MINISTERE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION

Direction générale des patrimoines

Inspection des patrimoines

N°2015-10

LE CENTRE DE RECHERCHE ET DE RESTAURATION DES MUSEES DE FRANCE

C2RMF

ENJEUX ET PERSPECTIVES

Mars 2015

Marie-Hélène JOLY
Inspecteur des patrimoines

Collège musées

Jean-Christophe SIMON
Inspecteur des patrimoines

Collège monuments historiques

SOMMAIRE

SYNTHÈSE DES ENJEUX
LISTE DES SIGLES
1. CIRCONSTANCES ET OBJECTIFS DE LA MISSION
2. DÉROULEMENT DE LA MISSION D'INSPECTION
3. HISTORIQUE ET PRÉSENTATION DU C2RMF
3.1. Historique
3.2. Présentation
3.3. Éléments de contexte
4. PRÉAMBULE
4.1. Le C2RMF, un unicum ?
4.2. Originalité et force du C2RMF
4.2.1. Originalité du C2RMF
4.2.2. Force du C2RMF
4.3. Place du C2RMF au sein du paysage de la recherche et de la restauration
4.3.1. Au plan national
4.3.2. Au plan international
5. STRUCTURE ET ORGANISATION
5.1. Les questions structurelles
5.1.1. Un arrêté de création lapidaire, au contenu insuffisant
5.1.2. Un contrôle scientifique et technique mal interprété et un poids très lourd des commissions en région
5. 1.3. Un secrétariat général mal calibré pour les missions du C2RMF
5.1.4. Assistance à maîtrise d'ouvrage et « maîtrise d'œuvre », des situations de risque juridique
5.1.5. Un personnel très compétent aux statuts disparates
5.1.6. Une implantation multi-sites génératrice de cloisonnements
QUESTIONS STRUCTURELLES – PRÉCONISATIONS
5.2. Les questions organisationnelles
5.2.1. Une tutelle insuffisamment présente
5.2.2. Une fusion Laboratoire-services de restauration inaboutie
5.2.3. L'absence de projet commun
5.2.4. Une difficulté à définir des priorités stratégiques et une programmation
5.2.5. Une transversalité à renforcer
5.2.6. OSCAR, un outil dont l'ergonomie reste à développer
5.2.7. Des missions transversales difficiles à exercer
QUESTIONS ORGANISATIONNELLES – PRECONISATIONS
6. RESTAURATION-CONSERVATION
6.1. Activités de restauration
6.1.1. Héritages et excellence
6.1.2. Absence de stratégie d'intervention
6.1.3. Une expertise partielle et un volume de recherche trop faible
6.2. Activités en conservation préventive
6.2.1 Une création politique
6.2.2. Un département absorbé par les missions de conseil au détriment de la diffusion d'outils méthodologiques

6.2.3. Une politique de recherche appliquée intéressante mais qui manque de moyens
6.2.4. Des moyens insuffisants par rapport aux enjeux
6.3. Problématiques communes aux deux départements
6.3.1. Manque de sélectivité et de critères d'intervention
6.3.2. Manque de diffusion et de rayonnement
6.3.3. Un rôle national insuffisamment défini
RESTAURATION-CONSERVATION – PRÉCONISATIONS
7. RECHERCHE
7.1. Une activité préservée, mais des orientations affichées trop génériques
7.2. Des partenariats nouveaux
7.3. Une nouvelle organisation
7.4. Définir les grands axes de la recherche
7.4.1. Définir des priorités claires
7.4.2. Insuffisance de la recherche en conservation-restauration
7.4.3. Les activités de « service » en question
RECHERCHE - PRÉCONISATIONS
8. DOCUMENTATION, ENSEIGNEMENT, DIFFUSION, RAYONNEMENT
8.1. La sauvegarde et la diffusion de la documentation scientifique : un enjeu fort
8.1.1. Sauvegarde des données scientifiques de la base EROS
8.1.2. Les limites d'EROS
8.2. Enseignement et formation
8.3. Communication et diffusion
8.3.1.-La revue *Technè*
8.3.2. Le site internet
8.3.3. La communication et la sensibilisation du grand public
8.3.4. Journées d'étude et publications
8.3.5. Publications scientifiques, participation à des colloques
8.4. Rayonnement
8.4.1. Publications scientifiques, participation à des colloques
8.4.2. Rayonnement national et international
DOCUMENTATION, ENSEIGNEMENT, DIFFUSION, RAYONNEMENT - PRÉCONISATIONS

LISTE DES ANNEXES

1. Lettre de mission du DGP en date du 19 juin 2014
2. Liste des personnes auditionnées
3. Organigramme du C2RMF
4. Documents de référence pour l'élaboration du rapport
5. Missions du C2RMF dans des opérations de restauration
6. Champ d’intervention des missions de conseil en conservation préventive
7. Le « réseau des ateliers en région »
8. Critères de sélection de l'Institut canadien de conservation

RAPPORT
de l'Inspection des patrimoines
Le Centre de recherche et de restauration des musées de France

SYNTHÈSE DES ENJEUX

La directrice du C2RMF sera porteuse d'un projet ambitieux et dont les objectifs paraissent devoir être les suivants :

- Conduire un projet d'établissement en définissant des enjeux clairs, portés par les responsables pour obtenir l'adhésion des équipes et aboutir à une véritable transversalité et collégialité du C2RMF ;
- Incarner le projet et faire preuve de grandes capacités à manager le changement ;
- Dynamiser et renouveler la recherche sur des projets précis, inscrits dans un temps donné et des coûts d'objectifs définis pour des résultats quantifiables ;
- Renforcer les liens entre Laboratoire de recherche des monuments historiques et C2RMF par le pilotage de projets communs et la constitution d'un conseil scientifique commun ;
- Etre force de proposition et acteur majeur de la définition des priorités stratégiques des établissements de recherche, pour fonder la politique de recherche du ministère de la culture et de la communication ;
- Ce qui pourrait induire un questionnement du statut de SCN de l'établissement et l'analyse comparée des autres statuts possibles.

Dans cette perspective, les actions à mener seront les suivantes :

- Définir des priorités stratégiques partagées,
- Moderniser l'administration de l'établissement en revalorisant la fonction administrative et en réduisant le risque juridique,
- Favoriser le renouvellement des services par une politique dynamique de gestion des ressources humaines,
- Restaurer un équilibre et un dialogue constant entre les sites du C2RMF,
- Parvenir à une meilleure efficacité en distinguant contrôle et expertise sélective en matière de conservation-restauration,
- Faire d'OSCAR (application gérant le flux des interventions) un outil facilitant la transversalité,
- Définir et publier des critères de sélectivité des œuvres accueillies au C2RMF,
- Participer à l'évaluation de la conservation-restauration en France et contribuer à l'émergence d'une stratégie territoriale dans une vision globale des besoins,
- Renforcer l'approche « étude et développement » de la filière conservation préventive,
- Investir dans la formation des conservateurs et restaurateurs et dans la diffusion des savoirs,
- Identifier les thèmes de recherche prioritaires et leurs enjeux et élaborer un plan quinquennal d'action,

- Développer la recherche appliquée concernant la conservation et la valorisation du patrimoine culturel et évaluer, à long terme, les effets des restaurations des objets patrimoniaux,
- Participer à des projets de recherche européens (et parvenir à en piloter?) en élargissant le réseau des partenaires,
- Organiser la sauvegarde et la diffusion des données scientifiques du C2RMF,
- Favoriser le rayonnement du C2RMF par une politique large de diffusion des études et travaux du centre, la participation active aux débats nationaux et internationaux et la diffusion dématérialisée et bilingue de la revue *Technè*.

LISTE DES SIGLES

AERES : Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
ARAAFU : Association des restaurateurs en art et en archéologie de formation universitaire
AFNOR : Association française de normalisation
CEN : Comité européen de normalisation
CHARISMA (Cultural Heritage Advanced Research Infrastructures : Synergy for a Multidisciplinary Approach to conservation) porté par l'UPMC Sorbonne Universités ; aujourd'hui programme IPERION.
CRCC : Centre de recherche sur la conservation des collections (principalement graphiques et photographiques), Paris
CICRP : Centre interdisciplinaire de conservation et de restauration du patrimoine, Marseille
DANTI : département des archives et des nouvelles technologies de l'information (du C2RMF)
DRPS : Département de la recherche et de la politique scientifique (MCC-DGP)
DREST : Département de la Recherche, de l'Enseignement Supérieur et de la Technologie (MCC-SG)
ENSCP : Ecole nationale supérieure de Chimie de Paris
IRCP : Institut de recherche de Chimie Paris
EQUIPEX : Equipement d'excellence
EROS : European Research Open System
ICOM-CC : International Council of Museums-Committee for Conservation
ICCROM : Centre international d'études pour la conservation et la restauration des biens culturels
IDEX : Initiative d'excellence
IDEX PSL : Initiative d'excellence Paris Sciences et Lettres
IRCP : Institut de recherche de Chimie de Paris Tech
IPERION : Integrated Platform for the European Research Infrastructure On Cultural Heritage
LABEX : Laboratoire d'excellence
LNE : Laboratoire national d'essais
LRMH : Laboratoire de recherche des monuments historiques
MATISSE : (MATériaux, InterfaceS, Surfaces, Environnement) porté par le PRES Sorbonne Université (Paris VI)
OSCAR : Outil de suivi de la conservation, des archives et de la recherche (workflow du C2RMF)
PATRIMA : PATRImoines Matériels : Savoirs, Patrimonialisation, Transmission) porté par les universités de Cergy-Pontoise et de Versailles Saint-Quentin
PATRIMEX : PATrimoines matériels : Réseau d'Instrumentation Multisites Expérimental porté par l'Université de Cergy-Pontoise
PCMTH : Physico-chimie des matériaux témoins de l'Histoire (UMR 8247 de l'IRCP)
PNRCC : Programme national de recherche sur la connaissance et la conservation du patrimoine culturel matériel
UMR : Unité mixte de recherche

1. CIRCONSTANCES ET OBJECTIFS DE LA MISSION

La mission a été demandée à l'Inspection des patrimoines par le directeur général des patrimoines le 19 juin 2014. Elle faisait suite à une démarche de l'ancienne directrice du Centre de recherche et de restauration des musées de France (C2RMF), relayant une demande des organisations syndicales exprimée lors du CHCST de l'établissement en mai 2014. Le diagnostic de plusieurs cas de souffrance au travail amenait ces dernières à souhaiter la mise en œuvre d'une inspection. Il a été décidé d'y apporter une réponse double : d'une part, la réalisation d'un audit confié à partir d'octobre 2014 à un cabinet spécialisé, et d'autre part une inspection portant sur l'organisation et la vocation du C2RMF.

Cette mission, confiée sur la proposition d'Isabelle Balsamo cheffe de l'inspection des patrimoines à Marie-Hélène Joly, inspectrice de patrimoines-collège musées et Jean-Christophe Simon, inspecteur des patrimoines-collège monuments historiques, devait examiner, en vue de formuler des recommandations, tous les domaines de compétence du C2RMF, recherche, restauration, conservation préventive et documentation, examiner ses modalités d'intervention auprès des musées de France, sa place dans le paysage national de la conservation-restauration et vis-à-vis de la profession des restaurateurs, la politique de recherche menée et les liens avec ses partenaires nationaux et internationaux au sein de programmes de recherche, ainsi que la transversalité entre les différents départements[1].

