

Musée de Cluny

Projet scientifique et culturel

Décembre 2014

Ont contribué à la rédaction de ce document sous la direction d'Élisabeth Taburet-Delahaye :

Isabelle Bardiès-Fronty, Rachel Beaujean-Deschamps, Damien Berné, Béatrice de Chancel-Bardelot, Marie-France Cocheteux, Alain Decouche, Matthieu Decraene, Audrey Defretin, Christine Descatoire, Anne-Sophie Grassin, Michel Huynh, Sophie Lagabrielle, Florence Margo-Schwoebel, Carole Nicolas, Sandra Pascalis, Cécile Ranvier, Claire Séguret, Jean-Christophe Ton-That, Axel Villechaize.

Saisie et mise en forme Véronique Balu.

Sommaire

Introduction.....	5
-------------------	---

I – Dresser l'état des lieux

A – Les bâtiments

A-1 Les thermes.....	8
A-2 L'hôtel de Cluny.....	9
A-3 Les ajouts et remaniements des XIX ^e et XX ^e siècles.....	10
A-4 Le jardin.....	10
A-5 État de conservation.....	11

B – Les collections

B-1 Historique.....	12
B-2 Gestion.....	13
a) <i>Inventaire</i>	13
b) <i>Dépôts</i>	14
c) <i>Récolement</i>	14
d) <i>Gestion informatisée</i>	15
B-3 Documentation.....	15
a) <i>La documentation</i>	15
b) <i>La bibliothèque</i>	15
c) <i>La photothèque</i>	16
B-4 Présentation et conservation des œuvres.....	17
a) <i>Parcours</i>	17
b) <i>Conditions de conservation</i>	17
c) <i>Les réserves</i>	18
d) <i>Conservation préventive et restauration</i>	19
e) <i>Sécurité et sûreté</i>	19

C – L'activité scientifique

C-1 La recherche.....	20
C-2 Les expositions.....	22

D – Les publics

D-1 Structuration des publics du musée.....	23
D-2 La politique des publics.....	23
a) <i>L'accueil, la vente et l'information des publics</i>	24
b) <i>Outils de médiation et d'aide à la visite</i>	24
c) <i>La programmation culturelle</i>	24
d) <i>Le développement des publics</i>	25

E – Les moyens

E-1 Les moyens humains.....	26
E-2 Les moyens financiers.....	26
E-3 La communication et les relations publiques.....	27
a) <i>La communication</i>	27
b) <i>La communication numérique</i>	27
c) <i>Les tournages et les mises à disposition des espaces</i>	28

II – Définir l'action

A – Identifier les enjeux	30
B – Mettre en œuvre le projet « Cluny IV »	
B-1 Construction d'un nouveau bâtiment d'accueil.....	31
B-2 Mise en place des nouveaux parcours de visite.....	31
a) <i>Le parcours archéologique et monumental</i>	32
b) <i>Le parcours des collections médiévales</i>	33
C – Mieux assurer les missions patrimoniales	
C-1 La conservation des bâtiments et la mise en valeur du site.....	36
a) <i>Les interventions d'urgence</i>	36
b) <i>La mise en œuvre des étapes ultérieures du schéma directeur</i>	37
c) <i>La mise en valeur du site</i>	38
C-2 La conservation et la gestion des collections.....	38
a) <i>Inventaire, récolement, dépôts</i>	38
b) <i>Acquisitions</i>	39
c) <i>Conservation et restauration</i>	40
C-3 La politique scientifique.....	40
a) <i>Partenariats et réseaux scientifiques</i>	41
b) <i>Restaurations, expositions et publications</i>	42
c) <i>Le service de la documentation</i>	44
D – Réorienter la politique des publics	
D-1 Une approche globale.....	46
D-2 Connaître les publics pour orienter l'action.....	46
D-3 Les objectifs de la politique des publics.....	47
a) <i>Accueil, vente et information : préparer « Cluny IV »</i>	47
b) <i>Médiations culturelles in situ : au cœur des parcours de visite</i>	47
c) <i>Programmation culturelle : entre ouverture et spécialisation</i>	48
d) <i>Éducation artistique et culturelle</i>	49
e) <i>Études de publics, développements, promotion et fidélisation</i>	50
E – Poursuivre la stratégie numérique	
E-1 Le site internet.....	50
E-2 Les médias sociaux.....	50
E-3 Les projets contributifs.....	51
E-4 Les dispositifs numériques et les partenariats scientifiques.....	51
E-5 La chaîne éditoriale numérique.....	51

III – Se donner les moyens du développement

A – Considérer les faiblesses structurelles avec lucidité	
A-1 Les espaces.....	53
A-2 Les équipements.....	54
A-3 Les moyens.....	55
a) <i>Les moyens humains</i>	55
b) <i>Les moyens financiers</i>	56
B – Une vision renouvelée	
B-1 Le site.....	56
B-2 Une valorisation accrue des ressources matérielles et immatérielles.....	57

Introduction

Le musée de Cluny, créé par la loi du 24 juillet 1843, est un ensemble patrimonial exceptionnel, à l'identité riche et complexe, sans équivalent en France. Sur un site archéologique dont les premières occupations sont antérieures à la Gaule romaine¹, les bâtiments associent deux édifices : les thermes du Nord de Lutèce, le plus important monument conservé de l'architecture gallo-romaine en France au nord de la Loire, et l'hôtel des abbés de Cluny, construit à partir de 1485 pour les abbés du monastère bourguignon, l'une des deux seules résidences médiévales conservées dans la capitale.

Les collections se sont développées à partir de deux ensembles : le dépôt archéologique de la Ville de Paris, installé dans les thermes en 1837, et la collection réunie dans l'hôtel de Cluny par Alexandre Du Sommerard (1779-1842)². Considérablement enrichies depuis, ces collections présentent aujourd'hui le plus spectaculaire regroupement de sculptures et vestiges archéologiques parisiens, un panorama exceptionnel de la création artistique à l'époque médiévale, un rassemblement unique de témoignages de la vie matérielle et culturelle de la même période.

Administré à sa création par la Commission supérieure des monuments historiques, ce qui entraînait une profonde originalité de son fonctionnement puisque son budget émergeait sur celui de cette institution, le musée a été intégré dans la liste des musées nationaux en 1907. Rattaché au département des Objets d'art du Louvre de 1926 à 1957, il est régi depuis le 1er janvier 1999 par le statut de Service à compétence nationale (décrets du 9 mai 1997 et du 30 décembre 1998).

Sa situation au cœur du Quartier latin, au croisement de deux boulevards mondialement connus et intensément fréquentés, offre à cet ensemble un potentiel dont la valorisation globale reste à concevoir et qui est aujourd'hui mis en péril par les déficiences de l'entretien des bâtiments mais aussi par de graves insuffisances en terme d'accueil des publics.

Outre l'état sanitaire «catastrophique» des bâtiments déjà relevé en 2004 par l'architecte en chef des monuments historiques³, le musée de Cluny est en effet pénalisé pour exercer ses missions par une forme de repli vis-à-vis de l'environnement urbain, en dépit de sa situation exceptionnelle (« le monument tourne le dos à la ville ») et surtout par l'obsolescence de ses aménagements et équipements. Les personnes à mobilité réduite sont exclues dès la cour d'entrée, impraticable pour elles, et l'ensemble des bâtiments leur est inaccessible. Les espaces indispensables à la vie d'un établissement culturel sont soit inexistantes soit d'une exigüité telle que le musée ne peut exercer correctement sa mission d'accueil. Le parcours muséographique ne présente plus ni logique ni cohérence : alors que le réaménagement thématique conduit après la Seconde Guerre mondiale avait eu le mérite de la clarté, il a été peu à peu détruit sans qu'une autre organisation vienne s'y substituer.

Le choix fait lors de ce réaménagement de consacrer le musée à l'art médiéval a conduit, d'une part, à la recherche d'un lieu propice à la présentation des collections de la Renaissance, notamment de la *Tenture de David et Bethsabée* – ce lieu a été trouvé au château d'Écouen où le musée national de la Renaissance a ouvert ses portes en 1977 – d'autre part à une nouvelle dénomination du musée : *Musée national du Moyen Âge - Thermes et hôtel de Cluny*.

Depuis 2006, une réflexion est menée sur la définition de l'identité du musée. L'histoire de l'établissement comme la nature des collections conduisent à le placer parmi les

1 Paul Celly, *Bilan archéologique*, janvier 2012.

2 Annexe 1 : *Histoire du musée en quelques dates*.

3 Bernard Voinchet, *Musée de Cluny. Bilan sanitaire*, 2004 ; Paul Barnoud, *Schéma directeur*, 2011.

musées d'art. Défini lors de sa création en 1843, en un temps où les musées étaient avant tout destinés à fournir des modèles aux artistes, comme une alternative au Louvre (« Le Louvre est pour l'artiste, Cluny sera pour l'ouvrier »⁴), l'établissement assume l'héritage du passé et les deux dominantes issues de la double origine de ses collections : la collecte des vestiges prestigieux de monuments parisiens détruits ou restaurés (principalement sculptures et vitraux) d'une part, la constitution d'une collection d'arts décoratifs aussi exhaustive que possible d'autre part. Sans négliger la part antique, faible par le nombre de pièces mais de premier plan par leur qualité, le musée réaffirme son rôle central de lieu de rassemblement et de présentation au public d'une collection d'art médiéval de premier plan. Dans le paysage des musées nationaux, il fait donc partie des établissements dont l'identité est définie par une période de l'histoire de l'art. Il a servi de modèle, revendiqué de manière plus ou moins forte, à des musées tels que le Bargello à Florence ou les Cloisters à New York.

Tout en assumant son rôle en faveur de la connaissance et de la compréhension de l'art médiéval européen, le musée réaffirme l'ensemble de ses composantes patrimoniales : un site (archéologique, historique, urbain), des monuments exceptionnels (thermes gallo-romains et hôtel médiéval), un musée aux collections riches et variées illustrant la production artistique d'une longue période, un « lieu de charme » à taille humaine favorisant l'intimité du visiteur avec les œuvres. Cette identité, renforcée par la remarquable symbiose entre les collections et les bâtiments qui les abritent, induit presque naturellement une présentation des œuvres selon un fil conducteur chronologique mais aussi une ouverture à l'ensemble des composantes de la culture médiévale, dans le parcours muséographique comme dans la programmation culturelle.

L'OPP (Observatoire permanent des publics) mené en 2013 vient d'ailleurs confirmer ces convictions et intuitions : il met en effet en lumière une image du musée définie à la fois par ses bâtiments et par ses collections (*La Dame à la licorne*, mais pas seulement) et révèle les fortes attentes des visiteurs en matière de compréhension appuyée sur l'histoire et d'ouverture à la culture médiévale dans sa globalité.

Ces considérations ont conduit le musée à reprendre le nom d'usage historique sous lequel il est encore le plus souvent connu, celui de *Musée de Cluny*, puis à choisir une identité visuelle et verbale qui associe le logo précédent « modernisé » et la signature *Le monde médiéval*.

Dans le même temps, le musée a élaboré un projet d'établissement pour répondre aux exigences d'accueil du public, notamment des visiteurs en situation de handicap physique, d'une part, de préservation et mise en valeur du patrimoine, d'autre part. Le nom de « Cluny IV » a été choisi en référence à la maison-mère, l'abbaye bourguignonne de Cluny, dont la *maior ecclesia* est dénommée par convention Cluny III, mais aussi pour évoquer les quatre axes majeurs de ce projet : accessibilité, visibilité, lisibilité, qualité – comme ses autres dimensions quadruples : quatre époques principales des bâtiments (Antiquité, Moyen Âge, XIX^e siècle, XXI^e siècle), quatre accès (groupes, individuels, personnels, œuvres)...

Une étape capitale est franchie ce second semestre 2014 avec la désignation d'un architecte, Bernard Desmoulin, chargé de concevoir un nouveau bâtiment d'accueil.

Le Projet « Cluny IV » ne permet cependant pas de répondre à l'ensemble des missions patrimoniales confiées au musée et moins encore de résoudre toutes les difficultés auxquelles celui-ci est confronté. Il doit être accompagné de la poursuite d'une action scientifique et culturelle exigeante et n'est qu'une étape : selon les termes employés par le programmiste responsable de la rédaction du cahier des charges du concours de maîtrise d'œuvre, il s'agit d'un projet « de réparation ». La réflexion devra être poursuivie et renouvelée, dans les années à venir, avec de nouvelles ambitions.

4 Discours de François Arago devant l'Assemblée nationale.

I – Dresser l'état des lieux

A – LES BÂTIMENTS

A-1 – Les thermes

Les thermes du nord de Lutèce, dits de Cluny, figurent parmi les vestiges antiques les plus monumentaux du nord de la France, notamment par la préservation d'une salle voûtée, le *frigidarium*. Ils constituaient un vaste ensemble architectural sis dans un trapèze délimité aujourd'hui par les boulevards Saint-Michel et Saint-Germain, l'hôtel de Cluny et la rue des Écoles. Leur superficie (environ 6000 m²) en faisait le plus grand des trois établissements de bains publics connus de Lutèce, ville dont le développement urbain se déployait sur les deux rives de la Seine mais dont les bâtiments administratifs et religieux s'étagaient entre la colline Sainte-Geneviève et le fleuve. Les thermes de Cluny étaient ainsi adossés à la colline, près des rives de la Seine non encore endiguée.

Les murs conservés se distinguent par la qualité de leurs parements, constitués de petits moellons de calcaire que traversent régulièrement des assises de briques horizontales (*opus vittatum mixtum*). De nos jours, le *frigidarium* est l'espace le plus spectaculaire de l'édifice car il a conservé sa voûte d'arêtes qui culmine à près de 14 mètres et comporte encore des vestiges d'enduit antique. Plusieurs éléments de son riche décor restent visibles. Si sa chronologie est encore discutée, les connaissances actuelles sur le développement urbain de Lutèce autorisent à proposer une construction autour de la fin du I^{er} siècle de notre ère, pour un fonctionnement qui n'aurait peut-être pas excédé deux siècles.

En dépit des troubles de la fin de l'Antiquité, l'occupation continue de ce complexe architectural à partir du haut Moyen Âge a probablement joué un rôle décisif dans leur conservation globale. L'imposante silhouette des thermes, qui comportaient deux voûtes jusqu'en 1737 (date de l'effondrement de celle de l'actuelle salle 10), ne fut jamais absente du paysage parisien mais c'est au XIX^e siècle qu'ils furent redécouverts dans leur dimension archéologique. L'intégration d'une partie des vestiges dans le parcours du musée dès sa création en 1843 puis le classement des thermes au titre des monuments historiques en 1862 ont contribué à la célébrité de la vaste salle voûtée du *frigidarium*. L'entretien de cet espace fut dès lors ininterrompu, avec notamment des interventions de restauration de 1943 à 1953.

En 2007-2009, les enduits et parements de la voûte et des murs intérieurs ont bénéficié d'une nouvelle restauration dont l'ampleur a permis d'enrichir la connaissance des matériaux constitutifs et des étapes de construction du bâtiment⁵. En 2014, la mise en valeur du *frigidarium* a été complétée par la création d'un escalier d'accès à la piscine et l'installation d'un éclairage totalement réversible et respectueux du principe de moindre impact, à l'aide d'une plinthe masquant les câbles et de six totems d'acier Corten. Parallèlement, la mise en place d'un escalier de même matériau assurant la liaison entre le diverticule occidental du *frigidarium* et le « saut du loup » offre un nouvel accès au niveau inférieur facilitant le parcours de visite des espaces souterrains.

⁵ Maîtrise d'ouvrage : Service national des travaux ; maîtrise d'œuvre : Bernard Voinchet, architecte en chef des Monuments historiques ; équipe d'une vingtaine de restaurateurs animée par Véronique Legoux.

A-2 – L'hôtel de Cluny

Un premier hôtel de Cluny fut construit suite à l'acquisition des thermes antiques vers 1340, sous l'abbatit de Pierre de Chalus. Cette résidence initiale des abbés de Cluny, à proximité du collège fondé au XIII^e siècle⁶, n'est pas connue et son édification complète n'est pas même assurée. La reprise des couvertures des caves gallo-romaines à l'époque gothique laisse imaginer une volonté d'appropriation du site antique mais cette première phase ne fut peut-être qu'une occupation aménagée des vestiges encore en place. L'hôtel actuel a été bâti dans la seconde moitié du XV^e siècle et achevé sous l'abbatit de Jacques d'Amboise (1485-1510).

L'hôtel est édifié sur une parcelle située à l'est des thermes, auxquels il est intimement lié. À l'inverse de nombreux monuments transformés en carrières de pierre, les bains antiques doivent sans doute leur conservation à leur solidité mais aussi à la pauvreté des matériaux avec lesquels ils ont été bâtis. Avec son haut mur crénelé sur rue percé seulement d'une porte cochère et d'un guichet, sa vaste cour intérieure bordée par les ailes du logis en retrait dont tous les niveaux sont desservis par un imposant escalier à vis hors œuvre, son jardin sur l'arrière, cette résidence privée adopte à la fin du Moyen Âge une formule architecturale urbaine qui connaîtra un formidable succès durant tout l'Ancien Régime.

Les façades sur la cour intérieure de l'hôtel sont couvertes d'un riche décor sculpté gothique flamboyant. Aux frontons des lucarnes hautes, sur les pans de la tour d'escalier, sur les corbeaux des poutres des planchers, les armes de Jacques d'Amboise brodent un *leitmotiv* de l'affirmation de la puissance de son commanditaire. La distribution des espaces dans les appartements du rez-de-chaussée et du premier étage est identique, deux pièces encadrant une grande salle centrale. Cependant, dans les ailes, les espaces de réception et d'intimité se développent uniquement au premier étage, à l'ouest avec une galerie, à l'est avec des pièces destinées peut-être aux affaires de l'ordre.

Le maître d'œuvre de cet hôtel entre cour et jardin a su habilement exploiter une parcelle irrégulière et limitée par les bâtiments antiques à l'ouest, pour choisir des solutions ingénieuses et novatrices. L'hôtel de Cluny possédait ainsi deux jardins, conférant au plan d'ensemble un équilibre aujourd'hui disparu. Un jardin suspendu sur l'extrados des voûtes du *frigidarium* et de l'actuelle salle 10 formait en effet un contrepoint au jardin établi à l'arrière, sur un axe parallèle à celui du logis. Mais s'il fallait monter au jardin suspendu, il fallait descendre à l'autre jardin, ce dernier n'étant accessible que par l'escalier à vis menant de la chapelle édifiée à l'étage sur un espace voûté ouvert.

La chapelle, joyau de l'hôtel, occupe un emplacement singulier et adopte un parti raffiné. Sa situation à l'arrière marque son caractère privé mais en fonctionnant également comme une rotule de distribution, elle donne à l'axe principal du jardin une orientation affirmée. De plan presque carré, elle déploie à partir de son unique pilier central un dense réseau de nervures. Son abside semi-circulaire forme un oriel qui a conservé son extraordinaire couverture en plomb décorée de coquilles, de rinceaux et d'un *Saint André*. Le décor intérieur comptait douze statues de membres de la maison d'Amboise surmontées de dais et posées sur des consoles feuillagées. Deux *Saintes femmes* explorées, peintes vers 1500 sur les parois de l'abside, accompagnaient la *Pietà* sculptée posée sur l'autel (aujourd'hui disparue). Des vitraux qui ornaient toutes les baies, il subsiste principalement un panneau du *Portement de croix* (Cl. 22391).

6 À l'emplacement de l'actuelle place de la Sorbonne.

A-3 – Les ajouts et remaniements des XIX^e et XX^e siècles

Dès le début du XIX^e siècle, le singulier condensé d'histoire de l'architecture que formaient, suivant une progression spatiale et chronologique, les thermes, l'hôtel de Cluny et le couvent des Mathurins (détruit en 1855) avait suscité un vif intérêt. Très rapidement, les autorités incitées par Albert Lenoir, architecte des monuments historiques, prirent le parti de dégager les abords tout en restaurant les bâtiments. Les interventions se succédèrent tant à l'extérieur qu'à l'intérieur, l'hôtel ayant connu, après quelques hôtes de passage prestigieux, une série de locataires qui l'utilisèrent, le mutilèrent et le divisèrent à leur convenance. Ainsi, dans son apparence actuelle, l'hôtel de Cluny doit-il beaucoup à la restauration scrupuleuse d'Albert Lenoir.

Les divers adjonctions et remaniements de 1871 à 1981 – successivement le volume de la salle de la *Dame à la licorne* au-dessus de la salle gothique (1871, actuelles salles 13 et 11) , le bâtiment dit « Boeswillwald » sur deux niveaux (1874/1875 puis 1877, actuelles salles 12 et 14), la salle Notre-Dame surmontée par la salle d'orfèvrerie (1981, salles 8 et 16) – ont augmenté les surfaces d'exposition et amélioré la circulation des visiteurs mais ont fait perdre en lisibilité architecturale. La compréhension générale du site est de toute évidence imparfaite. La relation entre le jardin et l'hôtel est coupée et l'inscription originelle de l'hôtel dans un tissu urbain dense est insaisissable.

