut pas négliger l'incidence catastrophique d'un ouragan ou d'un séisme qui s'abat sur la région peut-être une fois tous les dix ou quinze ans. Toutefois, il y a des dangers dont l'effet destructeur sur les pièces de collection n'est pas immédiat, mais néanmoins redoutable, qu'ils proviennent de la pollution atmosphérique ou d'une lumière trop agressive dont l'effet néfaste à long terme est comparable à celui d'une catastrophe naturelle de quelques minutes (voir le chapitre *Préservation des collections*).

Il convient de déterminer le degré de risque acceptable pour chacun de ces dangers, autrement dit le musée doit décider de la gravité du risque d'occurrence d'une situation particulière qu'il est prêt à accepter. Il est évident que certains dangers sont indépendants de sa volonté. Cependant, des mesures préventives peuvent être prises dans chaque cas, ce qui limite grandement leurs éventuelles conséquences. Par mesures préventives, j'entends les dispositions prises pour assurer la sécurité du musée ou, plus précisément, les sous-systèmes individuels du dispositif de sécurité dans lequel s'inscrit la mise en œuvre du plan stratégique de protection du musée.

### **Mise en place du plan stratégique de protection du musée**

Sur la base de l'analyse de risque, la direction du musée peut commencer à mettre au point les procédures et les systèmes de sécurité, à condition de savoir ce qu'il faut protéger contre quoi, ce qui peut ou ne peut pas attendre et quel

**Les dangers potentiels les plus importants à évaluer. L'analyse de risque doit prendre en compte tous les dangers susceptibles de détériorer sérieusement les collections ou le musée lui-même**

**1. Risques provenant de catastrophes naturelles**

- inondations - crues, érosion du littoral, tsunamis et pluies torrentielles
- sécheresse ou pénurie d'eau
- forte tempête et vents violents
- orage, éclairs et survoltage dû aux forces atmosphériques
- feu de forêt
- infestation massive de parasites et vermine (insectes, rongeurs, champignons...)
- séisme
- éruption volcanique

**2. Pannes techniques**

- dommages sur la structure du bâtiment du musée
- incendie dans le bâtiment
- coupures d'électricité, gaz, téléphone et connexions sécurité
- coupures d'eau
- panne du système de chauffage ou de refroidissement
- rupture de l'approvisionnement en carburant
- panne des systèmes de climatisation
- pannes des systèmes de surveillance
- grève des éboueurs
- interruption de service de transport nécessaire à la livraison de fournitures essentielles et à l'acheminement du personnel d'encadrement
- pollution chimique
- fuite de carburant de produits chimiques

**3. Accidents**

- dégradation des collections
- perte de données essentielles, comme la documentation des collections, manuelle ou électronique
- dégâts subis par le bâtiment, l'équipement et le mobilier intérieur
- blessure ou mort d'un membre du personnel ou d'un visiteur
- effet cumulé des accidents précédents

**4. Activités illégales**

- entrée de personnes non autorisées
- cambriolage
- vol, y compris commis par des membres du personnel
- vol à main armé ou présence d'individus armés sans autorisation
- incendie volontaire
- assaut du bâtiment durant des émeutes
- explosion ou menace d'explosion
- agression, y compris violences sexuelles
- atteinte à l'ordre public ou autre conduite répréhensible
- dégradation volontaire du musée incluant vandalisme et graffiti
- abus de drogue ou d'alcool dans les locaux du musée
- extorsion de fonds par chantage
- attentat

**5. Risques en cas de conflit armé**

- dégâts causés par les bombes et les obus
- destruction des systèmes électroniques et électriques, ordinateurs et systèmes de contrôle et de sécurité du bâtiment et destruction de données informatiques par des attaques électroniques
- occupation militaire ou autre abus des forces d'attaque ou de défense
- réquisition du bâtiment, de l'équipement et des fournitures vitales par le gouvernement ou l'occupant à des fins de guerre ou d'aide à la population civile
- pillage, soit par des forces militaires, irrégulières ou des civils
- perte de personnel d'encadrement du musée pour cause de service militaire obligatoire ou volontaire, mort ou accident
- impossibilité pour le personnel d'aller travailler pour des raisons de sécurité ou des restrictions de mouvements imposées par l'armée
- attaque de forces irrégulières ou d'insurgés
- risque accru de criminalité y compris vols et cambriolages en raison des troubles

Cette liste n'est pas exhaustive, mais elle illustre la diversité des dangers potentiels.

niveau de protection est requis dans chaque cas. En bref :

Mise en œuvre du plan = gestion satisfaisante de la sécurité du musée.

En établissant ou en mettant à jour la politique de sécurité du musée, la direction va probablement inclure l'adoption et la mise en application de solutions et de

mesures d'amélioration concrètes, à savoir :

- modifications de l'organisation du musée;
- installation d'un nouvel équipement technique;
- mise en œuvre de procédures appropriées et définition précise des tâches incombant à chaque division, mais aussi à chaque employé au sein de la division.

Il faut toujours s'assurer que les mesures individuelles ne se neutralisent pas les unes les autres, c'est-à-dire qu'elles n'annulent pas leurs effets mutuels.

Les musées ont le choix entre de nombreuses solutions qui ne sont pas très différentes les unes des autres. Mais il faut toujours tenir compte des particularités, à savoir l'emplacement des bâtiments, l'aménagement intérieur, la nature des collections, etc. Pour garantir une bonne protection à la fois humaine et matérielle, il faut aller des mesures simples (et pas trop coûteuses) aux plus complexes, en se rapprochant graduellement des conditions de sécurité optimale définies dans la politique de sécurité (protection contre quel danger et de quelle importance).

Voici un exemple qui montre comment le système de sécurité du musée peut être conçu comme une chaîne de sous-systèmes avec des liens fonctionnels et logiques réciproques, des plus simples aux plus complexes :

### ***1. Barrières mécaniques***

Ce sont notamment les murs, les portes, les serrures, les portes coupe-feu, les barreaux, les clôtures, le verre feuilleté, les vitrines, les coffres-forts, les chambres fortes, etc. Tous ces éléments constituent le niveau de protection élémentaire des collections ; les autres systèmes ne sont que complémentaires.

Les portes pleines, les serrures appropriées et leur usage à bon escient sont les éléments les plus importants de la sécurité d'un musée.

### ***2. Mode d'organisation des gardiens (aussi appelés surveillants, vigiles ou agents de sécurité selon les pays et les musées)***

La direction doit établir les règles de conduite pour cette catégorie de personnel. Le nombre de gardiens ou de



Photo : Dana Einhornová

surveillants dépend du nombre, de la dimension et du type de bâtiments et de salles d'exposition, du nombre de visiteurs et de la valeur des collections. Des systèmes de télévision en circuit

fermé et des alarmes électroniques sont un bon complément de sécurité pour les gardiens, mais ne les remplacent pas.

### ***3. Mesures d'organisation concernant le comportement du personnel et des visiteurs***

Ces mesures peuvent être continuellement mises à jour à chaque nouvelle exposition et des services sont offerts aux visiteurs. Dans beaucoup de pays, des dispositions ou une législation pénale peuvent entrer en vigueur dans les musées nationaux, voire non gouvernementaux.

### ***4. Mesures de sécurité dans les salles d'exposition***

Ce sont des mesures qui réduisent le risque d'accident et de blessure pour le personnel et les visiteurs (disposition des objets, types de vitrines, etc.).

### ***5. Système de détection d'intrus***

C'est un niveau de protection supérieur qui n'est efficace que s'il est combiné avec des barrières mécaniques et d'autres sous-systèmes de protection pour assurer la protection en dehors des heures d'ouverture ou pour protéger des zones interdites au public. Ce système sera décrit plus en détail dans la section sur les alarmes et les systèmes de détection incendie.

### ***6. Système de contrôle d'accès***

Ce système existe sous une forme ou sous une autre dans tous les musées et il est important pour enregistrer les déplacements du personnel. Sous sa forme la plus simple, il consiste à échanger une clé contre une signature ou une note écrite. Les systèmes les plus sophistiqués sont associés à des lecteurs électroniques. Après avoir lu l'information donnée par la personne entrante (carte magnétique, badge sécurisé ou autre), le lecteur envoie le signal à un ordinateur central qui vérifie le droit d'accès. Si le système est électronique avec une surveillance depuis une salle de contrôle central, cela réduit d'autant le risque de vol par des employés du musée. Il fonctionne indépendamment des autres dispositifs ou peut être relié à un système de détection d'intrus et à un avertisseur



Installation de détecteurs de mouvement dans un intérieur d'époque

Photo : Pavel Korda

d'incendie. Il peut aussi être complété par un détecteur de métaux à l'entrée du musée.

### ***7. Télévision en circuit fermé***

Ce dispositif qui complète les sous-systèmes d'alarme incendie et de détection d'intrus, protège aussi bien les collections que les visiteurs et le personnel. Il sert notamment à confirmer une alerte et à fournir des preuves d'activités illégales. À l'heure actuelle, les institutions abandonnent peu à peu les grands bureaux de contrôle équipés de moniteurs à la faveur d'un nouveau type de système qui ne branche le moniteur qu'en cas d'incident d'alarme. L'incident est alors signalé au personnel de la salle de contrôle (qui reçoit aussi l'image du « moniteur d'alerte ») qui en fait l'enregistrement numérique dans un mode de qualité sur un support de stockage de données. L'existence de la salle de contrôle est la condition indispensable à la pleine exploitation des possibilités du système. Les caméras doivent être placées sur le lieu de passage des visiteurs. Ce sous-système est indispensable pour éliminer les fausses

alertes des sous-systèmes périphériques du système de détection d'intrus. Il est également important en raison de son effet préventif et psychologique.



Caméra extérieure dans son boîtier, température ambiante –20°C

Photo de l'auteur

**8. Communication interne et système d'appel d'urgence**  
Ce sous-système protège en particulier les surveillants dans les salles d'exposition. Il fonctionne à l'aide d'un appareil — mobile, avec transmission de données par radio, ou fixe. Une autre option est celle du talkie-walkie. Les sous-systèmes contemporains font la distinction entre, d'une part, les situations particulières qui ne menacent pas immédiatement la vie ou la santé du gardien et, de l'autre, l'assaut immédiat. Ils permettent aussi de localiser comparativement avec précision le lieu où l'alerte a été donnée.

**9. Mesure et régulation de quantités physiques critiques (température, humidité, intensité de la lumière et rayons UV)**

Ce sous-système est surtout utilisé dans les musées pour contrôler l'environnement dans lequel sont conservées

les collections. C'est aussi un outil remarquable pour étudier l'effet à long terme des influences physiques.

**10. Mesure des quantités techniques (eau, gaz, poussière)**

Ce sous-système aide à identifier un incident qui se produit avec des conséquences potentielles catastrophiques.

**11. Éclairage intérieur et extérieur**

C'est important pour la prévention et utile pour surveiller des bâtiments isolés.

**12. Protection contre le survoltage causé par des forces atmosphériques**

Ce dispositif est important pour tous les systèmes électroniques à courant faible. Et il assure la protection des systèmes et des ordinateurs contre une surtension sur l'entrée du secteur et la protection d'éléments du système individuel, etc. La protection contre les dommages produit un effet économique notoire. Une protection de qualité contre le survoltage comprend trois éléments : diodes à avalanche, varistance, parafoudre et protection contre les surintensités. L'expérience de ces dernières années montre l'importance cruciale de ce sous-système. De nombreux cas ont été signalés où des sous-systèmes de protection coûteux (valant plusieurs milliers de dollars) ont été complètement détruits lors d'une tempête, alors que l'installation d'une protection contre le survoltage n'aurait coûté que 5 à 10 % du prix du matériel détruit.

**13. Centre de contrôle interne (salle de contrôle)**

Son importance est évidente : dans un certain nombre de cas, c'est la condition préalable au bon fonctionnement des autres sous-systèmes. Mais pour jouer ce rôle, il nécessite la présence permanente de personnel et un mode de fonctionnement particulier, il ne doit pas être accessible aux personnes étrangères au service et bénéficier d'une bonne protection.

**14. Transmission des données du centre de contrôle aux forces d'intervention compétentes**

La transmission de l'information en cas d'alerte forme la base du système de sécurité. Les données transmises aux



Photo : Pavel Korda

forces d'intervention (police, pompiers...) constituent une opération indépendante de l'activité du personnel de la salle de contrôle ; si le musée n'est pas pourvu d'un centre de surveillance interne, l'information doit être transmise directement au centre du système de détection. Il est recommandé d'utiliser plusieurs types de transmission indépendants. Si la seule voie de transmission utilisée est, par exemple, une ligne téléphonique, il y a un risque, car il n'est pas très difficile de la mettre hors service. Le matériel le plus sophistiqué fait appel à la transmission parallèle via une ligne téléphonique et à la transmission sans fil sur plusieurs fréquences secrètes.

### ***15. Documentation textuelle et visuelle des objets culturels, enregistrement et entrée dans l'inventaire***

La documentation textuelle et visuelle des collections est d'autant plus importante qu'elle augmente leur capacité à nous donner des informations précieuses sur la nature et la société ; elle n'a quasiment pas de prix dans le cas d'une enquête policière pour retrouver un objet volé, mais aussi en cas de restauration, de copie d'une œuvre,

etc. Il est recommandé d'utiliser la norme internationale de l'OBJECT ID pour l'échange d'informations. Si l'objet en question a été volé, il est également important d'indiquer si sa valeur justifie le lancement d'une enquête nationale ou internationale et de vérifier ensuite si l'enquête a vraiment été lancée. L'action de la police peut sinon être limitée à la ville ou à la région concernée. La documentation textuelle et surtout visuelle est un facteur clé de l'enquête. Les musées commencent à utiliser diverses techniques de désignation (micro-points, ADN, enregistrement etc.) à des fins d'identification.

### ***16. Plan d'urgence incluant un plan d'évacuation des personnes (personnel et visiteurs) et des collections***

Un plan d'urgence bien pensé est indispensable dans tout système de sécurité. (Ce sujet est abordé dans une autre section de ce chapitre.)

### ***17. Coopération avec les forces d'intervention (ou les services de secours)***

Les personnes qui participent à des opérations de secours en cas d'accident ont différents intérêts. La priorité du musée est de sauver les collections et les données importantes, alors que les pompiers veulent avant tout localiser le départ du feu et que la priorité pour la police dans une affaire criminelle est de trouver et d'arrêter l'assassin. Il est conseillé de discuter au préalable du plan et des règles à observer en cas d'intervention pour être sûr que les acteurs individuels ne se gênent pas mutuellement.

### ***18. Coopération avec les agences et organisations nationales et internationales compétentes***

À l'heure actuelle il existe déjà beaucoup d'agences internationales qui contrôlent le commerce des objets culturels et la coopération entre elles amène des résultats positifs. Il n'en reste pas moins vrai que lorsqu'un objet important disparaît d'une collection, il faut toujours contacter en premier la police

locale ou nationale, selon les dispositions et procédures en vigueur. Pour l'aider dans ses recherches, il faut lui procurer non seulement la documentation textuelle, mais aussi une photo de l'objet en question. Il est aussi recommandé de vérifier si elle a bien demandé de lancer une enquête internationale par l'intermédiaire du bureau national d'Interpol ou du Secrétariat général de l'ICOM.

**19. Priorités pour la conservation et la restauration**  
Dans une discussion sur les autres sous-systèmes de sécurité, les priorités en matière de conservation risquent de sembler assez éloignées des problèmes débattus. Néanmoins, la conservation, la préparation et la restauration sont cruciales pour la protection d'une collection. Mais ce sont des opérations coûteuses pour lesquelles aucun musée n'a jamais un budget suffisant. Aussi est-il indispensable d'établir le plan des priorités.

### **Système de détection d'intrus**

Ce système, associé aux obstacles mécaniques et à la présence de gardiens et de surveillants de musée, garantit un meilleur degré de protection. En concevant un système de détection d'intrus, il ne faut jamais oublier que le temps nécessaire au malfaiteur pour atteindre l'objet convoité par le plus court chemin doit être plus long ou au moins équivalent au temps nécessaire (à partir de la détection) à la transmission du signal, la confirmation de l'alerte et l'intervention qui suit.

Concrètement, cela signifie qu'après avoir détecté la présence d'un intrus sur un site gardé, l'individu va être confronté à un ou plusieurs obstacles mécaniques qui vont lui prendre assez longtemps à surmonter. Ce principe élémentaire est la pierre angulaire de tout système de détection d'intrusion. Si on l'ignore, même le système électronique le plus coûteux n'est plus qu'un épouvantail.

Mais le cas se produit rarement, car les collections sont souvent conservées dans des bâtiments historiques entourés

de grilles ou de clôtures. Combiné à un système de sécurité électronique interne qui protège l'intérieur et la carcasse de l'édifice au moyen de détecteurs d'espace, bris de verre ou ouverture portes et fenêtres, une clôture extérieure — et *a fortiori* un système de détection d'intrus — ne sert à rien. Le moment critique se situe après que les malfaiteurs ont enjambé la grille, ce qui n'est pas un problème aujourd'hui, compte tenu du matériel sophistiqué dont ils disposent. Ce qu'il faut installer à l'intérieur du bâtiment, ce sont des barres métalliques que les malfaiteurs doivent faire sauter après que leur intrusion a été signalée.

Si les barres ne conviennent pas, on peut installer des avertisseurs extérieurs (détecteur de pression souterraine, barrières infrarouge fermant le bâtiment de l'extérieur). Cette option est évidemment plus coûteuse puisqu'elle requiert des connexions avec des caméras extérieures pour éviter les alertes causées par des facteurs autres que le forcement d'une clôture. L'autre complication vient du fait que cette technique moderne et efficace nécessite l'installation d'une clôture ou d'une grille extérieure qui rend les abords immédiats de l'édifice inaccessibles lorsque les lieux sont protégés. Il va de soi que cette solution est bien souvent exclue, surtout dans les zones urbaines très construites.

On a toujours intérêt à faire appel aux services d'une entreprise spécialisée dans la conception et l'installation de systèmes de détection d'intrusion et de choisir une technologie haut de gamme qui a fait ses preuves. C'est non seulement une garantie de bon fonctionnement du dispositif, mais cela permet aussi de supprimer deux autres problèmes fréquents : les fausses alertes et les alarmes de nuisance (dues à une erreur des agents de surveillance).

La protection des locaux contre les effractions est complétée par celle des objets eux-mêmes. Ici aussi, la solution généralement retenue consiste à associer une barrière mécanique (vitrine en verre feuilleté) et un système de détection d'intrus. Les fabricants de vitrines les équipent



Photo : Police tchèque

d'avertisseurs bris de verre ou ouverture, ou proposent d'installer ces dispositifs. Ce qui importe, c'est le choix des avertisseurs en fonction du type de vitrines, d'éclairage et d'objets exposés. La protection des objets dans les

bibliothèques publiques pose un problème assez délicat. La solution la plus efficace consiste à placer des micros puces dans les livres qui activent l'alarme lors du passage dans la zone de contrôle.

Les composants de ce système doivent être sélectionnés avec le plus grand soin. Chacun d'eux répond à des conditions d'utilisation précises. Cela vaut en particulier pour le choix des détecteurs dans un local non chauffé ou à l'extérieur, où il faut toujours vérifier la température que supporte le matériel et autres précautions d'usage. Il est recommandé d'utiliser des avertisseurs basés sur différents principes de détection.

#### **Détection et alarme incendie automatique**

Ces systèmes de protection forment en général le sommet de la pyramide de protection. C'est parce qu'en cas d'incendie, les pertes matérielles sont définitives, on ne peut rien récupérer, mais aussi parce qu'un incendie constitue une menace sérieuse pour la santé et la vie humaine.

Il est judicieux de faire installer un système de détection incendie avec un système de détection d'intrus parce que les câbles suivent le même trajet, ce qui fait faire des économies. En principe, l'alarme incendie peut être combinée à un système d'extincteur automatique. Mais cela peut poser un problème dans les bâtiments historiques où le système d'extincteurs interfère plus radicalement avec l'aspect intérieur que le système de détection. On peut trouver une solution intermédiaire en installant les composants du système d'extincteurs aux endroits les plus sensibles.

Le choix de la substance d'extinction à utiliser est aussi une décision capitale ; les moyens traditionnels, comme l'eau, semblent les plus indiqués. On peut aussi recommander d'utiliser un extincteur à eau pulvérisée qui présente de multiples avantages, une faible consommation d'eau et une dégradation comparativement faible des locaux et des collections au cours de son utilisation.