2. DEROULEMENT DE LA MISSION D'INSPECTION

La mission s'est déroulée entre septembre 2014 et janvier 2015. Elle a donné lieu à 53 entretiens approfondis, au sein des services du C2RMF eux-mêmes, ainsi qu'auprès de la tutelle et des partenaires de l'établissement[2]. Les rapporteurs ont également visité le laboratoire du département de la recherche, ainsi que les ateliers de restauration de Flore et de Versailles.

La mission a été marquée le 1er octobre par le départ vers une autre affectation de la directrice, inaugurant une période d'intérim, assuré par Lorraine Mailho, chef du département Restauration. La mission s'est néanmoins déroulée sans difficulté, et les rapporteurs tiennent à remercier tous ceux qu'ils ont rencontrés et qui leur ont fourni une abondante et riche documentation.

3. HISTORIQUE ET PRESENTATION DU C2RMF

3.1. Historique

Il n'est pas nécessaire de revenir longuement sur la genèse du C2RMF qui est bien connue, ni de remonter au-delà de 1998. Créé par l'arrêté du 16 décembre 1998, le nouveau service à compétence nationale (SCN) résultait de la fusion du Laboratoire des musées de France (dont l'origine remonte à 1931) et du Service de restauration des musées de France (né en 1991 du rapprochement du service de restauration des musées nationaux et du service de restauration des musées de province). L'objectif affiché était d'intégrer recherche et restauration en rassemblant les deux unités au sein d'un même service, mais l'on verra plus loin que le rapprochement n'a pas eu tous les effets escomptés.

Les années 2000 voient la promotion et le développement de la conservation

[1]Voir lettre de mission en Annexe 1.
[2]Voir liste des personnes auditionnées en Annexe 2.

préventive avec la création en 1999 d'un département de la prévention devenu en 2000 "département de la conservation préventive".

La fin des années 2000 a été marquée par une série de crises, avec le projet d'installation en banlieue parisienne des réserves des musées nationaux menacées par les crues de la Seine, auxquelles devaient s'adjoindre les deux laboratoires patrimoniaux du ministère de la culture, le C2RMF et le LRMH (Laboratoire de recherche des monuments historiques), pour créer un pôle d'excellence en matière de conservation-restauration (voir les rapports de Bruno Suzzarelli et de Jean-Pierre Dalbera en 2007-2009[3]). Prévu à Cergy-Pontoise (après d'autres hypothèses de localisation), le projet ne s'est pas réalisé. Cette mobilisation en vue d'un changement fondamental, suivie d'un arrêt brutal, a traumatisé les équipes, d'autant qu'elle s'est accompagnée en janvier 2012 du départ des chercheurs du CNRS de l'UMR 171, privant le département de la Recherche de son partenariat naturel avec le CNRS et de compétences en archéométrie et en dendrochronologie.

D'autres partenariats de recherche ont été noués depuis, notamment avec Chimie-Paris Tech, mais si certains peuvent dire aujourd'hui que la crise appartient au passé, les rapporteurs ont pu constater que le traumatisme restait vif et que les équipes aspiraient aujourd'hui à un projet mobilisateur dans un environnement stabilisé.

3.2. Présentation[4]

Le C2RMF (147 ETP en janvier 2014) se compose de quatre départements :

- le département de la Recherche (42,5 ETP), organisé en 5 groupes (Objets ; Peintures ; Datation ; Aglaé, fluorescence et diffraction X ; Imagerie) ;
- le département de la Restauration (30,75 ETP), réparti en 6 filières (Peinture ; Sculpture ; Arts décoratifs ; Arts graphiques ; Archéologie et ethnologie ; Art contemporain) ;
- le département de la Conservation préventive (13,7 ETP), qui assume également les fonctions transversales de régie des oeuvres au C2RMF ;
- le département des archives et des nouvelles technologies de l'information -DANTI- (13,5 ETP), qui assure une mission transversale de préservation et de diffusion de la documentation scientifique de l'établissement.

S'y ajoute un service support, le secrétariat général, qui comporte 50 ETP, dont 40 chargés de l'accueil, de la sécurité et de la maintenance sur les trois sites, indispensables dans des locaux à risques (radio-protection, produits toxiques, présence d'oeuvres d'art). Les postes restants relèvent de la direction (secrétariat, communication et chargés de mission).

Les départements doivent travailler en étroite transversalité, une opération sur une oeuvre appelant l'intervention de tous les départements, dans une synergie que l'on peut rapprocher d'une filière industrielle (par exemple photographie, examens, étude et recherche, restauration, régie, documentation), mais qu'il faut réinventer pour chaque opération : si cette programmation transversale est une condition incontournable du travail au C2RMF, elle n'est pas sans poser des problèmes récurrents et n'est pas intégrée dans tous les esprits, et c'est sans doute là que réside un des principaux problèmes du C2RMF.

Le C2RMF a disposé en 2014 d’un budget stable de 3,750 M€, crédits de titre 3

[3]Voir Annexe 4, Documents de référence
[4]Voir Annexe 3, Organigramme

(fonctionnement) et de titre 5 (investissement) confondus.

AE : 2,991 M€ sur le programme 175 dont 67,5 % ont été consommés au 09/10/ 2014
AE : 0,759 M€ sur le programme 186 dont 57,5 % ont été consommés au 09/10/2014

A ces crédits s'ajoutent, par le biais de fonds de concours sur le programme 186, les recettes provenant de projets de recherche nationaux et européens.[5]

3.3. Eléments de contexte

Le C2RMF est aujourd'hui confronté à une profonde mutation du monde de la recherche, impliquant de chercher des partenariats et de répondre à des appels d'offres nationaux et européens, mutation à laquelle il a su s'adapter. Dans le domaine de la conservation-restauration, comme le soulignait B. Rolland-Villemot dans son rapport de 2013[6], le nouveau cadre créé par la loi relative aux musées de France de 2002, la réorganisation du ministère, le ralentissement des grands chantiers de rénovation de musées, les difficultés rencontrées par les ateliers de restauration en région et, parallèlement, l'émergence du CICRP de Marseille, les conséquences de la mise en concurrence pour les opérations de restauration et la situation économique difficile de certains restaurateurs, la meilleure formation des professionnels de musées mais, paradoxalement, un recul de la prise en compte de la conservation dans les musées, la fragilisation de la position de la France au niveau international dans les instances professionnelles et déontologiques, tous ces phénomènes mettent le C2RMF face à la nécessité de mieux définir et affirmer ses missions fondamentales.

[5]C2RMF, Demandes budgétaires présentées par le C2RMF pour l'année 2015 – 15 octobre 2014
[6]Voir Annexe 5, Documents de référence

4. PREAMBULE

4.1. Le C2RMF, un unicum ?

En créant, en 1998, un service à compétence nationale (SCN) regroupant le laboratoire de recherche et le service de restauration des musées de France afin de mettre en œuvre une démarche scientifique associant recherche et conservation-restauration des œuvres des musées et de leurs matériaux constitutifs, le ministère de la culture et de la communication a créé un établissement qui se place parmi les plus grands centres de recherche et de restauration des biens patrimoniaux dans le monde, et sans doute le plus complet s'adressant au champ patrimonial.

Cette qualité lui est reconnue nationalement par l'excellente évaluation qui est faite de sa politique de recherche par l'AERES, par sa participation, en association avec le CNRS à plusieurs Labex (MATISSE, PATRIMA) et Equipex (New AGLAE, PATRIMEX), par les collaborations nationales nouées avec les universités (Institut de recherche de Chimie-Paris, IRCP), par le recours constant au C2RMF des musées nationaux au premier rang desquels figurent le Louvre et Versailles et par une partie des 1200 musées territoriaux. Au plan international, le C2RMF participe à plusieurs programmes de recherche internationaux et européens en association avec le LRMH, le CNRS et l'université (CHARISMA, prolongé par IPERION en 2015).

Enfin, le C2RMF siège au sein du conseil scientifique et/ou participe aux enseignements des conservateurs et restaurateurs à l'Institut National du Patrimoine et à l'École du Louvre.

4.2. Originalité et forces du C2RMF

4.2.1. Originalité du C2RMF

Le C2RMF est une structure unique regroupant à un haut niveau de qualité :

- une plate-forme d'instrumentation scientifique dense, complète et innovante, spécialisée dans les méthodes d'analyse non invasives variées, telles qu'Aglaé, seul accélérateur de particules dédié au patrimoine dans le monde, mais aussi comme l'imagerie multi-spectrale, les radiographies X ou les analyses physico-chimiques permettant la caractérisation des matériaux et des œuvres patrimoniales ;
- des ateliers de restauration spécialisés mis gratuitement à la disposition des musées nationaux et territoriaux et accueillant des restaurateurs libéraux ;
- un fonds documentaire unique (ressources documentaires et bases de données, notamment EROS), le DANTI conservant et assurant la diffusion des archives scientifiques et techniques constituées par le C2RMF, celle de la documentation des œuvres étudiées et restaurées depuis 1931 et assurant aussi la gestion d'un fonds bibliographique de référence ;
- la proximité immédiate des plate-formes scientifiques et techniques du C2RMF avec les collections exceptionnelles d'œuvres conservées et présentées par l'Établissement public du musée du Louvre et l'Établissement public du château, du musée et du domaine national de Versailles, et plus généralement, le lien étroit entre les collections des musées et la recherche.

4.2.2. Forces du C2RMF

Le C2RMF met au service des objets patrimoniaux et des institutions en charge de leur conservation :

- une capacité de diagnostic, d'interprétation et d'intervention interdisciplinaires très complète associant sciences dures et sciences humaines ;
- une compétence en matière d'authentification reconnue au plan national et international ;
- une capitalisation historique des expériences en recherche, conservation et restauration des collections nationales ;
- un personnel compétent, d'un haut niveau de qualification, comme en témoignent le parcours professionnel des agents, leurs publications nationales et internationales, et leur capacité d'encadrement de doctorants (habilitation à diriger des recherches de 7 agents du C2RMF).

4.3. Place du C2RMF au sein du paysage de la recherche et de la restauration

4.3.1. Au plan national

En matière de recherche dans les domaines des matériaux du patrimoine, le C2RMF s'affirme une institution originale, en cela qu'il est très proche des collections des musées qui alimentent ses recherches, ce qui n'est pas le cas des laboratoires du CNRS. C'est un partenaire reconnu et recherché (du CNRS et des universités) pour ces mêmes raisons, et pour l'excellence de son instrumentation et de ses chercheurs.

Au sein des laboratoires de recherche dépendant du ministère de la culture (ou financés par lui, comme le CICRP ou le CRCC), il occupe une place singulière :

- il a pour vocation de servir les musées de France, le LRMH étant le laboratoire des monuments historiques,
- il joint à ses missions de recherche la fonction d'accueil et d'accompagnement des restaurations, contrairement au LRMH et au CRCC,
- il a une vocation nationale, et accueille les restaurations des musées de toute la France, alors que l'aire d'action du CICRP se limite au grand Sud-Est,
- il a pour vocation (théorique) de couvrir toute la variété des collections des musées, tandis que le CRCC est spécialisé sur les documents graphiques et photographiques.

Une vraie complémentarité est observable entre ces quatre institutions et des partenariats en matière de recherche ont été mis en place, cependant, en matière d'objets mobiliers, il semble indispensable de dépasser les frontières sectorielles et d'intensifier ces collaborations, notamment entre le C2RMF et le LRMH.