A-4 – Le jardin

Le jardin situé à l'est de l'hôtel des abbés, de plain-pied par rapport au rez-de-chaussée, était distribué par l'espace voûté sous la chapelle. Le jardin occidental réparti sur les voûtes du *frigidarium* et de l'actuelle salle 10 était accessible par le second étage. De ces jardins suspendus, merveille d'ingéniosité dans le emploi de bâtiments antiques qui n'offraient pas d'autre fonction compatible selon l'usage médiéval, il ne subsiste que le souvenir (gravure de Chastillon, XVII^e siècle ; plan dit de Turgot, 1739, hélas de deux ans postérieur à l'effondrement de la voûte de la salle 10 ; mémoire des travaux d'évacuation des terres au début du XIX^e siècle). Le jardin oriental s'est progressivement effacé durant le XIX^e siècle, sous le double effet dilatatant de l'application de la politique des abords diligentée par le service des monuments historiques d'une part et de l'extension muséographique d'autre part, le jardin paysager accueillant de nombreuses œuvres (éléments d'architectures principalement). L'emprise de ce jardin du XIX^e siècle correspond à peu près à la moitié septentrionale de la parcelle et est comptabilisée dans les surfaces de parcs et jardins de la Ville de Paris.

Le jardin créé en 2000 par les paysagistes Éric Ossart et Arnaud Maurières s'étend sur l'emprise du parc du XIX^e siècle dont il conserve quelques arbres. Cette création, qui entend évoquer le monde horticole médiéval, compose en réalité avec les différentes contraintes, maintien des sujets protégés et aire de jeux d'enfants notamment. Coupée du musée qui lui tourne le dos, cette composition a définitivement fait disparaître la trace du jardin de plain-pied en produisant même un contresens architectural : le jardin du Moyen Âge, peu étendu et parallèle à l'axe du logis, donnait tout son sens à l'implantation de la chapelle et de son espace voûté ; le jardin contemporain, en s'inscrivant sur un axe perpendiculaire à celui du logis, relègue sur un côté l'aile de la chapelle et gomme une partie significative de la substance historique. Ce jardin recueille cependant un succès indéniable auprès des riverains comme des touristes.

A-5 – État de conservation

L'état de conservation des structures antiques est caractérisé par une inégalité flagrante entre les espaces couverts, intégrés dans le circuit de visite du musée, et les élévations laissées à l'air libre depuis les dégagements du XIX^e siècle. Dans les espaces couverts eux-mêmes, le niveau de conservation est variable, rarement satisfaisant.

Les ruines souffrent d'altérations mécaniques liées aux aléas climatiques. L'accélération de la dégradation observée depuis environ 25 ans est due à l'acidité accrue des précipitations sous l'effet de la pollution et à l'action conjuguée de l'eau et des variations thermiques. La végétalisation des ruines, phénomène lui aussi amplifié par la pollution, altère la cohérence des structures. Ce phénomène est particulièrement sensible sur le mur de séparation des *caldaria* K et L, ce qui justifie que le programme de couverture soit placé au nombre des priorités. La couverture du *frigidarium* est hors d'usage tandis que les évacuations des eaux de pluie présentent des dispositions inefficaces voire dangereuses⁷. Les espaces couverts en sous-sol souffrent à des degrés divers d'infiltrations tandis que les parois antiques sont altérées par des efflorescences de salpêtre.

L'hôtel médiéval et les bâtiments postérieurs qui lui sont rattachés (bâtiment Boeswillwald, salle 8) sont dans un état sanitaire tout juste correct pour maintenir le musée en exploitation : les toitures, maçonneries des lucarnes, huisseries, notamment, nécessitent des interventions⁸.

Dans le jardin créé en 2000, le platelage en bois et les aménagements autour de la fontaine souffrent de vices de réalisation qui contraignent le musée à des interventions de réparations fréquentes et coûteuses, d'une importance croissante.

Deux interventions urgentes ont été menées à bien en 2012-2013 :

Cave romaine voûtée à l'époque gothique. – Cette magnifique pièce, formée de murs en partie antiques et voûtée à l'époque médiévale, est située sous le jardin au nord-est du *frigidarium*. Les infiltrations d'eau de pluie avaient fortement dégradé ses voûtes et parements. Les travaux ont consisté en un assainissement et nettoyage général des murs et voûtes après l'extension de la dalle d'étanchéité, la révision des écoulements des eaux pluviales, le remplacement d'un nombre minimal des moellons et la reprise des joints et enduits. La réouverture d'anciens puits de lumière donne à cet espace rénové un éclairage zénithal.

Contrefort de la chapelle. – Un effondrement du massif de fondation d'un des deux contreforts du pignon nord de la chapelle en juillet 2010 a donné lieu à une intervention d'urgence. Ensuite, la consolidation du contrefort et la remise en état du réseau d'eaux pluviales ont été réalisées parallèlement aux travaux de la cave gothique en utilisant les mêmes installations de chantier.

7 L'état inquiétant de cette toiture et la nécessité d'une intervention rapide ont été rappelés à l'occasion de l'examen des toitures mené en 2014 sous la maîtrise d'œuvre de l'ABF Laurence Magnus.

8 Cf. Bernard Voinchet, *Bilan sanitaire*, 2004 ; Paul Barnoud, *Schéma directeur*, 2011.

B – LES COLLECTIONS

B-1 – Historique

Le musée créé en 1843 réunit la collection d'Alexandre Du Sommerard (1779-1842), alors disposée dans son appartement du premier étage de l'hôtel, et la collection de sculptures abritée par la Ville de Paris dans le *frigidarium*. L'inventaire dressé à cette date comporte 1434 numéros.

Le premier directeur, Edmond Du Sommerard (1843-1885), s'emploie à répartir les collections dans l'hôtel et à les augmenter par des acquisitions, faites principalement dans le domaine alors dénommé « arts industriels ». Le 31 décembre 1885, le nombre d'items à l'inventaire s'élève à 11 317, ce qui révèle l'importance de son action en faveur de l'enrichissement des collections comme de la détermination de l'identité du musée. C'est ainsi que sont constituées les collections de tapisseries et textiles, orfèvrerie et émaux, céramiques... mais aussi, par exemple, celle des voitures et carrosses (aujourd'hui déposée à Compiègne) tandis que sont recueillis des ensembles tels que les sculptures et vitraux de la Sainte-Chapelle, la collection de plombs d'Arthur Forgeais ou celle de chaussures réunies par Jacquemart (en dépôt à Romans-sur-Isère). Parallèlement, Edmond Du Sommerard dresse le catalogue des collections, dont la dernière édition paraît en 1883.

Alfred Darcel (1885-1893), Edmond Saglio (1893-1903), Edmond Haraucourt (1903-1925) puis François de Montremy (1926-1947) sous la direction de Jean-Joseph Marquet de Vasselot poursuivent cette action, s'employant à présenter les œuvres selon une répartition plus conforme aux conceptions muséographiques du temps, mais consentent aussi de grands dépôts en province. Les premiers catalogues thématiques des collections, consacrés à la sculpture, sont publiés en 1922 et 1925⁹.

Au début du XX^e siècle, le musée de Cluny est un musée de beaux-arts et d'arts décoratifs dont les collections dépassent amplement le cadre chronologique du Moyen Âge. Le principal tournant dans son histoire se situe lors de sa réouverture après la Seconde Guerre mondiale, en 1949 pour le rez-de-chaussée puis 1956 pour l'étage. En effet, c'est lors de cette réouverture sous la direction de Pierre Verlet et Francis Salet qu'est adopté le parti de consacrer le musée à l'art médiéval. Les collections postérieures au début du XVI^e siècle sont mises en réserve et le parcours de visite organisé selon un principe thématique et technique appuyé sur la description des métiers parisiens consignée par Étienne Boileau au XIII^e siècle.

Les collections illustrent ainsi l'ensemble des arts européens du Moyen Âge. Leur force tient principalement à leur histoire : sculptures gallo-romaines et médiévales appartenant au premier dépôt lapidaire de la Ville de Paris, arts précieux européens dont le premier noyau est formé par Alexandre Du Sommerard et que ses successeurs ont à cœur d'enrichir, tapisseries, textiles, céramiques. D'autres ensembles exceptionnels par le nombre comme par la qualité, tel celui des vitraux, sont le fruit d'une augmentation patiente et régulière au cours des quelque 170 ans d'existence du musée¹⁰.

Les acquisitions de la seconde moitié du XX^e siècle enrichissent certains ensembles, notamment celui des sculptures de Notre-Dame de Paris grâce au don par la Banque française du Commerce extérieur de la découverte extraordinaire faite en 1977 dans les sous-sols des locaux de cet établissement, rue de la Chaussée d'Antin. Si depuis 1977 les collections du

9 Cf. Annexe 2 : *Catalogues et principales publications consacrées à l'histoire des collections*.

10 Cf. Annexe 3 : *Chronologie sommaire des acquisitions 1845-2014*.

XVI^e et du début du XVII^e siècle sont conservées au musée national de la Renaissance au château d'Écouen, les œuvres postérieures, déposées pour la plupart en régions à partir de la fin des années 1890, y sont demeurées.

Ces départs ont libéré des espaces précieux : ainsi les reversements au bénéfice d'Écouen ont-ils permis l'aménagement de la salle dédiée aux sculptures de Notre-Dame de Paris, découvertes cette même année 1977. L'envoi à Compiègne des voitures et carrosses en 1936 avait libéré le rez-de-chaussée du bâtiment construit par Paul Boeswillwald sur le flanc ouest du musée ; les instruments de musique ont rejoint le nouveau musée de la Musique en 1995 ; la quasi totalité des *judaïca* forme le noyau du Musée d'art et d'histoire du judaïsme depuis sa création en 1998. Cette part des collections témoigne de ce qu'a été le musée de Cluny jusqu'à la Seconde Guerre mondiale : dépôt lapidaire, musée de collectionneur, musée d'arts industriels, musée pluridisciplinaire, musée foisonnant.

Cette histoire est par ailleurs documentée par une collection de peintures et documents graphiques du XIX^e siècle qui s'enrichit régulièrement.

B-2 – Gestion

a) Inventaire

La première partie de cet inventaire¹¹ ouvert en 1843 répertorie les œuvres se trouvant alors dans l'hôtel. Les objets sont rangés sous une seule série de numéros, inventoriés par salle selon une classification typologique, tels qu'ils se trouvaient disposés. L'« État du musée depuis sa fondation » constitue la seconde partie de l'inventaire, dans laquelle les objets apparaissent dans l'ordre chronologique des acquisitions. Les sculptures cédées par la Ville de Paris et abritées dans le *frigidarium* sont inscrites dès 1844 (n^{os}1461 et *sq.*)

Aujourd'hui, toutes les œuvres du musée sont portées à l'inventaire. Au 30 septembre 2014, celui-ci comprend 23 900 numéros. Ce nombre est notablement différent de celui des œuvres conservées par le musée, exposées ou en réserve, pour plusieurs raisons. Il faut en soustraire les quelque 7 200 œuvres désormais gérées par le musée national de la Renaissance. Par ailleurs, la fréquente inscription d'ensembles ou séries sous un même numéro, puis les campagnes de dénombrement de ces ensembles¹² ont brouillé l'équivalence nombre de numéros/nombre d'items. Enfin, le musée de Cluny, sans doute plus que beaucoup d'autres, a pratiqué le double voire le triple inventaire. Parmi les objectifs du récolement figure donc la vérification de la concordance des numéros successifs suivie de la restitution de l'ancien numéro de chaque objet lorsque cela est possible.

Le musée national de la Renaissance partage jusqu'en 1977 le même inventaire dont il a reçu la copie préalablement conservée au département des Objets d'art du Louvre. Une autre copie, tenue à jour jusqu'en 1980 (n^o Cl. 23186) est conservée à la documentation du musée de Cluny.

En 1987, le musée de Cluny a, selon les prescriptions de la Direction des musées de France, adopté l'inventaire dit « 18 colonnes ». Cependant, le choix a été fait en 2006 de reprendre l'inventaire « historique » original ouvert en 1843, l'inventaire « 18 colonnes » étant poursuivi et considéré, du moins provisoirement, comme une copie manuscrite. La numérisation de l'inventaire a été effectuée en 2011-2012.

11 L'original de l'inventaire est annexé à la minute de la vente à l'État des 22-29 août 1843.

12 Ainsi les sculptures de Notre-Dame de Paris découvertes rue de la Santé en 1839 ont-elles été portées à l'inventaire en 1844 sous un seul numéro, Cl. 1513, puis inventoriées sous des numéros individuels en 1912 (Cl. 18646 et *sq.*).

b) Dépôts

Les premiers dépôts du musée de Cluny auprès d'autres institutions ne sont pas antérieurs à 1885. À partir de cette date, ils ont été très réguliers, en de multiples institutions. Ils concernent les musées de régions et excluent l'étranger, à l'exception du musée Stéphane Gsell d'Alger (dépôt de 1934), comme les universités et les ambassades.

Une première vague de dépôts a été effectuée sous la direction d'Alfred Darcel à la fin des années 1880 (au musée du Louvre, au musée Carnavalet, à la Bibliothèque nationale ou au Musée des Antiquités nationales de Saint-Germain-en-Laye), suivie vers 1895 d'autres dépôts importants dont ont bénéficié des établissements comme l'École des Beaux-Arts, le château de Versailles ou des musées en régions. Puis, sous la direction d'Edmond Haraucourt (1903-1925), les campagnes de dépôts se sont prolongées à un rythme soutenu. Quand le musée de Cluny rejoint le département des Objets d'art du musée du Louvre, sous la direction de Jean-Joseph Marquet de Vasselot (1926-1933), de nouveaux arrêtés sont pris au bénéfice, notamment, du musée du Louvre et du musée des Arts décoratifs.

La politique de dépôts en régions et dans les grands établissements publics a été poursuivie dans la seconde moitié du XX^e siècle (cf. *supra*).

c) Récolement

Le dernier pointage complet effectué, par Francis Salet (directeur de 1948 à 1979), est matérialisé par des croix au crayon bleu apposées en marge de l'inventaire. Divers autres pointages ont été menés depuis, inscrits ou non sur les fiches *Micromusée*.

Le *récolement C.R.D.O.A.* (dit « Maheu-Bady »), mené en régions et dans les ministères par les équipes successives depuis sa création par décret du 20 août 1996, est presque achevé. Quelques retards sont à noter, dus à diverses difficultés logistiques ou documentaires rencontrées dans les institutions dépositaires. Il existe en outre quelques cas de missions à renouveler en raison du caractère incomplet du premier récolement. En effet, la méthodologie progressant, certains récolements initiaux doivent être repris afin de permettre une exploitation systématique de la documentation et d'assurer une couverture photographique ou le marquage des œuvres. L'organisation du récolement décennal des dépôts reprend celle de la C.R.D.O.A. : un plan chronologique région par région aborde en premier les dépôts récolés en premier lors du récolement dépendant de la C.R.D.O.A.

Quant au récolement décennal des œuvres conservées au musée de Cluny, il a été engagé en 2007. Son achèvement est prévu en décembre 2015. Le plan a été remis à la Direction des musées de France en 2008. Le principe d'une organisation typologique puis par localisation a été retenu, sous la responsabilité des conservateurs en charge des collections coordonnés par le conservateur responsable du récolement et la régie des œuvres¹³.

Dans le cadre de la législation des musées de France, le transfert de propriété a été régulièrement suivi : les dépôts antérieurs à 1910 et entrant dans le cadre de l'article 13 de la loi relative aux musées de France du 4 janvier 2002 (L. 451.9 du Code du patrimoine) ont été transférés aux dépositaires. Ces transferts concernent 17 œuvres, pour la plupart des peintures déposées au Louvre en 1896 et sous-déposées par ce musée.

13 Cf. Annexe 4.

d) *Gestion informatisée*

Le musée ne possède pas d'inventaire informatisé. Les informations concernant la gestion et la documentation des œuvres sont intégrées dans la base *Micromusée*. L'informatisation de la collection est en progression constante. Au 31 juillet 2014, la base compte 17 732 notices d'œuvres dont 12 021 concernent directement des œuvres du musée. L'équipe de récolement augmente le nombre de notices de façon continue et parfois considérable (par exemple, ajout de 1 430 notices en 2010 dans le cadre du récolement des sculptures). Toutes les œuvres placées sous la gestion directe du musée comportent une notice ; 90 % environ sont illustrées d'au moins une image.

B-3 – Documentation

Le Service de documentation se compose de trois entités : la documentation, la bibliothèque et la photothèque. L'ensemble de ces services est accessible au public sur rendez-vous du lundi au vendredi.

a) *La documentation*

L'objet principal du centre de documentation est la constitution d'un fonds documentaire consacré aux œuvres appartenant aux collections. Il offre aux chercheurs plus de 3 300 dossiers d'œuvre rassemblant copies d'archives, éléments bibliographiques et de comparaison, photographies, rapports d'analyse et de restauration, etc., soit la somme des connaissances disponibles sur chaque œuvre. Le référencement de ces dossiers dans la base *Micromusée* est en cours.

Un fonds documentaire est par ailleurs consacré aux principales thématiques artistiques et historiques de la période médiévale. La veille documentaire s'étend progressivement étendue aux XIX^e et XX^e siècles dans le cadre d'une approche historiographique, mais aussi au marché de l'art afin de repérer les objets médiévaux en vente et de fournir une base de données d'adjudications sur laquelle s'appuyer, notamment pour définir des valeurs d'assurance. Le service suit avec attention les bases documentaires dédiées aux œuvres volées ou disparues (bases *Treima II*, *Judex*).

b) *La bibliothèque*

La bibliothèque du musée, qui fait partie intégrante du service, est placée sous la tutelle du SBADG (Service des bibliothèques, des archives et de la documentation générale) de la Direction générale des patrimoines. Ses 13 200 ouvrages, qui concernent principalement l'architecture et les arts décoratifs de la fin de l'Antiquité au début de la Renaissance, en font un centre de ressources de référence. Il faut souligner l'importance du fonds de catalogues d'exposition ainsi que celui d'ouvrages internationaux. À cela s'ajoutent plus de 300 titres de périodiques comprenant collections closes et collections vivantes.

Le service réalise la majeure partie de ses achats grâce au budget alloué par le SBADG. Depuis 2011, comme l'ensemble des bibliothèques des musées nationaux, la bibliothèque du musée de Cluny est gérée grâce au logiciel de catalogage Aleph, qui présente entre autres fonctionnalités innovantes la localisation des exemplaires d'un ouvrage, les ouvrages en commande, l'impression de listes de cotes utiles au récolement de la bibliothèque ou la publication de listes d'acquisitions. La tutelle du SBADG implique également la participation au réseau des bibliothèques des musées nationaux et, par

conséquent, le référencement des collections du musée sur le *Catalogue collectif des bibliothèques des musées nationaux*, lui-même présent dans le catalogue du KVK (*Karlsruhe Virtual Katalog*, moteur de recherche pour l'accès aux catalogues de bibliothèques).

La bibliothèque acquiert aussi des ouvrages grâce à un budget propre attribué par le musée. Elle s'enrichit de justificatifs dans le cas des prêts d'œuvres pour expositions ou de la fourniture de clichés destinés à des publications, mais aussi d'envois de services de presse. Elle conserve un fonds de mémoires universitaires et de l'École du Louvre et bénéficie de dons importants reçus ces dernières années, provenant de bibliothèques partenaires (bibliothèque Forney et Bibliothèque publique d'information) et de la Réunion des musées nationaux. Une politique dynamique d'échanges avec d'autres institutions muséales complète ce dispositif.

c) La photothèque

La photothèque complète cet ensemble. Ses collections se composent de tirages sur papier, de diapositives et d'images numériques. Elles comptent plus de 9 000 tirages noir et blanc (RMN-GP) concernant le musée et 3 000 tirages de comparaison. La couverture photographique se fait désormais en couleur et les anciens « clichés d'identité » en noir et blanc sont progressivement remplacés par des clichés en couleur. Plusieurs campagnes photographiques sont organisées chaque année afin d'obtenir une couverture complète des collections du musée. Le but est atteint pour certains fonds : céramiques hispano-mauresques, vitraux, sculptures romanes ou ivoires gothiques (base de données *Gothic Ivories* du Courtauld Institute, Londres¹⁴). La base documentaire de l'agence photographique de la RMN-GP comprend, en juillet 2014, 4 492 fiches correspondant aux œuvres et salles du musée, à des œuvres groupées, à des vues d'architecture, d'expositions et des archives du musée. Elle compte au total 11 030 visuels relatifs au musée.

La RMN-GP étant passée au « tout numérique » en 2003-2004, un CD est désormais archivé à l'issue de chaque campagne photographique. Les nouvelles images numériques sont implantées dans la base *Micromusée* : 4 223 notices d'œuvres sont actuellement (juillet 2014) liées à une ou plusieurs images RMN-GP et la base compte au total 11 030 clichés pour 4 492 œuvres photographiées. Dans le même temps, un jeu de tirages papier est versé dans les boîtes-classeurs conservées à la photothèque pour un usage documentaire.