Essai d'un canon à eau unique (extincteur incendie à eau pulvérisée)  
Photo de l'auteur

Les mêmes recommandations s'appliquent lors de son installation, c'est-à-dire que plus la technologie et la compétence de l'installateur sont grandes, moins il y a de risque de fausse alerte. Des systèmes de détection incendie

sont installés dans tous les types d'établissements (musées, bibliothèques, monuments) : ils peuvent toujours être connectés par ordinateur à d'autres sous-systèmes, mais doivent fonctionner de manière autonome.

La prise en compte de la nature du matériel est particulièrement importante dans les bibliothèques. Dans les salles d'exposition du musée, il faut veiller à l'association du détecteur avec l'éclairage des objets exposés. S'ils ne sont pas bien protégés de la lumière et si la chaleur que dégage l'éclairage a une intensité proche de celle du feu, cela peut déclencher une fausse alerte. La mise en place d'une liaison directe avec un bureau de contrôle accroît l'efficacité du système de détection incendie automatique. Chacun des sous-systèmes autonomes réduit l'impact négatif potentiel des risques pour la sécurité, mais le mieux est de combiner plusieurs sous-systèmes.

### Plan d'urgence

Le plan d'urgence est le dernier élément d'un système de sécurité efficace et performant, qui réunit tous les éléments clés et l'information nécessaire en cas d'alerte, malgré l'évaluation de tous les risques, la planification et la formation du personnel.

### Dernières recommandations et autres supports

J'ai essayé de remplir cet espace comparativement limité avec autant d'informations que possible en proposant au moins une introduction correcte à l'importance vitale et, en même temps, à la complexité de la tâche qui consiste à assurer la sécurité d'un musée ou d'une collection. Les appendices qui suivent offrent un modèle de Plan d'urgence qui peut être adapté à la plupart des musées et qui peut vous aider à accomplir cette tâche difficile mais primordiale.

Pour finir, laissez-moi vous redire les mots clés de la sécurité dans les musées : « La sécurité est l'affaire de tous. » Si ce message vaut pour votre musée, vous avez déjà fait la

moitié du chemin. Si cela vous intéresse, le Comité international de l'ICOM peut vous aider à résoudre vos problèmes de sécurité.

## Appendice 1: Modèle de Plan d'urgence

### Section A

Cette section du plan d'urgence doit servir non seulement au musée, mais doit aussi être mise à disposition à la demande des forces d'intervention qui seront déployées au musée (police, pompiers, etc.).

#### Partie centrale

- (1) La partie centrale du plan d'urgence établi par le directeur ou le chef de la sécurité doit mentionner :
  - a) nom de l'organisation;
  - b) nom de son représentant statutaire ou du responsable de la gestion des situations d'urgence (responsable sécurité) ;
  - c) adresse, téléphone, fax, courriel de l'organisation, contact avec le service de sécurité permanent (si le musée en a un) ;
  - d) définition de la responsabilité et des pouvoirs du musée dans la gestion de l'urgence dans le respect de la législation (i.e. droit de superviser l'ensemble du processus d'évacuation des collections, etc.).
- (2) Dans la section A du plan d'urgence, l'auteur du plan doit aussi inclure les éléments suivants :
  - a) une liste des locaux où se trouvent les objets des collections du musée, avec les numéros de téléphone et fax, courriel et le numéro de portable du responsable de la gestion du bâtiment ;
  - b) le mode de protection des bâtiments et objets contre les dangers provenant de situations d'urgence ;
  - c) nom des membres de l'équipe d'urgence secours,

téléphone et courriel (le cas échéant) où on peut les joindre (les appels téléphoniques et les courriels seront dirigés en permanence vers le service de contrôle de la sécurité de l'organisation qui les fera suivre) ;

- d) liste des responsables de la protection des collections et des bâtiments individuels, numéros de téléphone et courriel (le cas échéant) où on peut les joindre ;
  - e) description du fonctionnement de chaque bâtiment du musée.
- (3) L'auteur du plan d'urgence doit mettre à jour les informations figurant au paragraphe 4 et les transmettre aux forces d'intervention officielles ou contractuelles.

#### Appendices

- (4) L'Appendice 1 du plan d'urgence, seul appendice de la section A, contient la fiche opérationnelle du musée. La fiche opérationnelle du plan d'urgence doit mentionner :
  - a) nom et adresse du musée
  - b) nombre d'effectifs permanents
  - c) nom (et numéro de téléphone) du responsable de la sécurité des locaux à contacter, liste des responsables de la protection de chaque bâtiment
  - d) information sur les zones sensibles (emplacement de bonbonnes de gaz, de produits chimiques, etc.)
  - e) emplacement des principaux robinets d'arrêt de gaz, d'eau et des compteurs d'électricité avec instructions
  - f) emplacement du panneau de contrôle principal du système de détection d'intrus, de l'alarme incendie et autres éléments du système de sécurité du musée
  - g) nature du matériel entreposé concernant sa manipulation (volume, conditions de transport),

- priorités en cas d'évacuation etc.
- h) description de l'accès approprié aux locaux incluant l'information sur la qualité et la capacité de charge des voies de passage et des étages des bâtiments
- i) plan des locaux avec itinéraires d'évacuation en cas d'alerte (au verso).

## **Section B**

Cette partie du plan d'urgence est seulement à usage interne.

(1) Le directeur du musée ou le membre du personnel habilité nomme une équipe de gestion de crise. La liste des membres de l'équipe avec leurs coordonnées fait partie intégrante du plan d'urgence.

(2) Le directeur du musée où les membres du personnel habilité dressent une liste simple et claire des instructions au personnel du musée au cas où il serait confronté aux situations suivantes (les instructions sont données séparément pour chaque situation d'urgence) :

### *1. Risques provenant de catastrophes naturelles*

- inondations - crue, érosion du littoral, tsunami et pluies torrentielles
- sécheresse ou pénurie d'eau
- forte tempête avec vents violents
- orage, éclairs et survoltage dû à des forces atmosphériques
- feu de forêt
- infestation massive de parasites et vermine (insectes, rongeurs, champignons...)
- séisme
- éruption volcanique

### *2. Pannes techniques*

- dommages sur la structure du bâtiment du musée
- incendie dans le bâtiment
- coupures d'électricité, gaz, téléphone et connexion sécurité

- coupures d'eau
- panne du système de chauffage ou de refroidissement
- rupture de l'alimentation en carburant
- panne de climatisation
- panne du dispositif de contrôle
- grève des éboueurs
- interruption des services de transport nécessaires à la livraison de fournitures essentielles et à l'acheminement des personnels clés
- pollution chimique
- fuite de carburant ou de produits chimiques

### *3. Accidents*

- dégradation des collections
- perte de données essentielles comme la documentation des collections, manuelle ou électronique
- dégâts subis par le bâtiment, l'équipement et le mobilier intérieur
- blessure ou mort d'un membre du personnel ou d'un visiteur
- effet cumulé des accidents précédents

### *4. Activités illégales*

- entrée de personnes non autorisées
- cambriolage
- vol, y compris commis par des membres du personnel
- vol à main armée ou présence d'individus armés sans autorisation
- incendie volontaire
- assaut du bâtiment durant des émeutes
- explosion ou menace d'explosion
- agression, y compris violences sexuelles
- atteinte à l'ordre public ou autre conduite répréhensible
- dégradation volontaire du musée incluant vandalisme et graffiti

- abus de drogues ou d'alcool dans les locaux du musée
- extorsion de fonds par chantage
- attentat

### 5. Risques en cas de conflit armé

- dégâts causés par les bombes et les obus
- destruction de systèmes électroniques et électriques, ordinateurs et systèmes de contrôle du bâtiment et de sécurité et destruction de données informatiques par des attaques électroniques
- occupation militaire ou autre abus des forces d'attaque ou de défense
- réquisition du bâtiment, de l'équipement et des fournitures vitales par le gouvernement ou l'occupant à des fins de guerre ou d'aide à la population civile
- pillage, soit par des forces militaires, irrégulières ou des civils
- perte de personnel de musée important pour cause de service militaire obligatoire ou volontaire, mort ou accident
- impossibilité pour le personnel d'aller travailler pour des raisons de sécurité ou des restrictions de mouvements imposées par l'armée
- attaque de forces irrégulières ou d'insurgés
- risque accru de criminalité, y compris vols et cambriolages en raison des troubles.

Dans chacun de ces incidents potentiels, les instructions doivent assurer un flux adéquat d'information, c'est-à-dire qu'elles doivent indiquer à qui et comment l'information sur l'incident doit être immédiatement signalée, comment neutraliser les conséquences de l'incident et définir les tâches pour chaque membre du personnel (et si possible aussi pour les forces d'intervention extérieures).

La liste des situations d'urgence est évidemment complétée sur la base de l'analyse de risque (article 3) en ce qui concerne l'emplacement des locaux du musée en tenant compte de tous les incidents possibles.

Les instructions doivent être distribuées à chaque employé, l'idéal étant de les présenter sous la forme d'un petit livret.

Un modèle en est donné dans l'Appendice 3 (établi d'après la brochure du Getty Center, *Staff Emergency Procedures*, de mai 2000).

La liste des instructions fait partie intégrante du plan d'urgence.

(3) Le directeur du musée ou le membre du personnel habilité doit aussi faire un résumé écrit des informations sur les partenaires contractuels au titre de la gestion d'urgence. Il comprendra les contacts des unités de coopération de base (police, pompiers, forces armées spéciales) et une liste des partenaires contractuels (restaurateurs, conservateur, transporteurs et autres spécialistes). Ce matériel d'information fait partie intégrante du plan d'urgence.

(4) Le directeur du musée ou le membre du personnel habilité établit un emploi du temps de l'organisation des équipes d'urgence contenant des informations sur l'accessibilité des unités du Système de secours intégré, l'accessibilité des partenaires contractuels, les dates limites de mise en œuvre des mesures concrètes dans les cas de catastrophes annoncées (ex. inondations) etc. L'emploi du temps fait partie intégrante du plan d'urgence.

(5) Le directeur du musée ou le membre du personnel habilité doit établir un plan d'évacuation des personnes, des collections et autres biens de l'institution. Ce document doit indiquer ce qui suit :

- comment annoncer l'évacuation
- lieux de repli et installations de survie pour les

visiteurs et le personnel

- lieux d'évacuation et entrepôts pour les collections et autres biens matériels du musée
- priorités d'évacuation
- comment organiser l'évacuation
- support technique de l'évacuation
- conditions de manipulation des objets des collections
- comment seront désignés et identifiés les objets évacués et éventuellement les autres biens de l'institution
- membres du personnel désignés et entièrement chargés de l'évacuation
- itinéraires d'évacuation (plan).

Le plan d'évacuation fait partie intégrante du plan d'urgence.

(6) Le directeur de l'institution désigne une salle facilement accessible et clairement signalée où entreposer l'équipement d'évacuation.

- matériel sanitaire de premiers secours
- détergents et désinfectants
- bouteilles d'eau distillée
- équipement de protection (gants, vêtements de protection, blouses, masques, respirateurs, casques et lunettes de protection, chaussures de travail et bottes de caoutchouc, etc.)
- matériel d'emballage et équipement de manutention correspondant à la nature des collections et autres biens évacués (papier d'emballage, caisses et boîtes fermant à clé, matériaux d'emballage étanches, etc.)
- fournitures de bureau élémentaires
- équipement, instruments et autres techniques de sauvetage et de secours d'urgence, etc.

Tout ce qui précède doit être disponible en quantité suffisante, correspondant au type de locaux du musée.

Une description exacte de l'emplacement des salles de stockage du matériel d'évacuation fait partie intégrante du plan d'urgence.

(7) Le directeur du musée ou la personne habilitée établit un formulaire de rapport d'urgence pour signaler les cas d'urgence à la direction. Un formulaire-type est présenté à l'appendice 4 de ce chapitre.

Le formulaire fait partie intégrante du plan d'urgence. Il doit être distribué à chaque employé.

(8) Le directeur du musée ou le membre du personnel habilité établit un plan annuel de vérification des mesures préventives. Outre la vérification et l'inspection obligatoire du matériel technique, il doit vérifier au moins une fois par an si chaque unité (ou même l'organisation tout entière) est prête à affronter une situation de crise en simulant un cas d'espèce (exercice d'application). En fin d'année, un membre du personnel habilité soumet les résultats des vérifications et des exercices d'application à la direction du musée pour



Exercice d'évacuation en cas d'incendie

Photo : Pavel Korda

discussion. Le plan de vérification annuelle des mesures préventives et les résultats des vérifications et des exercices d'application sont régulièrement annexés au plan d'urgence.

(9) Le directeur du musée ou le membre du personnel habilité informe chaque membre du personnel du contenu du plan d'urgence et des fonctions et des responsabilités qui lui incombent en cas d'alerte. L'employé donne sa confirmation en apposant sa signature sur le document correspondant. Le protocole est conservé par l'organisation jusqu'à ce que sa période d'emploi se termine.

(10) En cas de besoin, le plan d'urgence doit être mis à jour pour correspondre à l'état de l'organisation. Les informations sur les modifications sont transmises aux membres du personnel dont le rôle dans la gestion de l'urgence a changé.

(11) Le plan d'urgence est diffusé, accompagné d'un ordre du directeur du musée qui en confirme la mise en œuvre.

**Appendice 2 en référence à la méthodologie:  
 Formulaire d'analyse de risque simplifié**

TYPE D'ALERTE	FRÉQUENCE DU PHÉNOMÈNE	TAUX DE PROBABILITÉ (1 à 5 /P/)	GRAVITÉ DES CONSÉQUENCES	DEGRÉ DE GRAVITÉ (1 à 5 /C/)	RISQUE R = P x C	DEGRÉ DE RISQUE (/1 - 5/)	CLASSEMENT par priorité
<b><i>Catastrophes à une distance significative du bâtiment</i></b>							
Inondation							
Tempête et vents violents							
Vaste incendie							
Importante pollution de l'air							
Tremblement de terre							
Infestation d'insectes, rongeurs, etc.							
Survolage causé par des forces atmosphériques							
<b><i>Actes contraires à la loi</i></b>							
Vol simple commis par des visiteurs ou des employés							
Cambriolage							
Vandalisme							
Attitude incorrecte des visiteurs, y compris violence physique							
Incendie volontaire							
Entrée non enregistrée							
Présence d'individus armés							
<b><i>Accidents et pannes</i></b>							
Blessure d'un membre du personnel ou d'un visiteur							
Accident dû au déversement de produits chimiques							
Panne du système de conditionnement d'air							
Coupures d'alimentation: électricité, gaz, mazout, chauffage urbain							
Coupe d'eau							
Panne des systèmes d'alerte sécurité							
Panne des systèmes de communication sécurité							
<b><i>Autres alertes à l'intérieur du bâtiment</i></b>							
Incendie							
Dégâts des eaux provenant des canalisations du chauffage							
Température excessive							
Excès d'humidité							
Surintensité lumineuse							

Nombre d'objets des collections qui risquent fortement d'être volés  
 (nombre de pièces et pourcentage), i.e.  $T1 = < T2 + T3$

nombre de pièces	%

### Appendice 3

#### Incendie

##### En cas d'incendie dans votre zone:

1. Écartez les visiteurs (et les employés) du danger immédiat
2. Si possible, confinez le feu en fermant les portes
3. Prévenez la Salle de contrôle/Pompiers au ..... [inscrire le numéro de téléphone] et/ou le poste d'alerte automatique le plus proche. Avec un talkie-walkie ou par téléphone, donnez les précisions suivantes:
  - a. lieu de l'incendie
  - b. gravité de l'incendie
  - c. votre nom

Ne raccrochez pas avant le personnel de la Salle de contrôle/les Pompiers.

4. Essayez d'éteindre un début de feu à l'aide d'un extincteur si les conditions le permettent.
5. Évacuez les lieux si le feu ne peut pas être circonscrit. Regroupez-vous dans une zone de repli

##### Consignes supplémentaires:

6. Débranchez les appareils électriques en feu si ce n'est pas dangereux. Retirez la prise de courant ou isolez le disjoncteur ou la boîte à fusibles.
7. Ne laissez jamais les flammes s'interposer entre vous et la sortie.
8. Présumez du danger que représente la fumée et/ou les émanations.
9. Ne brisez pas les fenêtres à moins de nécessité absolue ou pour vous échapper, car l'oxygène alimente le feu. Avant d'ouvrir une porte, touchez-la dans le haut. Si elle est chaude ou si vous voyez de la fumée, ne l'ouvrez surtout pas.
10. Ne prenez pas l'ascenseur.
11. Emportez vos effets personnels (clés, portefeuille) en cas d'évacuation, mais n'essayez pas de sauver vos biens au risque de vous blesser. Abandonnez tout ce qui est lourd ou volumineux et qui ralentit ou empêche l'évacuation. Si vous êtes le dernier à partir, fermez la porte derrière vous mais pas à clef.
12. Si le lieu est enfumé, restez plaqué au sol sous la fumée et la chaleur. Rampez si nécessaire.
13. Si vos vêtements ou ceux du voisin sont en flamme, arrêtez-vous et roulez-vous par terre jusqu'à ce qu'il n'y ait plus de flamme.
14. Ne revenez pas sur les lieux de l'incendie à moins d'en avoir reçu l'ordre des pompiers ou de la sécurité.
15. Si vous êtes coincé dans une pièce:
  - a.appelez au secours par tous les moyens possibles: en criant ou en téléphonant sur un portable.
  - b. calfeutrez le bas de la porte avec des morceaux d'étoffe pour empêcher la fumée d'entrer.
  - c. refermez toutes les portes qui vous séparent des flammes.
  - d. si la fenêtre s'ouvre et que vous devez aérer, laissez-la ouverte. Ne brisez pas les fenêtres car il est impossible de les refermer par la suite.

**Tout incendie, peu importe s'il est mineur ou facile à éteindre, doit être signalé à la Sécurité qui avertit ensuite les pompiers**

#### Appendice 4 – Fiche de constat

<b>Notifié par :</b>		
Nom et prénom :		
Service/division :		
Employé comme :		
<b>Date et lieu de l'alerte :</b>		
Date (jour, mois, année)	Quand l'incident s'est-il produit (de/à)	Où s'est-il produit
<b>Incident:</b>		
Type d'incident (ex. vol simple)		
Cause de l'incident		
<b>Dégâts causés par l'incident:</b>		
Dégénération de l'état de santé		
Dégénération des collections		
Autres dégradations		
Dégénération du bâtiment		
<b>Réaction:</b>		
Notifié à (personne) :		
Notifié le (date et heure) :		
Je confirme, par la présente, que tous les renseignements ci-dessus sont complets et exacts.		
Date	Signature	

# Trafic illicite

*Lyndel Prott*

Ancien Directeur de la Division du Patrimoine culturel, UNESCO

## **Introduction**

Un aspect primordial de la fonction des directeurs, conservateurs et autres professionnels de musée est de protéger le patrimoine contre le vol, les fouilles clandestines et les exportations illicites. Des objets exposés peuvent être volés au même titre que ceux qui sont dans les réserves du musée, moins souvent inspectées. Les fouilles clandestines sont un motif de préoccupation pour un musée responsable d'une culture dont on a découvert les vestiges. Ainsi, les chantiers laissés sans surveillance risquent d'être sérieusement dégradés par des individus qui pénètrent sur le site sans permis et creusent des tranchées, utilisent des poteaux ou détachent des morceaux d'objets ensevelis. L'altération du contexte, notamment la confusion des strates ou la falsification délibérée de la provenance pour brouiller les pistes, risque de compromettre l'interprétation archéologique du site. Les vols commis dans les entrepôts d'équipes de fouille sont aussi une pratique courante. L'exportation illicite frappe non seulement les objets volés ou provenant de fouilles illégales, mais aussi les biens culturels qu'il est interdit d'exporter ou qui sont soumis à des conditions restrictives en raison de leur importance pour le patrimoine national. L'exportateur est parfois le propriétaire de l'objet, mais il arrive aussi qu'il y ait eu d'autres transactions illégales, tel un transfert de propriété illicite. Dans ces cas-là, le patrimoine accessible aux citoyens et aux chercheurs du pays d'origine se trouve amoindri.

## **Prévention**

La première chose à faire est d'établir un plan de sécurité qui

prévoit de couvrir la sécurité matérielle (vitrines ou autre moyen de protection, alarmes anti-vol, etc.), la présence d'agents de sécurité qualifiés, l'inventaire exhaustif et la liste d'emplacement des objets, la liste des priorités pour les pièces maîtresses à sauvegarder en cas d'alerte, ainsi que des plans d'urgence et d'évacuation en cas de catastrophe. Tout le personnel doit savoir appliquer le plan de sécurité avec les exercices d'évacuation en cas d'urgence, avoir les coordonnées de la police et autres services d'intervention. Les situations d'urgence donnent souvent lieu à des scènes de pillage.