Le LRMH et le C2RMF ont d'ores et déjà su jouer avec pertinence de leurs spécificités et complémentarités en matière de recherche pour nouer des partenariats avec le CNRS et les universités notamment dans le cadre des programmes d'investissements d'avenir associés au Grand Emprunt :

- PATRIMEX (PATrimoines matériels : Réseau d'Instrumentation Multisites Expérimental) porté par l'Université de Cergy-Pontoise
- PATRIMA (PATRImoines Matériels : Savoirs, Patrimonialisation, Transmission) porté par les universités de Cergy-Pontoise et de Versailles Saint-Quentin
- MATISSE (MATériaux, InterfaceS, Surfaces, Environnement) porté par le PRES Sorbonne Université (Paris VI)
- CHARISMA (Cultural Heritage Advanced Research Infrastructures : Synergy for a Multidisciplinary Approach to conservation) porté par l'UPMC Sorbonne Universités ; aujourd'hui programme IPERION.

Ces partenariats offrent l'opportunité d'identifier les domaines où leurs compétences peuvent ainsi permettre d'élargir le champ et développer les moyens d'action du C2RMF et du LRMH par le biais d'une politique concertée.

4.3.2. Au plan international

A l'international, il est à mettre sur le même plan que les plus grands instituts de recherche patrimoniale dans le monde, tant les établissements historiques (l'Instituto centrale di Restauro à Rome, 1950 ; l'Institut royal du patrimoine artistique de Bruxelles créé en 1957 ; les laboratoires de la National Gallery et du British Museum de Londres, 1956) que les plus récents : l'institut canadien de conservation d'Ottawa (1972), le centre de la Smithsonian Institution à Washington (1983), le laboratoire du Getty Institute à Malibu (1997), l'Instituut Collectie Nederland (ICN) d'Amsterdam et le Rathgen Forschungslabor de Berlin, avec qui il entretient des relations. Il est encore en bonne place en matière de conservation préventive, malgré l'apparition en Asie du Sud-Est de nouveaux pôles de compétence très actifs. Au sein de toutes ces institutions, c'est l'existence d'Aglaé, accélérateur de particules dédié au patrimoine, qui lui confère une spécificité unique.

5. STRUCTURE ET ORGANISATION

5.1. Les questions structurelles

5.1.1. Un arrêté de création lapidaire, au contenu insuffisant

En dépit des grandes qualités du C2RMF et de son personnel, le SCN souffre de dysfonctionnements d'ordres divers et dont l'identification et la volonté de résolution sont à l'origine de la mission confiée à l'inspection des patrimoines par le directeur général des patrimoines sur demande de l'ancienne directrice du service.

L'arrêté du 16 décembre 1998 érigeant le C2RMF en service à compétence nationale est tout à la fois très large et peu précis dans la définition des missions du centre, tel qu'il les énonce dans l'article 1-I[7] ; seuls les 3 axes généraux sont énoncés ; recherche, conservation préventive et restauration, accompagnés de leurs corollaires que sont la responsabilité des ateliers et de la documentation. En outre, les missions et responsabilités confiées au C2RMF ne figurent que très ponctuellement dans le code du patrimoine ; seuls 3 articles dans le livre IV consacré aux musées citent le C2RMF pour l'identifier en qualité de membre de droit :

- de la commission scientifique nationale des musées de France (D 451-4)
- des commissions scientifiques régionales et inter-régionales des collections des musées de France en métropole pour les projets de restauration (D 452-5), et, en Guadeloupe, en Guyane, en Martinique et à La Réunion (R 710-1) pour l'acquisition de biens culturels et la restauration des collections.

On peut lire sur le site du C2RMF la mention suivante **: «**Le C2RMF, en sa qualité de service technique compétent en matière de restauration, participe à la mise en œuvre du contrôle scientifique et technique de l'État, conformément à la loi n°2002-5 en date du 4 janvier 2002 relative aux musées de France (article 15) et à ses décrets d'application n°2002-628 du 25 avril 2002 (article 19) et 2002-852 du 02 mai 2002 (article 9)».

5.1.2. Un contrôle scientifique et technique mal interprété et un poids trop lourd des commissions en région

On notera une confusion entretenue depuis la loi relative aux musées de France de 2002 entre les missions de conseil, d'expertise et de contrôle scientifique et technique.

Bases du contrôle scientifique et technique sur les restaurations

La restauration figure parmi les missions des musées de France définies par le code du patrimoine dans son article L 441-2, alinéa a (« *conserver, restaurer, étudier et enrichir leurs collections* »). Le code prévoit par ailleurs dans son article L 410-2 que les musées territoriaux sont soumis au contrôle scientifique et technique de l'Etat dans les conditions prévues dans les articles L 441-1 et suivants.

[7] Arrêté du 16 décembre 1998 érigeant divers services de la direction des musées de France en services à compétence nationale art. 1er. I. «Ce centre a pour mission de mettre en œuvre, en liaison avec les conservateurs responsables des collections, la politique de la direction des musées de France en matière de recherche, de conservation préventive et de restauration des collections des musées de France. Il constitue et conserve une documentation sur les matériaux, les techniques et la restauration des œuvres des musées. Le centre administre les laboratoires et les ateliers de restauration qui lui sont rattachés par arrêté du ministre chargé de la culture.»

Le code précise ensuite dans son article L 452-1 que "*toute restauration d'un bien faisant partie de collections d'un musée de France est précédée de la consultation des instances scientifiques prévues à l'article L 451-1 [et est] réalisée par des spécialistes présentant des qualifications ou une expérience professionnelle définies par décret* [...]", mais il n'a pas été prévu explicitement que l'Etat exercera un contrôle sur la façon dont sont conduites les opérations de restauration dans les musées de France. Le département de la restauration n'exerce donc pas à proprement parler le contrôle scientifique et technique (CST) sur le suivi des opérations de restauration qui lui sont confiées dans ses ateliers, ni sur les dossiers présentés devant les commissions de restauration (la seule obligation juridique étant de vérifier que l'opération est présentée en amont à une commission qualifiée et conduite par un professionnel qualifié)[8]. C'est un rôle de conseil qu'exerce le C2RMF exerce au titre de l'expertise qui lui est reconnue dans ce domaine.

L'arrêté de création du C2RMF en 1998 ne fait aucune mention de son rôle dans le domaine du CST. De fait, les modalités du CST n'étaient pas précisées par la loi à l'époque[9].

La situation a changé avec la loi relative aux musées de France de 2002 et l'un de ses décrets d'application (codifié aux articles D 452-5 à D 452-9) qui crée des commissions de restauration régionales et interrégionales, présidées par les directeurs régionaux des affaires culturelles. Ces commissions en région constituent les instances scientifiques d'examen des dossiers et parallèlement, tous les crédits de restauration sont déconcentrés en DRAC.

Le C2RMF est considéré (par lui-même et par le SMF, même si aucune délégation n'a jamais été énoncée) comme contribuant au CST de l'Etat en tant que membre de droit des commissions régionales et interrégionales de restauration et en tant que seul expert dans ce domaine au sein du SMF. Cependant, la loi de 2002 (codifiée) a privilégié l'expertise collégiale au détriment du contrôle : les commissions rendent un avis simplement consultatif et non pas opposable.

Il n'existe pas de fondement juridique du CST exercé par le C2RMF au sein des commissions en région. Cependant, il y joue un rôle très important en tant qu'expert, par le biais des avis qu'il délivre sur les dossiers soumis aux commissions. De même, il n'exerce pas de CST sur les restaurations qu'il suit dans ses propres ateliers, mais un rôle d'expertise et de conseil[10].

Le CST dans le cadre de travaux ou de missions d'inspection

C'est en réalité dans d'autres cadres que le C2RMF est amené à exercer conjointement le CST, dans le domaine de la conservation préventive :

- d'une part, dans le cadre des projets d'investissement assortis d'une subvention de l'État (création et rénovation de musées), le département de conservation préventive intervient à la demande du SMF pour la validation volets Réserves et Conservation

[8]Le SMF a introduit dans le projet de loi Création, Architecture et Patrimoine des dispositions veillant à renforcer les possibilités d'intervention de l'Etat, sur la base d'alertes graduées.

[9]L'ordonnance de 1945 précisait seulement que les musées classés et contrôlés, c'est à dire les musées non nationaux, étaient soumis au CST de l'Etat. La notion était cependant implicite, le SRMF (Service de restauration des musées de France) était le seul expert sur le territoire, les crédits de restauration étaient gérés par l'administration centrale et le SRMF examinait tous les dossiers de demandes de subventions des "musées en région".

[10]L'analyse est la même pour les restaurations des musées nationaux.

préventive des projets scientifiques et culturels, des programmes de conservation et des programmes architecturaux (article D 442-15), ce qui représentait 12,8 % des missions en 2011.

- d'autre part, il peut participer à des missions d'étude et d'inspection, aux termes de l'article L 442-11 du code du patrimoine : *"Les musées de France sont soumis au contrôle scientifique et technique de l'État dans les conditions du présent livre. L'État peut diligenter des missions d'étude et d'inspection afin de vérifier les conditions dans lesquelles ces musées exécutent les missions qui leur sont confiées par la loi"*, précisé par l'article D 442-14 : « *Les missions d'inspection générales et d'inspection sont diligentées par la DGP … conjointement le cas échéant avec les services techniques compétents »*.

C'est ainsi que dans le cadre de l'inspection du musée des manufactures de dentelle mécanique de Retournac (Haute-Loire), l'inspection des patrimoines, confrontée à une situation catastrophique des collections en réserves résultant de graves manquements, a sollicité l'expertise complémentaire du C2RMF/département de la conservation préventive.

Un poids très lourd des commissions en région

Qu'on les qualifie de CST ou d'expertise, la participation aux commissions et la délivrance d'avis pour chaque dossier présenté devant ces commissions constitue une très lourde tâche pour les départements de la restauration et de la conservation préventive.

La participation du C2RMF aux commissions régionales et inter-régionales de restauration, comme membre de droit (17 commissions, organisant de 1 à 3 séances par an, soit 35 à 37 séances annuelles) se traduit par :

- la présence d'un agent représentant le SCN dans chacune des commissions**,** ce qui absorbe 30 % du temps du département Restauration, soit autant que le suivi des restaurations ; et 15,6 % des missions du département de la conservation préventive en 2011)[11.]
- la distribution de tous les dossiers présentés devant les commissions entre les filières, pour la rédaction d'un avis, chaque dossier pouvant couvrir de nombreux objets, voire des séries[12] : 1170 dossiers de restauration examinés chaque année (moyenne sur 4 ans) (auxquels s'ajoutent une centaine d'avis d'urgence pour les «délégations permanentes») ; et pour le département Conservation préventive, de 30 à 50 avis par an).

Cette obligation de rédiger un avis pour chaque dossier entraîne un travail considérable, rendu difficile par le retard avec lequel sont parfois reçus les dossiers en provenance des DRAC et qui demande un gros travail de coordination pour le représentant du service à la commission

[11]Il est intéressant de remarquer que le C2RMF estime que seuls 10 % des musées de France présentent des dossiers devant les commissions, alors que les conseillers pour les musées affirment que cette proportion est beaucoup plus élevée. Il était impossible dans le temps imparti d'effectuer cette vérification, mais il paraît d'expérience aux rapporteurs que seuls les musées disposant de moyens réalisent des restaurations ou des campagnes de conservation préventive, et que par ailleurs, il existe une "évasion" pour les restaurations sur lesquelles aucune subvention n'est demandée, contrairement à l'esprit de la loi.