La photothèque conserve aussi une collection de photographies anciennes constituée de plaques de verres, de tirages sur papier salé, albuminé ou obtenues par le procédé au charbon ou encore au gélatino-bromure d'argent. Cet ensemble de plus de 1 000 tirages anciens, pour certains de la fin du XIX^e siècle, constitue la partie patrimoniale de la photothèque. Il s'agit de vues des bâtiments, de salles ou d'œuvres. La liste en est dressée dans une base de données. À ce jour, 90 % de ces photographies ont été restaurées et numérisées. Une réflexion portant sur la valorisation de ce fonds patrimonial (diffusion sur Internet, expositions temporaires, publications, etc.) est en cours.

14 <http://www.gothicivories.courtauld.ac.uk/>

B-4 – Présentation et conservation des œuvres

a) *Parcours*

Le musée de Cluny offre aux collections qu'il abrite des atouts uniques : une adéquation remarquable entre vestiges antiques et hôtel médiéval, un capital de charme et une histoire ancienne dans la famille des musées. Or, cette richesse est aussi un facteur de complexité et de difficulté. Les collections sont réparties selon un parcours contraint par les capacités structurelles des bâtiments. Par exemple, les sculptures de poids important sont nécessairement maintenues au rez-de-chaussée pour des raisons de portance des sols.

Le parcours mis en place lors de la réouverture du musée en 1949-1956 reposait sur une conception thématique comportant une forte logique interne (*cf. supra*). Le musée a procédé depuis à des améliorations par retouches, notamment dans les années 1970-1980 sous la direction de Francis Salet puis d'Alain Erlande-Brandenburg. Sur les 1850 m² de circuit, le visiteur traverse aujourd'hui des salles aux aménagements datés et disparates qui ont souvent perdu leur cohérence d'origine. Si l'approche par matériaux et techniques demeure prépondérante (salle d'orfèvrerie, salles de vitraux, salles de sculptures romanes et gothiques, accrochage des albâtres...), le parti de mise en scène d'un ensemble homogène s'est parfois imposé (salle de *La Dame à la licorne* aménagée pour la réouverture du 1^{er} étage en 1956, salle des sculptures de Notre-Dame de Paris ouverte en 1981). À l'inverse, certains ensembles sont disjoints et pâtissent d'une fragmentation spatiale. Ainsi, la *Tenture de saint Étienne*, l'un des chefs d'œuvre du musée, qui devrait s'apprécier dans sa continuité, est fractionnée entre trois salles successives, accrochée à des hauteurs et sous des éclairages différents. Enfin, certaines salles sont surchargées en vertu d'un principe d'accumulation, comme la salle des peintures et sculptures de la fin du Moyen Âge (salle 14).

Ces dernières années, le musée a porté ses efforts sur l'amélioration de la lisibilité des salles et des vitrines, ce qui a conduit à alléger certaines présentations ; il a aussi mené une réflexion prospective sur le parcours, privilégiant une logique chronologique avec insertion d'ensembles thématiques. Cette conception a présidé, en 2008-2009, à l'aménagement des trois dernières salles du circuit, consacrées à *l'Art et la vie à la fin du Moyen Âge* (salles 21 à 23)¹⁵. La salle de la Dame à la licorne (salle 13) a bénéficié en 2013 d'une rénovation muséographique consécutive à une opération de conservation de la tenture suivant les préconisations établies par les restauratrices en charge de l'opération. Le financement de la nouvelle muséographie a été assuré par un partenariat avec la société japonaise NHK.¹⁶

b) *Conditions de conservation*

Les conditions climatiques dans les salles du parcours et dans les réserves sont mesurées par des capteurs électroniques dont les données sont centralisées dans un même logiciel. Les relevés, édités par la régie des œuvres, sont lus par l'ensemble des responsables scientifiques. L'équipe essaie d'apporter des améliorations ponctuelles.

De façon générale, les deux niveaux des bâtiments consacrés à la présentation des collections permanentes ont un climat instable directement

15 Cette réflexion a aussi conduit au choix d'un plan chronologique pour le nouveau *Guide* du musée, paru en décembre 2009.

16 *Cf.* Annexe 5.

lié aux variations climatiques extérieures et un climat souvent trop sec inadapté à la conservation des œuvres constituées de matériaux organiques. La ventilation est exclusivement naturelle et aucune filtration d'air n'existe dans les salles muséographiques, sauf dans deux salles climatisées : la salle 14, où sont exposées la majorité des sculptures en bois polychromé et des peintures sur panneau de bois, et la salle de la *Dame à la licorne* (salle 13). Cette climatisation nécessite encore des ajustements pour stabiliser les valeurs, notamment en humidité. L'absence de régulation centralisée du climat est compensée ponctuellement par des humidificateurs autonomes installés dans les salles où sont présentées hors vitrines des œuvres composées de matériaux organiques. Ces tentatives de maîtrise du climat sont perturbées dans les zones communiquant directement avec l'extérieur, où les échanges d'air sont très importants (salles 2, 11, *frigidarium*, chapelle mais aussi escaliers, non chauffés).

Les sources de chaleur sont parfois très mal situées comme en salle 16 (salle d'orfèvrerie) sous les vitrines. Le *frigidarium* est légèrement chauffé en hiver par des aérothermes pour maintenir une température minimum de 17° C et des déshumidificateurs y fonctionnent en cas de besoin. Au premier étage, la salle 16 (orfèvrerie) et les salles de l'hôtel gothique orientées au sud connaissent en été une température étouffante.

Des vitrines protègent certaines parties de la collection des variations climatiques. Ainsi, les ivoires sont présentés dans des vitrines équipées d'un système de climatisation active en humidification / déshumidification depuis 2009 pour ceux du XIII^e siècle, 2014 pour ceux de l'Antiquité, du premier Moyen Âge et de l'époque romane.

L'éclairage des salles est très contrasté. La lumière naturelle est généralement filtrée ou indirecte et complétée par des sources lumineuses artificielles. Si quelques salles conservent des lustres de pseudo style Louis XIII diffusant une lumière uniforme inadaptée à la mise en valeur des œuvres, un effort a été fait pour mettre en place des sources plus adaptées. La salle romane (salle 10) n'est que partiellement électrifiée ; l'éclairage y est insuffisant par temps couvert et durant les courtes journées d'hiver.

Le musée s'est attaché depuis plusieurs années à limiter les sources de polluants par un choix approprié des matériaux constitutifs du mobilier muséographique ou par la mise en place de matériaux isolants (vitrines de la salle d'orfèvrerie).

c) *Les réserves*

Unique réserve sur le site du musée mais difficilement accessible, une réserve de 50 m² aménagée en 2003 au 2^e étage de l'hôtel médiéval conserve dans un même espace des œuvres qui nécessiteraient des climats différenciés (pierre, bois, textiles, métaux, cuir, papier, parchemin, émaux peints, verre, photographies). Un climat à 45 % d'HR est maintenu par un humidificateur mural ; la ventilation est assurée par une VMC. Le mobilier – étagères mobiles de type « compactus », rack et grilles – est métallique et les matériaux de conditionnement sont neutres.

De 2003 à 2007, des réserves extérieures ont été aménagées au fort d'Écouen ; deux réserves de 70 m² chacune à l'étage, l'une pour les matériaux organiques et l'autre pour les matériaux inorganiques ; trois réserves de 70 m² chacune au rez-de chaussée et une réserve de 120 m² dans l'ancienne poudrière pour les collections lapidaires. Le climat de ces réserves est contrôlé par des déshumidificateurs asservis aux capteurs permettant d'apporter un climat adapté à chaque type de collection. Les

réerves ont cependant atteint un degré de quasi-saturation qui crée des besoins en espace supplémentaires, surtout si le récolement décennal est suivi d'une vague de retours de dépôts.

d) *Conservation préventive et restauration*

Les actions de conservation préventive ont été largement développées depuis 2000. Elles sont coordonnées par le responsable de la régie : mesure et contrôle du climat et de la lumière, contrôle sanitaire des collections, dépoussiérage régulier des œuvres exposées, conditionnement approprié des œuvres en réserve (textiles, plombs...). Le dépoussiérage est effectué pour partie par des restaurateurs prestataires extérieurs, et pour partie sous la responsabilité de la régie, par une prestataire diplômée ».

Parallèlement, des interventions de restauration ont été menées. Entre 2000 et 2005, en ont notamment bénéficié les vitraux, les targes et pavois, les photographies anciennes ainsi que deux œuvres antiques majeures : le *Pilier des Nautes* et le *Pilier de Saint-Landry*. Entre 2006 et 2014, les principales actions de conservation-restauration ont concerné des éléments ou des ensembles des collections d'orfèvrerie-émailerie, de peinture (*Crucifixion* de Sauvagnat, fresques de Charlieu, *Puy d'Amiens*), de tapisseries (*Le Départ de l'Enfant prodigue*, *Daniel et Nabuchodonosor*, *La Dame à la licorne*), de sculpture (autel de Montréjeau, vasque de Grandmont, sculptures parisiennes du XIII^e siècle en vue de l'exposition *Paris ville rayonnante*, chapiteaux de Sainte-Geneviève de Paris et autres sculptures du XII^e siècle en vue du réaménagement de la salle 10) ou associant sculpture et peinture (petit retable de Hans Geiler).

e) *Sécurité et sûreté*

Les installations de sécurité et de sûreté sont d'inégale qualité. Les serrures ont toutes été remplacées en 2009 et sont sur organigramme. Le musée est protégé par des alarmes anti-intrusion complétées par des dispositifs ponctuels, notamment sur les vitrines.

Jusqu'en 2014, le musée ne disposait pas de PC de sécurité digne de ce nom et l'ensemble des équipements de sûreté et sécurité étaient regroupés dans un recoin des coulisses de la salle de la *Dame à la licorne*, séparée par une cloison non coupe-feu et cohabitant avec une centrale de traitement d'air. La sécurité-sûreté était assurée par des matériels de parfois plus de 20 ans d'âge ayant, à l'exception des serrures, atteint et largement dépassé leur seuil d'obsolescence, installés dans des locaux non fonctionnels mais utilisés par des équipes de surveillance très investies, dont la vigilance constamment sollicitée palliait au mieux l'insuffisance des équipements.

L'installation d'un véritable PC de sécurité, en réponse à une injonction de la direction des musées de France en 2007, a été engagée et financée en 2008 mais mise en œuvre seulement en 2014 (mise en service en septembre 2014)¹⁷.

Les installations techniques du musée sont globalement juste suffisantes et d'état variable. Le chauffage est assuré par deux chaudières ayant atteint leur limite d'âge (situation déjà signalée en 1996). En 2014, une panne a privé le musée de chauffage à partir du mois de mars.

17 Cf. Annexe 6 : PC de sécurité.

C – L'activité scientifique

C-1 – La recherche

Le musée de Cluny déploie autour de ses collections comme autour du complexe monumental qui lui sert de cadre une activité scientifique constante et diversifiée dont les deux axes principaux sont d'une part la publication de l'ensemble des collections, réparties en domaines thématiques liés aux périodes et aux matériaux, d'autre part l'étude historique, archéologique et architecturale des thermes antiques et de l'hôtel médiéval, y-compris leur insertion dans leur environnement urbain. Afin de développer ce second axe sur les bases les plus larges, l'équipe scientifique du musée travaille souvent en association avec des intervenants extérieurs.

La premier panorama complet des collections est offert par le catalogue rédigé par le premier directeur du musée, Edmond Du Sommerard. Augmenté à de nombreuses reprises au fil des rééditions entre 1844 et 1875, il a été complètement refondu en 1881 puis 1883, cette dernière édition étant appelée à faire référence. Une tentative d'actualisation qui devait englober l'ensemble des collections a été entreprise par Edmond Haraucourt avec le concours de François de Montremy mais seuls deux volumes ont paru, l'un consacré à la pierre, au marbre et à l'albâtre (1922), l'autre aux bois sculptés et au mobilier (1925). Ces outils ont fait place, dans les deuxième et troisième quarts du XX^e siècle, à une longue série de guides des collections qui visaient moins à l'exhaustivité qu'à la présentation et à l'illustration des parti-pris muséographiques successifs.

Les années 1980 marquent le passage à la formule du catalogue raisonné, grâce au soutien éditorial de la Réunion des musées nationaux. Ont été couverts successivement les *judaïca* (Klagsbald, 1981), les sculptures de Notre-Dame de Paris (Erlande-Brandenburg, 1982), l'Antiquité classique, le haut Moyen Âge et Byzance (Caillet, 1985), la tapisserie médiévale (Joubert, 1987), l'orfèvrerie gothique (XIII^e-début du XV^e siècle, Taburet-Delahaye, 1989), les tissus coptes (Lorquin, 1992), les enseignes de pèlerinage et enseignes profanes en plomb (Bruna, 1996) et les sculptures anglaises d'albâtre (Prigent, 1998) ; puis les soieries et autres textiles de l'Antiquité au XVI^e siècle (Desrosiers, 2004), les sculptures des XI^e et XII^e siècles (Dectot, 2005) et les céramiques hispaniques (Dectot, 2007). Cette politique a pris une nouvelle dimension avec la publication en ligne du catalogue des sculptures du XIII^e siècle (Dectot, 2010)¹⁸. La diffusion scientifique des collections du musée de Cluny est ainsi entrée dans l'ère numérique.

Un autre aspect de la recherche scientifique au musée de Cluny, complémentaire du premier, est la publication plus ponctuelle de pans bien délimités de la collection. Par exemple, elle a récemment mis en valeur les coffrets à estampes (2011), plus anciennement les coffrets en cuir bouilli (2005)¹⁹.

De surcroît, les chargés de collections développent des projets de recherche et des collaborations scientifiques au long cours : programmes de restauration et / ou d'étude des matériaux, entreprises éditoriales telles que publications de corpus²⁰. À titre d'exemple :

18 Cf. Annexe 2.

19 Pierre-Yves Le Pogam, « Les coffrets en cuir », *Art et société en France au XV^e siècle*, 1999, p. 675-676 ; *id.*, « La "vie en mouvement". Un groupe de coffrets en cuir de la fin du XV^e siècle et ses sources », *Revue de l'art*, vol. 50, 2005, p. 5-16 ; Michel Huynh et Séverine Lepape, « De la rencontre d'une image et d'une boîte : les coffrets à estampe », *Revue des musées de France*, 2011, n° 4, p. 37-50.

20 Le périmètre d'action de chacun des chargés de collection actuels est défini dans l'organigramme du musée. Cf. Annexe 7.

– Le conservateur en charge des vitraux et peintures participe à deux programmes de recherche sur la connaissance des verres de vitraux par l'étude de leur composition chimique. L'un est mené avec le C2RMF (analyses des verres normands des XIII^e-XIV^e siècles), l'autre avec le laboratoire de géologie de l'ENS, UMR 8538 (verres d'Île-de-France, XII^e-XIII^e siècles, dont vitraux de la Sainte-Chapelle). En tant que vice-présidente de l'association *Verre & Histoire*, la conservatrice s'attache au développement de la recherche sur l'histoire du verre.

– Le conservateur en charge des collections d'orfèvrerie occidentale (IX^e-XVI^e siècle) et des textiles occidentaux non islamiques a pris part à la publication du tome II du *Corpus des émaux méridionaux*, est membre du Conseil d'administration du CIETA (Centre international d'étude des textiles anciens, membre du CA depuis 2014) et membre actif de l'AFET (Association française d'étude des textiles anciens).

– Le conservateur en charge des collections de sculptures et d'ivoires (IX^e-XVI^e siècles) est membre du conseil scientifique du *Gothic Ivories Project* porté par le Courtauld Institute of Art, Londres. Il développe des recherches sur la polychromie dans la sculpture des XII^e et XIII^e siècles en Île-de-France et sur la mise en œuvre des christs de Crucifixion auvergnats autour de 1200, dans les deux cas en lien avec le C2RMF et autour des collections du musée de Cluny.

– Le conservateur en charge des tapisseries, poste créé en 2014, poursuit la programmation d'opérations d'entretien et de restauration de cette collection en tenant compte de la réflexion menée par les conservateurs-restaurateurs français du domaine tant en France qu'en Europe, plus particulièrement en Grande-Bretagne, Suisse et Allemagne. Elle souhaite également engager une réflexion sur la mise en valeur de la riche documentation concernant la tapisserie qui a été réunie au musée de Cluny par Geneviève Souchal. Par ailleurs, elle poursuit la mise au point de la base de données en ligne répertoriant les œuvres passées par le musée des Monuments français²¹.

– Le conservateur en charge des thermes antiques et des collections de l'Antiquité, du premier Moyen Âge, d'art islamique, d'art byzantin et d'archéologie a mené des recherches sur les cosmétiques et les soins du corps dans l'Antiquité en collaboration avec l'UMR 171 du CNRS.

– Le conservateur en charge de l'hôtel médiéval et des collections de mobilier, d'objets domestiques et militaires et des collections postérieures au Moyen Âge mène des recherches sur l'histoire et l'architecture de l'hôtel de Cluny, notamment au XIX^e siècle ; il a également participé à un programme de recherche sur les coffrets à estampe en relation avec le LRMH et le Cabinet des estampes de la BnF.

Les bâtiments antiques et médiévaux qui abritent le musée constituent également un objet d'étude de premier ordre. Aux publications²² et mémoires

21 Dans cette institution ouverte pendant la Révolution et l'Empire à Paris, le conservateur, Alexandre Lenoir, a regroupé des œuvres d'art issues principalement des églises de Paris et de l'Île-de-France ; ces œuvres sont aujourd'hui réparties entre de grandes institutions patrimoniales parisiennes (musée du Louvre, musée de Cluny, École nationale supérieure des Beaux-Arts), d'Île-de-France (château de Versailles, basilique de Saint-Denis, château de la Malmaison) et au-delà. Les journées d'études organisées par l'INHA et le Louvre à l'occasion de ce programme de recherches devraient également être publiées.

22 Jean-Pierre Adam, Herveline Delhumeau, Pierre-Yves Le Pogam, *Les Thermes antiques de Cluny*, Paris, 1996 ; Florence Saragoza et Julia Fritsch, *Thermes et Hôtel de Cluny*, Nantes, 2005 ; Alain Bouet et Florence Saragoza, « *Amoenitas urbium* et évergétisme de l'eau : la fontaine monumentale des thermes de Cluny à Lutèce », *Revue archéologique*, 2007 n°1, p. 3-64 ; *id.*, « Thermes et pratiques balnéaires dans le chef-lieu de cité des Parisii », *Gallia*,

universitaires ou de l'École du Louvre (non publiés)²³ sur les thermes s'ajoutent les diagnostics et bilans archéologiques entrepris par les acteurs patrimoniaux impliqués dans la préparation d'une restauration et d'une mise en valeur de l'ensemble. Le dernier bilan en date est l'étude d'impact rendue en janvier 2012 par Paul Celly (INRAP) dans le cadre du diagnostic lié au schéma directeur de l'ACMH, qui fait la synthèse des documents existants rédigés entre 1995 et 2008.

Le travail de fond exprimé par les publications scientifiques trouve un prolongement dans la politique d'expositions temporaires du musée de Cluny, aussi souvent que possible articulées à la mise en valeur de ses collections propres. L'exposition *L'Art des frères d'Amboise : les chapelles de l'hôtel de Cluny et du château de Gaillon* (2007) ou celle consacrée à la sculpture du XIII^e siècle sous le titre *Paris Ville rayonnante* en sont des exemples.

C-2 – Les expositions

Au croisement entre activité scientifique, diffusion, développement des publics et équilibres financiers, les expositions sont aujourd'hui l'un des aspects majeurs de la vie et de la visibilité des musées.

Ne disposant d'aucune salle dédiée, le musée de Cluny s'est engagé assez tardivement dans une programmation régulière en la matière. Après les expositions remarquées consacrées au trésor de Nivelles (1996), aux icônes de Macédoine (1999) et aux jardins (2005), le musée a établi depuis 2006 un rythme de deux expositions annuelles, l'une de dimension « moyenne », faisant largement appel à des prêts internationaux, la seconde plus modeste par le nombre d'œuvres et l'importance des prêts étrangers. La réouverture du *frigidarium* après restauration en 2009 et les efforts faits pour en maîtriser le climat permettent d'y présenter la plus importante (par le volume et le nombre des œuvres) de ces manifestations annuelles.

La programmation, issue, sauf exception, des propositions de l'équipe scientifique du musée, privilégie quelques axes majeurs fortement liés à l'identité de l'établissement :

- mise en valeur des bâtiments et collections du musée, qui forment le noyau d'un regroupement (ex. *Œuvres nouvelles*, 2006 ; *Pinceaux de lumière*, 2006 ; *L'art des frères d'Amboise*, 2007 ; *Paris ville rayonnante*, 2010) ;
- exploration des divers aspects de l'art et de la culture du Moyen Âge par des projets thématiques mettant en lumière les liens entre Antiquité et Moyen Âge (*Le bain et le miroir*, 2009), entre Orient et Occident (*Reflets d'or*, 2008) ou les prolongements jusqu'à notre époque d'usages, de significations et de mythes (*L'Épée*, 2011 ; *Voyager au Moyen Âge*, 2014) ;
- nouvel éclairage sur un aspect, un lieu et/ou une période de l'art médiéval en s'intéressant notamment aux marges chronologiques ou géographiques de l'Europe médiévale (*Trésors de la Peste noire*, 2007 ; *Celtes et Scandinaves*, 2008 ; *Art gothique en Slovaquie*, 2010 ; *Et ils s'émerveillèrent : l'art médiéval en Croatie*, 2012).

t. 35, 2008, p. 355-403 ; Isabelle Bardiès-Fronty, « Le bain public dans l'Antiquité », cat. expo. *Le Bain et le miroir*, Paris, 2009, p. 53-58.