Devant le nombre de vols commis par des personnels de musée, des bénévoles ou des employés d'entreprises ayant accès aux collections, ou grâce aux informations soutirées par les voleurs auprès du personnel, il convient de vérifier le casier judiciaire des postulants avant de les engager et éventuellement interdire l'accès des zones sensibles, du catalogue et de l'inventaire aux personnels temporaires et bénévoles.

## **Inventaire**

Le plan de sécurité doit impérativement décrire le contenu du musée, d'où la nécessité d'inventorier les collections. L'inventaire doit être suffisamment détaillé pour pouvoir vérifier l'identification d'objets trouvés, saisis par les autorités publiques comme étant suspects ou mis en vente sur place ou à l'étranger.

Certains musées ont des inventaires qui, bien que circonstanciés, ne donnent pas toujours les renseignements permettant d'identifier l'objet. La cote s'enlève facilement. Parfois il est difficile, voire impossible de marquer des objets, à l'exemple d'une



#### Tête de la dynastie Song

Le 27 novembre 1996, des voleurs décapitaient une statue en pierre ornant une tombe de la dynastie Song (960-1279), au sud-ouest de Gongyi dans la province du Henan, au cœur de la Chine. On a retrouvé la tête à San Francisco en novembre 1997.

L'Office chinois des vestiges culturels n'a eu aucun mal à identifier cet objet exceptionnel de Grade I, grâce aux clichés de la statue intacte pris initialement pour obtenir le classement du tombeau sur la liste des monuments. La photographie de la statue, en particulier de ses altérations, a permis l'identification incontestable de la tête qui a été restituée à la Chine en 1998.

pièce de monnaie, une médaille, un bijou, une pierre précieuse ou un sceau cylindrique. En tout cas, chaque objet doit être identifié au minimum par huit éléments et une photo (dessin ou autre image) sur approbation d'experts internationaux des musées, de la police, des douanes, des compagnies d'assurances et des bases de données, et inclus dans « Object-ID ».

#### LISTE 'OBJECT ID' DE POINTS À VÉRIFIER



##### Photographier l'objet

Les photos sont indispensables pour identifier et récupérer les objets volés. En plus des vues générales, photographiez en gros plan les inscriptions, marques, altérations ou restaurations. Reportez, si possible, sur l'image une échelle de grandeur ou un objet de dimension connue.

##### Répondez à ces questions:

**Type d'objet:** Quel est le genre d'objet (ex. tableau, sculpture, horloge, masque) ?

**Matériaux & Techniques:** En quoi est fait l'objet (ex. cuivre, bois, huile sur toile) ? Comment est-il travaillé (ex. sculpté, moulé, gravé) ?

**Dimensions:** Quelle est la taille et/ou le poids de l'objet ? Précisez l'unité de mesure (ex. cm, in) et à quoi elle renvoie (ex. hauteur, largeur, profondeur).

**Inscriptions & Marques:** Y a-t-il des marques d'identification, numéros ou inscriptions sur l'objet (ex. signature, dédicace, titre, marques du fabricant, de propriété, etc.) ?

**Particularités:** L'objet a-t-il des caractéristiques physiques pouvant aider à l'identifier (ex. altérations, réparations ou défauts de fabrication) ?

**Titre:** L'objet a-t-il un titre sous lequel il est connu et peut être identifié (ex. Le Cri) ?

**Sujet:** Qu'est-ce qui est peint ou représenté (ex. paysages, bataille, femme portant un enfant) ?

**Date ou période:** Quand l'objet a-t-il été créé (ex. 1893, début XVIIe, fin de l'Âge de Bronze) ?

**Fabricant:** Savez-vous qui a créé l'objet ? Ce peut être une personne connue (ex. Thomas Tompion), une société (ex. Tiffany) ou un groupe culturel (ex. Hopi).

**Brève description:** On peut y ajouter des informations aidant à identifier l'objet (ex. couleur et forme, lieu de création).

**Gardez-la en lieu sûr:** Après avoir documenté l'objet, conservez la documentation en lieu sûr.



© The J. Paul Getty Trust, 1999

**Object-ID** facilite également la constitution d'un inventaire normalisé que des bénévoles formés à cette tâche peuvent très rapidement mettre en place. Il y a aussi des logiciels qui permettent d'entrer immédiatement les données.

Une fois les données recueillies, elles doivent être conservées en lieu sûr – si c'est au musée, dans un coffre-fort ou sous terre. Il est très important d'en avoir une copie à l'extérieur et, si possible, hors du pays. La copie de l'inventaire du Centre de conservation d'Angkor au Cambodge, conservée à l'Institut français des Études d'Extrême-Orient, à Paris, a été l'élément clé dans la recherche des objets du Centre qui avaient été volés et qu'on a retrouvé à l'extérieur du pays. Cette forme de coopération internationale ou régionale peut se révéler très précieuse.

Il faut prendre toutes ces mesures bien avant qu'un drame n'éclate. Les catastrophes naturelles sont imprévisibles et, en général, inattendues, les conflits internes et internationaux peuvent évoluer très rapidement au point de rendre indispensable l'aide humanitaire et les opérations que les autorités jugent

#### **Familiarisation :**

Exercez-vous avec les personnels de musée, des douanes et de la police (qui doivent se familiariser avec la norme Object-ID reconnue au niveau international pour l'échange d'informations sur la perte d'objets culturels).

Posez un objet de musée sur la table, donnez à tous les participants un formulaire à remplir sur l'objet. Puis lisez les formulaires à haute voix et notez les différences entre les descriptions de la police et des douanes par rapport à celles des musées. Assurez-vous que les employés du musée veillent à ce que les autres services comprennent leur vocabulaire.

Notez aussi que les termes utilisés par le personnel de musée doivent être

- compréhensibles par les officiers de police et des douanes de votre pays
- faciles à traduire dans d'autres langues (pour les déclarations internationales)
- compréhensibles par les gens d'autres pays qui ne sont pas experts dans la culture de votre pays, ses spécificités culturelles ou artistiques.

probablement prioritaires. Il convient donc de tout bien préparer et de s'entraîner si possible en coopération avec les services d'urgence, de manière à éviter le pillage du musée même s'il est impossible de faire venir des secours dans l'immédiat.

#### **Législation nationale**

Le plus important dans la lutte contre le trafic illicite de biens culturels est de mettre en place à l'échelon national une législation et une réglementation appropriées, indiquant clairement que les fouilles non autorisées sont des activités criminelles lourdement sanctionnées par une amende et une peine de prison. Les biens culturels découverts lors d'une perquisition, dans un véhicule ou sur le suspect doivent être confisqués si l'individu est jugé coupable. Un certain nombre de pays procèdent désormais à la confiscation du matériel utilisé pour cette activité illégale, ce qui est d'autant plus dissuasif dans le cas d'un véhicule automobile, d'un avion ou d'un engin de terrassement.

Il est recommandé de stipuler que toute antiquité non découverte est la propriété de l'État. Cette mesure facilite le retour d'un objet d'un autre pays puisque les droits de propriété sont unanimement reconnus, mais tous les pays n'appliquent pas cette législation. Sans cette disposition, il est difficile de prouver un vol devant une juridiction étrangère quand l'État demandeur n'a pas le signalement (photos ou description) de l'objet manquant. Il est indispensable d'appliquer cette législation aux antiquités non découvertes et d'interdire à tout citoyen de s'approprier les antiquités qui appartiennent à l'État, sachant qu'une juridiction étrangère peut alors refuser d'appliquer aux autres la loi sur la propriété.

D'autres dispositions devraient obliger les commerçants en antiquités à tenir un registre indiquant la provenance et la précédente appartenance des objets en leur possession, ainsi que le nom et l'adresse des acquéreurs qui

devraient toujours être informés des données consignés sur le registre et des éventuelles restrictions en matière d'exportation de ce type de bien. Les registres des négociants devraient faire l'objet d'inspections régulières et des poursuites judiciaires doivent être engagées s'ils ne sont pas bien tenus ou s'ils sont falsifiés. Une sanction appropriée et la perte de la licence de négociants et la confiscation de tous les objets culturels illégalement acquis en leur possession.

Des sanctions peuvent aussi être infligées aux gardiens, aux autres employés ou aux conservateurs complaisants avec les voleurs ou ceux qui font des fouilles clandestines.

### **Touristes et visiteurs**

Des efforts doivent être déployés pour sensibiliser les visiteurs qui arrivent dans un pays au fait que son patrimoine est protégé et qu'ils sont tenus d'observer la législation du pays. Des affiches doivent être mises aux postes-frontières, aux aéroports et aux postes de douane, expliquant que le trafic illicite est gravement préjudiciable pour le patrimoine local et appelant la population à coopérer. Une notice sur la législation en vigueur à cet égard devrait être remise lors de la délivrance du visa pour le pays en question.

Les visiteurs doivent être particulièrement conscients

- des principales catégories d'objets interdits d'exportation sans autorisation préalable
- des sanctions pénales et civiles encourues, comme la confiscation du bien sans contrepartie
- du fait que les antiquités non découvertes sont la propriété de l'État
- que tout achat d'objet culturel doit être accompagné d'un certificat d'origine, avec le nom du précédent propriétaire et la preuve de l'acquisition.

Il convient d'encourager les touristes et autres à acheter de l'artisanat de bonne qualité et des copies de musée au lieu de rechercher des originaux ayant une valeur archéologique

ou ethnologique. La création de boutiques spécialisées dans ces objets est souhaitable dans les musées et les aéroports.

### **Formation**

Pour bien préparer et exécuter un plan de sécurité, il faut former le personnel du musée, la police et les officiers de la défense civile, s'ils existent, car la coopération entre eux s'impose. Des séminaires de formation intégrée peuvent être proposés au niveau régional ou sous-régional avec le concours de l'UNESCO ou de l'ICOM. À l'échelon national, les participants aux sessions de formation régionales ou sous-régionales peuvent se référer à *La lutte contre le trafic illicite des biens culturels : guide pour la mise en œuvre de la Convention de l'UNESCO de 1970* de Pernilla Askerud et Etienne Clément (Paris, Division du patrimoine culturel, UNESCO, 1997), un ouvrage conçu pour aider à planifier des séminaires.

La tenue régulière de séminaires permet d'élargir le nombre de personnes qualifiées et de maintenir un contact étroit entre le personnel de musée et la police sur lequel compter en situation de crise.

### **Détection**

Il est primordial que les crimes contre le patrimoine culturel ne restent pas impunis, car cela encourage les malfaiteurs à poursuivre leurs activités criminelles. Les réserves et les objets exposés doivent être régulièrement contrôlés au moyen de l'inventaire ou de la Liste *Object-ID*. Parallèlement à cela, il convient de surveiller la substitution éventuelle de copies à la place des œuvres originales. Tout objet égaré doit être signalé immédiatement par une déposition mentionnant la date soupçonnée de l'acte criminel (de la plus ancienne à la plus récente), le moyen d'accès (ex. dissimulation d'un visiteur après la fermeture, entrée par effraction), le mode opératoire (ex. interception de l'alarme cambriolage ou autre avertisseur, ouverture de

coffre-fort) et autres renseignements. En tout cas, il faut toujours prévenir la police.

Le meilleur moyen de mettre en place ce dispositif d'alerte est de travailler en coopération avec la police locale ou nationale. Interpol qui a une bonne connaissance de la criminalité liée aux biens culturels, saura conseiller la police sur la documentation à établir sans oublier d'y joindre la liste *Object-ID*. Quand un bien du patrimoine acquis de manière illicite est proposé à la vente sur un marché étranger, il faut agir dès qu'on en a connaissance, car en cas de vol prémedité, l'expérience montre qu'un transport clandestin aura sans doute été arrangé à l'avance pour faire sortir l'objet du pays dans les 12 heures qui suivent le vol. Cela suppose la diffusion internationale aussi rapide que possible du rapport avec la fiche *Object-ID* par le service de la police nationale chargé d'assurer la liaison avec Interpol. Puis Interpol entrera sur le champ ces informations sur sa base de données accessible par ordinateur à tous les services de douane et de police concernés et aidera à communiquer le signalement à qui de droit.

Les douanes jouent aussi un rôle clef dans la détection de biens qui sortent d'un pays. Les douaniers doivent suivre les formations proposées pour avoir connaissance des pièces les plus importantes et vulnérables du pays qui risquent d'être exportées de manière illicite. Ils peuvent recueillir des indices lors du contrôle des bagages ou du fret et alerter leurs homologues à l'étranger. Ils travaillent étroitement avec les autorités douanières des autres pays, soit de manière directe ou par le biais de l'Organisation mondiale des douanes.

### **Restitution**

Les mesures précitées sont d'autant plus importantes que les chances de retrouver un objet sorti du pays sont très faibles. Nombre de pays, lorsqu'ils sont confrontés à cette situation, demandent néanmoins aux autorités étrangères ou internationales de les aider à le leur

### **Exercice d'application**

1. Quels sont les objets les plus importants de votre musée ? Faites une liste des opérations prioritaires, de sécurité et de sauvetage.
2. Quel type de menace craint sans doute le plus votre musée ? (Vol ? Séisme ? Troubles civils ? Invasion ? Inondations ?)
3. Quel type de sécurité a votre musée ? (Bâtiments protégés ? Alarme cambriolage ? Gardiens nuit et jour ? Vitrines fermées à clef ?)
4. Comment la sécurité peut-elle être améliorée ?
5. Y a-t-il un Bureau de liaison INTERPOL dans votre police nationale ? Le paiement d'adhésion à INTERPOL est-il courant ?
6. Quel est le responsable de la police à contacter s'agissant de la sécurité du musée et des objets de musée volés ? Tout le monde a-t-il ses coordonnées ?
7. Quel est l'officier des douanes à contacter ? Est-ce que tout le monde a ses coordonnées ?

restituer et à engager une action en justice.

C'est un avertissement lancé aux négociants ou aux collectionneurs qui s'intéressent aux biens culturels du pays pour qu'ils en établissent la provenance lícite sous peine de poursuite judiciaire pouvant les conduire à perdre l'objet sans compensation et à ternir leur réputation.

### **Conventions internationales**

Certains traités internationaux ont pour but de faciliter la recherche et le retour de biens culturels ayant quitté le pays, en particulier

- le Protocole de 1954 à la Convention de La Haye pour la protection des biens culturels en cas de conflit armé (1954)
- la Convention de l'UNESCO concernant les mesures à prendre pour interdire et empêcher l'importation, l'exportation et le transfert de propriété illicites des biens culturels (1970)
- la Convention internationale d'assistance mutuelle



### Coopération internationale

La coopération internationale peut être renforcée avec une base de données comme *Art Loss Register ou Invaluable (Trace)* (toutes deux en usage au Royaume-Uni). La consultation d'une base de données pour toute acquisition majeure est devenue une pratique courante du marché de l'art concernant le signalement des objets volés. Les catalogues de ventes aux enchères des grandes salles de ventes sont mis en concordance avec la base de données, ce qui permet de localiser un objet culturel manquant. Le Bulletin de l'IFAR (États-Unis) signale les objets disparus, à l'instar de l'UNESCO et de l'ICOM qui sensibilisent également l'opinion à des situations aussi dramatiques que celles vécues en Afghanistan, au Cambodge et en Irak où des milliers d'objets ont été pillés. Plus il y a de publicité, plus le négociant ou l'acquéreur a du mal à ignorer l'appropriation illégale d'un objet.

administrative en vue de prévenir, de rechercher et de réprimer les infractions douanières (1977) (Convention de Nairobi, ensemble 11 annexes)

- la Convention d'UNIDROIT sur les biens culturels volés ou illicitement exportés (1995)
- la Convention sur la protection du patrimoine culturel subaquatique (2001)

Le texte de ces Conventions est consultable à l'adresse suivante

[http://portal.unesco.org/en/ev.php-URL\\_ID=12025&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=-471.html](http://portal.unesco.org/en/ev.php-URL_ID=12025&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=-471.html)

### Application des Conventions

Ces conventions ne s'appliquent qu'aux États parties. Pour connaître les États parties aux Conventions et la date de leur adhésion, consultez les sites correspondants :

- Convention et Protocole de 1954

<http://erc.unesco.org/cp/convention.asp?KO=15391&language=E>

- Convention de 1970

<http://erc.unesco.org/cp/convention.asp?KO=13039&language=E>

- Convention de 1977 et Annexe 11

<http://www.wcoomd.org/ie/En/Conventions/EG0005E1.PDF>

- Convention de 1995

<http://www.unidroit.org/english/implement/i-95.htm>

- Convention de 2001

<http://erc.unesco.org/cp/convention.asp?KO=13520&language=E>

Certains pays ne ratifient ces Conventions que pour des biens déplacés illégalement après la date à laquelle les deux États sont devenus parties à ces Conventions.

Quelque 80 pays ont ratifié le Protocole de La Haye 1954, ce qui n'est pas le cas du Royaume-Uni et des États-Unis. En Europe, les principaux pays de transit et de collecte, comme la France, l'Allemagne, les Pays-Bas et la Suisse, adhèrent à ces traités qui sont des instruments utiles en cas de perte ou de conflit international ou civil.

Il y a maintenant 104 États parties à la Convention de 1970, dont les États-Unis, le Royaume-Uni, la France, le Japon et la Suisse. La Suède et les Pays-Bas ont annoncé leur intention de ratifier et l'Allemagne étudie la question. Tous les autres pays européens sont parties, soit la majorité des pays de transit et de collecte.

Beaucoup plus récente, la Convention d'UNIDROIT qui compte 22 États parties, vient en complément de la

Convention de l'UNESCO qui la recommande. Son importance est d'autant plus grande qu'elle porte sur des questions ambiguës ou absentes de la Convention antérieure. Elle permet, entre autres, aux propriétaires étrangers d'avoir un accès direct à la juridiction du pays où se trouve le bien.

La Convention de Nairobi compte à ce jour 50 États parties, dont 32 à l'annexe XI sur les biens culturels. N'y figure encore malheureusement aucun des États les plus actifs en matière de transit et de commerce de l'art.

La très récente Convention de 2001 sur la protection du patrimoine culturel subaquatique est assortie de dispositions qui peuvent aider à retrouver les objets provenant de sites subaquatiques qui n'auraient jamais pu entrer sur le territoire de l'État, mais qui sont dans ses eaux territoriales et relèvent de sa législation.

Ces cinq Conventions couvrent le mouvement illégal et la restitution des biens culturels en temps de paix, de guerre, sur terre et sous l'eau. Ce sont des armes importantes pour les pays qui luttent contre le commerce illicite.

### Restitution en l'absence de ratification

Sur deux États, si aucun n'est partie à la Convention ou s'il n'y en a qu'un seul à l'avoir ratifiée, celle-ci est inapplicable. En ce cas, il faut commencer par négocier entre institutions ou particuliers, autrement dit entre un musée et un collectionneur ou entre deux musées. Si les négociations échouent, on peut tenter une approche entre gouvernements.

### Action en justice

Un certain nombre de pays ont pu récupérer des biens soumis à un trafic illicite en engageant une action en justice, mais cette démarche se révèle parfois très coûteuse. L'action infructueuse intentée par la Nouvelle-



Une cloche en bronze recouvert d'or, ustensile sacrificiel du Temple du Ciel à Beijing, avait été dérobée par un officier britannique en 1901. Cette pièce qui date de la fin de la dynastie Ming a environ 500 ans d'âge. La construction du Temple du Ciel remonte, elle, à 1420, époque à laquelle fut édifiée la Cité interdite.

Un descendant de l'officier emporta la cloche en Inde et l'offrit à un officier indien durant la Seconde Guerre mondiale. Le 22 juillet 1994, l'officier indien, devenu le général Josh, la restitua au général chinois Zhang Wannian lors d'un séjour en Chine. En mai 1995, la cérémonie de retour s'est tenue au Temple du Ciel, en présence de délégués du gouvernement chinois, de militaires chinois et de l'Ambassadeur de l'Inde. La cloche est aujourd'hui conservée au Temple du Ciel.

Zélande au Royaume-Uni pour la restitution de panneaux maori en bois sculpté interdits à l'exportation, a coûté, selon les estimations, près de 200.000£ en 1983, tandis que l'Inde a réussi dernièrement à récupérer une statue en bronze de Siva Nataraja exhumée clandestinement en 1998, également à Londres, après avoir versé au moins 100.000£, bien que cette somme ait été finalement recouvrée auprès de l'acquéreur. C'est pourquoi il est primordial de maximiser l'action à l'appui de la Convention.