[12]Pour plus de précisions sur le fonctionnement des commissions en région et dans les musées nationaux, voir : Dominique Vieville, conservateur général du patrimoine, direction générale des patrimoines, inspection des patrimoines, «Les instances scientifiques consultatives compétentes en matières de conservation et de restauration des collections des musées de France", Rapport N°2012-23, juillet 2012

concernée. Ce travail d'expertise est important, utile et très apprécié.

Il appelle cependant quelques observations :

-l'obligation de rédiger un avis pour chaque dossier présenté en commission de restauration ne semble reposer sur aucun fondement juridique, pas même sur la circulaire 2002-20 du 10 décembre 2002 (par ailleurs caduque).

- l'intérêt principal de l'examen des demandes est véritablement de pouvoir détecter les dossiers sensibles (chefs-d'œuvre, restaurations complexes...) et de pouvoir plaider pour un traitement spécifique s'il n'a pas été envisagé : constitution d'un comité scientifique, demande de redéfinition des modalités de l'intervention, préconisation d'examens et d'analyses complémentaires, et dans de très rares cas proposition de traitement de l'œuvre dans les ateliers de Versailles. Cependant, au sein de la masse des dossiers reçus et sous la pression d'avoir à rédiger un avis, il n'est pas forcément facile de détecter ce type de dossiers, notamment en l'absence d'alerte de la part du conseiller pour les musées. C'est ainsi que la restauration du retable d'Issenheim est passée entre les mailles du filet et a dû être rattrapée in extremis. Il paraît nécessaire, 13 ans après la mise en place des commissions régionales, d'imaginer un traitement vraiment plus sélectif des dossiers.

La question se pose dans des termes différents pour les musées nationaux. Le décret de 2002 (codifié D 452-3) a prévu que les musées nationaux mettraient en place des commissions de restauration ad hoc en fonction de leurs statuts, ou par arrêté du ministre de la culture. Très peu d'entre eux l'ont fait : le Louvre, le musée Rodin et le musée du Quai Branly. Le MuCEM, où l'existence d'une commission de restauration est statutairement prévue, doit en mettre une en place prochainement. Aucun autre EP et aucun SCN n'a mis en place de commission, ce qui n'empêche pas les musées de faire des réunions de programmation (mais entre soi, sans experts extérieurs) et de constituer des comités scientifiques pour les restaurations délicates[13].

Le C2RMF est membre de la commission de restauration du Louvre et de celle du musée Rodin (information réciproque, présentation des bilans et programmes, examens d'œuvres). Là non plus, il ne s'agit pas de contrôle scientifique et technique, mais d'expertise, d'information et de programmation. Du fait du lien organique entre le C2RMF et le Louvre, son « client » principal, l'existence d'une telle instance est particulièrement utile

5.1.3. Un secrétariat général mal calibré pour les missions du C2RMF

Les fonctions administratives, budgétaires et de gestion des ressources humaines, mais aussi de maintenance des bâtiments, de suivi informatique, de sûreté et de sécurité, sont confiées à un secrétariat général (SG) très réduit en termes d'effectifs ; 5 agents seulement secondent la secrétaire générale et son adjointe sur les missions administratives et financières.

Cette situation trouve son explication pour partie dans le fait que jusqu'à son départ, c'est l'équipe administratives du CNRS, au sein de l'UMR 171, qui administrait les crédits des programmes européens, assurait l'essentiel de la logistique des programmes et projets scientifiques de la recherche, y compris le montage et la gestion des programmes. C'est cette même structure qui « portait » les acquisitions d'équipements pour les laboratoires et assurait

[13]Voir l'étude de D. Viéville sur les commissions de restauration, citée supra.

le recrutement et la gestion d'une partie des effectifs et notamment les stagiaires chercheurs ou les contractuels.

Avec la dissolution de l'UMR 171, le secrétariat général du C2RMF a dû faire face à cette situation nouvelle, à effectifs constants, et assumer les responsabilités auparavant exercées par les équipes administratives du CNRS.

Le SG est aujourd'hui sous-dimensionné pour la gestion budgétaire, comptable et la fonction RH ; les fonctions administratives et financières souffrent d'un déficit de reconnaissance au sein du C2RMF ; nombreux sont les agents qui les conçoivent comme des fonctions ancillaires, génératrices de déperdition de temps et d'énergie pour une valeur ajoutée dont ils ne perçoivent pas la nature.

Ce déficit de reconnaissance de la fonction administrative se traduit par un SG qui n'est pas suffisamment associé à la programmation des départements du C2RMF ou à la préparation des projets de réponse aux appels d'offres européens, alors même que la gestion administrative et budgétaire en aval est de son ressort.

Le SG n'a pas l'autorité pour piloter une politique transversale d'acquisition d'équipements et de mutualisation des ressources ; si le budget global du SCN est suivi par le SG, une enveloppe budgétaire est notifiée à chaque département et en leur sein à chaque filière ou unité qui détermine, organise et gère sa propre politique d'acquisition ou de commande de service.

La chaîne de dépense est aujourd'hui encore trop lâche et génératrice de risques juridiques pour le C2RMF ; le nombre de prescripteurs initiaux en vue d'acquisitions est trop important et la prise en compte des règles inhérentes à l'organisation de la commande publique encore mal maîtrisée.

Le C2RMF, lorsqu'il répond favorablement à la demande de restauration d'une œuvre formulée par le conservateur d'un musée de France et accueille un restaurateur privé, offre au titre du service public, non seulement un atelier et les équipements nécessaires au bon déroulement de sa prestation, mais il met aussi à la disposition de ses partenaires et à titre gracieux, les compétences scientifiques et techniques du service, de même que l'ensemble des analyses (les « services ») réalisées par le département de la recherche[14].

Le SG n'est ni mandaté ni en capacité de conduire une approche en évaluation du coût global des prestations ainsi offertes aux musées et aux restaurateurs ; ces prestations ne sont pas valorisées dans les bilans annuels d'activité du C2RMF ni répercutées à titre d'information, aux musées de France et aux restaurateurs. Plus globalement, il n'est pas mis en œuvre de comptabilité analytique des activités et prestations du C2RMF, ni en matière de restauration-conservation, ni en matière de recherche. Lors de la préparation des budgets, seul est évalué le coût global d'entretien et de maintenance des équipements et le coût des consommables fournis.[15]

[14]Le C2RMF peut mettre en place une régie de recettes, contrairement à ce qui ressortait des entretiens. L'existence d'une régie permettrait de facturer quelques petites prestations.

[15]Prestation programmée au budget prévisionnel 2014 pour 200 000€ de dépenses de fonctionnement, 25 000€ d'équipements ; auxquelles il convient d'ajouter pour partie : 25 000€ de prestations de restaurateurs extérieurs et 70 000€ de prestations photographiques extérieures. (C2RMF, Demandes budgétaires présentées par le

Les responsabilités accrues du SG et les charges de gestion croissantes, engendrent un risque juridique réel pour l'établissement et afin d'améliorer le processus, le SG devrait être associé en amont des opérations pour améliorer la conception administrative des projets.

5.1.4. Assistance à maîtrise d'ouvrage et « maîtrise d'œuvre », des situations de risque juridique

Le C2RMF se positionne comme assistant à maîtrise d'ouvrage à titre gracieux des interventions en conservation-restauration des œuvres patrimoniales pour les musées de France.

Cette mission, telle qu'elle est conçue et réalisée par le service, présente des risques juridiques. En effet, les éléments de mission proposés aux musées de France mêlent des tâches qui relèvent de la responsabilité d'un maître d'œuvre ou d'un assistant à maîtrise d'œuvre, aux éléments de mission d'un assistant à maîtrise d'ouvrage[16].

Cette confusion des rôles, associée au constat qu'aucune convention ne lie le maître d'ouvrage, propriétaire de l'œuvre, et le C2RMF (contrairement à ce que pratique, avec raison, le CICRP) entraîne un risque pour le C2RMF qui pourrait, en cas de contentieux lié à des désordres affectant l'œuvre patrimoniale restaurée, être requalifié en maître d'œuvre ou assistant à maîtrise d'œuvre sans que cette mission soit expressément définie dans ses statuts ou qu'il soit assuré contre ce risque.

De la même façon, dans les conventions passées avec les restaurateurs privés occupant un poste de travail dans les locaux confiés au C2RMF[17], il est prévu que le restaurateur intervient «sous le contrôle du chef de la filière concernée» ou son représentant en tant que responsable scientifique et garant des délais d'intervention ; le rapport d'intervention prévu est fourni par le restaurateur et non par le maître d'ouvrage ; il est versé sur les bases de données informatiques du C2RMF sans qu'il soit explicitement fait référence à la propriété intellectuelle et au copyright ou à l'exploitation future de ces documents[18] ; enfin, les travaux sont «réceptionnés» par le chef de la filière concernée par l'opération.

La convention d'occupation d'un poste de travail, on peut le constater, est un document qui «gère» la présence et l'activité du restaurateur libéral dans les locaux du C2RMF principalement pour énoncer les règles de sûreté et de sécurité qui gouverneront l'activité du restaurateur ; il ne définit pas la relation juridique existant entre le C2RMF, le restaurateur et le maître d'ouvrage, ni comment s'établit le partage de responsabilité quant à l'intervention sur l'œuvre patrimoniale installée dans le C2RMF ou la responsabilité de sa conservation pendant la restauration, lors de manutentions sur site ou de déplacements éventuels d'un site du C2RMF à l'autre.

5.1.5. Un personnel très compétent aux statuts disparates

C2RMF pour l'année 2014, 16 septembre 2013)

[16] Voir en Annexe 5, Missions du C2RMF dans les opérations de restauration, le détail des opérations relevant de la maîtrise d'œuvre et de l'assistance à la maîtrise d'œuvre.

[17] C2RMF, convention d'occupation d'un poste de travail au C2RMF, version juillet 2014

[18] A l'exception de l'article 8 - confidentialité et exploitation des résultats de la convention d'occupation d'un poste de travail au C2RMF, version juillet 2014, qui prévoit l'utilisation par le C2RMF des « résultats de la restauration et s'engage à avertir le restaurateur et le musée concerné des usages qui pourraient en être faits.»

La richesse et l'originalité du C2RMF reposent sur la diversité et l'interdisciplinarité de ses 147 ETP : conservateurs, archéologues, physiciens, chimistes, photographes, radiologues, restaurateurs fonctionnaires de la filière des métiers d'art, documentalistes, ingénieurs, techniciens, administratifs, agents d'accueil et de surveillance, équipe que viennent enrichir des doctorants et des post-doctorants, ainsi que des restaurateurs-conseil (sur vacations) et des photographes extérieurs (marché). De plus chaque année, environ 200 restaurateurs de statut libéral sont accueillis dans les locaux du Centre.

Le C2RMF, au sein d'un effectif de 147 personnes compte près de 50 % d'agents titulaires de catégorie A, appartenant en majorité à la filière scientifique (conservateurs) et à la filière Recherche (technicien de recherche (TR), assistant ingénieur (AI), ingénieur d'études (IE), ingénieur de recherche (IR)).

Personnels de recherche

La recherche menée au C2RMF repose pour partie sur des ingénieurs et techniciens de recherche de haut niveau ; ces agents apparaissent insuffisamment valorisés au sein d'un corps de recherche vieillissant et peu mobile en raison même d'un statut ne leur offrant que peu de perspectives de carrière au sein du ministère, ni par concours ni par promotion au choix. Ces agents ne peuvent, en effet, accéder à un statut équivalent à celui des chargés de recherche et directeurs de recherche du CNRS, ou de maîtres de conférences et de professeurs des universités, statut qui leur offrirait une évolution de carrière plus favorable et une meilleure reconnaissance de leurs travaux.[19]

Avec la dissolution de l'UMR 171 fin 2011, le lien très fort entre l'équipe du CNRS et le laboratoire du C2RMF étant rompu, le C2RMF s'est tourné vers d'autres équipes de scientifiques afin de poursuivre ses partenariats de recherche et répondre aux appels à projets européens ou internationaux. Cette nouvelle organisation a conduit à identifier nommément chaque chercheur à un projet alors qu'auparavant l'ensemble des personnels du département Recherche appartenait à l'UMR 171. Il s'ensuit un sentiment de déclassement parfaitement subjectif, mais sensible notamment chez les techniciens de recherche et les ingénieurs d'étude.