23 Mémoires de master 1 de Gaïa Grizzi sur la connexion des monuments antique et médiéval ; de Claire Pratte sur l'exploitation muséographique du *frigidarium*, École du Louvre, 2007 ; d'Alexandra Flickert sur la valorisation patrimoniale des vestiges antiques de Lutèce, ENS, 2008.

D – Les publics

En une décennie, le musée de Cluny a accueilli plus de trois millions de visiteurs. En 2002, la fréquentation annuelle a franchi la barre des 300 000 entrées, niveau régulièrement maintenu depuis quatre ans²⁴. Le développement des expositions temporaires, un intérêt constant des publics scolaires pour le musée, le développement de la fréquentation touristique expliquent ces bons résultats. La programmation culturelle, dense et diversifiée, a permis de fidéliser les visiteurs les plus familiers du musée. Les outils d'aide à la visite ont été développés et ont permis d'enrichir le parcours et l'expérience du visiteur dans les salles.

D-1 – Structuration des publics du musée de Cluny

En 2013, le musée de Cluny a lancé un nouvel observatoire des publics afin de mieux connaître ses visiteurs²⁵. En continuité avec les observatoires menés en 1992 et 2002, l'objectif de cette étude est d'établir un état des lieux des publics et de la fréquentation du musée, de mesurer et d'analyser les caractéristiques socio-démographiques, les pratiques, les attentes et le niveau de satisfaction des visiteurs individuels (à l'exclusion des groupes). Le musée dispose ainsi de données comparatives sur une période de 20 ans. En 2009, la mise en place d'une billetterie informatisée a également permis de recueillir de nombreuses données.

Le public du musée de Cluny (hors visites en groupes) est représentatif des caractéristiques du public du secteur muséal :

- féminin : 3 visiteurs sur 5 sont des femmes ;
- très diplômé : 3 visiteurs sur 5 ont un niveau supérieur ou égal à Bac +4 ;
- appartenant aux catégories socio-professionnelles supérieures : 3 visiteurs sur 5 sont cadres ou enseignants, 1 sur 20 est employé, 1 sur 200 est ouvrier ;
- visitant le musée plutôt seul (1 visiteur sur 4) ou en couple (3 sur 10).

Les mesures en faveur des jeunes, en particulier la gratuité des 18-25 ans, ont permis un certain rajeunissement du public : si 1 visiteur sur 5 a plus de 60 ans, 1 sur 4 appartient aux 18-30 ans.

Le musée de Cluny est également un musée où les primo-visiteurs et les touristes sont nombreux :

- 7 visiteurs sur 10 sont des primo-visiteurs ;
- 1 visiteur sur 2 vient de l'étranger ;
- 1 visiteur sur 3 habite Paris ou l'Île-de-France.

D-2 – La politique des publics

Depuis 30 ans, de nombreuses actions en matière d'accueil, d'outils de médiation, de programmation culturelle, d'études et de développement des publics ont permis de mieux connaître les visiteurs, d'expérimenter des propositions et de mettre en place une offre riche et diversifiée.

24 Rapport d'activité du musée de Cluny 2013, p. 73. 306 145 visiteurs en 2010, 318 068 en 2011, 307 490 en 2012 et 297 323 en 2013. La baisse de fréquentation rencontrée en 2013 (-14,8%) peut être attribué en particulier à la fermeture de la salle de *La Dame à la licorne*.

25 Annexe 8 : l'OPP (Observatoire permanent des publics) 2013-2014

a) *L'accueil, la vente et l'information des publics*

Les équipes d'accueil de la RMN-GP, de la librairie et de l'accueil-surveillance sont le premier contact des publics au musée. Un effort particulier de ces équipes au quotidien concernant l'accueil et l'information des visiteurs permet de faciliter l'accès du musée, la vente des billets, l'orientation et il favorise une atmosphère propice à la visite.

Affichage quotidien d'informations, parcours de visite en trois langues comprenant chronologie et œuvres principales, programme semestriel des activités du musée sont autant d'outils déclinés pour mieux informer les visiteurs.

Plus de 2 500 groupes sont également accueillis chaque année²⁶, ce qui révèle le dynamisme du musée, en particulier en ce qui concerne l'accueil des scolaires. Assurée par le service culturel, la planification des groupes est l'occasion de conseils et de programmes adaptés à chaque demande.

b) *Outils de médiation et d'aide à la visite*

Des outils d'aide à la visite (parcours thématiques, fiches de salles, audioguides adultes et enfants) ont été mis en œuvre pour enrichir la visite des collections *in situ*. Ces dispositifs, parfois datés, devront faire l'objet de refonte et d'actualisation, en particulier dans le cadre de la révisions des parcours de visite (projet « Cluny IV »).

c) *La programmation culturelle*

En 20 ans, le musée de Cluny a développé un catalogue d'activités riche et reconnu : des visites-conférences générales et thématiques (20 thèmes), des visites et ateliers, des concerts-rencontres et des concerts en soirée, des conférences et débats, des lectures, *etc.* Ces manifestations variées ont permis de positionner le musée comme un lieu de référence du Paris antique et du monde médiéval.

Des expériences ont été menées pour proposer des activités adaptées à des publics diversifiés. Quelques exemples :

- l'atelier *Parents-bébés* de la naissance à 3 ans est conçu à partir de la collection de sculptures des XIV^e et XV^e siècles, il est conduit par une conteuse spécialisée.
- grâce à *L'heure du conte*, les textes du Moyen Âge mettent les œuvres du musée en scène pour les enfants de 5 à 7 ans et leurs parents.
- pendant les petites vacances scolaires, des visites découvertes s'adressent aux enfants de 7 à 12 ans. Des ateliers entraînent les enfants de 8 à 12 ans à découvrir des œuvres dans les salles du musée avant de retrouver certains gestes des artisans du Moyen Âge.

En outre, bien qu'à ce jour les locaux ne permettent pas d'accueillir les visiteurs à mobilité réduite, des activités destinées aux publics en situation de handicap ont été testées : conférences en langage des signes ou avec boucles magnétiques pour les sourds et malentendants, lutrins et maquette tactiles pour les non ou malvoyants. Le musée de Cluny s'adresse également aux personnes en situation de handicap mental ou psychique en proposant des ateliers en groupes et en individuels conçus et animés par une conteuse et art-thérapeute.

Avec 10 concerts en soirée et 20 concerts-rencontres par an, le musée s'est imposé comme l'un des premiers lieux de diffusion de la musique médiévale à Paris, le seul où des programmes sont proposés toute l'année. Centrée sur les

26 2 399 groupes en 2011, 2 867 en 2012, 2 748 en 2013. Source : données service culturel.

répertoires du Moyen Âge, la programmation s'est ouverte ponctuellement à la création contemporaine, en résonance avec les collections du musée ou la musique médiévale. Avec une séance dédiée aux scolaires pour chaque programme, les concerts-rencontres permettent également d'initier les plus jeunes aux sonorités de la musique ancienne.

Des conférences spécialisées répondent aux attentes des publics connaisseurs du monde médiéval (étudiants, chercheurs, amateurs, passionnés) : « actualités de la recherche » ou conférences « autour des collections ». Menées par des chercheurs, elles sont l'occasion de partager les dernières avancées scientifiques. Les « actualités du Moyen Âge » mettent en évidence l'influence persistante du monde médiéval sur le monde contemporain. Des visites thématiques sont l'occasion d'approfondir en salle un aspect des collections ou de l'histoire médiévale. Ce lien entre monde médiéval et monde contemporain a également été développé par des expériences menées dans le domaine de la littérature, du cinéma, de l'art des jardins...

d) *Le développement des publics*

Le musée participe régulièrement aux opérations nationales et municipales de démocratisation culturelle, comme la *Nuit européenne des musées*, les *Journées européennes du patrimoine*, la *Fête de la musique*, le *Printemps des poètes*, les *Journées de l'archéologie* ou encore le *Festival d'Île-de-France*. Chacune de ces manifestations impulsées par le Ministère de la culture, la région Île-de-France ou la Ville de Paris est l'occasion de bénéficier de la médiatisation nationale afin de faire découvrir le lieu, les collections et la programmation culturelle au plus grand nombre, incité à revenir.

Dans le cadre de la mission ministérielle « Vivre ensemble » qui lutte contre les discriminations dans le domaine de la culture, les équipes du musée accueillent personnellement et gratuitement les différents relais ainsi que les groupes dits du « champ social »²⁷. Cet échange est stimulé par des rencontres lors d'un forum annuel et une lettre d'information mensuelle. De même, le musée développe des actions ponctuelles ou récurrentes mises en place par le Ministère de la culture telles que le projet « Égalité des chances » et l'opération « Les Portes du temps ». Le premier fait partie du programme « Culture et diversité » et a permis à des jeunes d'être reçus par les équipes du musée pour appréhender les métiers de la culture ; la seconde est l'occasion de proposer des activités spécifiques à des groupes d'enfants issus de zones défavorisées et qui ne partent pas en vacances l'été.

Des partenariats ponctuels permettent d'accueillir des projets particuliers (par exemple enseignants de l'Éducation nationale ayant un projet de classe sur le Moyen Âge) et des partenariats tarifaires à l'occasion des expositions temporaires. Par ailleurs, des partenariats culturels assurent la visibilité réciproque et le croisement des publics entre institutions. La participation à de nombreux salons et forums a permis de faire mieux connaître le musée et de créer de nouveaux liens. C'est aussi la vocation du fichier de contacts qui compte aujourd'hui 4 000 adresses et permet l'envoi d'informations à des listes de diffusion par courrier électronique. L'évolution vers une lettre d'information électronique mieux structurée en lien avec le site internet du musée est effective depuis septembre 2014.

²⁷ Les relais du champ social sont par exemple des personnels des hôpitaux de jour, de centres d'accueil thérapeutiques, de caisses d'allocations familiales, de centres sociaux et culturels, centres d'entraide, centres d'alphabetisation, de foyers, d'associations, etc.

E – Les moyens

E-1 – Les moyens humains

Le musée compte en 2014 un effectif de 77 agents équivalents temps plein : 71,5 titulaires et non titulaires relevant du Ministère de la Culture et 15,6 salariés de la RMN-GP, l'opérateur qui gère le droit d'entrée et d'activité commerciale du musée.

Ces dernières années, l'encadrement a pu améliorer son fonctionnement grâce, notamment, au recrutement de responsables adjoints de catégorie A pour le secrétariat général ainsi que pour les services Communication, Service culturelle et Régie des œuvres ; le musée souffre en revanche depuis les années 2000 d'un déficit chronique de l'effectif de ses agents d'accueil-surveillance de jour. Ce déficit s'est fortement accru en 2014, ce qui constitue une grande inquiétude pour l'avenir.

Ouvertes 6 jours sur 7, 310 jours par an et 8h30 par jour, les salles du musée nécessitent la présence de 7 agents à l'instant T et 13 agents pour ouvrir une journée entière. Or, le musée de Cluny ouvre fréquemment au public avec un effectif de onze agents – chaque agent peut avoir à surveiller 4 à 6 salles simultanément – ce qui conduit à des fermetures partielles ou complètes de salles et à un surcroît de travail pour l'équipe d'encadrement.

E-2 – Les moyens financiers

Le musée est en convention de délégation de gestion avec la direction régionale des finances publiques qui émet ses bons de commandes et règle ses factures. Il utilise désormais le logiciel Chorus, déployé progressivement dans l'ensemble des ministères pour satisfaire au fonctionnement de la LOLF.

Il dispose d'une autonomie financière mesurée pour la gestion de ses crédits de fonctionnement (hors masse salariale du personnel permanent) et de ses crédits d'investissement, affectés majoritairement à l'entretien des bâtiments et à la restauration des collections.

Le musée dispose de 900 000 euros environ par an en fonctionnement. Les crédits d'investissement sont extrêmement variables d'une année sur l'autre et n'ont permis ces dernières années ni le maintien des bâtiments, ni la mise à niveau des installations. Depuis 2014, la mise en place d'une ligne de crédit « Entretien des bâtiments » déléguée par la SDMH ainsi que l'investissement personnel de l'architecte des bâtiments de France permettent la mise en œuvre d'interventions urgentes sous maîtrise d'œuvre de l'ABF.

Par ailleurs, depuis 2008, la Direction générale des patrimoines confie en maîtrise d'ouvrage déléguée à l'OPPIC des crédits pour des travaux de restauration sous maîtrise d'ouvrage de l'ACMH ou d'autres interventions. La RMN-GP reverse par ailleurs à l'établissement, sous forme de fonds de concours, 4,5 % sur les montants qu'elle encaisse en droit d'entrée et chiffre d'affaire commercial hors taxes à la librairie boutique.

Les ressources propres

Le musée s'est engagé depuis plusieurs années dans une démarche volontariste de développement de ses ressources propres autres que le droit d'entrée. Celle-ci repose principalement sur l'action du service de la Communication, en charge notamment des mises à disposition d'espaces.

Dans le domaine du mécénat, le musée bénéficie du soutien constant de la Société des Amis (anciennement ARMMA). Elle intervient en appui à la politique d'acquisitions par don d'œuvres achetées par elle ou en suscitant des mécénats. La Société des Amis participe également à la mise en valeur des bâtiments et des collections.

Par ailleurs, un cercle des mécènes informel a été créé pour aider au financement de la muséographie dans le cadre du projet « Cluny IV ».

E-3 – La Communication et les relations publiques

L'activité du service de communication est un appui essentiel au rayonnement et au développement de l'établissement.

a) La communication

Une part importante de l'activité du service Communication est dédiée aux relations avec la presse. Entre 2006 et 2013, il a pris en charge la communication des deux expositions annuelles tout en assurant avec régularité la promotion des collections permanentes et des activités culturelles. Grâce à son actualité riche, l'institution muséale elle-même bénéficie d'un intérêt soutenu de la part des médias. Les revues de presse annuelles dédiées au musée atteignent en moyenne 900 pages et celles dédiées aux expositions avoisinent les 400 pages.

Une étude de notoriété réalisée en 2010 a souligné la nécessité de mieux faire connaître les collections permanentes du musée et de communiquer sur des réseaux nationaux. Ce double axe de communication s'est notamment traduit par la commande l'année suivante d'un tiré à part de 8 pages diffusé dans *Beaux Arts Magazine*. En 2013, un tiré à part dans le quotidien *Le Parisien* (titre le plus lu en Île-de-France) a permis de donner un bel élan à la campagne de réouverture de la salle 13 (*Dame à la licorne*).

b) La communication numérique

Le développement et la gestion d'outils numériques (en ligne et *in situ*) occupent une place essentielle dans la stratégie de communication du musée. Devenus aujourd'hui incontournables au même titre que les outils plus « traditionnels », ils représentent une part notable des activités du service Communication.

L'ancien site Internet, créé en 2001, ne répondait plus aux exigences techniques et aux nouveaux usages de la Toile. En l'absence de maintenance technique, les mises à jour se sont révélées impossibles et un projet de refonte global a été lancé en 2012. Le 25 mars 2014, le nouveau site Internet a été mis en ligne après un long travail de conception et une consultation de marché public (le musée a été épaulé par un cabinet de *consulting* spécialisé) donnant lieu au choix d'un prestataire chargé du développement graphique et technique.

Grâce à de nombreuses contributions, en interne comme en externe, le musée dispose désormais d'un outil de communication, de médiation et de diffusion du savoir scientifique à destination de ses visiteurs, réels ou en ligne.

Depuis 2010, les réseaux sociaux ont été progressivement intégrés à la communication numérique du musée. Le service Communication anime un compte sur le réseau social Twitter depuis septembre 2010. Il rassemble à ce jour 17 557 abonnés et des mises à jour fréquentes (5 à 6 messages par jour en moyenne) permettent à la fois d'informer et de dialoguer avec les visiteurs.

Fin 2013, la RMN-GP a par ailleurs lancé un projet de refonte de l'écosystème numérique d'une dizaine de musées SCN. Dans ce cadre, le musée de Cluny bénéficiera d'une application de parcours sur mobile, de traduction de contenus en ligne et d'une vidéo de promotion. Cette refonte permettra également au musée de communiquer plus facilement en réseau avec les autres établissements concernés (le musée national de la Renaissance par exemple).

c) Les tournages et la mise à disposition des espaces

Situé au cœur de Paris, le musée de Cluny est très apprécié par les entreprises et les agences d'événementiel. Ainsi, le service Communication accueille en moyenne une douzaine de tournages et prises de vues par an. Toutefois, le développement de cette activité se heurte aux contraintes de fonctionnement de l'établissement, notamment en période de travaux. De surcroît, le musée est encore peu connu des professionnels et il n'a bénéficié d'aucune action de promotion.

Le service Communication a professionnalisé les procédures d'accueil de ce type de manifestation. Les actions menées ont permis de rapidement doubler le chiffre d'affaires. Malgré un contexte économique tendu, les recettes des années 2011-2013 sont restées stables. Outre la participation aux recherches de mécénat, le service Communication assure le suivi de la mise en œuvre des contreparties.

II – Définir l'action

A – Identifier les enjeux

L'implantation urbaine au cœur du Quartier latin, la triple dimension patrimoniale (archéologique, monumentale et muséale), l'exceptionnelle symbiose entre des bâtiments et des collections d'une rare qualité confèrent au musée de Cluny une identité forte. La taille humaine de l'établissement, la proximité des œuvres, le charme qui se dégage de l'ensemble sont d'autres caractéristiques appréciées par les visiteurs. Cependant, ces atouts ne sont pas suffisamment valorisés tandis que le musée n'est pas en capacité d'assurer de manière satisfaisante les missions patrimoniales et culturelles qui lui sont confiées par l'État. L'établissement est donc confronté à un double enjeu : affirmer son identité pour développer son action et son rayonnement ; assurer les missions patrimoniales et culturelles qui lui sont confiées.

Affirmer l'identité de l'établissement

Dans le paysage dense des musées parisiens, le musée de Cluny s'est mobilisé pour mettre en valeur sa personnalité forte. C'est ainsi que le choix a été fait de remettre à l'honneur le nom premier et patrimonial de l'établissement : *Musée de Cluny*. Le travail effectué en 2011 sous l'égide de l'Agence du patrimoine immatériel de l'État (APIE) s'incarne dans une nouvelle identité visuelle et verbale, modernisant le logotype créé par Fabrice Praeger en 1996 et lui adjoignant une « signature » : *Le monde médiéval*. Ce logotype, cette signature et la charte graphique associée sont mis en place progressivement depuis 2012. Pourtant, cette identité réaffirmée n'est pas suffisamment visible. Elle doit être la ligne-force des projets et des actions proposés.

Assurer les missions confiées par l'État

L'état sanitaire des bâtiments décrit dans le schéma directeur patrimonial remis par Paul Barnoud, ACMH, en 2011 indique précisément la liste et l'urgence des interventions de stricte conservation. En outre, l'accueil ne répond pas à l'obligation d'accessibilité imposée par l'État à ses ERP (établissements recevant du public). Le musée doit remédier à ces dysfonctionnements. Il doit aussi, dans le même temps, assumer ses missions de conservation et de gestion des collections, mener une politique scientifique exigeante, prendre toute sa place dans le développement de l'action éducative et culturelle, communiquer avec les outils du monde d'aujourd'hui.

Le projet « Cluny IV » a été élaboré pour répondre à ces enjeux. Sa mise en œuvre est une étape qui apporte des solutions à des difficultés majeures bien identifiées mais il ne permet pas à lui seul d'atteindre l'ensemble des objectifs fixés à l'établissement. Le musée doit poursuivre parallèlement ses efforts pour assurer au mieux ses missions patrimoniales, scientifiques et culturelles.

B – Mettre en œuvre le projet « Cluny IV »

Les responsables successifs du musée ont tenté, depuis le début des années 1990, de promouvoir d'ambitieux projets d'extension sur l'ensemble du site sous le nom de « Grand Cluny ». Ces projets n'ont pas dépassé la phase d'étude de programmation. En 2006, la Direction des musées de France a encouragé le musée à s'orienter vers un projet plus restreint, orienté principalement vers les missions qui sont actuellement gérées de manière

insatisfaisante, voire ne le sont pas du tout, l'accueil des publics en premier lieu. Ce projet comporte deux volets principaux étroitement articulés : la construction d'un nouveau bâtiment d'accueil et la mise en place de nouveaux parcours de visite.