Les pouvoirs publics doivent aussi tenir compte du temps que passent experts et administrateurs à préparer ces dossiers et à voyager dans les différents pays en quête de preuves. Ces difficultés s'accentuent en raison des différences d'appareil judiciaire (législation inspirée du « droit romain » ou du droit coutumier selon les pays), auxquelles s'ajoute parfois l'incompréhension du langage juridique et du contexte social. Chaque législation a ses règles de sorte qu'il est toujours préférable de faire appel à des conseillers juridiques du pays concerné.

### **Le Comité intergouvernemental de l'UNESCO**

En cas d'échec des négociations bilatérales, le Comité intergouvernemental de l'UNESCO pour la promotion du retour des biens culturels à leur pays d'origine ou de leur restitution en cas d'appropriation illicite, créé en 1978, qui a compétence. Ce Comité ne peut appuyer que les États membres de l'UNESCO (Singapour est le seul État qui ne l'est pas). Ses statuts et sa mission sont présentés sur le site du Comité :

[http://www.unesco.org/culture/laws/committee/html\\_eng/statutese.pdf](http://www.unesco.org/culture/laws/committee/html_eng/statutese.pdf)

Il existe un formulaire de demande de restitution accompagné d'une note explicative pour aider à le remplir. Pour tout renseignement à ce sujet, prière de contacter :

### Section des normes internationales

Division du patrimoine culturel

UNESCO

7 place Fontenoy

Paris 75032

(Courriel : [ins@culture.unesco.org](mailto:ins@culture.unesco.org))

Les formulaires qui sont à remettre au moins six mois avant la prochaine réunion ordinaire du Comité, doivent indiquer les circonstances de la disparition du bien, son état de conservation, sa description complète et son histoire. L'État concerné monte alors un dossier avec les informations sur l'objet, son état de conservation et l'histoire de l'acquisition. La demande est ensuite examinée par le Comité qui formule des recommandations pour régler le litige. Le Comité n'a aucun pouvoir de décision mais il fait office de médiateur. Il se réunit tous les deux ans dans l'hémisphère nord (environ six mois avant la Conférence générale).

### **Conclusion**

Le trafic illicite est un problème extrêmement complexe qu'il faut aborder dans toutes ses composantes. Le personnel du musée a un rôle clef à jouer en tant que gardien du patrimoine national. Il peut éduquer et informer la population locale, les représentants des douanes, de la police et les services administratifs à reconnaître la valeur du patrimoine, leur apprendre à identifier les objets et à lutter contre le trafic illicite. Chaque musée doit avoir un plan de sécurité, un inventaire exhaustif gardé en lieu sûr et travailler en étroite collaboration avec les autres services qui l'aideront à prévenir et à démasquer le trafic des biens culturels et à restituer les objets. Ces tâches sont à exécuter inlassablement, de même que les actions d'information et de formation doivent faire partie intégrante des activités annuelles des musées.

### **Liste de points à vérifier**

Pour les personnels de musée et les fonctionnaires qui traitent les conventions internationales et assurent la liaison avec la police et les douanes

1. Votre pays a-t-il ratifié l'une des quatre Conventions précitées ?
2. S'il ne l'a pas fait, dites pourquoi et essayez de poser le problème dans l'espérance d'une prochaine ratification.
3. Votre pays a-t-il participé aux travaux du Comité intergouvernemental ?
4. Si ce n'est pas le cas, dites pourquoi et proposez la mise en place d'un programme actif de participation et/ou de proposition d'adhésion.
5. Les douaniers ont-ils connaissance des types d'objets culturels les plus importants de votre pays pour pouvoir les saisir s'ils sont identifiés aux postes de contrôle des douanes ?
6. Votre Service des douanes a-t-il déjà fait des démarches pour collaborer avec des services des douanes étrangers pour contribuer au retour d'objets culturels ?
7. Les douaniers concernés ont-ils une bonne connaissance des quatre Conventions et savent-ils qui contacter dans les services de douanes étrangers des principaux pays susceptibles de recevoir des objets culturels de votre pays échangés illégalement ?
8. La police sait-elle qui contacter au Siège d'Interpol à Lyon ? Est-elle familiarisée avec les procédures spéciales concernant les objets culturels ?
9. A-t-elle jamais avisé Interpol de la perte d'un objet important du patrimoine ?
10. Comment améliorer la coopération entre la police, les douanes et les musées ?

# Brèves définitions des mots-clés cités dans cet ouvrage

(se référer aussi au Glossaire du *Code de déontologie professionnelle de l'ICOM*)

**À perpétuité** : Littéralement pour toujours. Terme employé en référence à la conservation d'objets et de documents par le musée durant la vie entière de l'objet.

**Accès (dans le contexte de la Gestion des collections, la Sécurité etc.)** : Le processus de contrôle des entrées ou des sorties dans les réserves de collections ou de salles d'étude, le moment où elles ont lieu, où vont les personnes et ce qu'elles font après être entrées.

**Accès (dans le contexte des Services aux visiteurs, du Marketing etc.)** : Donner aux visiteurs ou aux spécialistes la possibilité d'utiliser les présentations, les installations et les services du musée, ses collections d'études et de recherche et de rencontrer le personnel. Cela comprend aussi l'accès au niveau intellectuel approprié, sans aucun préjugé culturel et social.

**Acquisitions** : Pièces ajoutées à la collection du musée soit par donation, legs, achat, collecte sur le terrain ou échange.

**Acteurs** : Les différents groupes d'audience et autres ayant un intérêt moral, financier ou juridique dans le musée et ses obligations : toutes les personnes susceptibles d'être directement ou indirectement affectées par l'action du musée, à savoir les employés, les fonctionnaires, la communauté locale ou nationale, les chercheurs et autres professionnels de musée ainsi que les visiteurs.

**Action de sensibilisation** : Investissement dans la création de relations durables avec le public actuel et potentiel du musée. La fidélité des visiteurs et le soutien de la communauté locale peuvent démontrer à la classe politique, aux entreprises et à la presse que le musée mérite bien cet investissement.

**Activité génératrice de revenu** : Activité conçue pour apporter un gain ou un bénéfice financier à l'institution.

**Amis du musée** : Individus et organisations juridiquement indépendants du musée mais qui lui apportent leur appui financier et/ou donnent de leur temps pour aider le musée à réaliser ses ambitions.

**Analyse de risque** : Opération qui consiste à identifier la fréquence et la gravité des dangers menaçant le musée (employés, visiteurs, collections, autres biens mobiliers et immobiliers, réputation du musée). Le résultat de l'analyse de risque est l'évaluation de chacun des

risques représentés par une échelle à cinq niveaux : (a) négligeable ; (b) faible ; (c) moyen ; (d) élevé et (e) catastrophique.

**Analyse SWOT** : Analyse de la situation générale du musée, de son organisation et de l'environnement. Facteurs internes analysés selon les Forces et les Faiblesses ; facteurs externes analysés selon les Opportunités et les Menaces.

**Archivage** : Conception et mise en œuvre d'un système de collecte d'informations de gestion ou de programmes.

**Assurance** : Couverture de risques par un contrat attestant qu'une partie (en général et une compagnie d'assurances, mais dans certains cas un gouvernement) indemnise ou offre une garantie à l'autre partie en cas de perte résultant d'un risque spécifié.

**Audit** : (a) Procédure de contrôle de la comptabilité et de la gestion d'une entreprise et de l'exécution de ses objectifs. (b) Examen des documents financiers selon les procédures établies pour assurer la validité et l'exactitude des finances.

**Autorité de tutelle** : L'ICOM définit l'autorité de tutelle comme « les personnes ou organisations définies dans les textes législatifs d'habilitation du musée comme responsables de sa pérennité, de son développement stratégique et de son financement. Le terme est aussi employé pour un Conseil d'administration établi selon d'autres procédures ou accords juridiques n'exigeant pas de législation.

**Budgétisation** : Processus consistant à déterminer les dépenses et l'affectation des ressources financières existantes ou potentielles sur une période donnée. Le budget est établi à la fin du processus de planification où il représente l'affectation prioritaire de ressources financières limitées pour réaliser les objectifs du musée.

**Capital de marque** : Le capital de marque est la valeur ajoutée que donne la marque au produit. Cette valeur peut être considérable pour le fabricant ou le prestataire de services. Le consommateur ou l'audience peut conférer à la marque une valeur positive ou négative.

**Catalogage** : Opération consistant à inscrire un objet selon un système de classement établi en notant l'identification, la provenance, les numéros d'enregistrement et de catalogues et l'emplacement de l'objet dans la réserve.

**Collection** : Sélection identifiable d'objets ayant des caractéristiques communes.

**Commerce** : Achat et vente de produits pour un profit personnel ou institutionnel.

**Commissaire d'exposition** : Personne chargée de la coordination de la mise en oeuvre d'un projet d'exposition.

**Compte créditeur** : Sommes dues à l'organisation pour des services, des dons ou des promesses de dons, des subventions, des prêts ou des avances au personnel (pas encore présentées) dus mais pas encore payés.

**Compte débiteur** : Dette ou obligation envers des prestataires de services ou des fournisseurs.

**Compte** : État dressé pour chaque catégorie d'actif, de passif, l'équilibre budgétaire, les dépenses ou les recettes.

**Concepteur d'exposition** : Personne ayant une formation spécialisée, qui crée des formes et des solutions pour une structure ou un espace d'exposition. Personne qui invente et conçoit un décor.

**Conflit d'intérêt** : Existence d'un intérêt privé ou personnel qui entraîne une contradiction de principe dans une situation professionnelle, et qui nuit — ou semble nuire — à l'objectivité de la prise de décision.

**Conseil (ou comité) consultatif** : (a) Groupe de dirigeants spécialisés chargés de conseiller les organisations du service public. (b) Groupe de personnalités jouissant d'une certaine notoriété, influents ou en vue, dont le soutien public renforce la crédibilité.

**Conseil de gestion** : Deux personnes ou plus représentant la direction générale d'une organisation.

**Conservateur-restaurateur** : Personnels de musée ou personnel indépendant compétent pour mener techniquement à bien l'examen, la protection, la conservation et la restauration d'un bien culturel.

**Conservation préventive** : Mesures visant à maintenir les collections dans un état stable par l'entretien préventif, les études de conservation, le contrôle de l'environnement et des parasites (contrairement aux processus d'intervention, ex. la restauration).

**Constat d'état** : Description écrite et photographique précise de l'état de conservation d'un objet ou d'un document à un moment donné, mise à jour chaque fois que l'objet est sollicité pour un prêt ou une exposition. Aide à préparer le traitement de conservation.

**Consultant** : Prestataire de services (moyennant honoraires) ayant une autre compétence que celle d'un « employé ».

**Contexte** : Micro et macro-environnement d'une découverte archéologique, et plus particulièrement la relation spatiale des objets

entre eux et leur cadre physique, ce qui peut conduire à l'établissement scientifique d'une relation temporelle, notamment d'après les strates.

**Contrat** : Convention juridique qui engage une personne.

**Contribution (donation)** : Transfert d'argent ou de biens sans contrepartie.

**Coût variable** : Dépense associée spécifiquement à une activité et identifiable par programme, projet ou activité.

**Déclaration de mission** : Brève déclaration sur la raison d'être du musée, à savoir qui nous sommes, ce que nous faisons, pour qui et pourquoi nous le faisons.

**Déficit ou excédent budgétaire** : Différence entre les crédits non engagés et les dépenses du budget.

**Définition du marché** : Efforts de l'organisation pour déterminer et définir le/les segment(s) du marché que ses activités, services ou produits doivent servir.

**Dépenses** : Somme des décaissements par rapport au budget ou aux ressources allouées. Dans la méthode de comptabilité d'exercice, on distingue les Dépenses d'investissement consacrées à l'achat, la construction, l'amélioration ou la rénovation d'installation ou d'équipements, et les Dépenses courantes telles que les salaires du personnel, les frais généraux d'entretien, les impôts et les frais de transport et de présentation des collections.

**Déploiement de la politique** : Formulation et communication de directives nécessaires à la coordination et à l'exécution des tâches pour atteindre les objectifs communs du musée.

**Description de poste** : Document qui analyse et décrit les fonctions de chaque poste de travail dans le musée, sa finalité, les conditions d'emploi, les tâches et les responsabilités principales. Ces éléments sont très importants pour le recrutement du personnel et la gestion quotidienne des effectifs.

**Design** : Disposition de formes et de couleurs destinée à mettre en valeur ou agrémenter l'espace.

**Destinataire** : Groupe auquel est destinée une exposition ou une présentation.

**Développement organisationnel** : Analyse des structures formelles et informelles du musée pour déterminer les besoins et les problèmes, et concevoir un plan systématique d'intégration de changements appropriés et faisables au sein des structures pour améliorer l'efficacité des services offerts par le musée ou l'un de ses programmes.

**Directives** : Déclaration ou document définissant les règles à observer. Les directives peuvent être amendées par l'autorité compétente selon

l'évolution de la situation. Elles n'ont pas force de loi.

**Documentation** : ensemble des documents d'information sur papier et ordinateur concernant un objet ou une collection ; terme également employé pour le processus d'enregistrement de chaque objet d'une collection.

**Don** : Somme non dépensée, mais destinée à être investie et dont le bénéfice contribue à financer les activités du programme général ou d'un domaine spécifié par le donateur. Le montant principal reste intact, seul le revenu est dépensé.

**Employé** : Personne qui effectue un travail rémunéré et dont les conditions de travail sont fixées par l'employeur. Toute personne travaillant pour le musée à plein temps ou à temps partiel.

**Enregistrement** : Acceptation formelle d'un objet dans une collection et son inscription dans le registre du musée, avec un transfert de propriété.

**Études des visiteurs** : Techniques d'études de marché et recherches destinées à recueillir des informations sur les visiteurs, leurs avis et leur expérience du musée, de ses expositions et de ses services.

**Évaluation (gestion du personnel)** : L'examen annuel d'un employé par un représentant de l'employeur qui juge les performances passées et les obligations futures, les besoins de formation et autres.

**Évaluation** : Contrôle ou examen du degré de réalisation des objectifs d'un programme ou d'une organisation.

**Événement spécial** : Activité servant à attirer l'attention du public sur le musée ou à collecter des fonds, par exemple, réception à l'occasion d'une exposition, portes ouvertes, etc.

**Expertise (gestion des collections)** : Authentification et estimation financière d'un objet ou d'un spécimen. Dans certains pays, désigne l'évaluation indépendante d'une proposition de dons visant à bénéficier d'avantages fiscaux.

**Exportation illicite** : Retrait contraire à la loi d'un bien appartenant à un pays.

**Fiducie** : Relation d'un individu avec le musée pour exercer ses droits et ses pouvoirs en toute bonne foi au profit du musée.

**Fonds consomptibles** : Crédits de financement des programmes et services du musée. Part du solde budgétaire pas encore dépensé sur les immobilisations et pouvant servir à satisfaire des obligations.

**Fonds spéciaux** : Ressources affectées à des fins précises spécifiées par l'autorité de tutelle.

**Fonds** : Élément comptable créé pour justifier des ressources utilisées pour des activités ou des objectifs spécifiques conformément à une

réglementation spéciale, des restrictions ou des limitations spéciales. Un Groupe de fonds représente, par exemple, les fonds d'exploitation et autres. Les fonds restreints sont ceux dont l'usage est limité par le donateur à des fins spécifiées contrairement aux ressources que l'organisation peut utiliser pour toutes les activités conformes à sa mission.

**Fouille clandestine** : Excavation ou retrait illégal ou non autorisé de vestiges ou d'autres biens culturels ensevelis.

**Gestion de l'information** : Processus de gestion des différents types d'informations collectées, stockées et utilisées par le musée, incluant la documentation des collections, la conservation, les travaux de terrain et autres travaux d'étude.

**Gestion de la sécurité** : Recouvre tous les instruments de gestion, les mesures et les procédures ayant un impact sur le niveau de la sécurité de l'institution.

**Gestion des collections** : Traitement et préservation des collections en veillant à leur bon état de conservation en lieu sûr. Cela comprend la conservation, l'accès et l'utilisation, l'inventaire et la tenue de registre, ainsi que l'administration de la composition des collections selon la mission et les objectifs du musée.

**Gestion des équipements** : Administration et contrôle de la propriété, de l'entretien et des aspects structurels d'un musée ; recouvre aussi l'assistance architecturale, l'utilisation de l'espace ou la sécurité.

**Groupes cibles** : Ce sont des groupes de 5 à 9 personnes sélectionnées dans le public est invités à l'avance à échanger leur point de vue sur des questions ou des développements. Processus de plus en plus utilisé dans les études de marché et de fréquentation des musées.

**Humidité relative (symbole: RH ou rh)** : Indice représentant quantitativement la vapeur d'eau (gaz) dans l'air à une température donnée. Indice exprimé en pourcentage du niveau d'humidité de l'air saturé à une température donnée.

**Informatisation** : Processus de transfert du traitement d'enregistrements manuels de toutes sortes (catalogues de collection, données financières, commerciales et du personnel) par les procédés de l'informatique.

**Intéressement** : Processus permettant aux employés d'exercer un contrôle accru sur leur activité pour améliorer la performance de l'entreprise.

**Inventaire** : État descriptif et vérification des éléments composant le fonds du musée. Les termes Contrôle d'inventaire et Contrôle d'emplacement sont utilisés pour décrire les systèmes d'audit administratif et de gestion des collections dans le cadre desquels est vérifié un objet ou un échantillonnage d'objets pour s'assurer qu'il est bien dans la collection et au bon emplacement. (Voir aussi Catalogue)

**le patrimoine culturel immatériel** : les traditions orales, langues, événements festifs, rites et croyances, musique et chants, arts du spectacle, médecine traditionnelle, littérature, traditions culinaires, jeux et sports traditionnels.

**le patrimoine culturel matériel** : les sites archéologiques et autres sites culturels, monuments, groupes de monuments et villes historiques, paysages culturels, sites naturels sacrés, le patrimoine culturel aquatique, les musées, le patrimoine culturel mobilier d'oeuvres d'art, d'objets et les collections artistiques, historiques et scientifiques, les créations artisanales, le patrimoine documentaire, numérique et cinématographique,

**Lux** (abréviation : lx) : unité de mesure d'éclairement lumineux: un lux équivaut à 1 lumen par mètre carré. L'exposition à la lumière d'un objet ou d'une œuvre d'art représente l'intensité du flux lumineux en lux multiplié par le temps d'exposition en heure (Mlx/h).

**Marché ciblé** : Part du marché visée par l'entreprise pour ses opérations de marketing, vente ou autres.

**Marketing direct** : Ensemble des opérations de promotion dirigées vers un groupe ou un individu. Contrairement à la publicité et aux relations publiques, le marketing direct est contrôlé et orienté vers une cible bien définie.

**Marketing mix** : Décrit tous les instruments de marketing qu'utilise le musée pour atteindre les objectifs marketing. Le marketing mix est basé sur la définition de E. Jerome McCharty concernant les « 4P du marketing » : Produit, Prix, Promotion et Position. Les « 4P » montrent que tout est marketing, de la création à la promotion du produit.

**Marketing** : Processus de planification et d'exécution de la conception, du prix, de la promotion et de la diffusion des idées, des biens et des services pour créer des échanges répondant aux objectifs individuels et organisationnels.

**Marque** : Nom, terme, signe, symbole, design ou combinaison d'éléments servant à distinguer les produits et les services d'un vendeur ou d'un groupe de vendeurs et à les différencier des produits concurrents (American Association of Marketing). Concrètement, une marque est le nom, le logo ou le symbole d'un produit ou d'un service, y compris d'un musée.

**Musée** : Voir *Code de déontologie professionnelle de l'ICOM*, Appendice 1.

**Non acide** : L'indication d'un pH (test d'acidité) de 7 (neutre) ou supérieur (alcalin) dans une substance est impérative dans les salles d'archives et pour les matériaux de stockage, les acides pouvant fragiliser la cellulose dans les papiers, tissus et cartons, ainsi que les

matières protéiniques.

**Norme minimale** : Normes à laquelle il est normal que tout les musée et personnels de musée aspire. Certains pays possèdent leurs propres critères pour fixer les normes minimales.

**Obligation de diligence** : Obligation de tout mettre en oeuvre pour établir l'exposé des faits avant de décider d'une ligne de conduite à suivre, en particulier pour identifier la source et l'histoire d'un objet avant d'en accepter l'acquisition ou l'utilisation.

**Œuvre de bienfaisance** : Térme usité dans certains pays pour une association à but non lucratif.

**Organisation à but non lucratif** : organe juridiquement établi, représenté par une personne morale ou physique, dont les revenus (y compris tout excédent ou bénéfice) servent au seul et unique profit de cet organe et de son fonctionnement. Le terme « sans but lucratif » à la même signification.