Le problème principal du C2RMF (comme pour le LRMH et le DREST lui-même) est de ne pas pouvoir accueillir directement des chercheurs extérieurs à titre temporaire (doctorants ou post-doctorants). Les crédits existent, à travers les financements alloués pour la réalisation de projets de recherche nationaux ou européens, mais le ministère de la culture ne sait pas transformer ces crédits en emplois : en effet, ces apports temporaires doivent être comptabilisées dans le plafond d'emplois du SCN. Cette situation freine le renouvellement des effectifs et impose d'avoir recours à des structures associées (CNRS ou universités) pour répondre à ce besoin. L'effet induit est de placer au second rang le C2RMF en tant que porteur des projets de recherche pour le plus grand profit de la structure partenaire, mandataire des projets.

Restaurateurs-fonctionnaires

Le C2RMF emploie 10 restaurateurs fonctionnaires appartenant à la filière des métiers d'art (techniciens d'art et chefs de travaux d'art), dans les filières Arts décoratifs et Archéologie

[19]Voir la note d'Isabelle Pallot-Frossard, directrice du LRMH à Vincent Berjot, Note sur les statuts des personnels de recherche et sur la valorisation de l'activité de recherche au ministère de la culture et de la communication, 8 février 2013

du département Restauration. Détenteurs de savoir-faire anciens, notamment dans le domaine de la dorure et du mobilier, ces restaurateurs sont aussi capables pour certains de maîtriser les aspects scientifiques de la restauration et la pratique de l'instrumentation ainsi que de publier, mais stagnent au sommet du grade de chef de travaux d'art, peu élevé sur le plan indiciaire, et sans grande perspective en termes d'intégration dans les autres corps (corps de conservateurs ou filière Recherche).

Enfin, même s'il n'est pas d'actualité ni d'opportunité de modifier le système statutaire français, on peut regretter :

-que la restauration soit majoritairement assurée par des libéraux, alors que des restaurateurs et des préventistes seraient utiles, non seulement au C2RMF, mais aussi au sein des équipes des musées,

-que, contrairement aux pays anglo-saxons et à l'Italie, le concept de « conservation scientist », dont le profil combinant conservation matérielle et science est particulièrement adapté aux institutions de recherche et de restauration, soit mal identifié en France, et ne bénéficie pas d'une formation spécifique.

5.1.6. Une implantation multi-sites génératrice de cloisonnements

Le C2RMF est installé depuis l'origine sur 3 sites :

- Louvre-Carrousel (Laboratoire et administration), 5600 m²,
- Louvre-Flore (ateliers de restauration des musées nationaux), 2400 m²,
- Versailles, Petite Ecurie (ateliers de restauration des musées territoriaux)[20], 4000 m².

Ces locaux sont mis à la disposition du C2RMF par convention avec l'Établissement public du Louvre et l'Établissement public de Versailles.

L'éloignement de Versailles est un facteur de surcoûts importants (frais de missions, transport des œuvres pour analyse), de difficultés d'organisation, et de forts cloisonnements entre les services. S'y ajoute une absence d'accès au réseau intranet du ministère à Versailles, mais aussi aux ateliers de Flore, qui rend le travail et les communications entre services très compliquées. L'absence de ressources partagées est particulièrement pénalisante (par exemple l'impossibilité d'alimenter la base EROS).

La situation particulière de l'implantation de Versailles

Les deux ateliers sont bien dotés en équipements, mais sont mal équipés pour recevoir des grands formats et souffrent de dessertes verticales insuffisantes.

Les ateliers de restauration de Flore appelleraient des aménagements, pour certains urgents, ainsi la réfection des huisseries non étanches qui entraînent depuis de nombreuses années de graves problèmes de climat et d'empoussièrement, qui ne peuvent être résolus que par l'établissement public du Louvre, affectataire du monument[21].

[20]La répartition des missions entre les deux ateliers n'est pas si nette : ainsi les oeuvres du château de Versailles sont restaurées dans les ateliers de Versailles

[21]Malgré des délais extrêmement longs, dus à l'incertitude qui pesait sur la prolongation de l'affectation des locaux au C2RMF, mais aussi à l'intervention obligatoire de l'architecte en chef des monuments historiques, cette difficulté se trouve en passe d'être résolue.

Les ateliers de Versailles se trouvent dans une situation plus critique encore, n'ayant pas fait l'objet de travaux depuis leur installation en 1985. Ils souffrent de problèmes de clos et de couvert, qui appellent des travaux très coûteux devant être pris en charge par l'établissement public du château de Versailles. Par ailleurs, l'installation autour de la cour des écuries n'est pas rationnelle et induit un fonctionnement compliqué.

Versailles a de plus particulièrement souffert du projet de déménagement à Cergy : alors qu'une étude de programmation avait été réalisée par l'EMOC en 2005-2006, tout projet d'aménagement a été arrêté avec l'hypothèse du déménagement à Cergy, et les dysfonctionnements observés n'ont fait que s'aggraver avec les années. Il est nécessaire de confier à l'OPPIC l’actualisation de l’étude de programmation, en s’appuyant sur les missions des ateliers et les critères de sélection de prise en charge des œuvres.

L'éloignement de Paris et l'absence de réseau a toujours été un obstacle à l'intégration totale des ateliers de Versailles, mais la mission a pu constater que les services et les personnels installés à Versailles souffrent actuellement d'un sentiment d'abandon très fort, accentué par le report des aménagements nécessaires et la ponction de personnel réalisée en 2013 (photographes) au profit du département de la recherche. Certains vont même jusqu'à penser qu'il s'agit là d'un "plan de disparition programmée".

QUESTIONS STRUCTURELLES – PRÉCONISATIONS

Contrôle scientifique et commissions : alléger le poids des commissions en région

Il est recommandé que le SMF charge explicitement le C2RMF de le représenter au sein des commissions de restauration en région.

L'héritage des premières années de la déconcentration, où l'expertise se concentrait majoritairement à Paris peut être aujourd'hui questionné et il paraîtrait souhaitable aujourd'hui de revoir les procédures.

Les rapporteurs suggèrent de s'appuyer sur l'absence de contrainte légale pour faire jouer la sélectivité et ainsi travailler moins mais mieux. Tout dossier doit passer devant une commission, mais il n'est pas obligatoire que le C2RMF rédige un avis sur tous les dossiers. Cela suppose que les DRAC continuent à adresser les ordres du jour, voire les dossiers au C2RMF, mais que celui-ci puisse en prendre connaissance rapidement et écarter les dossiers ordinaires pour se concentrer sur les dossiers sensibles qui appellent un traitement plus approfondi, et donner un avis sur les programmations et les bilans (par ailleurs trop peu examinés en commissions).

Cette proposition n'induit pas de perte de connaissance du terrain, puisque le C2RMF verra remonter les dossiers. En revanche, elle peut représenter un risque de perte d'expertise dans les commissions de restauration et être interprétée en région comme un désengagement préjudiciable.

Secrétariat Général (SG) : moderniser l'établissement et revaloriser la fonction administrative

- positionner le SG à la hauteur des enjeux, en recrutant un cadre de haut niveau, véritable bras droit organisationnel de la directrice du C2RMF
- renforcer et revaloriser la fonction administrative ;
- renforcer les effectifs et mutualiser certaines fonctions-support ;
- mettre en place, dès que les moyens du SG le permettront, une comptabilité analytique et valoriser les prestations (restaurations, déplacements et analyses scientifiques)
- développer un plan de formation, notamment en matière de risque juridique.

Réduire le risque juridique

Il apparaît indispensable de mettre à plat les responsabilités et les procédures[22], de clarifier les modes d'intervention avec le concours d’une assistance juridique et de produire une définition écrite des contenus et de la portée des missions assumées par le département. Il est conseillé d'inclure les risques en matière d'hygiène et de sécurité dans le cadre de cette assistance juridique.

[22]La responsable du département Restauration a commencé à le faire en organisant un séminaire de formation en octobre 2014.

Ressources humaines : moderniser les statuts et favoriser le renouvellement des services

- engager une réflexion globale au ministère sur l'évolution du statut des personnels de recherche pour offrir des possibilités d'évolution de carrière aux trois premiers corps, et pour que les ingénieurs de recherche puissent obtenir une progression de carrière leur offrant des passerelles en direction des universités et les autres laboratoires de recherche et permettant aussi, par voie de conséquence, un renouvellement des services. Une démarche similaire devrait être mise en place pour les restaurateurs fonctionnaires.
- examiner avec le DREST et le SG du ministère la possibilité de recruter rapidement des chercheurs sur les fonds de concours européens et les appels à projets nationaux, ainsi que de pouvoir disposer chaque année d'un volant de postes hors plafond d'emplois destinés à la recherche (évalué par le DREST à 3ou 4 ETP) qui seraient ventilés entre les services en fonction des programmes de recherche.

Implantation multi-sites : favoriser les synergies entre Versailles et Paris

- faciliter le lien et la communication entre les sites par tous les moyens (réseau, réunions, transports d'œuvres...) ;
- poursuivre la réhabilitation des locaux de Versailles
- poursuivre la modernisation des installations et des équipements ;
- veiller à la mise en œuvre des travaux prévus par le Louvre à Flore.

La proche renégociation de la convention avec l'établissement public de Versailles peut être l'occasion de résoudre la question du financement des travaux de clos et de couvert, en y intégrant une réflexion commune sur la question de la distribution peu fonctionnelle des ateliers, qui pourrait être résolue par une attribution d'espaces supplémentaires ou une permutation. Il est nécessaire de confier à l'OPPIC l'actualisation de l'étude de programmation réalisée en 2006, et qu'elle soit suivie sans tarder de l'organisation.

5.2. Les questions organisationnelles

5.2.1. Une tutelle insuffisamment présente

A part l'arrêté de création, aucun texte réglementaire ne précise les modalités d'intervention du C2RMF. Cependant, en 1998 la direction des musées de France a défini les grands axes de la mission confiée au C2RMF et énoncé, en liaison avec ce service, les outils et modalités de leur mise en œuvre :

- installation d'un conseil scientifique définissant les grands axes de la politique scientifique du centre et validant le plan de charge et les priorités d'intervention du C2RMF ;
- participation du C2RMF aux programmations des musées et établissements nationaux ;
- installation d'un comité national de pré-programmation pour les musées territoriaux, privilégiant les campagnes pluriannuelles et les études de conservation préventive ;
- élaboration de procédures visant à améliorer la qualité de la programmation et celle des cahiers des charges pour la mise en concurrence des restaurateurs en application du code des marchés publics.

Ces mesures ont été mises en œuvre en particulier dans les premières années, où elles visaient notamment à intégrer la mise en concurrence des restaurateurs dans les pratiques du C2RMF et des musées français.

Le conseil scientifique, installé en 2000, a siégé pour la dernière fois en 2010, avant sa refondation en 2014. Son rôle mériterait par ailleurs d'être renforcé.