B-1 – Construction d'un nouveau bâtiment d'accueil

La construction d'un nouveau bâtiment d'accueil et la mise en place d'un ascenseur sont indispensables à l'accueil du public dans le respect des règles édictées par l'État pour ses établissements. L'implantation retenue à la suite d'une large consultation au sein des services de la Direction générale des patrimoines en relation avec la DRAC Île-de-France est celle déjà proposée par les études précédentes (cabinets de programmation Ruel, 2000 et DA&DU, 2008) comme par le schéma directeur patrimonial remis par Paul Barnoud en 2011 : l'espace situé entre le bâtiment Boeswillwald, la partie occidentale de la rue Du Sommerard et l'angle formé par celle-ci avec le boulevard Saint-Michel.

Le périmètre – la terrasse Boeswillwald – et le programme précis de ce bâtiment, dont la construction respectera les résultats de l'étude d'impact archéologique remise par Paul Celly, ingénieur de l'INRAP, en janvier 2012, ont été définis par le cahier des charges patrimonial et par l'étude de programmation muséographique, remis respectivement par l'ACMH en 2012 et le cabinet abcd en 2013, sous maîtrise d'ouvrage confiée à l'OPPIC.

Le programme pour la construction de ce bâtiment, dont l'élaboration s'est déroulée sur trois années (2011-2013), répond aux impératifs suivants :

- accessibilité physique ;
- lisibilité des bâtiments et des parcours ;
- visibilité et qualité de l'insertion urbaine ;
- facilité de la gestion des flux du public comme des mouvements d'œuvres.

Le nouvel espace, de surface mesurée (environ 500 m² utiles), regroupant les fonctions d'accueil et de librairie-boutique sera le point de départ du parcours archéologique et monumental antique d'une part, du circuit muséographique d'autre part. L'implantation d'espaces spécifiques destinés à l'animation culturelle et à la gestion logistique des œuvres (régie, photographie), la mise à la disposition des visiteurs de services et d'espaces commerciaux répondant aux critères actuels sont également inscrits au cahier des charges de ce programme.

À l'issue d'un concours organisé au premier semestre 2014, la maîtrise d'œuvre de cette construction a été attribuée à Bernard Desmoulin (communiqué de presse ministériel, 9 juillet 2014).²⁸ Parallèlement, les démarches en vue de l'aménagement en voie piétonne de la section de la rue Du Sommerard située entre le square Paul-Painlevé et le boulevard Saint-Michel, qui ont reçu un accueil favorable de la Ville de Paris, doivent être rapidement poursuivies. Une première étape comportant la mise en place d'une dalle de répartition protégera la portion recouvrant des caves romaines et facilitera l'approvisionnement du chantier de construction du bâtiment.

B-2 – Mise en place de nouveaux parcours de visite

Le programme du concours exprime la nécessité de mettre en place plusieurs parcours clairement différenciés et logiquement organisés, pouvant être suivis séparément ou successivement.

28 Annexe 9 : Projet de Bernard Desmoulin, état pré APS.

a) *Le parcours archéologique et monumental*

La mise en place de ce parcours vise à rendre accessibles au public des espaces majeurs du site mais aussi à les rendre intelligibles dans toutes leurs dimensions. Sa conception repose notamment sur une mise en lumière de la place majeure occupée par le site dans l'histoire urbaine de Paris et sur une démarche de pédagogie de l'archéologie.

La question de l'archéologie au musée de Cluny s'entend dans une acception large englobant les vestiges antiques des thermes du Nord de Lutèce mais aussi l'hôtel des abbés de Cluny dans leurs dimensions médiévale et moderne. Cette ouverture à l'archéologie répond à une attente forte du public, généralement réceptif aux questions d'archéologie urbaine, d'autant que le site est aujourd'hui peu compréhensible, y compris dans ses élévations et ses parties couvertes.

L'échelle du futur parcours est l'îlot urbain. Celui-ci est inséré dans un vaste quadrilatère limité à l'est par l'un des *cardo* (rue Saint-Jacques), au sud par le *decumanus* (sans doute la rue Soufflot). Sans s'étendre au-delà de cet îlot, le parcours mettra le site du musée en perspective avec l'histoire du parcellaire, conduisant à évoquer le couvent des Mathurins (dont un vestige rue de Cluny est visible depuis le « chemin creux » du jardin), voire d'autres monuments voisins comme la commanderie de Saint-Jean-de-Latran (liens possibles avec les collections).

Le **parcours antique** permettra de découvrir et comprendre le monument gallo-romain des thermes du Nord en intégrant ses évolutions et celles de la parcelle de l'Antiquité à nos jours. Il débutera par le *frigidarium*, où est présentée la collection de sculptures gallo-romaines du musée. Il bénéficiera de la restauration récente de la cave voûtée à l'époque gothique et de celle, à venir, des structures actuellement en péril (notamment *caldarium* K), mais aussi des aménagements anciens ou récents des espaces souterrains (éclairages, escalier du *frigidarium* vers le « saut du loup »). Il comprendra les grandes salles ayant conservé leur élévation comme les parties aujourd'hui difficilement accessibles : annexe romaine, salle des enduits, foyers, égouts, pour la plupart en sous-sol.

En raison des incertitudes sur le plan de cet établissement de bains, y compris sur la localisation de son entrée, il n'est pas possible de reconstituer un parcours de l'utilisateur des thermes. De même, l'état des constructions et le caractère extrêmement lacunaire du décor n'en permettent pas davantage une évocation précise. C'est pourquoi le parcours proposé s'appuie sur l'art de bâtir dans la Gaule romaine et le rôle social des thermes, tels que les bâtiments visibles les font connaître²⁹.

Le **parcours médiéval** soulignera la qualité et les nouveautés architecturales de l'hôtel médiéval, ses liens avec le monument antique comme ses évolutions et celles de son environnement, notamment les profondes transformations engendrées par les interventions haussmanniennes. Il suppose non seulement l'intégration de la cour dans le circuit mais aussi le passage par l'escalier d'honneur – ou au moins la découverte de son volume et des premiers emmarchements, une vue sur l'un des escaliers de service, sans lesquels une telle maison n'est pas compréhensible, et la mise en valeur du lien si novateur avec le jardin.

À l'extérieur, le circuit mettra en évidence les éléments organiques d'un hôtel particulier (le plus ancien conservé, mais également le plus « moderne » dans son parti) : cour, logis, ailes en retour, galerie, escalier, cuisine, jardins. La cour, intégrée au circuit de visite, sera centrale pour la découverte de l'hôtel

29 Cf. Annexe 10a, Parcours antique.

médiéval et de son évolution. Autre étape indispensable pour la compréhension du site et des monuments, le jardin sera également le lieu de la découverte des façades nord. À l'intérieur, le parcours révélera la distribution d'un appartement de parade, l'intimité des pièces privées, la chapelle et la galerie.

Les différentes phases de l'occupation de la parcelle sont parfois perceptibles et pourront être évoquées dans ce parcours : emplacement de la dernière maison rachetée par le musée pour être démolie en 1871, portion d'escalier d'une autre maison sur le mur oriental de la « crypte des gisants ». De même, la dimension mémorielle devra être rappelée : l'astronome Charles Messier (1730-1817), universellement connu, fit ses découvertes sur la terrasse de la tour de l'escalier d'honneur bien avant qu'Alexandre Du Sommerard ne s'installe dans un appartement de l'hôtel.

Un **parcours global** associant ces deux parcours, de l'Antiquité à nos jours, permettrait de faire comprendre l'étroite association des deux monuments et de leur histoire, notamment aux XIX^e et XX^e siècles : le XIX^e siècle, en remodelant profondément le tissu urbain, a donné au musée de Cluny son aspect actuel, notamment par la destruction du couvent des Mathurins et par les percements haussmanniens qui ont profondément bouleversé l'inscription des bâtiments dans la ville.

L'accompagnement en terme de médiation comportera informations générales et explications régulièrement délivrées au sein du parcours afin d'aider la lecture des structures pour le visiteur non averti mais aussi pour le connaisseur. Il s'appuiera sur différents supports de médiation, de la maquette et des panneaux traditionnels aux nouvelles technologies.

Pour des raisons de conservation mais aussi de médiation et dans une gestion rigoureuse des effectifs d'accueil-surveillance, ces parcours sont prévus en visites accompagnées. Celles du parcours antique seront programmées régulièrement, une fois par jour en français et en anglais. Celles du parcours médiéval seront dans un premier temps ponctuelles, du type de celles qui ont déjà été organisées dans le cadre des Journées du patrimoine.

b) Le parcours des collections médiévales

Le nouveau parcours muséographique s'inscrit dans les espaces actuels du musée, à partir du nouveau bâtiment d'accueil. L'implantation choisie pour ce dernier offre au musée la possibilité tant attendue de mettre en place un parcours des collections logique et compréhensible, dans une démarche d'accessibilité pour tous. Ce parcours sera aménagé en deux phases :

- 2016-2017 : rez-de-chaussée et espaces en lien avec le nouvel accueil, pour une ouverture au public à la date de mise en service du nouvel accueil ;
- 2018-2020 : premier étage (sauf salles 13 et 14, alors déjà aménagées).

L'équipe scientifique a dégagé les lignes directrices de ce parcours et mené une réflexion approfondie sur les regroupements d'œuvres qui guideront sa mise en espace. **44 modules muséographiques** correspondant à des unités de sens ont ainsi été définis, une même salle pouvant abriter plusieurs modules³⁰. L'ensemble constitue le cahier des charges de l'étude de programmation, préalable au lancement d'une consultation pour sa mise en œuvre.

30 Cf. Annexe 10 b : Modules du parcours muséographique.

15 partis-pris structurants ont ainsi été identifiés :

1° Le parcours est intégré à un monument, à la fois « archéologique » et « historique », dans sa triple lecture :

- antique : une partie du contenant, une partie du contenu ;
- médiévale : la plus grande part du contenant comme du contenu ;
- des XIX^e-XXI^e siècles : restaurations et interventions architecturales, apport muséographique.

2° Le futur parcours devra conserver ce qui fait le caractère irremplaçable du musée : intimité de l'atmosphère, proximité avec les œuvres.

3° L'équipe du musée souhaite que les œuvres soient présentées majoritairement selon un fil conducteur chronologique, le parcours se déroulant désormais à partir du nouvel accueil, d'abord dans les thermes puis d'ouest en est au rez-de-chaussée et d'est en ouest à l'étage de l'hôtel de Cluny. Ce fil conducteur clair et lisible est combiné avec quatre autres « logiques » :

- une logique d'origine géographique des œuvres, qui détermine certains des modules ;
- une logique thématique permettant des aperçus sur des aspects importants de la civilisation médiévale (écriture, vie économique, etc.) ;
- quelques unités par matériaux ou ensembles : vitraux, sculptures de Notre-Dame de Paris, émaux de Limoges, tenture de *La Dame à la licorne*... ;
- le maintien de quelques points forts muséographiques incontournables, hérités du parcours antérieur.

Cette logique chronologique nous semble à même d'aider les publics à mieux appréhender le « voyage dans le temps » qu'est la visite du musée.

4° Le futur parcours devra combiner le fil chronologique avec des moments esthétiquement forts : par exemple une salle immersive entièrement consacrée à des vitraux, par excellence œuvres associées au Moyen Âge dans l'imaginaire du public ; peut-être aussi une salle évoquant un trésor.

5° Le lieu de présentation de certaines collectœions est déjà déterminé, le plus souvent en fonction de l'existant et parfois d'aménagements récents. Ce sont, dans le sens futur de visite :

- *frigidarium* : sculptures gallo-romaines en pierre ou marbre ;
- salle 10 : l'exceptionnel ensemble de sculptures d'Île-de-France des XI^e-XII^e siècle (dont certaines non déplaçables, notamment les chapiteaux de Saint-Germain-des-Prés) ;
- salle (dite « couloir ») 7 : portail de la chapelle de la Vierge de Saint-Germain-des-Prés et dalles funéraires parisiennes des XIII^e-XIV^e siècles ;
- salle 8 dite « Notre-Dame » : tête des rois de Juda de Notre-Dame de Paris et sculpture de la cathédrale des XII^e-XIII^e siècles ;
- chapelle de l'hôtel ;
- salle 13 : tenture de *La Dame à la licorne*.

La mise en valeur de la galerie de l'hôtel (« couloir » 17) devra par ailleurs être poursuivie et permettre la présentation de tapisseries.

6° Le parcours muséographique devra mettre en valeur et permettre la compréhension des monuments : thermes antiques, hôtel des abbés de Cluny. Cela suppose, autant que possible, le respect des ouvertures et la prise en compte des circulations verticales anciennes (escalier d'honneur notamment).

7° La liaison du « jardin des abbés » avec le parcours muséographique est souhaitée. Elle est cependant complexe à mettre en œuvre à plusieurs points de vue : conservation préventive, sécurité des collections et des personnes. La réouverture des fenêtres du rez-de-chaussée, du côté nord, pourrait

contribuer à rétablir le lien visuel entre le bâtiment et son jardin. L'accès physique au jardin, à l'époque de l'abbé Jacques d'Amboise, se faisait en descendant l'escalier depuis la chapelle ; de nos jours, elle est possible par la porte de la salle 8 ou par une ouverture de l'actuelle librairie. L'éventualité du rétablissement de cette liaison reste donc à étudier.

8° Les conservateurs en charge des collections qui, pour des raisons de conservation, doivent être présentées par roulement, suggèrent que le parcours comporte des vitrines dont les aménagements intérieurs permettent de présenter tantôt des textiles, tantôt des œuvres graphiques (manuscrits, feuillets de manuscrits) : meubles vitrines avec tiroirs.

9° L'accessibilité de l'ensemble du parcours la plus large possible (prise en compte des visiteurs en situation de handicap) devra être combinée avec le respect des éléments architecturaux antiques et médiévaux.

10° Les enjeux du développement durable devront être conciliés avec l'amélioration du contrôle climatique de l'ensemble du parcours. Actuellement, seules les salles 13 et 14 bénéficient d'une installation de climatisation mais sa conception permet d'envisager de la prolonger dans la salle 16. La nature d'une partie des collections (sculptures sur bois, panneaux peints...) comme le confort du public requièrent un meilleur contrôle climatique, en particulier dans les salles du premier étage de l'hôtel. Cette amélioration sera également bénéfique pour les conditions de travail des personnels. La refonte du parcours se conjuguera avec une démarche de développement durable dans les matériaux, les énergies et les dispositifs mis en œuvre.

11° La question de la création d'un espace de détente ou d'un café pour le public est débattue par les équipes du musée mais chacun s'accorde à considérer qu'il s'agit d'un élément incontournable pour de nombreux musées rénovés, en France et à l'étranger. Les emplacements imaginés par l'équipe sont soit l'accueil actuel, ancienne cuisine de l'hôtel, soit le jardin. Une autre hypothèse de travail est la recherche d'un accord avec un ou plusieurs partenaires à proximité. Si une solution à l'intérieur du périmètre de l'hôtel était retenue, la prestation se limiterait à un service de boissons et de réchauffage de plats tout prêts.

12° Dans le parcours, la priorité est donnée aux œuvres, à la rencontre physique et sensorielle du visiteur avec elles. Des dispositifs de médiation indispensables à leur compréhension accompagnent les œuvres, en lien avec le site Internet : cartels, signalétique murale ou fiches de salle, audioguides ou tablettes. La médiation humaine (conférenciers, intervenants) demeurera une priorité du musée à l'attention des primo-visiteurs. L'ensemble de la médiation sera conçue dans une démarche d'accessibilité pour tous.

13° Le maintien ou l'aménagement à l'intérieur du musée d'espaces de stockage/réserve pour du matériel muséographique ou de préservation des œuvres dans le cadre du plan de sauvegarde des collections, mais aussi pour les œuvres même, devront faire l'objet d'une attention particulière.

14° Le maintien d'une zone d'exposition temporaire dans le musée est considéré comme indispensable par les équipes scientifiques et culturelles. Le *frigidarium* joue actuellement ce rôle. La question d'un espace spécifique pour les expositions temporaires demeure donc posée.

15° Une galerie d'étude à présentation dense pourrait être étudiée dans le cadre de ce parcours (panneaux de bois, petites œuvres en métal vil...).

Enfin, le parcours sera conçu de façon à permettre une accessibilité optimale aux espaces, aux œuvres, et aux dispositifs de médiation pour les visiteurs en situation de handicap (*cf. supra* 9).

C – Mieux assurer les missions patrimoniales

Le projet « Cluny IV » a pour but d'améliorer l'accueil des publics, de rendre possible l'augmentation de la fréquentation, de favoriser la mise en valeur des bâtiments et des collections. Il ne répond cependant pas à l'ensemble des missions confiées par l'État à l'établissement. Les missions patrimoniales doivent faire l'objet d'une attention prioritaire compte tenu de l'actuel état de dégradation des monuments.

C-1 – La conservation des bâtiments et la mise en valeur du site

Le mauvais état sanitaire relatif des bâtiments, constaté et décrit de manière détaillée par les ACMH Bernard Voinchet (2004) puis Paul Barnoud (2011), crée une obligation d'intervention, tant sur les structures antiques que sur l'hôtel médiéval et les constructions du XIX^e siècle. L'objectif à atteindre est celui d'un état sanitaire optimal et pérenne de tous les bâtiments, selon le diagnostic et les propositions du schéma directeur de 2011. Ce schéma directeur considère l'ensemble du site et organise les interventions selon une hiérarchie de priorités et une articulation fonctionnelle. En outre, le calendrier doit intégrer les indispensables interventions sur les bâtiments impactés par la construction du nouvel accueil et les nouveaux parcours.

a) *Les interventions urgentes*

Sont actuellement en phase d'avant-projet confié à l'ACMH les interventions de conservation sur les *caldaria*, la « salle des enduits » et la deuxième salle voûtée des thermes (dite annexe romaine), d'une part, la chapelle de l'hôtel d'autre part. Il est par ailleurs indispensable de mener à bien avant la construction du bâtiment d'accueil le nettoyage des parements antiques et de la voûte de l'actuelle salle 10 (deuxième salle du parcours des collections médiévales) et des murs de la salle 12 (intégrée dans les futurs espaces d'accueil), d'une part, la réfection de la toiture du bâtiment Boeswillwald d'autre part.

Après 2017, une deuxième étape devra être prévue pour la mise en œuvre des autres préconisations du schéma directeur.

Caldaria K et L, annexe romaine – De la grande salle antique dite K, probablement *caldarium* (salle chaude) puisque des systèmes de chauffage attenants sont attestés, subsistent les murs nord et sud ainsi que le pignon est. Les appareils en *opus vittatum mixtum* (alternance de lits de moellons de calcaire et de brique) pouvaient être recouverts d'enduit (systématiquement sur les murs intérieurs des espaces couverts, fréquemment sur les parois verticales extérieures). Désormais à l'air libre et dépourvues d'enduit, les maçonneries se dégradent rapidement. Sur les murs sud et ouest du *caldarium* K, des pertes de matière antique sont constatées depuis plusieurs années dans les maçonneries. Après une commande d'étude de restauration et protection incluant une proposition de couverture, l'opération de restauration *stricto sensu* (couverture exclue) a été passée à l'ACMH. Parallèlement, la protection de l'ensemble des vestiges a fait l'objet d'une planche d'intention dans le concours de maîtrise d'œuvre pour la construction du nouvel accueil. La Direction générale des patrimoines doit donc se prononcer rapidement sur l'attribution de la maîtrise d'œuvre de la couverture du *caldarium* K à Paul Barnoud, ACMH ou à Bernard Desmoulin, lauréat du concours. Laisser à l'air libre des maçonneries antiques restaurées serait en effet de mauvaise gestion patrimoniale et financière.

Chapelle – Le joyau de l'hôtel médiéval se trouve dans un état très critique. Les maçonneries du cul de four sont en état de dégradation avancée ; les parements internes, le décor sculpté et peint sont fortement encrassés. Il est impossible actuellement de percevoir la qualité de l'architecture. Les essais de nettoyage faits sur le décor peint de l'abside (*Saintes femmes* et frises décoratives) laissent entrevoir une révélation après l'intervention. La fragilité extrême des meneaux du cul de four, qui conservent une grande part de leur polychromie d'origine, empêche d'intervenir pour renouveler les stores qui protègent les tapisseries de la lumière. L'ensemble nécessite donc une restauration complète et soignée. Par ailleurs, la question de la protection de l'espace voûté donnant accès au jardin, qui subit vandalisme et incivilités, doit trouver une solution.

Parements antiques des salles du parcours des collections médiévales – Il ne subsiste plus rien des décors intérieurs du Moyen Âge, à l'exception des peintures murales qui ornent les ébrasements de l'abside de la chapelle et du semis de coquilles d'or (peut-être surpeint du XIX^e siècle) de la voûte du secrétariat³¹. Des décors postérieurs, demeurent un encadrement de lit (masqué) et une frise datant de 1550 (surpeinte par Denuelle) dans l'actuelle salle 19. En revanche, des pans de murs antiques sont bien conservés dans plusieurs espaces de l'hôtel gothique et surtout dans les aménagements du XIX^e siècle. Une partie de ces maçonneries nécessite un nettoyage soigné, parfois difficile à mettre en œuvre (couloir 7, comportant de forts emmarchements, où les murs supportent de lourdes dalles funéraires).