**Patrimoine culturel** : L'UNESCO définit le patrimoine culturel comme étant l'esprit entier d'un peuple à travers ses valeurs, activités, travaux, institutions, monuments et sites. Dans cette définition l'UNESCO distingue en particulier :

**Patrimoine naturel** : L'UNESCO définit le patrimoine naturel comme l'ensemble des monuments naturels constitués par des formations physiques et biologiques et par les formations géologiques et physiographiques constituant un habitat d'espèces animales et végétales menacées qui ont une valeur universelle exceptionnelle du point de vue esthétique ou scientifique ou du point de vue de la science et de la conservation, et les sites naturels ou les zones naturelles strictement délimitées qui ont une valeur universelle et exceptionnelle du point de vue de la science, de la conservation ou de la beauté naturelle.

**Plan d'exposition** : Description des phases de montage d'une exposition.

**Plan d'urgence** : Document ou déclaration contenant la synthèse écrite des mesures et procédures à suivre en cas d'urgence et d'accident, i.e. résumé du planning, documents méthodologiques et d'information utilisée pour la prise de décision, la gestion et la coordination des événements.

**Plan stratégique de protection du musée** : Recouvre toutes les activités planifiées en vue de mieux protéger l'organisation contre les différents types de risques (en assurant la sécurité du musée) au niveau requis et avec des priorités clairement définies.

**Planification** : Méthodes de conception pour atteindre un objectif. Description d'un programme d'action en vue d'un objectif défini, permettant de coordonner l'effort collectif.

**Planning financier** : Processus systématique d'évaluation et d'harmonisation des besoins financiers ou des ressources monétaires potentielles d'une entreprise.

**Politique de collection** : Document de référence qui explique en détail ce que collecte un musée, pourquoi et comment. Ce document public établit les normes professionnelles afférentes à la collecte et de la conservation des collections.

**Politiques de sécurité** : Document ou autres déclarations définissant, sur la base de l'analyse de risque, le degré de sécurité requis pour le musée (niveau acceptable de risques individuels).

**Préservation (des collections)** : Réduction des pertes éventuelles dans une collection.

**Prêt entrant** : Prêt temporaire d'un artefact ou d'une collection d'un autre musée, d'une institution ou d'un particulier à ce musée sans changement de propriétaire.

**Prêt sortant** : Prêt temporaire d'un artefact ou d'une collection de ce musée à un autre musée, une institution ou un particulier sans changement de propriétaire.

**Professionnel de musée** : Voir *Code de déontologie professionnelle de l'ICOM*, Appendice 1.

**Projet d'exposition** : Description et plan d'une exposition proposée.

**Projet pilote** : Projet initial conçu et financé pour servir de modèle à des projets analogues répondant aux mêmes besoins dans d'autres domaines.

**Protection des collections** : Approche holistique de la préservation et de la conservation des collections couvrant tous les aspects du musée, des installations où sont entreposées et utilisées jusqu'aux politiques et pratiques élémentaires, à l'éducation et à la formation du personnel ; la préservation des collections est la responsabilité de tous les employés.

**Provenance** : Historique complet d'un objet, y compris de ses droits de propriété, depuis le moment de sa découverte (ou de sa création), qui permet d'en déterminer l'authenticité et sa propriété.

**Rapport annuel** : Bilan annuel de la situation financière ou organisationnelle, compilé et publié par les dirigeants de l'organisation.

**Relations communautaires** : Activités consistant à créer des liens et une interaction avec l'ensemble de la communauté et des catégories spécifiques.

**Relations publiques** : Effort délibéré, planifié et soutenu visant à établir et renforcer la compréhension mutuelle entre une organisation et son public.

**Ressources humaines** : L'ensemble du personnel permanent et potentiel et des bénévoles disponibles pour aider le musée à remplir sa mission. Ce terme plutôt que l'ancien terme « Personnel » met l'accent sur le fait que la force de travail est l'un des atouts les plus précieux (et des plus coûteux) du musée, qu'il convient de gérer au même titre que les collections et les installations.

**Retrait** : Cession d'un objet ou d'une collection du registre et des possessions d'un musée.

**Risque (pour les collections)** : Degré de danger de perte totale, catastrophique, graduelle et cumulative des collections, résultant d'une action naturelle ou humaine, accidentelle ou délibérée. Le risque peut être défini comme le produit d'une probabilité et des conséquences de l'incident, i.e. Risque = Probabilité x Conséquences.

**Risque acceptable** : Un risque dont la fréquence et la portée ne peuvent pas causer de pertes majeures pour l'organisation (ex. dégradation d'un objet faisant partie d'une collection, détérioration de l'état de santé etc.). Le degré d'acceptabilité, autrement dit l'étendue des pertes acceptables, est défini par l'organisation elle-même en vertu de critères moraux et de la législation du pays.

**Sécurité du musée** : Capacité immédiate du musée à remplir l'une de ses tâches élémentaires, à savoir protéger employés, visiteurs, collections, autres biens mobiliers et immobiliers, ainsi que sa réputation.

**Sécurité** : Contrôle de l'accès au musée du public, du personnel et des chercheurs pour limiter les possibilités de vol et la destruction des collections.

**Segmentation du marché** : Division du marché en segments géographiques et/ou démographiques pour déterminer ceux où le musée a les meilleures opportunités. Ces segments peuvent ensuite être choisis comme destinataires.

**Spécification de personne** : Définie d'après la description de poste, permet d'identifier les qualifications, compétences et l'expérience nécessaires pour le poste selon les normes requises.

**Structure organisationnelle et infrastructure** : Définition des relations, rôles, responsabilités et compétences au sein d'une entreprise.

**Subvention** : (a) Aide financière permettant la mise en œuvre d'un projet ou d'un programme sur la base d'un budget, d'une proposition et d'un programme approuvés.  
(b) Don ou donation faite à des fins précises ou non spécifiées.

**Système de sécurité du musée** : Ensemble des moyens techniques et des mesures organisationnelles visant à maintenir le niveau de sécurité requis.

**Titre légal de propriété** : Droit légal de propriété dans le pays concerné.

Dans certains pays, il peut s'agir d'un droit conféré, insuffisant pour satisfaire aux impératifs d'obligation de diligence.

**Titre valide de propriété** : Droit incontestable à faire valoir la propriété d'un objet au moyen de l'historique complet dudit objet depuis le moment de la découverte ou de la création.

**Travail en équipe** : Effort et activité coordonnés entre plusieurs individus qui se répartissent la tâche.

**Visiteur - réel, potentiel & virtuel** : Les visiteurs réels constituent l'audience du musée, les visiteurs potentiels sont les personnes de la même communauté ou région que le musée souhaite attirer, et les visiteurs virtuels sont ceux qui utilisent les informations et autres ressources du musée sur Internet, en allant sur les sites et les bases de données électroniques des collections et des documents du musée.

**Vitrine** : Meuble spécialement conçu pour exposer un ou plusieurs objets.

**Vol** : Appropriation d'un bien dans l'intention d'en dépouiller le propriétaire.

**Web** : Abréviation courante du *World Wide Web*, réseau mondial de communication et d'information sur Internet.

# References and further information

- Ambrose, T. & Paine, C., 1993. *Museum Basics* (London: ICOM in conjunction with Routledge).
- American Association of Museums, 1984. *Caring for Collections: Strategies for Conservation, Maintenance, and Documentation*. (Washington DC: AAM).
- American Association of Museums, 2001. *Museum Visitor Services Manual*. (Washington DC: AAM).
- Anderson, G. (Editor), 2004. *Reinventing the Museum: Historical & Contemporary Perspectives on the Paradigm Shift*. (California: AltaMira Press).
- Appelbaum, B., 1991. *Guide to the Environmental Protection of Collections*. (Madison, Conn.: South View Press). (Out of print).
- Ashby, H., McKenna, G. and Stiff, M., 2001. *SPECTRUM knowledge: standards for cultural information management*. (Cambridge: mda).
- ASHRAE, 2003. Museums Libraries and Archives: Chapter A21 in ASHRAE, 2003. *Handbook, HVAC Applications. SI Edition*. (Atlanta: American Society of Heating Refrigerating and Air-Conditioning Engineers).
- Askerud, P. & Clement, E. (Editors), 1997. *Preventing the Illicit Traffic in Cultural Property. A Resource Handbook for the Implementation of the 1970 UNESCO Convention*. (Paris: UNESCO).
- Bachmann, K., 1992. *Conservation Concerns*. (Washington D.C.: Smithsonian Institution Press).
- Bahgli, S-A., Boylan, P.J. & Herreman, Y., 1998. *History of ICOM (1946-1996)*. (Paris: ICOM) (Out of print).
- Bauer, D. G., 1995. *The "How To" Grants Manual*, (Third Edition), (Phoenix, AZ: American Council on Education and Oryx Press).
- Belcher, M., (Editor), 1991. *Exhibitions in Museums* (1991) (Leicester: Leicester University Press).
- Blazek, J., 1996. *Financial Planning for Nonprofit Organizations*. (New York and Singapore: John Wiley & Sons, Inc.).
- Brodie, N. & Tubb, K.W., 2002. (Editors) *Illicit Antiquities. The theft of culture and the extinction of archaeology*. (London: Routledge).
- Brokerhof, A. 2002. Solarisation: A cheap but effective method to disinfect museum objects pp. 15 – 20 in ICOM-CC, 2002. *13th Triennial Meeting Rio de Janeiro, 22-27 September 2002*. (London: James and James).
- Brüninghaus-Knubel, C., 1993. Museum educator: the audience's advocate. *Museum International* (Paris: UNESCO) no. 180, pp. 13-17.
- Buck, R.A. and Gilmore, J. A., (Editors.), 1998. *The new museum registration methods*. (4th edition). (Washington DC: American Association of Museums).
- Burcaw, E.G. *Introduction to Museum Work*. (Third Edition) (London: Altamira Press).
- Burke, R. & Liston D., (Editors), 1992. *Museum Security & Protection: A Handbook for Cultural Institutions*. (London: ICOM in association with Routledge).
- CIE., 2004. *Control of Damage to Museum Objects by Optical Radiation Publication. CIE 157:2004*. (Vienna: International Commission On Illumination).
- Collins, Z.W., (Editor.), 1981. *Museums Adults and the Humanities. A Guide for Educational Planning*. (Washington DC: American Association of Museums).
- Davies, S., 1996. *MGC Guidelines for Good Practice: Producing a Forward Plan*. (London: Museums & Galleries Commission).
- Dodd, J. & Sandell, R., 1998. *Building Bridges: Guidance for museums and galleries on developing new audiences*. (London: Museums and Galleries Commission).
- Dorge, V. & Jones, S., 1999. *Building an Emergency Plan. A Guide for Museums and Other Cultural Institutions*. (Los Angeles: Getty Conservation Institute).
- Durbin, G., 1996. *Developing Museum Exhibitions for Lifelong Learning*. (London: Museums & Galleries Commission).
- Edson, G. & Dean, D., 1994. *The Handbook for Museums*. (London & New York: Routledge).
- Fahy, A.,(Editor), 1995. *Collections Management: Leicester Readers in Museum Studies*. (London & New York: Routledge).
- Faulk, H.F. & Durkin, L.D., 1992. *The Museums Experience* (Washington: Whalesback Books).
- García Blanco, Á., 1999. *La Exposición como medio de comunicación*

- (Madrid : Ediciones Akal).
- Genoways, H. & Ireland, L., 2003. *Museum Administration*, (Walnut Creek, NY and Oxford: AltaMira Press).
- Giebenhausen, M. (Editor), 2003. *The Architecture of the Museum*. (Manchester: University Press).
- Giles, H. (and others), 1998. *Welcoming our visitors: How to plan successful special events*. (London: English Heritage).
- Goulding C., 2000. The museum environment and the visitor experience. *European Journal of Marketing*, vol. 34, no. 34, (16 March 2000), pp. 261-278.
- Graham, C., 1992. *Keep the Money Coming*. (Sarasota, FL: Pineapple Press).
- Hall, M., 1988. *On Display. A Design Grammar for Museum Exhibitions* (London: Lund Humphries).
- Hein, G.E., 1998. *Learning in the Museum*. (London: Routledge).
- Herreman, Y., (in press). *Museos. Introducción a su teoría y práctica*. (Mexico City: INAH/SEP).
- Hilbert, G.S. (Editor), 2000. *Vocabulary of Museum Security Terms. (Multilingual: English, French, German, Spanish, Italian)*. (Berlin, Staatliche Museen zu Berlin for ICOM International Committee for Museum Security – ICMS).
- Holm, S.A., 1998. *Facts & Artefacts: How to document a museum collection*. (2nd Edition). (Cambridge: mda).
- Holm, S.A., 2002. *Cataloguing made easy: how to catalogue your collections*. (2nd Edition). (Cambridge: mda).
- Hooper-Greenhill, E., 1991. *Museum and Gallery Education*. (Leicester & New York: Leicester University Press).
- Hooper-Greenhill, E., 1992. *Museums and the Shaping of Knowledge*. (London: Routledge).
- Hooper-Greenhill, E., (Editor), 1994. *Museums and their Visitors*, (London: Routledge).
- Hooper-Greenhill, E., 1995. *Museums, Media, Message*. (London: Routledge).
- Hooper-Greenhill, E., 1999. *Educational Role of the Museum*. (London: Routledge).
- Hopkins, B. R., 2001. *Starting and Managing A Nonprofit Organization*. (Third Edition). (New York and Singapore: John Wiley & Sons, Inc.).
- International Committee of the Red Cross, 2002. *Protection of Cultural Property in the Event of Armed Conflict* (Geneva: ICRC).
- International Council of Museums, 1994. *Museums, Civilization and Development: Amman, April 1994*. (Paris: ICOM) (Arabic edition also available).
- International Council of Museums, 1996. *Handbook of standards. Documenting African collections*. (English-French edition.) (Paris: ICOM). (Also available on-line at: <http://icom.museum/afridoc/>).
- International Council of Museums, 1997. *Handbook of standards. Documenting African collections*. (Arabic edition). (Tunis: ICOM-Arab).
- International Council of Museums, 2004. ICOM *Code of Ethics for Museums*. (Paris, ICOM).
- ICOM-CIDOC, 1995. *International Guidelines for Museum Object Information: The CIDOC Information Categories*. (Paris: ICOM International Committee for Documentation - CIDOC). (Also available on-line at: <http://www.cidoc.icom.org/guide/guide.htm>).
- Keene, S., 2002. *Managing Conservation in Museums* (2nd edition). (London: Butterworth-Heinemann).
- Keller, K., 2003. *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall).
- Knell, S.J. (Editor), 1994. *Care of Collections: Leicester Readers in Museum Studies*. (London & New York: Routledge).
- Kingsley, H. et al., (Editors), 2001. *Integrated Pest Management for Collections*. (London: English Heritage).
- Kotler, P. & Kotler, N., 1998. *Museum Strategy and Marketing. Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources*. (San Francisco: Jossey-Bass Inc.).
- Kotler, P., 2003. *Marketing Management*. (San Francisco: Jossey-Bass Inc.).
- Lancaster, G. & Reynolds, P., 2002. *Marketing Made Simple*. (Oxford: Elsevier Science).
- Lauffer, A., 1984. *Strategic Marketing for Not-for-Profit Organizations*. (New York: Macmillan).
- Lord, B. & Lord, G.D. 1997. *Manual of Museum Management*. (London: Stationery Office).
- Lord, B. & Lord, G.D., (Editors), 2001. *Manual of Museum Exhibitions*. (California: AltaMira Press).
- Lord, G. D. & Lord, B., (Editors), 2001. *The Manual of Museum Planning*. (Second Edition) (Walnut Creek, NY and Oxford: AltaMira Press).
- Malaro, M., 1998. *A Legal Primer on Managing Museum Collections*. (2nd edition) (Washington D.C.: Smithsonian Institution Press).
- McLean, F., 1997. *Marketing the Museum*. (London: Routledge).
- Michalski, S., 1997. The Lighting Decision. pp. 97 – 104 in Ottawa Textile Symposium, 1997. *Fabric of an Exhibition: An Interdisciplinary Approach*. (Ottawa: Canadian Conservation Institute).
- Michalski, S., 2000. Guidelines for humidity and temperature in Canadian

- archives. *Technical Bulletin*, No. 23. (Ottawa: Canadian Conservation Institute).
- Moffatt, H., & Woppard, V., 2000. *Museum and Gallery Education: A Manual Of Good Practice*. (Walnut Creek, NY and Oxford: AltaMira Press).
- Mohen, J.-P., 1999. *Les sciences du patrimoine : identifier, conserver, restaurer*. (Paris: O. Jacob).
- Museum Documentation Association, 1997. *SPECTRUM: The UK Museum Documentation Standard*. (Second Edition). (Cambridge: Museum Documentation Association).
- O'Keefe P.J., 1997. *Trade in Antiquities: Reducing Destruction and Theft* (Paris: UNESCO; London: Archetype; Paris, London).
- O'Keefe, P.J., 2000. *Commentary on the UNESCO 1970 Convention on Illicit Traffic* (Leicester: Institute of Art and Law).
- O'Keefe, P.J., 2002. *Shipwrecked Heritage: A Commentary on the UNESCO Convention on Underwater Cultural Heritage*. (Leicester: Institute of Art and Law).
- O'Keefe, P.J., 2004. The First Protocol to the Hague Convention Fifty Years On. *Art, Antiquity and Law*, vol. 9, pp. 99-116.
- Pinniger, D., 2001. *Pest management in museums, archives and historic houses*. (London: Archetype Publications).
- Pratt, L.V., 1997 *Commentary on the UNIDROIT Convention 1995*. (Leicester: Institute of Art and Law).
- Raphael, T., (no date: ca.2000). *Exhibit conservation guidelines: incorporating conservation into exhibit planning, design and fabrication*. (CD-ROM: Harper's Ferry, USA: US National Park Service).
- Reussner E.M., 2003. Strategic management for visitor-oriented museums. *International Journal of Cultural Policy*, vol. 9, no. 1, (12 April 2003), pp. 95-108.
- Rose, C.L. & de Torres, A.R., 1992. *Storage of Natural History Collections: Ideas and Practical Solutions*. (Pittsburgh: Society for the Preservation of Natural History Collections).
- Rose, C.L., Hawkes, C.A. & Genoways, H., 1995. *Storage of Natural History Collections: A Preventive Conservation Approach*. (Pittsburgh: Society for the Preservation of Natural History Collections).
- Runyard, S. & French, Y., 2000. *Marketing and Public Relations Handbook for Museums, Galleries and Heritage Attractions*. (London: The Stationery Office).
- Screven, C., 1985. *Evaluación de exposiciones en de Museos*. (Mexico City: Comité Nacional Mexicano).
- Section Française de l'IIC, 2001. *Préserver les objets de son patrimoine: précis de conservation preventive*. (Paris : Sprimont Mardaga).
- Shackley, M., 2001. *Managing Sacred Sites Service Provision and Visitor Experience* (London: Continuum).
- Strang, T., 2001. Principles of heat disinfections. pp. 114 – 129 in Kingsley, H., 2001 (q.v.).
- Swarbrooke, J., 2002. *Development and Management of Visitor Attractions* (Oxford: Butterworth-Heinemann).
- Tétreault, J., 1999. *Coatings for Display and Storage in Museums. CCI Technical Bulletin*, No. 21. (Ottawa: Canadian Conservation Institute).
- Tétreault, J., 2003. *Airborne Pollutants in Museums, Galleries, and Archives: Risk Assessment, Control Strategies, and Preservation Management*. (Ottawa: Canadian Conservation Institute, Ottawa).
- Thomson, G., 1986. *The Museum Environment*. (2nd edition). (London: Butterworth-Heinemann).
- Thompson, J.M.A. (Editor), 1992. *Manual of Curatorship: A Guide to Museum Practice*. (Second Edition). (Oxford: Butterworth-Heinemann).
- Thornes, R., 1999. *Introduction to Object ID. Guidelines for making records that describe art, antiques and antiquities*. (Santa Monica, CA.: Getty Information Institute; Oxford: OUP).
- Total, 2003. *Sharing our energies – Corporate Social Responsibility Report*. (Paris: Total).
- Velarde, G., 1989. *Designing Exhibitions. The Principles and process of Contemporary Show Space Design*. (New York: Watson-Guptill Publications).
- Verhaar J. & Han, M., 1989. *Project Model Exhibitions* (Amsterdam: Amsterdamse Hogeschool voor Kunsten).
- Waidacher, Friedrich, 1999. *Handbuch der Allgemeinen Museologie*, (Vienna: Böhlau).
- Waller, R., 2003. Cultural property risk analysis model : development and application to preventive conservation at the Canadian Museum of Nature. *Göteborg studies in conservation #13*. Göteborg University, Göteborg.
- Weschenfelder, K. & Zacharias, W., 1992. *Handbuch Museumspädagogik: Orientierungen und Methoden für die Praxis*. (3rd revised edition). Düsseldorf.
- Wilson, L-A. & Boyle, E., 2004. Explaining the performance of a new public service visitor attraction shop. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 16, no. 5 (1 May 2004), pp. 299-308.
- Wolf, T., 1999. *Managing a Nonprofit Organization in the Twenty-First Century*. (New York: Simon & Schuster).