Le Service des musées de France, sous-direction des collections, bureau des acquisitions, de la restauration, de la conservation préventive et de la recherche, exerce la tutelle du C2RMF en matière de conservation-restauration[23]. En l'absence d'une lettre de mission au directeur de SCN et des difficultés liées aux projets affectant l'organisation future du C2RMF, cette tutelle ne s'est pas exercée pleinement quant au contenu du projet scientifique de C2RMF.

Le département de la recherche et de la politique scientifique de la DGP est attentif aux activités des laboratoires de recherche patrimoniaux, notamment dans le cadre de la Fondation des sciences du patrimoine. Le département coordonne le comité de la recherche de la DGP rassemblant services centraux et centres de recherche. Créé en 2011, le comité n'a pas d'existence institutionnelle, mais il se réunit et le C2RMF y participe.

Le SG-DREST n'exerce pas la tutelle sur le C2RMF, même s'il le finance en partie et si dans les années 2000 il suivait l'établissement sur le fond. Le conseil ministériel de la recherche, créé en 1990, ne s'est plus réuni depuis 2003.

En l'absence d'orientations émanant des instances essentielles à la définition d'une politique scientifique de qualité, le C2RMF a défini sous sa seule responsabilité la

[23]La sous-direction de la politique des musées, bureau des musées nationaux, assure la tutelle administrative. L'instauration d'un guichet unique, ou au moins une parfaite coordination entre les sous-directions, serait souhaitable.

programmation de ses interventions en conservation/restauration et les orientations de ses recherches.

5.2.2. Une fusion Laboratoire-services de conservation-restauration inaboutie

Décidée en 1998, cette fusion est inaboutie et demeure source de tensions. La transversalité défectueuse se traduit par une programmation difficile des opérations et une résistance aux démarches et aux pratiques transversales qu'ont pu rencontrer le secrétariat général, la régie des œuvres et le DANTI dans sa mission de préservation des archives scientifiques.

Deux mondes aux objectifs différents (Recherche et Conservation-Restauration) se côtoient sans toujours se comprendre, même si les relations inter-personnelles peuvent pallier les difficultés rencontrées.

5.2.3. L'absence de projet commun

Cette absence de projet est la conséquence de la crise conjoncturelle liée à l'abandon du projet d'implantation à Cergy et la dissolution de l'UMR 171. Il a fallu reconstruire avant de développer.

Elle peut aussi être imputée au turn-over de la direction : après un très long mandat de Jean-Pierre Mohen entre 1998 et 2006, deux directrices, Christiane Naffah-Bayle puis Marie Lavandier, sont restées seulement 4 ans. Les deux directrices successives ont souhaité réorganiser le C2RMF et le mobiliser autour d'un projet (Cergy, puis post-Cergy), mais les tentatives de réforme (ainsi la mise en œuvre d'OSCAR, l'application de gestion et de suivi des demandes) ont été mal acceptées par les services, car apparemment peu concertées, et insuffisamment portées et communiquées par les membres du comité de direction. De même, des modifications de l'organigramme à la marge en 2013-2014 ont été très mal vécues par les intéressés (rattachement des photographes du département Restauration au Groupe Imagerie du département Recherche, et de la filière inter-départementale Matière picturale au Groupe Peinture du département Recherche).

Tout cela entretient une désillusion et un sentiment d'instabilité face à la succession de projets inaboutis et au turn-over des responsables, qui s'accompagne pourtant d'une forte attente de projet. La faiblesse de la communication interne accroît toutes les difficultés.

5.2.4. Une difficulté à définir des priorités stratégiques par une approche transversale

Le C2RMF est associé aux réunions de programmation des grands établissements nationaux avec qui il travaille, et siège en qualité de membre de droit des commissions scientifiques régionales ; il n'est cependant pas en situation, au sein de ces instances, de faire connaître et prendre en considération sa politique de programmation.

En l'absence de réunions du conseil scientifique entre 2010 et 2014 et d'orientations validées par la tutelle, mais aussi parce que les incertitudes quant à l'organisation du C2RMF et à son projet d'établissement ont fortement pesé sur la réflexion, le C2RMF n'a pas été en mesure, ces dernières années, d'arrêter des priorités stratégiques partagées par tous et d'en organiser la mise en œuvre en liaison avec les grands établissements nationaux ou avec les

DRAC.

En dépit des réflexions entamées, à partir de 2010, au sein des départements et au niveau trans-départemental, le C2RMF est face à la difficulté à faire émerger, pour sa politique de recherche comme pour sa politique de conservation-restauration, des objectifs stratégiques, à analyser des données fines pour orienter les thèmes des recherches, identifier les champs d'intervention prioritaires ; il est aussi confronté à un problème de flux et de hiérarchisation de ses interventions.

5.2.5. Une transversalité à renforcer

Alors même que la relation professionnelle de personne à personne est coutumière au sein du C2RMF, force est de constater la difficulté d'organiser et de planifier une transversalité entre départements.

Cette difficulté tient d'une part, à l'absence de priorités stratégiques arrêtées après concertation et d'autre part, à l'absence d'une programmation élaborée collégialement par l'association de chaque département de C2RMF et arbitrée in fine après dialogue de gestion avec tous les responsables de département (après consultation des responsables de filières, de de groupes ou de services).

Ce défaut d'une approche programmatique transversale ne permet pas à chaque département de concevoir son plan de charge compte tenu des travaux conduits par chacun et des études et services partagés ou réalisés pour un autre département ou une autre filière, groupe ou service. Une approche collégiale structurée et hiérarchisée pourrait permettre d'évaluer les besoins mais aussi la pertinence des études, analyses et campagnes d'imagerie nécessaires aux interventions sur un bien culturel et ainsi de les intégrer plus aisément à un plan de charge du service.

Des expérimentations, encore timides, d'optimisation des activités interdépartementa les ont été mises en œuvre en 2014 par la création d'un comité de liaison, chargé de définir les lignes de forces d'une programmation partagée des études scientifiques, services ou d'assistance scientifique et technique, qui ne s'est réuni que trois fois. Aux travaux de ce comité de liaison, devait s'ajouter la tenue régulière d'un tableau de suivi des opérations négocié et actualisé régulièrement par les responsables des départements de la recherche et de la conservation-restauration.

5.2.6. OSCAR, un outil dont l'ergonomie reste à développer

Guichet unique accessible par internet pour instruire les demandes d'intervention sur un bien culturel, de consultation d'archives ou de conseil et d'assistance, OSCAR (outil de suivi de la conservation, des archives et de la recherche) a été perçu par les agents du centre comme un facteur de complexité, car il paraît avoir été mis en œuvre essentiellement en tant qu'outil de gestion de la demande.

L'application OSCAR a été conçue initialement comme un outil de gestion de flux opérationnel destiné à organiser le circuit de validation, les tâches à répartir entre les différents acteurs du processus, les délais, les modes de validation et à fournir à chacun des acteurs les informations nécessaires à l'exécution de sa tâche. OSCAR a pour objectif de permettre un suivi des œuvres et la traçabilité des opérations et d'identifier les acteurs en précisant leur rôle et la

manière de le remplir au mieux.

OSCAR enregistre les demandes et gère les réponses aux demandeurs (1200 par an pour un nombre d'objets bien supérieur – une demande pouvant recouvrir une série) mais l'information ne circulerait pas de façon fluide entre les départements et/ou les filières ; d'où une difficulté lorsque, par exemple, les demandes d'analyse arrivent au département Recherche, sans avoir été prévues dans un plan de charge ; il en résulte des tensions et une perception critique de la finalité de l'application.

OSCAR offre une très bonne lisibilité sur les entrées et le traitement de l'œuvre pendant le temps où elle est placée sous la responsabilité du C2RMF. L'outil informatique qu'est OSCAR ne peut ni ne doit, en revanche, être considéré comme responsable des dysfonctionnements organisationnels entre départements.

5.2.7. Des missions transversales difficiles à exercer

Une activité de régie performante

Les activités du secteur de la régie (rattaché au département de la conservation préventive) ne seront pas analysées ici en cela qu'elles concourent à l'activité des autres départements mais ne participent pas des missions fondamentales du C2RMF, même si elles sont d'une importance capitale pour la bonne marche de l'établissement (plus de 3000 mouvements d'oeuvres par an en moyenne) et pour la bonne conservation des oeuvres qui lui sont confiées. Elles constituent également un excellent indicateur de la difficulté de mettre en oeuvre une démarche transversale au C2RMF. La généralisation d'Oscar et le remarquable travail de rationalisation des régies réalisé ces dernières années font que la fonction est désormais parfaitement assurée, sur tous les sites, et dans le respect des normes de sécurité et de conservation.

Un service d'accueil et de surveillance à flux tendus

L'accueil et la surveillance (mission rattachée au SG) souffre de déficit d'effectifs et d'organisation, préjudiciable sur les trois sites, mais qui à Versailles peut aller jusqu'à entraîner la fermeture des ateliers environ une fois par mois, ce qui pénalise les restaurateurs libéraux qui y interviennent.

Un département Archives, documentation et nouvelles technologies (DANTI) mal armé pour ses missions

Le DANTI n'est pas en mesure d'assurer pleinement ses missions transversales, pour des raisons tant internes qu'externes, qui sont exposées en 8-1.

QUESTIONS ORGANISATIONNELLES – PRÉCONISATIONS

Exercice de la tutelle : un engagement renforcé

- rédiger une lettre de mission fixant les orientations politiques générales et les priorités à l'attention de la nouvelle directrice ;
- confier officiellement au C2RMF le rôle de représentant du SMF au sein des commissions scientifiques de restauration en région ;
- renforcer le rôle du comité de la recherche de la DGP entre administrations et centres de recherche créé en 2011, et envisager de lui donner une existence institutionnelle.

Définir des priorités stratégiques par la réflexion transversale

-renforcer sensiblement le rôle du conseil scientifique pour en faire un véritable conseil d'orientation et d'évaluation, avec une section Conservation-Restauration et une section Recherche ;

-contribuer à la définition des orientations politiques du ministère de la culture en matière de recherche et de conservation des biens culturels ;

- continuer dans ce cadre à participer à des projets de recherche européens en développant les partenariats avec l'université et le CNRS ;
- recenser et analyser les préoccupations des musées pour contribuer à la définition des grands axes prioritaires d'une politique de programmation ;
- favoriser l'émergence d'une démarche interactive pour construire des méthodes collectives de programmation et d'action ;
- développer la recherche appliquée concernant la connaissance, la conservation et la valorisation des œuvres patrimoniales ;
- participer activement à l'émergence d'un réseau expert de conservation-restauration et orienter vers d'autres centres ou plate-forme d'accueil les objets patrimoniaux qui ne relèvent pas de sa politique ;
- poursuivre le renforcement des liens entre le LRMH et le C2RMF par la mise en œuvre de projets communs.

Sur la base des priorités définies, développer et systématiser la programmation collégiale de l'établissement par les départements :

- quelle œuvre, collection, étude est accueillie et pourquoi ;
- quelle est la finalité au regard de la politique du centre ;
- qui détermine les études, recherches et/ou analyses à réaliser (objectif, coût, délai …) ;
- quel est le coût global de l'intervention (comptabilité analytique).

OSCAR : en faire un outil facilitant la transversalité

S'agissant d'une démarche linéaire, il convient de structurer le travail, de réorienter l'application et d'associer dès l'amont les départements afin de définir des critères permettant de filtrer et hiérarchiser les demandes parvenant à OSCAR.