La salle 10 (salle romane) est un cas particulier. Il s'agit avec le *frigidarium* du seul espace du parcours de visite actuel qui ait conservé la structure ample et grandiose du bâtiment gallo-romain des thermes. Si sa voûte s'est effondrée en 1737 et a été remplacée en 1850 par une voûte de staff pourvue en son sommet d'une verrière, trois des murs antiques sont préservés ; mais ceux-ci, ainsi que la voûte, sont actuellement recouverts d'une couche de crasse grisâtre et uniforme qui perturbe la lecture du volume antique et se dépose continuellement sur les œuvres présentées dans la salle. Un nettoyage est donc indispensable et urgent, car il doit être effectué avant la construction du nouveau bâtiment.

Couverture du bâtiment Boeswillwald – Rendue urgente par les infiltrations observées depuis plusieurs années, la reprise de la couverture du bâtiment Boeswillwald doit elle aussi être inscrite au calendrier de toute urgence pour être achevée avant la construction du bâtiment d'accueil qui s'y accroche, pour des raisons tant patrimoniales que logistiques.

b) *La mise en œuvre des étapes ultérieures du schéma directeur. Un chantier des monuments ?*

Le schéma directeur patrimonial remis par Paul Barnoud en juin 2011 propose une séquence de sept phases d'intervention. Au-delà des urgences évoquées ci-dessus, les couvertures sont une question à part entière qu'il convient de traiter dans une vision globale. Doit notamment être pris en compte le sous-ensemble indissociable formé par le bâtiment Boeswillwald, le *caldarium* K, le *frigidarium* et la salle des enduits, pour des raisons architecturales et fonctionnelles (collecte et évacuation des eaux pluviales).

Beaucoup reste donc à faire, ce qui justifie un véritable « chantier des monuments » financé et inscrit sur un calendrier raisonnable afin de parvenir, enfin, à un niveau de conservation des bâtiments à la hauteur de leur intérêt patrimonial, permettant une ouverture au public aussi extensive que cet

31 « chambre du garçon » du temps d'Alexandre Du Sommerard.

intérêt le requiert.

c) *La mise en valeur du site*

Cette priorité trouvera son premier mode d'expression par un travail porté sur la lisibilité des structures grâce à la mise en œuvre des restaurations. Ces opérations permettront naturellement de mieux développer le parcours didactique, dont l'esquisse a été tracée autour de la marque architecturale de Rome par les bains publics et leurs techniques de construction³². La salle dite annexe romaine pourrait correspondre à un premier espace d'interprétation du site archéologique mais la nature de la commande passée (stricte cristallisation des vestiges sans mise en place d'une seconde issue) en limitera l'accès à 19 personnes selon la réglementation en vigueur.

Le projet de Bernard Desmoulin apporte une solution intéressante à la jonction entre le bâtiment d'accueil et l'annexe romaine. Cependant, la commande à l'ACMH concernant cette salle et les deux *caldaria* se limitant à une stricte intervention de conservation, la question de leur mise en valeur reste entière. Ainsi, le constat fait par Bernard Voinchet selon lequel le passant du boulevard Saint-Michel voit des vides – et même des trous – sans percevoir l'intérêt de ces vestiges conserve toute sa réalité.

Par ailleurs, la séquence de façades et parements nord associant structures gallo-romaines et gothiques de belle qualité et intégrant des éléments de décor architectural de grand intérêt³³ requiert une mise en valeur patrimoniale et une meilleure intégration urbaine. Leur vision depuis le boulevard Saint-Michel est masquée par des plantations récentes et leur appréciation par les usagers du square gênée par les clôtures mises en place au fil du temps.

Il est donc souhaitable que le « chantier des monuments » évoqué ci-dessus intègre une réflexion sur la mise en valeur de l'ensemble des façades des bâtiments, associant les responsables et interlocuteurs de l'État comme de la Ville de Paris, en lien avec la réflexion, également indispensable, sur le jardin.

Les dispositifs prévus dans le cadre du projet « Cluny IV » pourraient prélude à la création d'un véritable centre d'interprétation archéologique et monumentale du site, incluant l'histoire du parcellaire et l'évocation des monuments détruits. Les collections du musée – fonds lapidaire hérité du dépôt de la Ville de Paris, peintures et documents graphiques des XVIII^e-XIX^e siècles – fournissent une base que le recours aux moyens numériques et l'association avec d'autres projets de ce type en cours de développement permettraient d'enrichir et compléter.

Cette démarche de mise en valeur implique également une réflexion sur la valorisation de la partie « square public » du jardin. Les différentes solutions possibles, maintien du jardin actuel, traitement « romantique » des ruines, création d'une esplanade, *etc.* devront, elles aussi, être étudiées avec l'ensemble des interlocuteurs représentant l'État et la Ville de Paris.

C-2 – La conservation et la gestion des collections

a) *Inventaire, récolement, dépôts*

En 2015, le musée de Cluny devrait achever son récolement décennal, ce qui affinera le nombre précis d'*items* relevant de sa responsabilité, qu'ils soient conservés sur site (place Paul-Painlevé ou fort d'Écouen) ou déposés dans d'autres institutions muséales³⁴. Cet achèvement permettra également de

32 Cf. Annexe 10 a.

33 Fenêtres des chapelles Notre-Dame-de-Bonne-Nouvelle à Saint-Jean-de-Latran et du collège de Bayeux, portail de Saint-Benoît le Bétourné.

34 Cf. Annexe 4.

mettre au clair, plus finement encore qu'aujourd'hui, la répartition entre le musée de Cluny et le musée national de la Renaissance. La question de la gestion de nombreux dépôts en régions, opérés avant la répartition des collections entre les deux musées et de ce fait encore assurée par le premier, pourra ainsi être mise à plat de manière beaucoup plus raisonnée que dans les années 1980.

Concernant l'avenir des dépôts consentis par le musée de Cluny, un consensus existe au sein de l'équipe scientifique pour juger que leurs termes éventuels doivent être raisonnés et justifiés par l'intégration d'œuvres dans le futur parcours du musée. Il faut souligner que lorsque des retours d'objets interviennent suite aux souhaits du dépositaire, se posent d'aigus problèmes de stockage.

Dans le cadre de l'élaboration du nouveau parcours, retours d'œuvres ? comme demandes de nouveaux dépôts pourront être envisagés. Ces opérations sont du reste considérées comme un préalable à tout accord de principe sur un éventuel reversement entre musée nationaux à l'issue du récolement.

Dans le cas des œuvres qui ne figureront pas dans le parcours futur et ne relèveront pas de celui du musée national de la Renaissance, une politique de nouveaux dépôts pourra être envisagée selon les recommandations préconisées par la tutelle.

Fort d'une base documentaire très riche, le musée de Cluny a la chance que coïncident la dernière ligne droite d'un récolement et l'élaboration d'un nouveau parcours. L'occasion idéale donc pour concevoir un module consacré à l'histoire du musée prenant en compte la richesse des échanges que les dépôts ont fait naître dans les institutions publiques françaises.

b) *Acquisitions*

Institution de référence internationale, le musée de Cluny a vocation à accroître sa collection dans le domaine de l'art médiéval. Malgré la diminution de moitié de la subvention de l'État et la hausse des prix des œuvres de premier plan, le musée tente de maintenir sa politique d'acquisition au niveau de ces dernières années. Il demeure vigilant sur les opportunités offertes par le marché (vente de grandes collections, « sortie » d'œuvres exceptionnelles).

Le fonds actuel, large et diversifié, privilégiera le complément des ensembles existants tels que les œuvres de l'Antiquité tardive et du premier Moyen Âge, les sculptures de Poissy, les tapisseries de Bayeux, les vitraux d'Île-de-France, les peintures produites sur le sol français, les soieries italiennes, *etc.* Cependant, en fonction des opportunités, il lui semble intéressant de combler les lacunes existantes. Les axes sont géographiques (une extension vers l'Europe de l'Est et du Nord, vers le monde oriental, l'Espagne...) tant dans le domaine du textile que de l'orfèvrerie ou de la céramique. Plus déficients dans ses collections actuelles, certains domaines seront privilégiés : mobilier, costumes et accessoires, *militaria*, livres enluminés et imprimés...

La représentation des arts byzantin et islamique, actuellement assurée par des œuvres en petit nombre mais comptant des pièces de première importance, fera l'objet d'une attention spéciale.

La période de la construction de l'hôtel, envisagée de manière large (premières années du XVI^e siècle incluses), sera particulièrement considérée, en cohérence avec les avancées de la recherche à propos de la « fausse coupure » des années 1500 et en concertation étroite et régulière avec le musée national de la Renaissance.

c) *Conservation et restauration*

Le musée poursuit la démarche volontariste engagée depuis plusieurs années en terme de conservation préventive et notamment d'amélioration du climat. La régulation du climat dans les salles d'exposition est un objectif complexe, au regard des contraintes Monuments historiques : il sera retravaillé par l'ensemble des équipes dans le cadre des nouveaux parcours muséographiques. La mise en place fin 2011 d'un marché à lots pour la conservation préventive et curative des collections est un bon outil pour une meilleure gestion. Parallèlement, le musée a entrepris une politique de restaurations fondamentales appuyées sur des études préalables, selon une programmation pluriannuelle en lien avec le C2RMF.

Les réserves – Limitées en surface, elles ont bénéficié d'améliorations sensibles ces dernières années. Le principal problème vient de la saturation des espaces actuels, à Paris comme au fort d'Écouen. Les besoins, importants, concernent dans l'immédiat les tapisseries, pour lesquelles le musée ne dispose pas d'une réserve digne de ce nom. Dans un avenir proche, ils s'étendront aux autres domaines des arts décoratifs (céramique, mobilier, textile, etc.) étant donné que les campagnes de récolement en cours laissent apparaître de nombreuses demandes de retour de dépôts de la part des dépositaires.

Le musée de Cluny, rare établissement parisien à ne pas être concerné par le risque de crue, a été peu associé aux réflexions communes aux musées nationaux riverains de la Seine. Il souhaite cependant poursuivre la démarche de mutualisation. Si celle-ci ne se faisait pas avec l'ensemble des musées nationaux dans le cadre d'un grand projet, elle pourrait se prolonger avec le partenaire naturel et privilégié qu'est le musée national de la Renaissance. Concernant les réserves déjà présentes au fort d'Écouen, il est indispensable d'en assurer le clos et le couvert, insuffisamment entretenus ces dernières années. La mise en place d'un système de ventilation est également urgente. Enfin, l'installation d'une détection incendie et d'une détection intrusion est indispensable.

Le plan de sauvegarde – Le musée s'est engagé début 2014 dans la préparation d'un plan de sauvegarde des collections. Le secrétariat général, le service d'accueil et de surveillance et la régie des œuvres sont les pilotes de ce plan. Quatre groupes de travail associant l'ensemble des services du musée ont été définis : liste d'œuvres, liste du matériel, organisation d'urgence, formation et relations extérieures. Ce projet s'appuie également sur la mission sécurité de la Direction générale des patrimoines.

C-3 – La politique scientifique

Le musée de Cluny a vocation à approfondir et diffuser la connaissance du patrimoine polymorphe dont il a la charge, qu'il s'agisse de ses collections ou des ensembles monumentaux qui les abritent. Plus largement, il lui appartient d'explorer des pistes de recherche dans les domaines liés aux champs chronologique et spatial couverts par ses collections : l'art européen de l'Antiquité gallo-romaine au début du XVI^e siècle, y-compris ses marges géographiques ou temporelles. Ainsi, les zones de confins entre Antiquité et Moyen Âge, entre Moyen Âge et Renaissance ou entre Orient et Occident l'intéressent particulièrement.

a) *Partenariats et réseaux scientifiques : perspectives et contraintes*

À cette fin, l'établissement favorise autant que possible une politique de partenariats avec d'autres institutions thématiquement proches au sein des SCN ou EP dépendant du ministère de la Culture : le musée national de la Renaissance au château d'Écouen, avec lequel le musée de Cluny partage inventaire et réserves et poursuit une démarche collaborative, notamment à l'occasion d'expositions ; le Louvre, principalement les départements des Objets d'art et des Sculptures, avec lesquels les dépôts croisés, le traitement des demandes d'autorisation de sortie du territoire, les acquisitions et les problématiques scientifiques communes engagent à accroître les coopérations ; ou encore le C2RMF, acteur essentiel de l'analyse matérielle des œuvres du musée, sont des interlocuteurs naturels de longue date.

Au-delà de ces collaborations induites par son environnement immédiat, le musée cherche à développer des réseaux scientifiques pérennes dans le champ académique et universitaire. Des relations existent bien sûr avec les universités parisiennes mais sur des bases individuelles et ponctuelles. Cependant, à l'échelle institutionnelle, cette orientation se révèle très exigeante pour les ressources du musée et nécessite des moyens financiers et humains et un investissement en temps dont il ne dispose pas. Il lui est ainsi difficile d'adapter son rythme de production au calendrier très contraignant des projets de recherche, faute de personnels dédiés à ces questions au sein de son équipe. Par ailleurs, le musée de Cluny n'a pas trouvé à s'insérer dans les PRES et autres LabEx constitués jusqu'en 2013 : il lui est impossible de porter seul le type de projets que développent des communautés d'universités et établissements. Pour les mêmes raisons, les dynamiques suscitées par le musée convergent mal avec celles de l'INHA.

Le musée met en œuvre plusieurs solutions pour pallier cette contrainte structurelle :

– Il s'associe à des programmes de recherche dont il n'est pas l'institution porteuse mais auxquels il contribue activement : par exemple, le *Gothic Ivories Project* du Courtauld Institute of Art, Londres ; les verres d'Île-de-France des XII^e-XIII^e siècles (ENS, laboratoire de géologie, UMR 8538) ou encore les émaux dits vénitiens de la Renaissance (département des Objets d'art du Louvre, C2RMF, fondation Giorgio Cini à Venise, LAMA – laboratoire d'analyse des matériaux antiques, université IUAV de Venise) ; le projet d'étude international et pluridisciplinaire sur les sites archéologiques thermaux (CNRS, UMR 8546 ; ENS, laboratoire AOROC-Archéologie d'Orient et d'Occident). Dans le champ numérique, le musée a accueilli favorablement une proposition de partenariat avec le département d'histoire de l'art de l'université de Los Angeles (UCLA), États-Unis, qui souhaite travailler à la reconstitution virtuelle de plusieurs édifices rayonnants parisiens.

– Il s'affilie à certaines associations ou réseaux professionnels dont les centres d'intérêt rejoignent l'étude de ses collections : ainsi le CIETA (Centre international d'étude des textiles anciens) et l'AFET (Association française d'études textiles) ; de façon plus informelle, le groupe de réflexion sur les conditions de conservation et de présentation des tapisseries, le réseau des conservateurs des musées archéologiques d'Île-de-France, le réseau « émaux limousins » ou encore le réseau des conservateurs de sculpture médiévale dans les collections publiques françaises.

– Il unit ses ressources à celles d'autres musées. En dépit de la tendance à l'individualisme suscité par l'actuel paysage des musées nationaux dominé par de grands établissements publics, le musée de Cluny recherche systématiquement échanges d'informations et collaborations avec les musées nationaux qui lui sont proches par la nature des collections – au premier rang

desquels le Louvre et plus précisément les départements des objets d'art et des sculptures, mais aussi avec le musée d'Écouen. Ainsi par exemple, l'avancement du récolement, les projets d'acquisitions, d'expositions, de publications, font-ils l'objet d'échanges informels mais réguliers.

Le musée de Cluny, seul musée d'art médiéval à Paris et en France et l'un des rares dans le monde, se doit de remplir son rôle de passeur du monde médiéval. À l'international, il est membre fondateur d'un réseau de musées européens dédiés à l'art médiéval qui réunit actuellement outre le musée de Cluny, le Schnütgen Museum à Cologne (Allemagne), le Museo del Bargello à Florence (Italie) et le Museu episcopal de Vic (Espagne), avec lesquels un programme d'échanges est en cours d'élaboration.

Les liens avec le monde universitaire et les établissements scientifiques sont facilités par la participation d'enseignants et chercheurs de haut niveau à des projets du musée – expositions notamment (cf. infra) – comme à ses activités de diffusion culturelle, souvent en lien avec la Société des Amis : « Actualités » de la recherche, du monde médiéval... (cf. p. 48).

– Plusieurs conservateurs encadrent des recherches dans le cadre du Master de l'École du Louvre.

– Il noue des relations avec les enseignants d'universités françaises, entre autres autour des actions menées en lien avec l'association des Amis du musée (programmation d'Un mois, un livre ; Jury du prix de la Dame à la licorne...).

Se pose la question de la pérennité de ces liens d'association lorsqu'ils procèdent de l'implication d'un seul conservateur et de l'activation de réseaux personnels. Autrement posé, le musée de Cluny éprouve une réelle difficulté à s'inscrire durablement dans des réseaux scientifiques indépendamment des initiatives individuelles.

b) L'ambition de l'excellence dans les cœurs de métier scientifiques : restaurations, expositions et publications

Il n'en demeure pas moins que le musée assume déjà une ambition scientifique élevée à travers les missions qui lui incombent au titre de ses cœurs d'activité. En effet, la recherche scientifique est consubstantielle aux publications de catalogues des collections, d'acquisitions nouvelles ou encore de restaurations.

Dans ce dernier domaine, les restaurations menées par le musée sur ses collections renouvellent régulièrement la connaissance et l'approche des œuvres. Ces opérations s'accompagnent généralement d'analyses par des laboratoires de « sciences dures », à commencer par les différentes filières du département de la Recherche du C2RMF, et peuvent donc contribuer aux programmes de recherches cités plus haut. Dans le but de prolonger et structurer sur le long terme cette activité de recherche suscitée par ses collections elles-mêmes, le musée a déjà lancé ou s'apprête à lancer des programmes d'étude transversaux. L'un, mené conjointement avec le musée Carnavalet (Paris), concerne la polychromie des ensembles monumentaux à Paris et en Île-de-France aux XII^e-XIII^e siècles ; l'autre, qui s'est développé en partenariat avec le Louvre et le musée national de la Renaissance, a pour objet le mobilier au début du XVI^e siècle.

Il est une activité du musée qui permet plus qu'aucune autre de concentrer du temps et des moyens au service de l'étude d'un pan de collection ou d'un thème transversal : les expositions temporaires, débouché privilégié des recherches menées par les conservateurs. Les co-commissariats et autres partenariats scientifiques noués dans ce cadre avec des spécialistes du monde

universitaire et la publication de catalogues d'exposition permettent d'atteindre avec des moyens propres au musée des objectifs substantiels. Les projets d'expositions des cinq prochaines années auront tous pour effet de maintenir le musée aux avant-postes, entre état des lieux et perspectives nouvelles, dans des domaines aussi divers que l'analyse technique et iconographique du verre médiéval (2015), le questionnement de l'héritage culturel des Mérovingiens (2016), l'art à Toulouse au XIV^e siècle (2017), la technique de la broderie (2018), ou encore la genèse de la première sculpture gothique en Île-de-France (2019)³⁵.

La politique d'expositions du musée a trouvé ces dernières années un horizon international³⁶. En 2014-2015, « Voyager au Moyen Âge » est organisée et déclinée par les membres du réseau de musées européens d'art médiéval. Un développement de cette démarche collective est à l'étude.

Le musée de Cluny est par ailleurs engagé dans le projet « Louvre Abu Dhabi, » où il apportera la plus grande part de la représentation de l'art médiéval occidental (16 œuvres ou groupes, 24 pièces, la première année).

Concernant la publication des collections, plusieurs domaines restent à couvrir, parmi lesquels le mobilier, les *militaria*, la sculpture de la fin du Moyen Âge (XIV^e-début du XVI^e siècle), les ivoires, la céramique médiévale ou le vitrail. Jouant un rôle pionnier dans ce domaine, le musée de Cluny a expérimenté de concert avec les éditions de la RMN-GP la publication des collections en ligne (sculptures du XIII^e siècle, 2010³⁷). Plusieurs questions se posent maintenant à cet égard :

– est-il souhaitable de poursuivre cette politique en la systématisant, en renonçant absolument à toute publication « papier », ou peut-on imaginer une coexistence de ces deux modes de publication en complémentarité ? Dans ce cas, quelle articulation imaginer entre eux dans le respect de la maîtrise des coûts ?

– Une alternance raisonnée entre publications de pans de collection inédits et rééditions revues et augmentées de champs déjà publiés « au format papier », par exemple, les collections du premier millénaire³⁸, paraît pertinente, mais dans quel ordre et selon quel rythme ? De surcroît, une réflexion visant à remettre en cause les découpages traditionnels tels que fixés par les choix éditoriaux passés est en cours. Ainsi, la publication (en ligne ?) d'un catalogue des collections byzantines du musée recouperait et renouvellerait en grande partie le catalogue déjà cité des collections antérieures à l'An Mil, vieux de près de trente ans.

– Pour les domaines qui se prêtent moins aux normes du catalogue raisonné traditionnel en raison de leur caractère répétitif (par exemple, les éléments de mobilier démembré), il est envisagé de recourir aux possibilités que permettent les bases de données, au service notamment d'aspects inexplorés telles que les traces d'outils (mobilier, ivoires...). De manière générale, il paraît souhaitable de développer les ressources en ligne produites par le musée autour de ses propres collections en complément et en approfondissement de ce que propose déjà son nouveau site internet. Le musée souhaite innover en se dotant d'outils numériques (relevés 3D...) destinés à faciliter l'appréhension des collections, mais la question des budgets resurgit ici avec acuité.