## Sites Internet, informations pratiques et conseils (par thème)

### *Organisations internationales et informations générales*

Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO): Page d'accueil du Secteur de la Culture:  
<http://www.unesco.org/culture/> dont l'index renvoie à des milliers de sources d'information sur les activités de ce secteur correspondant aux programmes culturels de l'UNESCO : Patrimoine mondial, Patrimoine matériel, Patrimoine immatériel, Diversité culturelle, Instruments normatifs (traités et autres mesures juridiques), Dialogue interculturel, Culture & Développement, Industries culturelles, Art et Créativité, Droit d'auteur, Musées, Tourisme culturel.

Conseil international des musées (ICOM): Site très complet offrant de multiples sources de référence et de liens avec plus d'une trentaine de comités internationaux et d'organisations affiliées à l'ICOM. <http://icom.museum/>

Conseil international des monuments et des sites (ICOMOS): <http://www.icomos.org/>

Comité international du Bouclier bleu (CIBB)/International Committee of the Blue Shield (ICBS):  
<http://www.ifla.org/blueshield> Le CIBB a été créé pour protéger le patrimoine culturel menacé, à l'initiative des quatre organisations non gouvernementales liées à l'UNESCO, qui représentent les professionnels actifs dans le champ des archives (CIA), des bibliothèques (IFLA), des monuments et des sites (ICOMOS) et des musées (ICOM). Il travaille en contact étroit avec l'UNESCO et d'autres instances, et est reconnu par le Deuxième Protocole (1999) de la Convention de La Haye sur la protection du patrimoine culturel en cas de conflit armé, 1954.

Centre international d'études pour la conservation et la restauration des biens culturels (ICCROM):

<http://www.iccrom.org/> Organisation intergouvernementale fondée à Rome en 1959, ayant reçu pour mandat international de promouvoir la conservation de tous les types de patrimoine culturel mobilier et immobilier. Elle compte actuellement plus d'une centaine d'États membres. Son but est d'améliorer la qualité

des pratiques de conservation et de faire prendre conscience de l'importance de la conservation du patrimoine culturel. Son site riche en informations, donne accès à la bibliothèque et aux bases de données de l'ICCROM sur l'offre de formation en conservation, les rapports d'experts et autres publications.

### *Conseils sur les inventaires et la documentation :*

Dublin Core Metadata Initiative (2004) :

<http://www.dublincore.org/>

Conseil international des musées, Comité international pour la documentation (CIDOC) (1993). *Un objet arrive au musée : Enregistrement étape par étape*. CIDOC Fact Sheet 1, anglais, français et autres versions. Groupe de travail des services du CIDOC. Conseil international des musées. <http://www.cidoc.icom.org/fact1.htm>

Conseil international des musées. Comité international pour la documentation (CIDOC) (1994). *Étiquetage et marquage des objets*. CIDOC Fact Sheet 2. Anglais, français et autres versions. Groupe de travail des services du CIDOC. Conseil international des musées. <http://www.cidoc.icom.org/fact2.htm>

Conseil international des musées. Object ID.  
<http://icom.museum/object-id>

### *Préservation des collections*

Base de données bibliographiques du réseau d'information sur la conservation. Site très complet sur la conservation, la préservation et la restauration du patrimoine culturel.  
<http://www.bcin.ca>

CoOL: Conservation Online: Ce projet du Département de Conservation des Bibliothèques de Stanford University se présente comme une bibliothèque d'information sur la conservation qui intéressera tous les spécialistes de la conservation des matériels d'archives, de bibliothèques et de musées. Liens avec de nombreux autres sites sur le thème de la conservation. <http://palimpsest.stanford.edu>

Institut canadien de conservation. Accès au catalogue de la bibliothèque de l'Institut, bulletin de commande de publications et liens vers d'autres sites de conservation.  
<http://www.cci-icc.gc.ca>

Centre de conservation du Québec, Canada. Nouvelle et excellente base de données électronique qui décrit les usages et sources des matériaux utilisés dans les expositions et pour le stockage des objets (ex. procédé d'emballage avec le Mylar) : <http://preservart.ccq.mcc.gouv.qc.ca>

*Services aux visiteurs:*

Audience Development Plans: Guide pratique préparé par Heritage Lottery Fund (Royaume-Uni) sur les demandes de subvention, disponible au public; téléchargement gratuit au format PDF : <http://www.hlf.org.uk>

*Groupes d'étude:*

Evaluation and Visitor Research Interest Group (Australie): <http://amol.org.au/evrsig/>

Visitor Studies Association (États-Unis): <http://www.visitorstudies.org/links.htm>

Visitor Studies Group (Royaume-Uni): <http://www.visitors.org.uk/>

*Public handicapé*

Conditions d'accès : Pour obtenir des renseignements sur la conception d'installations facilitant l'accès des handicapés ou des personnes âgées : [http://www.cae.org.uk/sheets/designs\\_sheets/ramps.html](http://www.cae.org.uk/sheets/designs_sheets/ramps.html)

Thinking about Access, Improving your project for disabled people: Guide pratique préparé par Heritage Lottery Fund (Royaume-Uni) sur les demandes de subvention, disponible au public; téléchargement gratuit au format PDF : <http://www.hlf.org.uk>

Access for All Toolkit: Outil conçu pour aider les musées et autres à vérifier l'état de leurs services et de leurs équipements en termes d'accès et de lutte contre l'exclusion sociale: publication gratuite de Museums Libraries and Archives Council for England (MLA). Téléchargement en format PDF et MS Word : [http://www.mla.gov.uk/action/learnacc/00access\\_04.asp](http://www.mla.gov.uk/action/learnacc/00access_04.asp)

“See it right”, guide d'information du Royal National Institute for the Blind (Royaume-Uni): donne des renseignements utiles sur la planification et l'accueil des

déficients visuels. Consultable en ligne à l'adresse suivante: [http://www.rnib.org.uk/xpedio/groups/public/documents/PublicWebsite/public\\_seetright.hscp](http://www.rnib.org.uk/xpedio/groups/public/documents/PublicWebsite/public_seetright.hscp)

Principles of Universal Design: réalisé avec le concours du National Institute on Disability and Rehabilitation Research du ministère états-unien de l'Éducation; facilite la conception de produits et d'environnements pour tous publics ; ne nécessite aucune adaptation ni conception particulière. [http://www.design.ncsu.edu/cud/univ\\_design/principles/udprinciples.htm](http://www.design.ncsu.edu/cud/univ_design/principles/udprinciples.htm)

*Gestion et formation du personnel*

Comité international de l'ICOM pour la formation du personnel: Informations sur les questions concernant le personnel, répertoire des programmes et cours de formation, rapports et communications originales. <http://ictop.icom.museum/>

Programme-cadre de l'ICOM concernant le perfectionnement professionnel dans les musées: bibliographie sur la formation en muséologie: <http://museumstudies.si.edu/ICOM-ICTOP/index.htm>

ICCROM – Répertoire Formation: <http://www.iccrom.org/eng/training/opportunities.php>

*Marketing*

Fuel For the Arts: Remarquable source d'information en ligne (sous l'égide de l'Australia Council for the Arts) couvrant tous les aspects du marketing, la promotion et l'audience/les visiteurs dans tous les domaines du secteur culturel; compte actuellement 15 000 adhérents dans 128 pays. Inscription gratuite donnant accès à 2 000 références pratiques: rapports, publications, conseils pratiques, etc. et bulletin d'information en ligne. <http://www.fuel4arts.com/>

*Trafic illicite: informations et conseils à propos des objets disparus:*  
**Interpol:** <http://www.interpol.int/Public/WorkOfArt/Default.aspx>

**The Art Loss Register:** <http://www.artloss.com/>

**Invaluable Trace:** <http://www.invaluable.com/stolenart/>

## Biographie succincte des auteurs

**Patrick Boylan** a été Professeur en Gestion et Politique culturelle, City University of London, de 1990 à 2004, puis Chef de Département de 1990 à 1996. Lors de son récent départ à la retraite, l'Université lui a décerné le titre honorifique de Professeur *Emeritus* en Gestion et Politique du patrimoine. De 1964 à 1990, il a occupé des postes importants dans des musées et organismes culturels anglais dont, pendant dix-huit ans, celui de Directeur des Musées et des Arts du Leicestershire. Il a été Président du Centenaire de la Museums Association 1988-1990 et, de 1977 à 2004, il a rempli diverses fonctions à l'ICOM comme membre du Conseil exécutif, Vice-président, Président du Comité international de l'ICOM pour la formation du personnel (ICTOP) et du Comité national britannique de l'ICOM. Il est l'auteur de quelque deux cents ouvrages sur la géologie, l'histoire des sciences, les musées, le patrimoine, la gestion et la politique culturelle.

**Cornelia Brüninghaus-Knubel** est Chef du Service pédagogique au Wilhelm Lehmbruck Museum, Duisburg, depuis 1985. En 1969, elle est devenue l'une des premières spécialistes de l'éducation par le musée en Allemagne, travaillant essentiellement dans les musées d'art moderne (Museum Folkwang Essen, Kunstmuseum Düsseldorf) avant de fonder le Musée des enfants au Wilhelm Lehmbruck Museum. Elle a été Présidente du Comité international de l'ICOM pour l'éducation et l'action culturelle (CECA) de 1983 à 1989. De 1975 à 1982, elle a enseigné l'Histoire de l'art et l'Éducation à l'Université d'Essen et de Gießen, et depuis 1989 elle dirige des cours de formation en muséologie et en pédagogie pour le Goethe Institute sur plusieurs continents.

**Gary Edson** est Directeur général du musée de la Texas Tech

University, Directeur du *Center for Advanced Study of Museum Science and Heritage Management* et Professeur en Science des musées. Il a été membre du Conseil d'administration de l'American Association of Museums (AAM) (1992-1994), du Conseil de l'AAM/ICOM (1994-2000) et membre du Comité exécutif de l'AAM/ICOM (1997-2000). Membre actif du Comité de déontologie de l'ICOM (1997-2004), il a siégé dans différents conseils universitaires et associés, et siège au Conseil exécutif de l'ICOM depuis 2001. Il est chargé de cours en administration des musées à l'Académie Reinwardt d'Amsterdam et consultant auprès du Comité sur le développement des musées de l'Université du Costa Rica. Coauteur de *The Handbook for Museums* (1994) avec David Dean, il a publié de nombreux articles et communications sur la muséologie et la déontologie des musées.

**Yani Herreman** coordonne le cours de troisième cycle en Conception et Planification des musées à l'École d'Architecture de l'Université nationale du Mexique. Ses hautes responsabilités dans plusieurs musées et organismes culturels mexicains l'ont amenée à diriger le Service d'expographie au Musée des Cultures, puis Directeur du Musée d'histoire naturelle de Mexico, Directeur des Musées, Bibliothèques et Centres culturels du Gouvernement métropolitain de Mexico, Directeur-adjoint de l'action culturelle auprès du ministère des Finances et Coordonnateur de l'Action culturelle et du Patrimoine au Campus Iztacala de l'Université nationale. Architecte et experte en techniques muséographiques, elle a conçu des expositions et a travaillé très activement à la programmation et à la planification dans différents musées à travers le monde. Elle a fait plusieurs publications sur les musées,

les expositions, l'architecture, la conception de programmes et les rapports entre les musées et les expositions, le tourisme et l'urbanisme. Au sein de l'ICOM, elle a été Présidente fondatrice de l'Organisation régionale latino-américaine de l'ICOM, elle a présidé le Comité international pour l'architecture et les techniques muséographiques et a été membre du Conseil exécutif, puis élue à la vice-présidence du Conseil de 1998 à 2004.

**Pavel Jirásek** est Directeur du Service chargé de la protection du patrimoine culturel mobilier, des musées et des galeries au ministère tchèque de la Culture depuis 1999. Après ses études à l'Université technique tchèque, il a travaillé dans l'industrie, puis à l'Institut national pour la préservation des monuments à Prague. De 1991 à 1995, il a coordonné le programme de protection des biens culturels mobiliers contre les actes criminels et les catastrophes naturelles. De 1996 à 1999, il s'est occupé du système intégré du patrimoine culturel mobilier au ministère de la Culture. Il a donné des cours de formation à l'étranger sur la protection et la documentation des collections. Depuis 2001 il préside le Comité international de l'ICOM pour la sécurité (ICMS) et joue un rôle actif dans les projets de l'ICOM, l'Union européenne, la Commission tchèque du Bouclier bleu, le Conseil de l'Europe, Interpol, Europol, etc. Il donne des conférences et a publié des ouvrages sur la protection et la restitution du patrimoine culturel.

**Nicola Ladkin**, Professeur adjoint en Muséologie, Texas Tech University, Lubbock, Texas, a dirigé des chantiers archéologiques et travaillé dans des musées en Angleterre et aux États-Unis. Successivement Chef de laboratoire, Directeur des collections d'anthropologie et Responsable d'inventaire au Musée de la Texas Tech University, elle est actuellement Associé principal de recherche au Musée. Elle a publié et présenté des communications dans des ateliers internationaux, dont celui d'Assouan, en Égypte, sur la conservation préventive et la gestion des collections dans le cadre de la Campagne internationale de l'UNESCO pour la création du Musée de Nubie.

**Geoffrey Lewis** préside le Comité de déontologie de l'ICOM. Ancien Président de l'ICOM et de la Museums Association (Royaume-Uni), ainsi que du Comité consultatif de l'ICOM, il a dirigé les musées de Sheffield et de Liverpool (National Museums Liverpool) avant de devenir Directeur des Études en muséologie à l'Université de Leicester. Diplômé en archéologie, il est par ailleurs titulaire du « Diploma, Fellowship and Honorary Fellowship » de la Museums Association. Il est aussi membre honoraire de l'ICOM. Il a publié de nombreux articles sur l'archéologie et la muséologie et a coédité et largement contribué à la rédaction du *Manual of Curatorship: A Guide to Museum Practice*, une œuvre majeure de la Museums Association.

**Stefan Michalski** est Conservateur en chef à l'Institut canadien de la Conservation (ICC). Il a mené des recherches et a été conseiller pendant une vingtaine d'années dans les domaines de la préservation des collections et de l'environnement des musées. Il a mené à ce titre de nombreuses études dans les musées et a enseigné en Amérique du Nord, centrale et du Sud, aux Caraïbes, en Europe, en Égypte et au Koweït. Il a été coordonnateur du Groupe de travail sur la conservation préventive du Comité de l'ICOM pour la conservation pendant deux mandats de trois ans et a une longue liste de publications à son actif. Il travaille actuellement à la numérisation d'une base de données sur l'évaluation des risques pour les collections et à un cours de formation sur l'évaluation des risques avec l'ICC et l'ICCROM (2005).

**Paal Mork** est Responsable Communication et Marketing au Norsk Folkemuseum d'Oslo depuis 1992 où il a développé les stratégies de communication pour l'ensemble du musée et plusieurs grandes expositions. Titulaire d'une maîtrise en ethnologie, il a également suivi des études en marketing et communication. Il a publié des articles et donné des conférences sur la communication et le marketing dans les musées, en s'intéressant plus particulièrement au planning stratégique et à la marque. Depuis 2003 il préside le Comité international de

l'ICOM pour le marketing et les relations publiques (MPR), après en avoir été le Vice-président en 2000.

**Lyndel Prott** est Conseiller et Consultant Australie NNE, après avoir été à la tête de la Division du patrimoine culturel de l'UNESCO, Paris. Elle est diplômée en Droit et Lettres des Universités de Sydney et de Tübingen, Allemagne, et de l'Université libre de Bruxelles. Elle a acquis une vaste expérience de la législation en matière de patrimoine culturel à travers les négociations qu'elle a menées pour l'adoption d'instruments normatifs internationaux de lutte contre le trafic illicite et leur mise en œuvre dans de nombreux pays à travers le monde. Elle a écrit près de 250 ouvrages sur la législation appliquée au patrimoine culturel, le droit comparé, le droit international et la jurisprudence internationale, dont *Commentary on the UNIDROIT Convention*, et elle publie avec Patrick O'Keefe *Law and the Cultural Heritage*, un ouvrage en cinq volumes qui est en train de faire école. Membre de l'ICOM depuis plus de vingt ans, elle a reçu plusieurs distinctions honorifiques pour l'ensemble de son œuvre : Officier de l'Ordre de l'Australie, Croix d'honneur autrichienne des Sciences et des Arts (première classe) et L.L.D. (*Honoris causa*) de l'Université de Sydney.

**Andrew Roberts** travaille à la documentation des musées depuis trente ans et participe activement à la mise en place des normes et des systèmes désormais utilisés dans beaucoup de musées. Il a travaillé à la Museum Documentation Association (MDA) de 1974 à 1991, en tant que conseiller et formateur, chargé des publications, des conférences et de l'établissement de normes de documentation pour les musées. En 1993 il a rejoint le Museum of London où il est responsable de la gestion et de l'utilisation de l'information sur les collections et les ressources annexes. Membre actif du Comité international pour la documentation (ICOM-CIDOC) depuis 1976, il en a été pendant six ans le Président, de 1989 à 1995. Il a aussi été nommé conseiller du projet AFRICOM pour le développement et la mise en œuvre de normes de documentation pour les musées africains.

**Vicky Woollard**, Directeur-adjoint du Département de Politique et de Gestion culturelle, City University London, dirige actuellement le Programme des Études en gestion des musées. Elle a été pendant dix-huit ans Responsable des programmes pédagogiques dans trois musées londoniens, mais aussi Maître de conférences/Consultante auprès de musées et d'agences du patrimoine en Angleterre, en Amérique du Sud, au Sarawak, en Finlande, en Papouasie-Nouvelle-Guinée, en Colombie et en Lettonie. Elle a codirigé trois séminaires internationaux du British Council et coédité *Museum and Gallery Education: A Manual of Good Practice* (1999). Elle prend aussi une part active à la Museums Association et est membre du Conseil de la Women's Library et du Group for Education in Museums. Elle s'intéresse particulièrement à la recherche sur l'éducation par le musée et à la formation continue des professionnels de musée.

# Code de déontologie de l'ICOM

## INTRODUCTION

Cette version du *Code de déontologie de l'ICOM pour les musées* est l'aboutissement de six années de révision. A la suite d'une revue approfondie du Code de l'ICOM menée à la lumière des pratiques muséales actuelles, une version révisée, structurée selon la précédente, est parue en 2001. Comme il était alors envisagé, cette version est aujourd'hui entièrement revue et adaptée à la profession muséale et fondée sur les principes fondamentaux des pratiques professionnelles, conçus pour fournir une orientation générale en matière de déontologie. Le Code a fait l'objet de trois périodes de consultation des membres. Il a été résolument approuvé lors de la 21e Assemblée générale de l'ICOM, à Séoul 2004.

L'état d'esprit du document reste inchangé puisqu'il préconise un service à la société, à la collectivité, au public et à ses diverses composantes, ainsi que le professionnalisme des praticiens du musée. Malgré une réorientation de l'ensemble du document due à la nouvelle structure, à l'accentuation de points fondamentaux et à l'utilisation de paragraphes plus courts, il y a globalement peu de nouveautés. Les éléments nouveaux apparaissent au paragraphe 2.11 et dans les principes soulignés aux sections 3, 5 et 6.

Le *Code de déontologie pour les musées* apporte un moyen d'autorégulation professionnelle dans un domaine clé de prestations publiques où, au niveau national, la législation est variable et peut être mal définie. Il fixe des normes minimales de conduite et de performance auxquelles le personnel professionnel peut, dans le monde entier, raisonnablement aspirer, tout en stipulant clairement ce que le public est en droit d'attendre de la profession muséale.