Pour ce faire, il faut procéder à une analyse typologique qualifiée et quantifiée des demandes parvenant au centre et ainsi identifier la plus-value apportée par le centre et donc la recevabilité de la demande :

- proposés à l’achat et authentification ;
- étude préalable à la conservation ou la restauration ;
- cahier des charges pour la restauration ;
- opérations de restauration ;
- accompagnement des musées pour des expositions et catalogues raisonnés ;
- accompagnement des musées pour la conservation préventive des collections ;
- recherches en archives.

Il est également recommandé d'harmoniser les questions de sécurité-incendie dans le questionnaire Oscar.

Renforcer la transversalité et l’adhésion au projet

- Structurer et développer la communication interne ;
- Renforcer et réorganiser la mission transversale d'accueil et de surveillance ;
- Renforcer les missions transversales du DANTI.

6. RESTAURATION-CONSERVATION

6.1. Activités de restauration

6.1.1. Héritages et excellence

Vocation historique du C2RMF

Le C2RMF gère deux plate-formes techniques de restauration réunies au Laboratoire des musées de France en 1998 au sein du nouveau service. Ces deux plates-formes sont regroupées et organisées en 6 filières au sein du département Restauration : Peinture, Sculpture, Arts décoratifs, Arts graphiques, Archéologie (et ethnologie), Art contemporain. Du fait de l'histoire, chaque filière a des modes de fonctionnement différents qui ne seront pas détaillés ici.

Le C2RMF accueille chaque année environ 200 restaurateurs libéraux (par convention), et emploie 10 restaurateurs fonctionnaires (dont 8 au sein de la filière Arts décoratifs) qui travaillent uniquement pour les musées nationaux.

Plus-value du C2RMF

Le C2RMF offre aux musées de France deux grands plateaux techniques de restauration gratuits, les seuls en France jusqu'à la création du CICRP de Marseille en 2002, et les plus importants en taille, mais il apporte surtout une très forte plus-value :

- du fait de la proximité avec le laboratoire, il offre une plate-forme d'instrumentation scientifique complète et performante (imagerie et analyses), même si, conformément à la déontologie véhiculée par l'ICOM-CC et l'ICCROM, la restauration doit être envisagée comme un geste culturel : la science n'a pas seule la parole, et c'est dans le dialogue histoire de l'art et science que se créent les conditions du débat sur les partis de restauration.
- du fait de l'existence d'une documentation remontant aux années 1930 et au grand nombre de restaurations menées par le C2RMF et ses ancêtres, la documentation, la comparaison, la confrontation constituent une force inégalée du C2RMF.
- enfin, l'assistance d'experts, en la personne des conservateurs du département, qui assurent un suivi lors de la programmation et de la réalisation des opérations de restauration dans les murs du C2RMF, constitue une mission appréciée d'interface entre les conservateurs et les restaurateurs.

Volume d'activités et "clientèle"[24]

Avec la fin de la vague de rénovations de musées des années 1990-2000, accompagnées de grandes campagnes de restaurations et de chantiers des collections, et du fait de la crise économique, le C2RMF a vu son carnet de commandes baisser de 50 % en 10 ans : 2000 opérations de restauration annuelles environ à la fin des années 1990, contre environ 900 par an en moyenne aujourd'hui.

Les musées nationaux : le C2RMF est l'atelier de restauration des musées nationaux qui n'avaient pas d'ateliers de restauration. Il n'entretient aucune relation avec le musée national d'art moderne ni avec le musée du Quai Branly, qui ont leur propre organisation, et quasiment aucune avec le musée d'archéologie nationale de Saint-Germain qui dispose d'un petit atelier propre. Issu de l'atelier de restauration du Louvre, il entretient une grande proximité avec les départements du Louvre, qui restent ses principaux clients : ainsi 90 % des restaurations effectuées dans les ateliers de Flore le sont pour le Louvre, et les restaurations pour le Louvre représentent, selon les années, de 30 à 50 % du total des restaurations réalisées au C2RMF, Versailles étant le deuxième gros "client" du C2RMF.

Le C2RMF se sent encore trop confiné dans un rôle de prestataire de service et non de partenaire, même si la mise en place depuis deux ans de réunions de programmation avec les musées nationaux a fait émerger un mode de relations plus responsable avec certains musées : Ecouen, Cluny, Blérancourt (dans le cadre de son projet de rénovation).

Les réunions de programmation (ou au moins d'information réciproque) avec le Louvre permettent de porter un regard prospectif sur les projets de restauration et de recherche à 3 ou 4 ans. La rénovation des salles du XVIIIe siècle du département des objets d'art a donné lieu en 2012-2014 à une belle opération de recherche-restauration sur les meubles Boulle. De même, la plupart des grandes restaurations (ainsi récemment la Sainte Anne de Léonard) sont réalisées au C2RMF.

[24]OSCAR – Statistiques 2013

Flux entrant toutes demandes confondues

- 40 % demandes de musée du Louvre
- 33 % demandes des collectivités
- 21 % demandes Ville de Paris (6 à 7%) et musées nationaux
- 6 % demandes des DRAC

Le poids du musée du Louvre est important dans le plan de charge du C2RMF

Demandes du Musée du Louvre

- 64 % demandes de restaurations
- 28 % demandes de recherches
- 7 % demandes mixtes recherche/restauration
- 1 % demandes de conservation préventive

Le flux entrant n'est pas programmé en amont ; la demande du Louvre porte majoritairement sur des restaurations directes ; le C2RMF est plus sollicité par le musée comme le serait un atelier de proximité que pour ses capacités de recherche.

Demandes des musées des collectivités

- 47 % restauration
- 18 % recherche
- 18 % demandes mixtes recherche/restauration
- 17 % conservation préventive (conseil)

Les demandes de restauration aboutissent toujours à des demandes de prestations du département recherche.

Les musées territoriaux : les ateliers de Versailles restent encore très sollicités par les musées en région, sauf ceux du Grand Sud-Est, qui s'adressent désormais au CICRP. Ceci s'explique par les trous du maillage territorial des ateliers de restauration, mais aussi par des habitudes bien ancrées, notamment au sein des 32 anciens musées "classés" (catégorie disparue en 2002) qui faisaient restaurer leurs collections de beaux-arts au SRMF.

On peut noter quelques exemples d'opérations concertées d'envergure, pluri-annuelles et associant toutes les filières, dans le cadre de rénovations d'établissements : le musée historique lorrain de Nancy, le musée des beaux-arts de Dijon, les musées du Mans, le musée historique de Strasbourg.

Les conseillers pour les musées des DRAC sont rarement des relais pour ces opérations alors qu'ils organisent les commissions de restauration qui se tiennent en DRAC depuis plus de dix ans. Les musées continuent à s'adresser directement au C2RMF, du fait des habitudes anciennes précédemment évoquées, parce que le C2RMF est "l'opérateur" et l'expert en matière de restauration, et que les conseillers, à de rares exceptions près, n'ont pas de compétences en conservation-restauration. Le C2RMF les informe néanmoins des demandes qu'il reçoit et souhaite les associer plus étroitement à ses activités (première réunion organisée en juin 2014).

Par ailleurs, le C2RMF est sollicité pour participer en tant qu'expert à des comités de restauration importants pour des oeuvres qui ne sont pas restaurées dans ses ateliers.

6.1.2. Absence de stratégie d'intervention

Une sélectivité insuffisante

On est frappé par l'absence de sélectivité dans le traitement des demandes, le seul critère objectif étant la disponibilité des ateliers (induisant des délais de 18 mois ou plus dans les filières les plus chargées), et les interventions allant du simple bichonnage à la restauration fondamentale.

Malgré la baisse des commandes, la filière Peinture reste surchargée (300 nouvelles demandes de restaurations environ par an, dont 180 à Flore et 120 à Versailles, soit près de 50 % du nombre de restaurations annuelle au C2RMF).

Ce phénomène résulte de la survivance du temps où le C2RMF était la seule plate-forme d'accueil des restaurations en France, il s'explique ausssi par la gratuité du service offert et enfin par la répugnance du département (à des degrés inégaux selon les filières), à remettre en cause le rôle et les missions du SCN, malgré l'incitation de l'ancienne directrice et de l'actuelle responsable du département. Le débat reste non tranché entre deux positions :

- continuer à accueillir gratuitement, au nom d'une conception extensive du service public, toutes les demandes sans discrimination ni hiérarchie : "on ne peut pas dire non au Louvre", "on doit être au service des musées de France qui manquent de moyens",
- établir des critères de priorité (tendance minoritaire), qu'ils soient de provenance (musées nationaux, musées territoriaux) ; d'importance de l'oeuvre ; d'importance et de complexité de l'opération.

Conséquences :

- une difficulté de pilotage des interventions, aboutissant à l'engorgement de certaines filières, et singulièrement la filière Peinture, avec un plan de charge intenable à Versailles (l'outil informatique OSCAR n'étant pas une aide à la sélection),
- des tensions avec le département de la Recherche, du fait de la non-sélectivité dans les demandes d'analyses scientifiques : "pour la peinture, toutes les oeuvres passent au Laboratoire pour une batterie d'analyses", résultant aussi d'un défaut de dialogue en amont entre les départements Recherche et Restauration pour établir et quantifier les diagnostics, le comité de programmation des demandes récemment mis en place s'avérant insuffisant pour jouer ce rôle,
- l'existence de publications scientifiques (notamment dans *Technè*), mais l'absence depuis quelques années, faute de temps, de publications méthodologiques à destination des professionnels, conservateurs et restaurateurs (ex. projet de cahier des charges d'une restauration, en cours ; normes d'accueil des oeuvres dans les ateliers de restauration),
- une forte insuffisance de recherche programmée en restauration.

Le C2RMF doit continuer à restaurer pour rester expert en restauration, mais se montrer plus sélectif. Comme l'écrivait Bruno Suzarelli en 2007, il paraît indispensable dans le domaine de la restauration de se recentrer sur l'excellence, sur les restaurations expertes, qui demandent des études préalables, une imagerie scientifique et/ou des prélèvements, et un examen collégial.

6.1.3. Une expertise partielle et un volume de recherches trop faible

Une expertise partielle

Du fait de l'héritage (la nature des collections des musées nationaux), des pans entiers des collections des musées des musées français ne sont pas couverts par l'expertise du C2RMF :

- l'ethnologie (française et extra-européenne) n'est représentée que par la présence d'un restaurateur fonctionnaire doté de cette compétence, mais qui réalise très peu de restaurations.
- les *naturalia* conservées par les museums, où se font jour aussi d'énormes besoins, sont en dehors de la compétence du C2RMF.
- le patrimoine industriel et technique ne figure pas dans les attributions du département, même s'il a été suivi pendant quelques années par un conservateur appartenant à la filière Patrimoine scientifique, technique et naturel et si le restaurateur évoqué ci-dessus a acquis des compétences dans le domaine du patrimoine maritime. Aucune véritable expertise institutionnelle ne s'est dégagée au C2RMF, alors que les besoins sont très importants sur le territoire.

Cette carence est d'autant plus gênante que ces collections posent des problèmes spécifiques (de connaissance, de taille, de matériaux, de pièces détachées, de préservation in situ, etc.), que l'expertise dans ces domaines, à l’exclusion de quelques associations, est très rare en France, et que les restaurateurs spécialisés sont très peu nombreux, la frontière entre restauration et entretien-réparation étant ténue dans ces domaines et le recours à des compétences professionnelles non culturelles (mécaniciens, anciens ouvriers...) s’avérant souvent nécessaire. Le C2RMF se montre donc en retard et peu innovant dans ces domaines.