35 Programme prévisionnel.

36 Expositions « Art et Nature », Québec, 2011 et Bratislava, 2013 ; « La Dame à la licorne et l'art européen vers 1500 », Tokyo et Osaka, 2013, notamment.

37 La mise en ligne du catalogue des sculptures du XII^e siècle, publié sous la forme d'une « édition papier » en 2005, est en cours.

38 Jean-Pierre Caillet, *L'Antiquité classique, le haut Moyen Âge et Byzance au Musée de Cluny*, Paris, 1985.

– Comment la politique de publication du musée peut-elle intégrer au mieux les initiatives qui pourraient être lancées en faveur de la numérisation et la mise en valeur virtuelle des bâtiments antique et médiéval du « site Cluny » ?

Ces diverses perspectives tirent une légitimité forte du constat suivant : l'image du musée de Cluny et la richesse de ses collections constituent un capital important dans le paysage muséal parisien et français. Il est idéalement placé pour devenir le lieu d'accueil parisien par excellence de la recherche en cours dans le champ médiéval, mais aussi un centre de ressource incontournable dans son domaine.

c) *Le service de documentation*

Le service de documentation a pour ambition de poursuivre et approfondir ses missions principales mais aussi de développer son champ d'action, dans les perspectives communes à l'ensemble des équipes scientifiques et culturelles. Les lacunes du fonds documentaire doivent être progressivement comblées, par exemple dans les domaines gallo-romain et byzantin, et leur accroissement doit être conçu en phase avec l'évolution de la recherche et de la diffusion (place de l'archéologie, notamment).

Un plan de numérisation sera établi dans un double objectif. Le premier correspond à une problématique de conservation préventive comme cela a été le cas des dix-huit registres de l'inventaire, le second s'inscrit dans une logique de mise en ligne de documents (photographies anciennes, catalogues des collections épuisés), étape vers la création d'une bibliothèque virtuelle d'ouvrages clés pour l'étude du musée de Cluny et de ses collections. Un document de synthèse des sources et ressources existantes devra être finalisé.

Archives – Le tableau de gestion sera mis à jour afin de l'adapter aux évolutions du musée et de le faire coïncider avec le nouvel organigramme. Ce dispositif devra être complété par la réalisation d'un guide d'archivage et d'un plan de classement dont la mise en œuvre pourra s'appuyer sur les documents produits dans le cadre du groupe de travail *Archives en musées*. Les opérations de pré-archivage menées depuis deux ans par l'organisation d'une journée dédiée doivent être poursuivies ; le passage à deux journées par an est à l'étude.

Bibliothèque – La bibliothèque est confrontée à plusieurs défis. Le premier, et le plus important, est celui de l'augmentation des espaces indispensables à l'accroissement des fonds, problème sensible dans le cas des dons. Il est souhaitable d'élargir les domaines couverts, notamment à la littérature. De même, renforcer le fonds sur la conservation préventive et la restauration en liaison avec le service de la régie des œuvres pourrait faire sens. La création d'un fonds de livres numériques doit être envisagé, non seulement pour répondre en partie au problème d'espace mais aussi afin de disposer des contenus éditoriaux qui existent seulement sous ce format. Les questions posées par le livre numérique doivent être étudiées : licences spécifiques permettant de communiquer les ouvrages, éventuellement en plusieurs consultations simultanées, stockage, matériel informatique mis à la disposition du public.

Photothèque – La photothèque poursuit régulièrement l'accroissement de son fonds. Elle œuvre à la valorisation de son fonds ancien, par exemple par sa participation prochaine au portail AraGo.

Documentation et recherche – La veille documentaire sur les bâtiments et les collections, principale mission du service, doit être poursuivie et intensifiée. Le service souhaite développer le suivi de l'activité scientifique concernant l'art des périodes concernées par les bâtiments et les collections du musée. Ce travail permet de tenir informés les personnels scientifiques des nouvelles publications, expositions, colloques, séminaires et appels à contribution lancés dans le cadre de ces opérations.

Par ailleurs, la constitution de corpus iconographiques, techniques, géographiques, la mise à disposition de notes de lecture ou de fiches de synthèse pourraient être envisagées.

Le service de la documentation participe au développement des liens avec le milieu universitaire et celui de la recherche. Les archives de Christiane Prigent qui viennent de lui être données pourraient, par exemple, être valorisées sous la forme d'une base de données consacrée aux albâtres anglais, en collaboration avec d'autres institutions.

Une collaboration étroite avec les services du musée – Le service met à disposition de l'ensemble des agents de l'établissement une information traitée et adaptée aux différents niveaux d'exigence des publics destinataires et des média utilisés. Le service souhaite accroître sa participation aux différentes missions du musée, notamment en contribuant à l'élaboration des documents pédagogiques destinés au public ou aux enseignants. Suivant l'exemple de la coopération mise en place pour les *dimanches avec les étudiants*, des actions de formation à l'attention des enseignants (présentation des ressources du service et aide à la préparation des visites autonomes) pourraient être proposées en lien avec le service des publics.

La participation à l'accueil du public – Le service de documentation doit gagner encore en visibilité. Par l'orientation de ses lecteurs, il offre un accompagnement personnalisé dans la recherche. La possibilité de mise à disposition de tablettes destinées à l'accès aux publications numériques, à la consultation en ligne des bases de données du musée ou encore à la consultation du fonds de photographies patrimoniales s'imposera dans les prochaines années.

La création d'un « salon de lecture » au sein du nouvel espace d'accueil, plus précisément celui réservé à la préparation à la visite, proposant la consultation de documents en accès libre (ouvrages généraux et titres liés à la programmation des expositions) offrirait une approche différente de la collection. Le personnel du service de la documentation pourrait répondre, dans ce « cabinet du savoir », à une question sur le musée ou le Moyen Âge, en collaboration avec le monde universitaire et les autres partenaires du musée. Cet espace pourrait aussi être le lieu dans lequel le musée afficherait son ouverture aux autres supports en lien avec le Moyen Âge comme le cinéma, la bande dessinée, la littérature jeunesse, en développant des partenariats.

Réseaux – Le musée est présent dans plusieurs réseaux à caractère professionnel : *Usagers de micromusée*, *Archives en musée*, *Catalogue collectif des bibliothèques des musées nationaux*, *Art libraries*. Pour gagner en visibilité, la participation au réseau *Ménestrel* qui référence déjà le centre de ressources du musée serait souhaitable. De même, les liens avec les réseaux ayant trait à l'archéologie comme le réseau des bibliothèques d'archéologie d'Île-de-France, *archéoidf*, doivent être recherchés. La présence de membre de l'équipe dans les groupes de travail du CIDOC (Comité international pour la Documentation, ICOM) est envisagée. Le service entretient par ailleurs de fréquents contacts avec de nombreux établissements français et étrangers dans le cadre d'une politique d'échange de publications ou de photographies.

D – Réorienter la politique des publics

La politique des publics du musée de Cluny vise à mieux accueillir les publics, enrichir le parcours et l'expérience du visiteur, développer par des outils de médiation cohérents et une programmation adaptée la compréhension du site et des collections. Dans un contexte budgétaire et avec des moyens humains contraints, elle établit des priorités et organise les actions et programmes afin de mieux répondre aux attentes des publics présents, mais aussi dans une perspective inclusive de renouvellement et d'ouverture au public le plus large, pour offrir à tous les clefs de compréhension des bâtiments et des collections.

D-1 – Une approche globale

La politique des publics est conçue comme une approche globale, développée en lien avec tous les services du musée, s'intéressant à l'expérience du visiteur avant, pendant et après la visite :

- accueil, vente et information ;
- aide à la visite, médiation culturelle *in situ*, parcours de visite ;
- programmation culturelle, activités, événements ;
- éducation artistique et culturelle ;
- études de publics, développement des publics, promotion et fidélisation.

Si le musée de Cluny a su se montrer innovant depuis 30 ans dans le domaine de la médiation culturelle avec de nombreuses expériences, une approche globale est aujourd'hui nécessaire : modéliser et pérenniser les programmes phares, s'assurer de la pertinence entre les propositions, la structuration des publics et les moyens mis en œuvre.

L'adéquation entre les bâtiments et les collections qui couvrent près de deux mille ans d'histoire est le cœur de l'identité et de l'attractivité du musée. Il bénéficie d'un environnement touristique très riche. C'est également un musée à taille humaine qui permet une expérience de visite originale. Il autorise une proximité rare avec les œuvres et dresse un panorama très complet des arts et techniques médiévales, comme le suggère sa signature « le monde médiéval ». À ce titre, il bénéficie du regain d'intérêt des publics pour l'histoire, en particulier pour celle du Moyen Âge et de Paris.

D-2 – Connaître les publics pour orienter l'action

L'observatoire des publics du musée, dont les conclusions viennent d'être rendues³⁹, permet de mieux connaître les profils des visiteurs et de dégager les priorités de l'action à venir :

- 7 visiteurs sur 10 sont primo-visiteurs. Le développement de dispositifs de médiation cohérents au sein des espaces et parcours muséographiques est donc prioritaire.
- 1 visiteur sur 2 est étranger. Un effort particulier doit être fait pour rendre le musée compréhensible. Des contenus en plusieurs langues et des outils de contextualisation du site et de ses collections sont incontournables.
- Les caractéristiques des publics du secteur muséal sont exacerbées au musée de Cluny : les visiteurs sont très diplômés, appartiennent aux catégories socio-professionnelles supérieures, visitent plutôt seul ou en couple. Les visiteurs planifient leur visite, connaissent l'offre, sont des amateurs du patrimoine curieux du « monde médiéval » et familiers des musées. Qu'il s'agisse ou non de visiteurs touristiques, une attention toute particulière doit être apportée aux contenus mais également aux services proposés, au service d'une visite riche et confortable.

³⁹ OPP, Rapport Planeth Culture, septembre 2014. Cf. Annexe 8.

- Pour corollaire, une attention toute particulière est accordée au renouvellement des publics et à l'accessibilité. Le développement de la notoriété du musée hors des cercles des connaisseurs, la présence assez faible du public familial, en particulier avec enfants, et du public régional sont des axes de réflexion et de développement. « Cluny IV » permettra de travailler à l'accueil des publics les plus fragiles, en situation de handicap ou éloignés des pratiques culturelles.
- Enfin, l'éducation artistique et culturelle reste une priorité du musée pour les plus jeunes, en particulier pour les scolaires qui constituent la majorité des groupes accueillis, mais également tout au long de la vie.

D-3 – Les objectifs de la politique des publics

a) Accueil, vente et information : préparer « Cluny IV »

Le projet « Cluny IV » est dédié à l'amélioration de l'accueil des visiteurs. Il importe de proposer les services attendus (bagagerie, sanitaires, etc.) et indispensables au confort de la visite. La lisibilité du site dans un environnement concurrentiel, en particulier pour les visiteurs touristiques, sera assurée par une présence plus visible dans l'espace urbain. Pour préparer et accompagner le projet dans les mois précédant l'ouverture, plusieurs axes ont été définis :

- Proposer une information claire et précise en amont : préparation à la visite, informations pratiques, tout particulièrement via le site Internet et les guides touristiques.
- Améliorer la qualité de l'accueil des visiteurs : information des personnels d'accueil et de surveillance et de la RMN-GP, refonte du parcours de visite du musée, amélioration de la signalétique, notamment directionnelle.
- Proposer des outils de vente modernisés et en ligne (réservations) et simplifier la grille tarifaire, en particulier pour les activités en individuel.
- Repenser la question des horaires d'ouverture. Une nocturne un jour par semaine (amplitude horaire à définir), une fermeture plus tardive (18h30) permettraient de répondre aux pratiques des publics jeunes ou des professionnels actifs, dont la présence a diminué au musée au profit des plus jeunes et des plus âgés.
- Améliorer les réservations des groupes par la mise en œuvre de réservations en ligne et une amélioration de l'information à destination des responsables de groupes.
- Revoir, optimiser et simplifier avec la RMN-GP la grille tarifaire trop complexe et peu lisible des activités en individuel (droit d'entrée + tarif de l'activité).

b) Médiations culturelles in situ : au cœur des parcours de visites

70 % des visiteurs du musée viennent pour la première fois. Il est indispensable de permettre leur autonomie pour une compréhension claire et fluide du bâtiment, des collections et de l'histoire du musée. La refonte des parcours de visite sera l'occasion d'inclure la médiation au cœur de ce projet et d'en revoir les outils. Le service des publics sera attentif à :

- la complémentarité, la cohérence des outils de médiation et la hiérarchisation des contenus. Panneaux de salles, cartels, audioguides ou visio-guides, médiations humaines répondront aux différents usages et niveaux de connaissance des visiteurs.
- L'accessibilité et la qualité d'usage des outils, pour une approche intuitive et aisée, les visiteurs passant rarement plus de 1h30 dans les salles du

musée⁴⁰.

- Une présence forte de l'anglais sur tous les cartels et panneaux de salles (1 visiteur sur 2 est étranger, dont 25 % issus de nations anglophones). Il faut viser le trilinguisme pour une majeure partie des outils de médiation et si possible proposer une sélection des documents (audioguides et informations pratiques) pour les langues les plus représentées. Le musée proposera également le plus régulièrement possible des visites en anglais des espaces du site non accessible en visite libre (hôtel, thermes).
- Un effort de contextualisation : espace d'introduction à la visite à proximité du nouvel accueil, cartes, frises chronologiques, images de comparaison ou de situation des œuvres.
- La mise en place de parcours confortables avec possibilité de repos.
- Une prise en compte des nouvelles technologies (outils numériques, notamment réalité augmentée pour le parcours archéologique par exemple) en étant très attentif au modèle économique et aux coûts de maintenance de ce type de dispositif. Si nécessaire, les outils embarqués (smartphones, tablettes) avec possibilité de téléchargement seront favorisés.
- Un développement des partenariats avec des professionnels de la médiation pour des contenus adaptés et des publics spécifiques (interactifs, parcours enfants, handicap, etc.).

c) *Programmation culturelle : entre ouverture et spécialisation*

La programmation culturelle, conçue en lien avec les collections et le site du musée, enrichit par des rencontres, conférences, visites guidées et ateliers la découverte du monde médiéval. Il apparaît nécessaire d'évaluer chaque activité et programme au regard de la fréquentation, des publics visés, des contenus : foisonnante et spécialisée, la programmation s'adresse à un public restreint, souvent fidèle et de proximité. Il faut aujourd'hui lui redonner plus de lisibilité et de régularité, limiter le nombre de rendez-vous en favorisant les activités qui par leur qualité ont trouvé leur public, renouveler les propositions pour diversifier le profil de nos visiteurs avec une place plus large faite aux cultures et aux pratiques contemporaines, et un souci prioritaire d'accessibilité pour tous les publics, en particulier pour une première approche du site et des collections. Certaines actions sont envisagées comme prioritaires :

- La musique représente un point fort à pérenniser. Un concert par mois en lien avec l'activité du musée (5 concerts prévus pour l'exposition « Voyager au Moyen Âge », par exemple) et 20 programmes de concerts-rencontres font du musée de Cluny l'un des rares sites, le seul à Paris, où les meilleurs ensembles de musique médiévale sont entendus toute l'année. Un festival dans le *frigidarium* au printemps est à l'étude, pour accueillir un public plus large et mettre en valeur ce travail.
- Les rencontres spécialisées (*Actualité du Moyen Âge, Actualité de la recherche, Littérature médiévale*) correspondent aux missions du musée : faire partager les dernières recherches sur le monde médiéval. Ces activités destinées à un public averti seront maintenues. Les visites autour des collections animées par les conservateurs (« Autour des collections ») ont connu un certain essoufflement. Des publications, une application et/ou des modules en ligne sont une alternative à l'étude pour capitaliser les contenus produits et les partager avec un public plus large.
- Le catalogue des visites-conférences et des ateliers pour les individuels comme pour les groupes sera refondu et simplifié en privilégiant des visites accessibles pour la majorité des visiteurs qui découvrent le musée et des

40 Le temps de visite moyen est de 85 minutes ; OPP 2013-2014. Annexe 8.

cycles plus pointus pour les plus fidèles. Des visites-découvertes en français et en anglais pour un public de primo-visiteurs sont d'ores et déjà régulièrement proposées. Ces visites seront enrichies par des contenus sur tablettes par les conférenciers (visite des thermes et de l'hôtel de Cluny). Le catalogue de visites, qui comprend plus de 40 thématiques, sera lui aussi élargué. Les propositions d'ateliers seront revues pour laisser plus de place à la sensorialité et à l'expérience des techniques et matériaux des artisans du Moyen Âge. Un espace pédagogique dédié (75m²) sera ouvert dans le nouveau bâtiment d'accueil (Cluny IV) permettant le développement de nouvelles propositions.

– À l'occasion des événements et journées nationales et européennes (*Nuit des musées, Journées européennes du patrimoine, Fête de la musique, etc.*), des actions de sensibilisation et de découverte pour un public peu familier des musées continueront d'être proposées.

– Enfin, l'ouverture à la création contemporaine (musique, arts visuels), aux nouveaux champs de la culture et des pratiques culturelles (bande dessinée, cinéma, arts culinaires, séries sera poursuivie). Un partenariat est en cours avec l'École Estienne et les Éditions Futuropolis pour la bande-dessinée. L'accueil d'artistes contemporains est fortement souhaitée et correspond au profil et attentes des visiteurs⁴¹.

d) *Éducation artistique et culturelle*

Les scolaires et étudiants restent, en groupe, le premier public du musée. Dans le cadre de l'éducation artistique et culturelle, le musée se doit d'être un lieu d'accueil pour des projets éducatifs, de ressource et de formation sur le Moyen Âge pour les enseignants. Outre les propositions de visites-conférences et ateliers, le musée développera son action pour :

– Maintenir et développer les partenariats noués depuis de nombreuses années avec les écoles, les académies, les universités. Le plan académique de formation mis en œuvre avec la Sorbonne à destination des enseignants, la participation aux « classes à Paris » organisée avec la Direction des Affaires scolaires (Dasco) de la Ville de Paris, « Les Portes du temps », qui permettent d'accueillir chaque été des enfants franciliens peu familiers des musées, des formations avec les académies de Paris, Versailles, etc., sont autant d'actions qui font du musée un partenaire territorial identifié. Des rencontres autour des collections et des expositions inscrites au programme du musée doivent permettre aux enseignants qui le souhaitent de préparer leur projet de classe.

– Développer les ressources, en priorité autour des collections permanentes, notamment les dossiers pédagogiques en ligne, dont l'édition avec des professionnels spécialisés est à l'étude. La collaboration avec le service de documentation du musée sera en ce sens développée. Le musée peut en ce sens être moteur à l'échelle nationale (partenariat Eduthèque).

– Promouvoir une éducation tout au long de la vie par la mise en place d'une université populaire permettant une introduction aux richesses du monde médiéval (cours du soir sur le monde médiéval, cours en ligne) à destination des adultes et des étudiants.

– Poursuivre et développer l'expérience des « Dimanches avec les étudiants ». L'accueil des publics par des étudiants médiateurs lors des dimanches gratuits, partageant leur enthousiasme pour les collections, sera étendu et les partenariats formalisés (École du Louvre, École Boulle, Université Paris-Dauphine, École des Chartes).

41 Plus de deux tiers des visiteurs du musée visitent plusieurs fois des expositions d'art moderne et d'art contemporain chaque année. Sources OPP 2013-2014.

e) *Études de publics, développement, promotion et fidélisation*

La modernisation des outils de promotion et de développement des publics est incontournable. La mise en œuvre d'outils ciblés et le développement de la communication numérique doivent permettre de gagner en visibilité et en notoriété. Il s'agira également de développer une stratégie durable, de limiter les coûts d'impression et de diffusion. Le musée se propose ainsi de :

- Développer de vrais outils de gestion de la relation avec les visiteurs : fichier centralisé, lettres électroniques, développement d'une démarche marketing. La création d'une nouvelle lettre électronique en lien avec le site Internet du musée et liée à un outil de traitement des contacts est effective depuis septembre 2014.
- Penser les supports *print* et en ligne déclinés par cibles : la création d'un mode d'emploi pour les groupes, une campagne pour les visiteurs touristiques en lien avec le service communication chaque été, des outils ciblés pour des activités spécifiques seront proposés.
- Accroître la présence du musée sur les réseaux sociaux (Facebook), en particulier dans le cadre de la promotion des activités, le bouche à oreille étant un mode privilégié de connaissance du musée.
- Lancer des études et évaluations pour mesurer la réception des activités : évaluation de la programmation culturelle (avec l'École du Louvre), étude complémentaire à l'observatoire permanent des publics pour mieux connaître les publics des expositions en particulier.
- Mettre en œuvre un plan de développement touristique : maintenir la fréquentation des touristes américains très présents, étudier le développement d'autres segments émergents (BRIC).
- Développer les rencontres et échanges avec les relais du secteur social et médico-social afin de rendre le musée plus accessible à ceux qui en sont le plus éloignés.
- Développer l'offre famille en particulier à destination des visiteurs nationaux.