L'ICOM a publié son *Éthique des acquisitions* en 1970 et un *Code de déontologie professionnelle* complet en 1986. La présente version - et son document intermédiaire de 2001 - doit beaucoup à ces

travaux antérieurs. En revanche, les principaux travaux de révision et de restructuration sont le fait des membres actuels du Comité pour la déontologie et de leur participation aux réunions - aussi bien en direct qu'en ligne. Nous leur sommes infiniment reconnaissants de leur détermination à respecter à la fois les objectifs et les délais impartis. Le nom de ces membres est mentionné plus loin.

Comme ses prédecesseurs, l'actuel Code fournit une norme minimale globale sur laquelle les groupes nationaux et spécialistes peuvent s'appuyer pour satisfaire à des besoins spécifiques. L'ICOM encourage l'élaboration de codes nationaux et spécialistes pour répondre aux besoins spécifiques et nous serons ravis d'en recevoir des exemplaires. Ils sont à adresser au Secrétaire général de l'ICOM, Maison de l'UNESCO, 1 rue Miollis, 75732 Paris cedex 15, France. E-mail : [secretariat@icom.museum](mailto:secretariat@icom.museum)

Geoffrey Lewis

Président, Comité de l'ICOM pour la déontologie.

## Comité de l'ICOM pour la déontologie pour la période 2001-2004

Président : Geoffrey Lewis (Royaume-Uni)

Membres : Gary Edson (États-Unis) ; Per Kåks (Suède) ; Byung-mo Kim (République de Corée) ; Pascal Makambila (Congo) - depuis 2002 ; Jean-Yves Marin (France) ; Bernice Murphy (Australie) - jusqu'en 2002 ; Tereza Scheiner (Brésil) ; Shaje'a Tshiluila (République démocratique du Congo) ; Michel Van Praet (France).

## AVANT-PROPOS

### Statut du *Code de déontologie pour les musées*

Ce *Code de déontologie pour les musées* a été élaboré par le Conseil

international des musées. Il correspond à la déclaration de déontologie pour les musées mentionnée dans les Statuts de l'ICOM. Ce Code reflète les principes généralement acceptés par la communauté muséale internationale. L'adhésion à l'ICOM et le règlement de la cotisation annuelle à l'ICOM constituent une acceptation du *Code de déontologie de l'ICOM* pour les musées.

### **Une norme minimale pour les musées**

Le *Code de déontologie* représente une norme minimale pour les musées. Il se présente comme une série de principes étayés par des directives sur les pratiques professionnelles à appliquer. Dans certains pays, certaines normes minimales sont définies par la loi ou par une réglementation nationale. Dans d'autres pays, des directives et une évaluation des normes professionnelles minimales sont fournies sous forme d'accréditation, d'habilitation ou de systèmes d'évaluation similaires. Lorsque ces normes ne sont pas définies au niveau local, elles sont disponibles auprès du Secrétariat de l'ICOM ou du Comité national ou international concerné. Ce Code peut également servir de référence aux nations individuelles et aux organisations spécialisées liées aux musées désireuses de développer des normes supplémentaires.

### **Traductions du *Code de déontologie pour les musées***

Le *Code de déontologie de l'ICOM* est publié en trois versions : anglais, français et espagnol. L'ICOM est favorable à la traduction du *Code* dans d'autres langues. Toutefois, une traduction ne sera jugée " officielle " que si elle jouit de l'approbation d'au moins un Comité national du pays où la langue en question est parlée, normalement comme première langue. Si la langue est parlée dans plusieurs pays, il est préférable de consulter aussi leurs comités nationaux. A noter que pour fournir une traduction officielle, il est impératif de recourir à des compétences linguistiques et professionnelles. La langue utilisée pour la traduction et les noms des comités nationaux impliqués doivent être indiqués. Ces conditions ne limitent pas la traduction du *Code* , en totalité ou en partie, à des fins éducatives ou de recherche.

## **SECTIONS**

1. Les musées assurent la protection, la documentation et la promotion des divers aspects du patrimoine naturel et culturel de l'humanité.
  - Positionnement institutionnel
  - Ressources physiques
  - Ressources financières
  - Personnel
2. Les musées qui détiennent les collections les conservent dans l'intérêt de la société et de son développement.
  - Acquisition des collections
  - Cession de collections
  - Protection des collections
3. Les musées détiennent des témoignages de premier ordre pour constituer et approfondir les connaissances.
  - Témoignages de premier ordre
  - Collecte et recherches par les musées
4. Les musées contribuent à la connaissance, au plaisir, à la compréhension et à la gestion du patrimoine naturel et culturel.
  - Présentation et exposition
  - Autres ressources
5. Les ressources des musées offrent des possibilités d'autres services et avantages publics.
  - Services d'identification
6. Les musées travaillent en étroite coopération avec les communautés d'où proviennent les collections, ainsi qu'avec les communautés qu'ils servent.
  - Origine des collections
  - Respect des communautés servies
7. Les musées opèrent dans la légalité.
  - Cadre juridique
8. Les musées opèrent de manière professionnelle.
  - Conduite professionnelle
  - Conflits d'intérêt

## GLOSSAIRE

**Activités génératrices de revenus** : activités conçues pour apporter un gain ou un bénéfice financier à l'institution.

**Autorité de tutelle** : personnes ou organisations définies dans les textes législatifs d'habilitation du musée comme responsables de sa pérennité, de son développement stratégique et de son financement.

**Conflit d'intérêt** : existence d'un intérêt privé ou personnel qui entraîne une contradiction de principe dans une situation professionnelle, et qui nuit - ou semble nuire - à l'objectivité de la prise de décision.

**Conservateur-restaurateur** : personnel de musée ou personnel indépendant compétent pour mener techniquement à bien l'examen, la protection, la conservation et la restauration d'un bien culturel. Pour de plus amples informations, voir Les Nouvelles de l'ICOM, n°39 (1), pp. 5-6 (1986).

**Expertise** : authentification et estimation financière d'un objet ou d'un spécimen. Dans certains pays, désigne l'évaluation indépendante d'une proposition de don visant à bénéficier d'avantages fiscaux.

**Musée** <sup>1</sup> Les musées sont des institutions permanentes sans but lucratif au service de la société et de son développement, ouvertes au public ; ils acquièrent, conservent, diffusent et exposent à des fins d'étude, d'éducation et de plaisir, les témoignages matériels et immatériels des peuples et de leurs environnements.

**Norme minimale** : norme à laquelle il est normal que tous les musées et personnels de musée aspirent. Certains pays possèdent leurs propres critères pour fixer les normes minimales.

**Obligation de diligence** : obligation de tout mettre en œuvre pour établir l'exposé des faits avant de décider d'une ligne de conduite à suivre, en particulier pour identifier la source et l'histoire d'un objet avant d'en accepter l'acquisition ou l'utilisation.

**Organisation à but non lucratif** : organe juridiquement établi, représenté par une personne morale ou physique, dont les

revenus (y compris tout excédent ou bénéfice) servent au seul et unique profit de cet organe et de son fonctionnement. Le terme " sans but lucratif " a la même signification.

**Patrimoine culturel** : tout objet ou concept jugé d'importance esthétique, historique, scientifique ou spirituelle.

**Patrimoine naturel** : tout objet, phénomène naturel ou concept jugé d'importance scientifique ou de valeur spirituelle par une communauté.

**Professionnels de musée** <sup>1</sup> Les professionnels de musée comprennent les membres (rétribués ou non) du personnel des musées et institutions, répondant à la définition de l'article 2 (paragraphes 1 et 2) des Statuts de l'ICOM, qui ont reçu une formation spécialisée, ou possèdent une expérience équivalente dans tout domaine lié à la gestion et aux activités des musées, ainsi que des personnes qui, respectant le *Code de déontologie de l'ICOM pour les musées*, travaillant de façon indépendante pour des musées ou des institutions, à l'exclusion de tout personne faisant la promotion ou le commerce des produits et équipements nécessaires aux musées et à leurs services.

**Provenance** : historique complet d'un objet, y compris de ses droits de propriété, depuis le moment de sa découverte (ou de sa création), qui permet d'en déterminer l'authenticité et sa propriété.

**Titre légal de propriété** : droit légal de propriété dans le pays concerné. Dans certains pays, il peut s'agir d'un droit conféré, insuffisant pour satisfaire aux impératifs d'obligation de diligence.

**Titre valide de propriété** : droit incontestable à faire valoir la propriété d'un objet au moyen de l'historique complet dudit objet depuis le moment de la découverte ou de la création.

**Transaction commerciale** : achat ou vente d'objets à des fins de profit personnel ou institutionnel.

1 A noter que les termes " musée " et " professionnel de musée " sont des définitions provisoires à utiliser pour l'interprétation du Code de déontologie de l'ICOM pour les musées. Les définitions des termes " musée " et " professionnel de musée " employées dans les Statuts de l'ICOM restent en vigueur jusqu'à ce que la révision de ce document soit achevée.

**1. Les musées assurent la protection, la documentation et la promotion des divers aspects du patrimoine naturel et culturel de l'humanité.**

Principe : *Les musées sont responsables vis-à-vis du patrimoine naturel et culturel, matériel et immatériel. Les autorités de tutelle et tous ceux concernés par l'orientation stratégique et la supervision des musées ont pour obligation première de protéger et de promouvoir ce patrimoine, ainsi que les ressources humaines, physiques et financières rendues disponibles à cette fin.*

## POSITIONNEMENT INSTITUTIONNEL

**1.1. Documents d'habilitation**

Les autorités de tutelles ont la responsabilité de veiller à ce que tout musée possède un statut, une constitution ou tout autre document écrit officiel, conforme au droit national. Ces documents stipuleront clairement le statut juridique du musée, ses missions, sa permanence et son caractère non lucratif.

**1.2. Déclaration des missions, des objectifs et des politiques**

L'autorité de tutelle doit rédiger, diffuser et suivre une déclaration définissant les missions, les objectifs et les politiques du musée, ainsi que le rôle et la composition de sa direction.

## RESSOURCES PHYSIQUES

**1.3. Locaux**

L'autorité de tutelle est tenue de fournir des locaux offrant un environnement adéquat pour que le musée remplisse ses fonctions essentielles telles que définies dans ses missions.

**1.4. Accès**

L'autorité de tutelle doit veiller à ce que le musée et ses collections soient régulièrement accessibles à tous à des heures raisonnables. Il convient de faire particulièrement cas des personnes ayant des besoins spécifiques.

**1.5. Santé et sécurité**

L'autorité de tutelle doit veiller à ce qu'en matière de santé, de sécurité et d'accessibilité, les normes s'appliquent au personnel et aux visiteurs.

**1.6. Protection contre les sinistres**

L'autorité de tutelle doit mettre en place des politiques visant à protéger le public et le personnel, les collections et autres ressources, contre les dommages naturels et humains.

**1.7. Conditions de sécurité**

L'autorité de tutelle doit assurer une sécurité adéquate pour protéger les collections contre le vol et les dommages pouvant survenir dans les vitrines, expositions, réserves, espaces de travail et au cours des transports.

**1.8. Assurance et indemnité**

Si une compagnie d'assurance privée protège les collections, l'autorité de tutelle vérifiera que la couverture des risques est adéquate, et prend en compte les objets en transit, prêtés ou autrement confiés à la responsabilité, du musée. Lorsqu'un système d'indemnité est établi, il faut veiller à ce que les objets n'appartenant pas au musée jouissent d'une couverture adéquate.

## RESSOURCES FINANCIÈRES

**1.9. Financement**

Il incombe à l'autorité de tutelle de fournir les fonds suffisants pour réaliser et pour développer les activités du musée. Tous les fonds feront l'objet d'une gestion professionnelle.

**1.10. Politique commerciale**

L'autorité de tutelle doit se doter d'une charte écrite concernant les sources de revenus qu'elle peut générer par ses activités ou accepter de sources extérieures. Quelle que soit la source de financement, les musées doivent garder le contrôle du contenu et de l'intégrité de leurs programmes, expositions et activités. Les activités génératrices de revenus ne doivent pas nuire aux normes de l'institution ni à son public (voir 6.6).

## PERSONNEL

**1.11. Politique de l'emploi**

L'autorité de tutelle doit veiller à ce que toute action concernant le personnel soit menée conformément aux politiques du musée et aux procédures légales et réglementaires.

### ***1.12. Nomination du directeur ou du responsable***

La direction d'un musée est un poste clé et, lors d'une nomination, les autorités de tutelle doivent prendre en compte les connaissances et les compétences requises pour occuper cet emploi efficacement. Aux aptitudes intellectuelles et aux connaissances professionnelles nécessaires doit s'ajouter une conduite déontologique de la plus haute rigueur.

### ***1.13. Accès aux autorités de tutelle***

Le directeur ou responsable d'un musée doit pouvoir rendre directement compte et avoir directement accès aux autorités de tutelle concernées.

### ***1.14. Compétences du personnel muséal***

L'emploi d'un personnel qualifié, possédant l'expertise requise pour assurer ses responsabilités est nécessaire (voir aussi les sections 2.18, 2.23 et 8.12).

### ***1.15. Formation du personnel***

Il convient d'offrir les possibilités nécessaires de formation continue et d'amélioration professionnelle à l'ensemble du personnel afin d'en maintenir l'efficacité.

### ***1.16. Conflit déontologique***

L'autorité de tutelle d'un musée ne doit jamais demander au personnel d'agir de manière pouvant être jugée contraire aux dispositions du Code de déontologie de l'ICOM, au droit national ou à tout autre code de déontologie spécifique.

### ***1.17. Personnel et bénévoles***

En ce qui concerne le travail bénévole, l'autorité de tutelle doit rédiger une charte qui favorise des relations harmonieuses entre bénévoles et membres de la profession muséale.

### ***1.18. Bénévoles et déontologie***

Si l'autorité de tutelle fait appel à des bénévoles pour mener des activités muséales ou autres, elle s'assurera qu'ils connaissent bien le Code de déontologie de l'ICOM et les autres codes et lois applicables.

## **2. Les musées qui détiennent les collections les conservent dans l'intérêt de la société et de son développement.**

*Principe : la mission d'un musée est d'acquérir, de préserver et de valoriser ses collections afin de contribuer à la sauvegarde du patrimoine naturel, culturel et scientifique. Ses collections constituent*

*un important patrimoine public, occupent une position particulière au regard de la loi et jouissent de la protection du droit international. A cette mission d'intérêt public est inhérente la notion de gestion raisonnée, qui recouvre les idées de propriété légitime, de permanence, de documentation, d'accessibilité et de cession responsable.*

## **ACQUISITION DES COLLECTIONS**

### ***2.1. Politique en matière de collections***

Dans chaque musée, l'autorité de tutelle doit adopter et publier une charte concernant l'acquisition, la protection et l'utilisation des collections. Ce texte doit clarifier la position des objets qui ne seront pas catalogués, préservés ou exposés (voir 2.7 et 2.8).

### ***2.2. Titre valide de propriété***

Aucun objet ou spécimen ne doit être acquis par achat, don, prêt, legs ou échange, si le musée acquéreur n'est pas certain de l'existence d'un titre de propriété en règle. Un acte de propriété, dans un pays donné, ne constitue pas nécessairement un titre de propriété en règle.

### ***2.3. Provenance et obligation de diligence***

Avant l'acquisition d'un objet ou d'un spécimen offert à l'achat, en don, en prêt, en legs ou en échange, tous les efforts doivent être faits pour s'assurer qu'il n'a pas été illégalement acquis dans (ou exporté illicitement de) son pays d'origine ou un pays de transit où il aurait pu avoir un titre légal de propriété (y compris le pays même où se trouve le musée). A cet égard, une obligation de diligence est impérative pour établir l'historique complet de l'objet depuis sa découverte ou création.

### ***2.4. Objets et spécimens issus de travaux non scientifiques ou non autorisés***

Un musée ne doit pas acquérir des objets s'il y a tout lieu de penser que leur récupération s'est faite au prix de la destruction ou de la détérioration prohibée, non scientifique ou intentionnelle de monuments, de sites archéologiques ou géologiques, d'espèces ou d'habitats naturels. De même, il ne doit pas y avoir acquisition si le propriétaire, l'occupant du terrain, les autorités légales ou gouvernementales concernées n'ont pas été averties de la découverte.

## **2.5. Matériel culturel sensible**

Les collections composées de restes humains ou d'objets sacrés ne seront acquises qu'à condition de pouvoir être conservées en sécurité et traitées avec respect. Cela doit être fait en accord avec les normes professionnelles et, lorsqu'ils sont connus, les intérêts et croyances de la communauté ou des groupes ethniques ou religieux d'origine (voir aussi 3.7 et 4.3).

## **2.6. Pièces biologiques ou géologiques protégées**

Un musée ne doit pas acquérir de spécimens biologiques ou géologiques collectés, vendus ou transférés de toute autre façon, en violation de la législation locale, nationale, régionale ou des traités internationaux relatifs à la protection des espèces et de la nature.

## **2.7. Collections d'organismes vivants**

Si une collection comporte des spécimens botaniques ou zoologiques vivants, il faut tenir compte de leur environnement naturel et social d'origine, ainsi que de la législation locale, nationale, régionale et des traités internationaux relatifs à la protection des espèces et de l'environnement.

## **2.8. Collections d'étude ou d'instruments**

La politique appliquée aux collections peut prévoir des modalités particulières pour les musées qui privilégient les processus culturels, scientifiques ou fonctionnements techniques, davantage que les objets ou spécimens, ou lorsque ces objets ou spécimens sont conservés à des fins d'éducation et de manipulation courante (voir aussi 2.1).

## **2.9. Acquisition hors de la politique appliquée aux collections**

L'acquisition d'objet ou de spécimens en dehors de la politique déclarée par le musée ne doit se produire qu'à titre exceptionnel. L'autorité de tutelle prendra en considération les avis professionnels qui peuvent lui être donnés, ainsi que les points de vue de toutes les parties intéressées. Ces considérations doivent inclure l'importance de l'objet ou du spécimen dans le patrimoine culturel ou naturel, ainsi que les intérêts spécifiques des autres musées collectionnant ce type de pièce. Toutefois, même dans ces circonstances, les objets dépourvus de titre de propriété en règle ne doivent pas être acquis (voir aussi la section 3.4).

## **2.10. Acquisition par des membres de l'autorité de tutelle ou du personnel**

La plus grande vigilance s'impose pour toute offre d'objet, vente,

don ou toute autre forme de cession ouvrant droit à un avantage fiscal, par des membres des autorités de tutelle, du personnel, de leurs familles ou des proches de ceux-ci.

## **2.11. Dépositaire en dernier recours**

Rien dans ce Code de déontologie ne saurait empêcher un musée de servir de dépôt autorisé pour des spécimens ou des objets de provenance inconnue ou illégale collectés sur le territoire dans lequel s'établit sa juridiction.

# **CESSION DE COLLECTIONS**

## **2.12. Cession légale ou autre**

Si un musée dispose du droit juridique de cession ou qu'il a acquis des objets soumis à des conditions de cession, il doit se conformer rigoureusement aux dispositions et autres procédures ou obligations légales. Si l'acquisition initiale était soumise à des restrictions, elles seront observées, sauf s'il est clairement démontré qu'elles sont impossibles à respecter ou fondamentalement préjudiciables à l'institution ; s'il y a lieu, un recours sera obtenu via une procédure juridique.

## **2.13. Cession de collections d'un musée**

Le retrait d'un objet ou d'un spécimen de la collection d'un musée ne doit se faire qu'en toute connaissance de l'importance de l'objet, de sa nature (renouvelable ou non), de son statut juridique ; aucun préjudice à la mission d'intérêt public ne saurait résulter de cette cession.

## **2.14. Responsabilité des cessions**

La décision de cession doit relever de la responsabilité de l'autorité de tutelle agissant en concertation avec le directeur du musée et le conservateur de la collection concernée. Des modalités spécifiques peuvent s'appliquer aux collections en fonctionnement dans les musées.

## **2.15. Cession des objets retirés des collections**

Chaque musée doit se doter d'une politique définissant les méthodes autorisées pour retirer définitivement un objet des collections, que ce soit par donation, transfert, échange, vente, rapatriement ou destruction, et autorisant le transfert de titre à l'organe bénéficiaire. Un rapport détaillé doit être établi lors de toute décision de cession, considérant les pièces concernées et leur

devenir. L'usage doit être que lors de toute cession d'objet, celle-ci se fasse, en priorité, au bénéfice d'un autre musée.

#### ***2.16. Gains issus de la cession de collections***

Les collections des musées sont constituées pour la collectivité et ne doivent en aucun cas être considérées comme un actif financier. Les sommes ou avantages obtenus par la cession d'objets et de spécimens provenant de la collection d'un musée doivent uniquement être employés au bénéfice de la collection et, normalement, pour de nouvelles acquisitions.

#### ***2.17. Achat de collections provenant d'une cession***

Les membres du personnel du musée, l'autorité de tutelle, les familles ou associés proches ne seront pas autorisés à acheter des objets provenant de la cession d'une collection dont ils ont la responsabilité.

### **PROTECTION DES COLLECTIONS**

#### ***2.18. Permanence des collections***

La politique du musée doit faire que les collections (permanentes et temporaires) et leurs informations associées, correctement consignées, soient transmises aux générations futures dans les meilleures conditions possibles, compte tenu des connaissances et des ressources disponibles.

#### ***2.19. Délégation de la responsabilité des collections***

Les responsabilités professionnelles touchant à la protection des collections doivent être confiées à des personnes pourvues des connaissances et compétences nécessaires ou encadrées de manière adéquate (voir aussi 8.11).

#### ***2.20. Documentation des collections***

Les collections des musées seront documentées conformément aux normes professionnelles admises. Cette documentation doit fournir l'identification et la description complètes de chaque article, de ses éléments associés, de sa provenance, de son état, des traitements qu'il a subi et de sa localisation. Ces données seront conservées en lieu sûr et gérées par un système de recherche documentaire permettant au personnel et autres utilisateurs autorisés de les consulter.

#### ***2.21. Protection contre les sinistres***

Il convient de porter une attention particulière à l'élaboration de

politiques visant à protéger les collections en cas de conflits armés et autres catastrophes d'origine humaines ou naturelles.

#### ***2.22. Sécurité des collections et des données associées***

Si les données relatives aux collections sont mises à la disposition du public, il convient d'exercer un contrôle particulier pour éviter la divulgation d'informations confidentielles personnelles ou autres.

#### ***2.23. Conservation préventive***

La conservation préventive est un élément important de la politique des musées et de la protection des collections. Les membres de la profession muséale sont tenus de créer et de maintenir un environnement protecteur pour les collections dont ils ont la garde, qu'elles soient stockées, exposées ou en transit.

#### ***2.24. Conservation et restauration des collections***

Le musée doit suivre avec attention l'état des collections pour déterminer quand un objet ou spécimen requiert l'intervention ou les services d'un conservateur-restaurateur qualifié. Le but principal d'une intervention doit être la stabilisation de l'objet ou du spécimen. Toute procédure de conservation doit être documentée et aussi réversible que possible ; toute transformation de l'objet ou spécimen original doit être clairement identifiable.

#### ***2.25. Bien-être des animaux vivants***

Le musée qui conserve des animaux vivants, assume une totale responsabilité quant à leur santé et leur bien-être. Le musée doit élaborer et mettre en application à l'intention du personnel, des visiteurs et des animaux, un code de sécurité qui aura été approuvé par un spécialiste du domaine vétérinaire. Toute modification génétique sera clairement identifiable.

#### ***2.26. Utilisation personnelle des collections de musée***

Les membres du personnel du musée, l'autorité de tutelle, les familles ou associés proches ne sont pas autorisés à utiliser pour un usage personnel, même provisoirement, des objets provenant d'une collection du musée.

### **3. Les musées détiennent des témoignages de premier ordre pour constituer et approfondir la connaissance.**

**Principe : les musées ont des obligations particulières vis-à-vis de**

*la société quant à la protection et aux possibilités d'accès et d'interprétation des témoignages de premier ordre qu'ils détiennent dans leurs collections.*

## TÉMOIGNAGES DE PREMIER ORDRE

### 3.1. *Les collections comme témoignages de premier ordre*

La politique des collections appliquée par le musée doit clairement souligner leur importance en tant que témoignages de premier ordre. Elle doit aussi assurer que cette démarche n'est pas dictée par les tendances intellectuelles du moment ou par des habitudes du musée.

### 3.2. *Disponibilité des collections*

Les musées ont l'obligation spécifique de rendre les collections et toutes les informations associées aussi librement accessibles que possible, dans des limites liées aux normes de confidentialité et de sécurité.

## COLLECTE ET RECHERCHES PAR LES MUSÉES

### 3.3. *Collecte sur le terrain*

Si un musée veut entreprendre des collectes sur le terrain, il doit avoir une politique conforme aux normes scientifiques, ainsi qu'aux obligations législatives nationales et internationales. Les collectes de terrain se feront toujours avec respect et considération pour les points de vue des communautés locales, de leurs ressources environnementales et de leurs pratiques culturelles, ainsi qu'en tenant compte des efforts déployés pour mettre en valeur le patrimoine culturel et naturel.

### 3.4. *Collecte exceptionnelle des témoignages de premier ordre*

Dans des cas exceptionnels, il se peut qu'un objet sans provenance attestée représente en soi un tel enrichissement des connaissances qu'il devient de l'intérêt public de le préserver. L'acceptation d'un tel objet dans la collection d'un musée doit dépendre de la décision de spécialistes du domaine, sans parti pris national ou international (voir aussi 2.11).

### 3.5. *Recherches*

Les recherches menées par le personnel des musées doivent être en

rapport avec les missions et les objectifs du musée, et observer les pratiques juridiques, déontologiques et scientifiques établies.

### 3.6. *Analyse destructive*

Lorsqu'un musée recourt à des techniques analytiques destructives, le résultat de l'analyse et des recherches qui s'ensuivent, y compris les publications, doit figurer dans le dossier de documentation permanent de l'objet.

### 3.7. *Restes humains et objets sacrés*

Les recherches sur des restes humains et sur des objets sacrés doivent s'effectuer selon les normes professionnelles dans le respect des intérêts et des croyances de la communauté, du groupe ethnique ou religieux d'origine (voir aussi 2.5 et 4.3).

### 3.8. *Détention des droits sur les objets étudiés*

Lorsque le personnel d'un musée prépare des objets en vue de leur présentation ou pour documenter une enquête de terrain, il doit être établi un accord clair avec le musée responsable, sur tous les droits relatifs aux travaux réalisés.

### 3.9. *Partage des compétences*

Les membres de la profession muséale sont tenus de faire part de leurs connaissances et de leur expérience à leurs collègues, aux chercheurs et aux étudiants des domaines concernés. Ils doivent respecter et faire référence à ceux dont ils tirent leur savoir et transmettre les avancées techniques et l'expérience pouvant profiter à d'autres.

### 3.10. *Coopération entre musées et avec d'autres institutions*

Le personnel muséal doit souscrire et participer à la nécessaire coopération et concertation entre institutions partageant les mêmes intérêts et pratiques de collecte. Cela vaut en particulier pour les institutions universitaires et pour certains services publics, où la recherche peut produire d'importantes collections ne bénéficiant pas de sécurité sur le long terme.

## 4. Les musées contribuent à la connaissance, à la compréhension et à la promotion du patrimoine naturel et culturel.

*Principe : les musées ont l'important devoir de développer leur rôle éducatif et de drainer le public le plus large qui soit de la communauté, de la localité ou du groupe qu'ils servent. Interagir*

*avec la communauté et promouvoir son patrimoine font partie intégrante du rôle éducatif du musée.*

## **PRÉSENTATIONS ET EXPOSITIONS**

### **4.1. *Présentations, expositions et activités spéciales***

Les présentations et les expositions temporaires, qu'elles soient matérielles ou virtuelles, doivent se conformer aux missions, politiques et buts déclarés par le musée. Elles ne doivent pas nuire à la qualité ni à la protection et à la conservation des collections.

### **4.2. *Interprétation des éléments exposés***

Les musées doivent veiller à ce que les informations qu'ils présentent dans leurs expositions, par quelque moyen que ce soit, sont fondées, exactes, et donnent une opinion appropriée sur les croyances et groupes représentés.

### **4.3. *Exposition des objets "sensibles"***

Les restes humains et les objets sacrés seront présentés conformément aux normes professionnelles et tiennent compte, lorsqu'ils sont connus, des intérêts et croyances de la communauté, du groupe ethnique ou religieux d'origine, avec le plus grand tact et dans le respect de la dignité humaine de tous les peuples.

### **4.4. *Retrait de la présentation publique***

Le musée doit répondre avec diligence, respect et sensibilité aux demandes de retrait, par la communauté d'origine, de restes humains ou d'objets à portée rituelle exposés au public. Les demandes de retour de ces objets seront traitées de la même manière. La politique du musée doit définir clairement le processus à appliquer pour répondre à ce type de demandes.

### **4.5. *Présentation des pièces de provenance inconnue***

Les musées doivent éviter de présenter ou d'exploiter les pièces sans origine ou provenance attestée. Ils doivent être conscients que de telles présentations - ou autres usages- peuvent être perçus comme un encouragement au trafic illicite des biens culturels.

## **AUTRES RESSOURCES**

### **4.6. *Publication***

Les informations publiées par les musées, par quelque moyen que

ce soit, doivent être exactes, objectives et prendre en compte les disciplines scientifiques, les sociétés ou les croyances présentées. Les publications du musée ne doivent en rien porter atteinte aux normes de l'institution.

### **4.7. *Reproductions***

Les musées doivent respecter l'intégrité des originaux lorsqu'ils exécutent des répliques, des reproductions ou des copies d'articles de la collection. Toutes ces copies doivent être en permanence signalées comme fac-similés.

## **5. Les ressources des musées offrent des possibilités d'autres services et avantages publics.**

*Principe : les musées font appel à un vaste éventail de spécialités, de compétences et de ressources matérielles dont la portée dépasse largement leurs murs. Il peut s'ensuivre un partage des ressources ou la prestation de services et, par là même, un élargissement des activités du musée. Elles seront alors organisées de manière à ne pas nuire à la mission statutaire du musée.*

## **SERVICES D'IDENTIFICATION**

### **5.1. *Identification des objets illégalement acquis***

Lorsque les musées assurent un service d'identification, cette activité ne doit en aucune manière pouvoir être considérée, directement ou indirectement, comme effectuée au profit du musée. L'identification et l'authentification d'objets suspectés d'avoir été illégalement acquis, transférés ou exportés ne doit pas être rendue publique avant que les autorités compétentes aient été saisies.

### **5.2. *Authentification et estimation (expertise)***

Le musée peut procéder à des estimations afin d'assurer ses collections. L'estimation de la valeur monétaire d'autres objets ne doit être fournie qu'en réponse à une demande officielle - émanant d'autres musées ou d'autorités juridiques, gouvernementales ou autres pouvoirs publics compétents. Toutefois, lorsque le musée lui-même peut devenir le bénéficiaire d'un objet ou spécimen, il doit recourir à des services d'expertise indépendants.

**6. Les musées travaillent en étroite coopération avec les communautés d'où proviennent les collections, ainsi qu'avec les communautés qu'ils servent.**

*Principe : les collections d'un musée reflètent le patrimoine culturel et naturel des communautés dont elles proviennent. En conséquence, les collections ont un caractère dépassant la propriété normale, pouvant aller jusqu'à de fortes affinités avec l'identité nationale, régionale, locale, ethnique, religieuse ou politique. Il est donc important que la politique du musée prenne en compte cette situation.*

## ORIGINE DES COLLECTIONS

### 6.1. Coopération

Les musées doivent promouvoir le partage des connaissances, de la documentation et des collections avec les musées et les organismes culturels situés dans les pays et les communautés d'origine. Il convient d'explorer les possibilités de développer des partenariats avec les pays ou les régions ayant perdu une part importante de leur patrimoine.

### 6.2. Retour des biens culturels

Les musées doivent être disposés à engager le dialogue en vue du retour de biens culturels vers un pays ou un peuple d'origine. Cette démarche, outre son caractère impartial, doit être fondée sur des principes scientifiques, professionnels et humanitaires, ainsi que sur la législation locale, nationale et internationale applicable (de préférence à des actions à un niveau gouvernemental ou politique).

### 6.3. Restitution de biens culturels

Si une nation ou une communauté d'origine demande la restitution d'un objet ou spécimen qui s'avère avoir été exporté ou autrement transféré en violation des principes des conventions internationales et nationales, et qu'il s'avère faire partie du patrimoine culturel ou naturel de ce pays ou de cette communauté, le musée concerné doit, s'il en a la possibilité légale, prendre rapidement les mesures nécessaires pour favoriser son retour.

### 6.4. Biens culturels provenant d'un pays occupé

Les musées doivent s'abstenir d'acheter ou d'acquérir des biens

culturels provenant de territoires occupés, et respecter rigoureusement les lois et conventions qui régissent l'importation, l'exportation et le transfert de biens culturels ou naturels.

## RESPECT DES COMMUNAUTÉS SERVIES

### 6.5. Communautés existantes

Si les activités du musée mettent en jeu une communauté existante, ou son patrimoine, les acquisitions ne doivent s'effectuer que sur la base d'un accord éclairé et mutuel, sans exploitation du propriétaire ni des informateurs. Le respect des voeux de la communauté concernée doit prévaloir.

### 6.6. Financement des activités et communautés

La recherche d'un financement pour des activités muséales impliquant une communauté existante ne doit pas nuire aux intérêts de cette communauté (voir aussi 1.10).

### 6.7. Utilisation de collections de communautés existantes

L'utilisation de collections provenant de communautés existantes doit respecter les principes de dignité humaine ainsi que les traditions et les cultures de la communauté d'origine. Ce type de collections doit être utilisé pour promouvoir le bien-être, le développement social, la tolérance et le respect en favorisant l'expression multisociale, multiculturelle et multilinguistique (voir aussi 4.3).

### 6.8. Organisation de soutien

Les musées doivent créer des conditions propices à un soutien communautaire (par exemple avec les Associations d'Amis de musées et autres organisations de soutien), prendre acte de cet apport et promouvoir des relations harmonieuses entre la communauté et le personnel de musée.

## 7. Les musées opèrent dans la légalité.

*Principe : les musées doivent agir en conformité avec les législations internationales, régionales, nationales et locales ainsi que les traités. En outre, l'autorité de tutelle doit remplir toute obligation légale ou autre condition relative aux divers aspects régissant le musée, ses collections et son fonctionnement.*

## CADRE JURIDIQUE

### *7.1. Législation locale et nationale*

Les musées doivent se conformer à toutes les lois nationales et locales de son lieu d'implantation et respecter la législation des autres États si elle interfère avec ses activités.

### *7.2. Législation internationale*

La politique des musées doit prendre acte de la législation internationale servant de norme à l'interprétation du Code de déontologie de l'ICOM, à savoir :

- la Convention pour la protection des biens culturels en cas de conflit armé (Convention de La Haye, premier Protocole, 1954 et second Protocole, 1999) ;
- la Convention de l'UNESCO sur les moyens d'interdire et d'empêcher l'importation, l'exportation et le transfert de propriété illicites de biens culturels (1970) ;
- la Convention sur le commerce international des espèces de la faune et de la flore menacées d'extinction (Washington, 1973) ;
- la Convention des Nations Unies sur la diversité biologique (1992) ;
- la Convention d'UNIDROIT sur les biens culturels volés et illicitement exportés (1995) ;
- la Convention de l'UNESCO sur le patrimoine culturel subaquatique (2001) ;
- la Convention de l'UNESCO pour la sauvegarde du patrimoine culturel immatériel (2003).

## **8. Les musées opèrent de manière professionnelle.**

*Principe : les membres de la profession muséale sont tenus de respecter les normes et les lois établies, ainsi que de maintenir l'honneur et la dignité de leur profession. Ils doivent protéger le public contre toute conduite professionnelle illégale ou contraire à la déontologie. Ils mettront chaque occasion à profit pour informer et éduquer le public sur les objectifs, les buts et les aspirations de la profession, afin de le sensibiliser à l'enrichissement que représentent les musées pour la société.*

## CONDUITE PROFESSIONNELLE

### *8.1. Connaissance de la législation applicable*

Tous les membres de la profession muséale doivent être au fait des législations internationales, nationales et locales, ainsi que de leurs conditions d'application. Ils éviteront les situations pouvant être interprétées comme des conduites déviantes.

### *8.2. Responsabilité professionnelle*

Les membres de la profession muséale ont l'obligation de suivre les politiques et les procédures de leur institution. Toutefois, il leur est possible de s'opposer à des pratiques qui leur paraissent nuire à un musée ou à la profession et contraires à la déontologie professionnelle.

### *8.3. Conduite professionnelle*

La loyauté envers les collègues et envers le musée employeur constitue une obligation professionnelle importante ; elle doit reposer sur le respect des principes déontologiques fondamentaux applicables à la profession dans son ensemble. Les professionnels de musée doivent se conformer aux termes du Code de déontologie de l'ICOM et connaître tous les autres codes ou politiques concernant le travail muséal.

### *8.4. Responsabilités intellectuelles et scientifiques*

Les membres de la profession muséale doivent promouvoir la recherche, la protection et l'utilisation d'informations liées aux collections. De ce fait, ils doivent éviter toute activité ou circonstance pouvant entraîner la perte de telles données intellectuelles et scientifiques.

### *8.5. Trafic illicite*

Les membres de la profession muséale ne doivent jamais contribuer, directement ou indirectement, au trafic ou au commerce illicite de biens naturels ou culturels.

### *8.6. Confidentialité*

Les membres de la profession muséale doivent protéger les informations confidentielles obtenues dans le cadre de leur travail. En outre, les informations concernant les objets soumis au musée pour identification sont confidentielles et ne doivent pas être publiées ni transmises à une autre institution ou personne sans autorisation spécifique du propriétaire.

### **8.7. Sécurité des musées et collections**

Les informations relatives à la sécurité des musées ou des collections et des locaux privés visités dans l'exercice des fonctions, feront l'objet de la plus stricte confidentialité de la part du personnel de musée.

### **8.8. Exception à l'obligation de confidentialité**

La confidentialité ne saurait entraver l'obligation juridique d'aider la police ou tout autre pouvoir public compétent à enquêter sur des biens pouvant avoir été acquis, ou transférés, illégalement ou volés.

### **8.9. Indépendance personnelle**

Bien que les membres d'une profession aient droit à une certaine indépendance personnelle, ils doivent être conscients qu'aucune activité privée ou professionnelle ne peut être totalement distincte de celle de leur institution.

### **8.10. Relations professionnelles**

Les professionnels des musées sont amenés à nouer des relations de travail avec un grand nombre de personnes, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de leur institution. Ils doivent fournir leurs services professionnels avec efficacité et diligence.

### **8.11. Concertation professionnelle**

Si un musée ne possède pas les compétences nécessaires pour assurer une prise de décision efficace, le personnel a l'obligation professionnelle de consulter des collègues, au sein ou en dehors de l'institution.

## **CONFLITS D'INTÉRÊT**

### **8.12. Cadeaux, faveurs, prêts ou autres avantages personnels**

Les employés d'un musée ne doivent pas accepter de cadeaux, faveurs, prêts ni autres avantages personnels qui pourraient leur être offerts du fait de la fonction qu'ils exercent. Occasionnellement, la courtoisie professionnelle peut conduire à offrir et à recevoir des cadeaux, mais uniquement au nom de l'institution concernée.

### **8.13. Emplois ou activités extérieurs**

Les membres de la profession muséale, bien qu'ayant droit à une certaine indépendance personnelle, doivent comprendre qu'aucun emploi privé ou activité professionnelle ne peut être totalement

distinct de leur institution. Ils ne doivent pas occuper d'autre emploi rémunéré ni accepter de commissions extérieures qui soient ou puissent paraître contradictoires avec les intérêts du musée.

### **8.14. Commerce du patrimoine culturel ou naturel**

Les membres de la profession muséale ne doivent pas participer, directement ou indirectement, au commerce (vente ou achat dans un but lucratif) d'éléments du patrimoine culturel et naturel.

### **8.15. Rapports avec les marchands**

Les professionnels des musées ne doivent pas accepter d'un négociant, marchand, commissaire-priseur ou autre, des cadeaux ou libéralités, quelle qu'en soit la forme, pouvant conduire à l'achat ou à la cession d'objets ou à l'obtention de passe-droits administratifs. En outre, ils ne doivent jamais recommander de manière particulière un marchand, commissaire-priseur ou expert à un membre du public.

### **8.16. Collectes privées**

Les membres de la profession muséale ne doivent pas entrer en concurrence avec leur institution pour l'acquisition d'objets ou pour toute activité personnelle de collecte. Pour toute activité de collecte à titre privé, le professionnel de musée et son autorité de tutelle devront conclure un accord et l'observer scrupuleusement.

### **8.17. Utilisation du nom et du logo de l'ICOM**

Les membres de l'ICOM ne sont pas autorisés à utiliser le nom de l'organisation, son sigle ou son logo pour promouvoir ou pour parrainer un produit ou une opération à vocation commerciale.

### **8.18. Autres conflits d'intérêt**

En cas d'autre conflit d'intérêt entre une personne et le musée, les intérêts du musée doivent prévaloir.