E – Poursuivre la stratégie numérique

E-1 – Le site Internet

Après la refonte complète du site Internet en mars 2014, le musée prévoit l'évolution vers une version plus importante tant du point de vue du volume de contenus disponibles que de la technologie : optimisation des pages en anglais et en espagnol, évolution du moteur de recherche, développements technique et de contenu autour de la frise chronologique et de la carte de géolocalisation, mise en place d'un *workflow* de publication, agrégation de flux de réseaux sociaux, *etc.*

E-2 – Les médias sociaux

La présence du musée sur les médias sociaux est désormais affirmée sur Twitter avec plus de 17 600 abonnés. Le musée dispose également de comptes sur différents réseaux sociaux et plate-formes de contenus (Youtube, Soundcloud, Trip Advisor, Foursquare) pour lesquels des contenus dédiés restent à produire. La deuxième phase de la présence « sociale » du musée devra donc être consacrée à la structuration des usages, au ciblage de communautés par centres d'intérêt, à la mise en place de partenariats, à la production de contenus audios et vidéos et au développement sur d'autres réseaux, tel que Facebook. Ces projets sont coordonnés par le service Communication, en lien avec les services contributeurs (conservation,

documentation, service culturel...).

E-3 – Les projets contributifs

Engagé en 2011-2012, le projet d'ateliers d'initiation à l'écriture pour l'encyclopédie Wikipédia à destination des personnels a suscité l'intérêt des équipes lors d'une première séance. Les ateliers pourront donc être relancés dès 2015 afin d'améliorer les articles consacrés au musée et à ses collections sur l'encyclopédie, en lien avec les bénévoles de l'association Wikimedia France et les contributeurs actifs identifiés sur les thématiques du Moyen Âge. D'autres projets contributifs du type concours photo, géolocalisation d'œuvres ou production de textes pourraient être mis en place afin d'enrichir les contenus scientifiques disponibles en ligne. Tous assurent au musée une visibilité sur la Toile et permettent de diffuser auprès des visiteurs, physiques ou en ligne, des informations validées et de qualité.

E-4 – Les dispositifs numériques et les partenariats scientifiques

Le service Communication effectue un travail de veille permanent sur les dispositifs numériques *in situ* (bornes, tables multi-tactiles), les applications mobiles (*smartphones*, tablettes), les technologies de reconstitution et immersion 3D ou de réalité augmentée. Des développements spécifiques aux collections et aux bâtiments peuvent être étudiés, en fonction des possibilités financières, de la faisabilité technique (espaces disponibles) et en cohérence avec la stratégie numérique globale mise en place. Ils devront également s'inscrire dans la logique des parcours muséographiques mis en place dans le cadre du projet « Cluny IV » et être conçus dans une logique transversale inter-services.

Des partenariats ou des opérations du type mécénat de compétence sont à imaginer dans ce domaine où les coûts de production d'images 3D, d'équipement et de maintenance sont souvent élevés. Les projets UCLA (University of California, Los Angeles) ou musée des Monuments français seront aussi l'occasion de développer des contenus diffusables en ligne, *via* des dispositifs en salle ou bien encore sur supports mobiles. Enfin, la question de l'équipement des espaces (hall d'accueil *a minima*) avec une connexion sans fil devra être étudiée afin de permettre le téléchargement d'applications de visite sur supports mobiles.

E-5 – La chaîne éditoriale numérique

Suite à la refonte du site Internet, le service Communication a mis en place une chaîne éditoriale numérique afin d'assurer une méthodologie de création de contenus multi-supports dans un environnement multi-auteurs. Garante du respect de la charte graphique et des formats d'écritures spécifiques au numérique, elle assure une plus grande fluidité dans l'alimentation du site Internet et des réseaux sociaux. L'application de la chaîne éditoriale numérique confère au site Internet et aux réseaux sociaux du musée une mise à jour régulière et de qualité, optimise le référencement sur les moteurs de recherche, améliore l'attractivité et maintient auprès du public son statut d'écosystème numérique référent du monde médiéval. Enfin, le service Communication coordonne la production des différents services contributeurs ainsi que l'intégration des contenus dans l'interface d'administration (*back office*).

III – Se donner les moyens du développement

Tout en conduisant avec détermination le projet « Cluny IV » et assurant avec autant d'efficacité que possible les missions patrimoniales et culturelles qui lui incombent, le musée se doit de réfléchir aux étapes suivantes, dans une perspective de développement appuyé sur une identité réaffirmée, sur les solutions déjà apportées, sur des axes de travail clairement définis et partagés.

Cette réflexion repose aussi sur une analyse lucide des faiblesses structurelles de l'établissement. Des pistes sont ici esquissées. Elles ne se situent pas nécessairement dans une temporalité ultérieure mais plutôt selon une focale différente, dans la volonté d'accompagner l'action à court terme mais aussi d'être utile aux équipes qui, à l'horizon 2020, mettront sans doute sur le métier un nouveau projet d'établissement.

A – Considérer les faiblesses structurelles avec lucidité

A-1 – Les espaces

Les chapitres précédents l'ont mentionné à plusieurs reprises : le musée de Cluny manque cruellement d'espaces. Ceux-ci sont insuffisants :

➤ *pour les personnels* : les espaces de vestiaires et sanitaires mis à la disposition du personnel suite aux travaux du PC de sécurité sont tout juste suffisants tandis que le vieillissement d'installations de ce type utilisées quotidiennement par une trentaine de personnes (et sur un mois par une centaine) conduira probablement à nécessiter, à moyen terme, leur renouvellement partiel ou total.

Les espaces de bureaux ne sont pas adaptés aux effectifs actuels. Le musée comporte actuellement 343 m² de bureaux ou d'espaces de travail pour 31 agents⁴² ; s'y ajoutent 40 m² loués rue Du Sommerard depuis 2013 (location financée sur les ressources propres du musée). Les surfaces pérennes actuelles correspondent à un ratio de moins de 8 m² par agent⁴³ ; nombre d'entre eux disposent seulement d'un poste de travail de moins de 6m², en *open space*. Sur ces 31 agents, 9 disposent de bureaux individuels et 9 travaillent dans des espaces ouverts comprenant des passages ou des fonctions mutualisées (documentation, etc.). La taille des bureaux individuels s'échelonne de 7 à 30 m², celle des espaces de passage ou mutualisés de 5 à 36 m².

L'établissement ne dispose d'aucune salle de réunion. Les services utilisent le plus possible le bureau de la directrice – qui ne dispose d'aucun mobilier modulable et qui se prête difficilement à la polyvalence d'usage qui lui est demandée – ou encore l'atelier pédagogique, lorsqu'ils sont disponibles. Les espaces conviviaux sont insuffisants et mal situés.

➤ *pour les collections permanentes* : le programme du concours organisé pour le recrutement du maître d'œuvre de la construction du nouvel accueil comporte la condition de ne pas diminuer les surfaces dédiées à la présentation des œuvres. Le projet de Bernard Desmoulin libère 176 m² pour les espaces muséographiques (librairie et accueil actuels, salles 4 et 24) mais absorbe 70 m² (salle 12) ; il augmente la surface utile de la salle 14 en

42 Ces 343 m² incluent le bureau de direction (30 m²) qui, pour des raisons patrimoniales, ne peut être divisé. Fait suffisamment rare pour être signalé, ce bureau, aménagé pour le premier directeur du musée, Edmond Du Sommerard, a été conservé à peu près intact depuis, mobilier inclus ; ce bureau sert également de salle d'accrochage pour le fonds de peinture de l'histoire du musée.

43 Alors que l'AFNOR (norme NF 35-102) recommande une surface minimale par poste de travail de 10 m² par agent.

incluant son palier et en faisant disparaître le doublage (+45 m²). Le gain total de 150 m² est donc significatif pour les surfaces d'exposition permanentes. Sans être exceptionnel pour autant d'un point de vue quantitatif, il rend au musée 4 salles au rez-de-chaussée, autorisant un parcours plus fluide et harmonieux. Hors salle d'exposition temporaire ou présentations renouvelées (90 m² environ) en mezzanine, le nouvel accueil permettra un accroissement des surfaces muséographiques de l'ordre de 8 % soit, si le ratio œuvre/surface actuel est maintenu, la possibilité de présenter 100 à 150 œuvres supplémentaires.

➤ *pour les réserves et la logistique des œuvres* : l'urgence a été signalée. Selon les solutions apportées à court terme et l'ampleur des retours de dépôt ne donnant pas lieu à de nouveaux dépôts, des espaces aménagés de façon satisfaisante devront être trouvés. Si les solutions apportées par le projet de Bernard Desmoulin pour la logistique des œuvres constituent une forte amélioration, les besoins en terme de rangement de matériels, notamment dans le cadre de la mise en application du plan de sauvegarde des collections, posent la question de l'augmentation de ces espaces.

➤ *pour la documentation* : en dépit des efforts des responsables, la bibliothèque et la documentation des œuvres sont à la limite de la saturation.

➤ *pour les expositions* : si l'intérêt de présenter des expositions de taille moyenne dans les quelque ? 400 m² du vaste et majestueux espace du *frigidarium* est indéniable, la question du maintien des expositions dans ce lieu devra être posée.

La mise en œuvre du projet « Cluny IV » apportera d'importantes améliorations en termes d'accueil du public et de logistique des œuvres. Il n'en demeure pas moins que des espaces supplémentaires sont nécessaires :

➤ *pour le développement de l'accueil et de la médiation* : la mise en place d'un espace d'introduction à la visite prévue dans le projet « Cluny IV » ne remplira pas tous les besoins en la matière. La démarche de mise en valeur du site et des bâtiments devrait logiquement conduire à proposer l'implantation d'un espace pédagogique dédié, véritable centre d'interprétation pourvu des outils de médiation appropriés.

➤ *pour le développement des ressources propres* : mises à disposition d'espaces, accueil des mécènes et partenaires requièrent des lieux spécifiques dont le musée ne dispose pas. Le développement de ces activités est entravé par les conditions difficiles de leur organisation⁴⁴.

A-2 – Les équipements

La question des équipements est liée à celle des espaces. Tous les équipements techniques du musée (chauffage, climatisation, électricité...) sont vétustes ; leur rendement est médiocre, grévant de manière significative le budget de fonctionnement du musée. S'ils font l'objet d'une maintenance rigoureuse dans le cadre de la réglementation ERP et de ponctuelles mises à niveau, nul doute que leur renouvellement et leur re-calibrage est à étudier précisément en lien avec la mise en service du nouveau bâtiment.

Le PC de sécurité en cours de livraison en septembre 2014 comporte des

⁴⁴ Il manque notamment un espace supplémentaire permettant de proposer un verre d'accueil lors des réceptions, un office chaud à proximité des espaces mis à disposition, un petit espace multifonctions (stockage, loge pour concerts, etc). Manque également un espace permettant de proposer des contreparties de visibilité aux mécènes.

installations satisfaisantes du point de vue de la sécurité et de la sûreté, dont la maintenance et l'actualisation devront être rigoureusement suivies. En fonction de la progression de l'amélioration ou du remplacement des autres équipements, ceux-ci devront faire l'objet d'un nouveau plan de modernisation.

Les équipements bureautiques, informatiques et numériques sont également à reconsidérer avec les interlocuteurs dédiés du ministère, SDSI et service juridique du Secrétariat général notamment, afin d'être intégrés au projet d'agrandissement en cours. Le musée est en effet confronté à des problématiques que les EP résolvent plus aisément : par exemple, l'absence de WIFI, les outils de gestion de contacts voire les options de gestion du site Internet (maintenance, hébergement, évolutions, noms de domaines).

À ce jour, le musée ne dispose d'aucune visibilité sur son exploitation après la mise en service du nouveau bâtiment.

A - 3 Les moyens

L'expérience actuelle de gestion de projet met en lumière un certain nombre de difficultés. En effet, l'éclatement du contrôle scientifique et technique entre services de l'État (Direction générale des patrimoines et DRAC Île-de-France), la multiplicité des partenaires et interlocuteurs, notamment deux opérateurs, l'un EPA (OPPIC), l'autre EPIC (RMN-GP), ne favorisent pas une conduite efficace, le risque étant la relégation du musée au rôle de terrain d'exercice passif, incompatible avec la responsabilité du chef d'établissement⁴⁵.

a) Les moyens humains

Les moyens humains du musée de Cluny ne sont guère en adéquation avec son envergure actuelle. L'efficacité et le dynamisme de l'établissement sont dus à l'investissement profond des personnels. L'équipe de direction, les responsables de services et leurs adjoints sont fréquemment en surcharge de travail. Par ailleurs, les effectifs du service de l'accueil-surveillance sont en déficit chronique⁴⁶.

Ces moyens humains sont cependant insuffisants pour faire face à la croissance de public attendue avec la mise en œuvre du nouvel accueil, à la multiplication des parcours de visite et plus largement au développement de l'établissement⁴⁷. Si un agent chargé d'accueil et de prises de rendez-vous des groupes pourrait rejoindre le service culturel prochainement (comme demandé en dialogue de gestion), l'établissement a également besoin à court terme de pérenniser le poste de sa chargée de la presse et des nouveaux médias dès l'automne 2015 et de recruter enfin un(e) chargé(e) de mécénat. La direction de l'établissement souhaite par ailleurs renforcer ses compétences dans les domaines juridique et mercatique. La question de ces effectifs devra être étudiée avec attention avant l'ouverture du nouvel accueil en 2016 ou 2017.

45 Ainsi, le montant des moyens affectés à la restauration des bâtiments fait l'objet d'une concertation entre les services de la DG-Patrimoines et l'OPPIC, sans que le musée y soit associé. Dans le cadre du projet « Cluny IV », le musée n'a pas été destinataire des coûts d'objectif et/ou des estimations de moyens nécessaires à l'exploitation du nouveau bâtiment.

46 Situation aggravée depuis 2014 par la mise en place non concertée d'un « plafond d'emploi ».

47 Le service des publics du musée comporte un nombre d'agents équivalent à celui d'autres SCN tels qu'Écouen ou Saint-Germain-en-Laye alors que fréquentation du musée de Cluny est 3 à 4 fois supérieure à celle de ces établissements.

b) *Les moyens financiers*

Dans le cadre de l'élaboration de ce document, les moyens financiers sont volontairement laissés de côté tant dans l'attente des éléments financiers relatifs à l'exploitation-maintenance / utilisation-entretien du futur bâtiment d'accueil confié à Bernard Desmoulin que dans celle des choix réalisés par la tutelle pour les conventions en cours de rédaction.

B – Une vision à renouveler ?

B-1 – Le site

À moyen terme, le musée dispose d'un seul espace existant susceptible d'accroître les surfaces dédiées au personnel ou à d'autres fonctions : l'appartement de fonction du responsable de l'accueil-surveillance. Si les équipements du PC de sécurité s'avéraient efficaces et fiables, il serait tout à fait envisageable de supprimer cet appartement au prochain changement de titulaire, voire dès avant à condition d'avoir bien anticipé le déménagement avec le titulaire actuel.

Compte tenu de la surface et de l'emplacement de cet appartement (70 m² environ, au second étage, accessible uniquement par un escalier à vis étroit, c'est-à-dire impropre à la circulation du public) et des besoins d'espaces pour le personnel, sans doute serait-il judicieux d'envisager prioritairement cette destination en dépit du problème d'accessibilité.

La délocalisation de certaines activités pourrait être envisagée. Ainsi la démarche entreprise en 2012, pour l'instant sans succès, afin d'identifier à proximité immédiate du musée des locaux pour la bibliothèque devrait-elle sans doute être poursuivie sans attendre 2017⁴⁸. Dans un souci d'optimisation budgétaire mais aussi en raison tant de la vocation que de la situation du musée de Cluny au cœur du quartier « des écoles », face à la Sorbonne, cette solution semble devoir être recherchée prioritairement dans un partenariat scientifique et pédagogique avec un établissement universitaire.

Concernant les expositions temporaires, l'éventualité d'une implantation hors les murs se heurte tout d'abord à la difficulté d'identifier un bâtiment disponible ou un terrain constructible à proximité immédiate du musée et pouvant être mis à sa disposition. Dans le cas où ce préalable trouverait une solution, la présentation des expositions temporaires du musée de Cluny en dehors de la parcelle appartenant à l'État qui lui est affectée ne pourra être sérieusement envisagée qu'après une solide étude de faisabilité et à condition de prendre en compte l'ensemble des paramètres, notamment sûreté, sécurité, climat, mais aussi impact sur la fréquentation de l'une et l'autre des implantations (musée/bâtiment d'exposition). L'examen approfondi des expériences menées dans d'autres musées européens devrait nourrir la réflexion.

Pour faire face à ses missions, le musée devra reprendre rapidement la réflexion sur la mise en valeur patrimoniale et urbaine du site, en relation avec l'ensemble des partenaires de l'État et de la Ville de Paris, et prendre en compte les atouts de ce site dans la perspective du Grand Paris : la station Cluny-La Sorbonne qui porte son nom se trouve au croisement de 2 lignes de métro (4 et 10) et 2 lignes de RER (B et C) parmi les plus fréquentées, dont

⁴⁸ Le contact noué avec la Bibliothèque Sainte-Barbe, rue Valette (à 10 mn à pied environ du musée), rattachée à la chancellerie de l'Université de Paris, s'est heurté au souhait du rectorat de réserver prioritairement les espaces vides – et fort bien aménagés – dans ce quadrilatère à des établissements rattachés à l'Université.

celle qui conduit directement à l'aéroport de Roissy-Charles de Gaulle.

La mise en valeur des abords, notamment des façades nord des thermes et de l'hôtel devra être étudiée aussi rapidement et largement que possible, en lien avec les jardins actuellement entretenus par la Ville de Paris⁴⁹ mais aussi avec le boulevard Saint-Germain qui borde la parcelle au nord.

Sans doute faudra-t-il poser à nouveau la question de l'intérêt d'une fouille programmée. Cette question, déjà abordée dans le cadre de l'élaboration du cahier des charges du concours pour la construction du bâtiment d'accueil, relève certes de la responsabilité du Service régional de l'archéologie (DRAC Île-de-France) qui avait donné une réponse négative, motivée par le manque de moyens financiers et la nécessité d'un appel d'offre européen. Rien n'interdit cependant une sollicitation, dans le cadre d'une action coordonnée au sein de la DG-Patrimoines instituée notamment pour mieux coordonner les actions entre les directions des Musées de France, des Monuments historiques et de l'Archéologie. Une concertation scientifique au niveau international pourrait être une première étape.

Un tel projet ne permettrait pas seulement d'envisager ensuite une construction ou un aménagement en sous-sol sur une partie des espaces fouillés. Il serait d'abord l'occasion unique d'une démarche pédagogique tant vis-à-vis des participants à l'entreprise (un « chantier-école » ?) que du public dont l'intérêt pour l'archéologie urbaine n'est plus à prouver mais qui a rarement l'occasion d'observer et comprendre un chantier dans un site aussi riche et prestigieux. Il permettrait au musée de mettre enfin à son juste niveau la dimension archéologique de son identité, de devenir véritablement « musée de site », source d'un rayonnement renouvelé.

B-2 – Une valorisation accrue des ressources matérielles et immatérielles

La question du développement peut trouver des réponses plurielles et complémentaires.

L'affirmation renouvelée d'une identité riche, clairement énoncée (cf. supra p. 30), le renforcement des synergies existantes avec d'autres musées, en France et à l'étranger (cf. p. 41-42), le développement des partenariats avec universités et institutions scientifiques (cf. p. 42) sont indispensables.

Compte-tenu de l'histoire spécifique du musée, de sa situation particulière au cœur de Paris et au centre névralgique du Grand Paris, de ses liens particuliers avec la Ville (par ses échanges scientifiques avec le musée Carnavalet comme par la gestion partagée du jardin), une autre piste d'avenir pour le musée de Cluny peut se trouver dans des collaborations renforcées associant l'État et la Ville de Paris.

La dimension européenne s'impose par ailleurs au musée : à travers son action, notamment expositions et réseau des musées d'art médiéval, il rappelle que « l'Europe de la culture » était une réalité au Moyen Âge. La transmission de cette conviction est un enjeu fort, en un temps où l'intérêt des européens pour la construction d'une communauté non seulement économique et financière mais aussi culturelle semble faiblir.

49 En fonction des décisions prises dans l'intervalle concernant le « jardin des abbés ».

Dans le domaine financier, le développement des ressources propres, sujet sur lequel se penche actuellement une mission interministérielle⁵⁰, est une orientation privilégiée par la tutelle.

Il s'agit de l'avenir de l'un des joyaux de la couronne parmi les établissements culturels de l'État. Certes ni le plus gros ni le plus visible mais sans doute l'un des plus secrètement précieux et l'un de ceux dont l'appréciation par le grand public comme par les connaisseurs est appelée à croître encore.

50 La note de cadrage du 31/10/2014, indiquant que le statut d'établissement public a permis aux opérateurs « d'explorer de manière plus allante de nouvelles stratégies de développement de leurs ressources propres » pose implicitement de nouveau la question du statut pour les musées qui ne disposent pas de la personnalité juridique.