De fait, c'est le département de la conservation préventive qui s'investit dans ces sujets, par le biais d'opérations d'étude scientifique (par exemple sur les *naturalia*) ou la participation à des comités scientifiques de restauration mis en place pour des matériels importants.

Un volume de recherche appliquée trop faible

Le département Restauration est actif en matière de recherche en histoire de la restauration, discipline nouvelle, en collaboration avec l'Institut national d'histoire de l'art (INHA).

Il mène également des opérations de recherche appliquée à la conservation-restauration, en collaboration avec le département Recherche et des laboratoires extérieurs :

- la démarche de la filière Arts décoratifs, à l'occasion de la restauration du mobilier Boulle du département des objets d'art du Louvre, qui s'est attachée à faire valider par l'expérimentation scientifique des techniques traditionnelles (utilisation de gel de colle de nerfs),
- les travaux de la filière Archéologie, en collaboration avec le Louvre et le département Recherche dans le cadre d'expositions temporaires du Louvre (par exemple sur les patines et dorures et des bronzes antiques), qui réalise également des analyses non invasives en fluorescence X portable.
- la recherche sur les papiers chinois récemment engagée par la filière Arts graphiques en collaboration avec les musées de France et le CRCC.

Le domaine le plus innovant est celui de l'Art contemporain, suivi par une toute petite équipe qui se consacre à un domaine très vaste, polymorphe, qui présente des enjeux de préservation (et de restauration) très importants et très urgents (et pour certains insolubles dans l'état actuel de l'art), du fait de la multiplicité et de la non-pérennité de nombre de matériaux de l'art "contemporain". La filière travaille sur peu d'oeuvres qu'elle choisit en fonction d'une problématique, en collaboration avec les musées d'art contemporain en région, souvent dans le cadre d'appels d'offres, avec des collaborations et des financements du CNAP (Centre national des arts plastiques) et a pu acquérir le matériel scientifique nécessaire. Chaque oeuvre accueillie pour restauration constitue un cas d'étude, une « matériauthèque » est constituée et les problématiques et les résultats sont publiés et débattus au sein de la profession. La filière se caractérise par un travail étroit avec les laboratoires industriels, dont les recherches peuvent avoir des applications dans le domaine artistique.

- conservation-restauration des nitrates et acétates de cellulose, dans le cadre du PNRCC,
- participation au programme européen POPART en 2008-2011, avec le CRCC : identification et conservation des plastiques,
- caractérisation des peintures modernes industrielles, à partir de 2009, avec l'Art Institute de Chicago, le CICRP et le laboratoire des peintures Ripolin (travaux sur Picasso, Sérafine de Senlis, Rouault),
- le polychlorure de vinyle dans les structures gonflables à partir de 2009.

Au total, il y a peu d'activités d'étude et de recherche appliquée en restauration, pour plusieurs raisons :

- On constate une collaboration insuffisante entre les départements et un investissement encore peu important du département Recherche dans la recherche appliquée à la restauration[25] ;
- les restaurateurs fonctionnaires jouent un rôle important dans la recherche, notamment dans les filières Arts décoratifs et Archéologie, car ils peuvent consacrer du temps aux études scientifiques (contrairement aux restaurateurs libéraux accueillis qui sont payés à la prestation par leurs commanditaires), mais ils sont peu nombreux ;
- le C2RMF ne peut pas recruter des restaurateurs sous contrat à plein temps pour des projets de recherche limités dans le temps ;
- l'absorption dans les tâches de suivi des opérations de restauration de la plupart des filières, et peut-être même une difficulté à adopter une vision prospective en matière de recherche.

Il est intéressant d'évoquer le devenir de la filière "Examens et analyses" (prélèvements et imagerie) créée en 1999 au sein du département Restauration pour jeter les bases d'une politique de recherche en restauration. Rapidement, celle-ci s'est consacrée plus à des activités de recherche pure qu'à la restauration. En 2008 a été créée une filière interdépartementale "Analyse de la matière picturale" (peinture de chevalet et sculpture polychrome), dépendant des départements Recherche et Restauration. Cette filière inter-départementale a aussi développé des activités de recherche fondamentale sur la caractérisation des matériaux constitutifs des oeuvres, elle ne s'est pas avérée réellement transversale et a été rattachée au département Recherche début 2014 en tant que "Groupe Peintures". Cet exemple peut illustrer la difficulté du C2RMF à concevoir et mettre en oeuvre une politique de recherche en conservation-restauration, que ce soit au sein du département Restauration ou en collaboration avec le département Recherche.

6.2. Activités en conservation préventive

6.2.1 Une création politique

La création du département de la conservation préventive en 1999 répondait à la volonté politique de promouvoir dans les musées français la conservation préventive qui s'affirmait en France dans les années 1990 comme une voie émergente dans une perspective de développement durable[26]. L'activité très volontariste de ce service a progressivement imposé le concept et les méthodes de la conservation préventive dans le champ des musées français à travers une politique très active : très nombreuses missions de terrain, organisation de formations récurrentes et diffusion d'outils méthodologiques. Elle a permis au fil des années de promouvoir une approche systémique de la conservation ainsi que des démarches globales de traitement de masse jusqu'alors inconnues dans les musées : aménagement rationnel des réserves, plan de conservation préventive, puis chantier des collections, et ces dernières années plan de récolement, plan de sauvegarde et d'évacuation, plan de prévention du risque inondation...

[25]Des projets de recherche ont été déposés récemment, par exemple sur les altérations des pigments au cuivre. S'il ne s'agit pas directement de recherche appliquée, ces travaux pourront déboucher à terme sur des applications en conservation-restauration.

[26]Voir La mise en place d'une politique nationale de conservation préventive dans les musées de France, *Technè*, n° 34, 2011.

Même s'il partage avec le département de la restauration de nombreux points communs, le département de la conservation préventive s'en distingue dans son fonctionnement sur trois points :

- tout d'abord, il se positionne essentiellement comme un expert dans son domaine et ne "fait" pas, contrairement au département de la restauration, dont l'activité dominante porte sur la gestion et le suivi des opérations de restauration.
- ensuite, ses interventions bénéficient majoritairement aux musées en région (dans un rapport de 1 à 10). Elle s'étend également à des institutions proches (33 institutions, monuments historiques, archives, bibliothèques, SRA, voire musées étrangers, pour 183 musées de France en 2011).
- enfin, il a développé une activité d'étude scientifique en conservation, au sein du secteur "Études et développement".

6.2.2. Un département absorbé par les missions de conseil au détriment de la diffusion d'outils méthodologiques

Comme pour la restauration, le département de la conservation préventive est absorbé par le conseil, et subit une forte pression de la part des musées territoriaux dont il reçoit 300 demandes par an en moyenne.

Les raisons sont multiples :

- formation insuffisante des conservateurs, malgré une amélioration notoire des enseignements, (les grands musées nationaux ayant quant à eux recruté des préventistes en interne),
- absence de formation des conseillers pour les musées des DRAC dans ces domaines,
- gratuité du service,
- habitude de faire appel à l'expertise du C2RMF, sans discrimination dans le niveau des demandes,
- disparition de certaines compétences au sein du SMF (ingénieur-climaticien spécialisé dans les équipements),
- absence de critères au sein du C2RMF pour traiter les demandes.

Il faut toutefois nuancer cette dernière affirmation. D'une part, les demandes sont désormais soumises au filtre de la réponse obligatoire au questionnaire d'auto-évaluation en conservation préventive en 100 questions, mis en ligne en 2012, mais avec un résultat encore inégal. D'autre part, certains musées ont fait l'objet d'une attention particulière, car considérés comme des cas d'étude (restauration de la maison Pierre Loti à Rochefort, bois gorgés d'eau des ex-voto gaulois de Chamalières au musée Bargoin de Clermont, transport des pastels à la demande d'Orsay, évaluation du climat de la chapelle des Cordeliers et de la chapelle des Franciscains de Colmar, dans le cadre de la restauration sensible du retable d'Issenheim de Grünewald).

Les conseillers pour les musées des DRAC sont des relais assez naturels pour les opérations de conservation préventive, même si nombre de musées s'adressent directement au C2RMF par mail ou par téléphone pour des questions ponctuelles. La réponse aux demandes est chronophage, les missions sur le terrain qui en résultent encore plus. Elles ont déjà été

réduites à la demande de la précédente directrice. Le département a ainsi réalisé en 2012-2013 172 missions sur le terrain (200 en 2010-2011). Pour 50 % environ, elles concernent souvent des questions basiques et répétitives de la part des musées territoriaux (les musées nationaux adressant des demandes plus pointues) qui pourraient être résolues à travers des formations et des outils méthodologiques, ou être laissées à des préventistes privés. Les missions de base effectuées par le département peuvent en plus constituer une forme de concurrence à l'égard des restaurateurs-préventistes. Certes, le service alimente le marché en prescrivant la réalisation d'études quand elles s'avèrent nécessaires, mais en même temps il se substitue à eux dans ces missions de premier niveau.

Les sujets, des plus variés, se répartissent globalement entre diagnostic et aide au projet, les besoins principaux portant, dans l'ordre, sur le climat, les infestations, l'éclairage, et les réserves.[27]

La multiplication de ces missions et activités de conseil (et la participation aux commissions régionales) a pour conséquence un déficit dans les actions de capitalisation de l'expérience et de diffusion d'outils méthodologiques à destination des gestionnaires de musées, alors que dans les années 2000 le département s'était particulièrement distingué dans ce domaine. Le guide du marquage a été réactualisé en 2009 et a prouvé son utilité, car les demandes sur le marquage se sont raréfiées. Le département a également réalisé le guide d'auto-évaluation en ligne, déjà évoqué, ainsi qu'une e-formation à destination des pays francophones (essentiellement africains) avec le département des affaires extérieures de la DGP. Un certain nombre d'autres documents sont en cours d'achèvement[28], leur mise en ligne constitue une priorité.

6.2.3. Une politique de recherche appliquée intéressante mais qui manque de moyens

Le département, au sein du secteur Etudes et développement, mène une série d'études scientifiques appliquées à la conservation des collections.

La tendance générale est aujourd'hui de valider par l'expérimentation des techniques traditionnelles et d'assouplir les normes climatiques trop rigoureuses, en se fondant sur l'observation pour s'adapter à chaque environnement et trouver des solutions peu coûteuses et viables dans le temps, dans une perspective de développement durable.

Recherches en cours

- marquage (recherche réalisée il y a quelques années avec l'AFNOR et le Laboratoire national d'essais et ayant donné lieu à un guide),

[27]Voir Annexe 6, Champ d'intervention des missions de conseil en conservation préventive

[28]Documents à paraître :
- Vademecum de la conservation préventive, réactualisé en 2014
- 6 fiches Climat Mode d'emploi
- 3 cahiers des charges : Mise en réserve ; Chantiers des collections ; Bilan sanitaire.

Par ailleurs le département a en projet de mettre en ligne des articles et l'ensemble de ses rapports de mission qui ont fait l'objet d'une indexation et sont accessibles par Oscar en interne.

- corrosion (mise au point d'un instrument de mesure de la corrosion dans les vitrines, commercialisé, et d'un produit d'attente anti-corrosion)
-tests de matériaux d'exposition,
- vibrations et chocs, en lien avec l'Agence France-Museum (étude de la résistance des collections lors des transports), ou avec Orsay et le MBA de Bordeaux, sur les pastels,
- polluants dégagés par les collections, en fonction du climat : ex-voto gaulois de Chamalières ; animaux taxidermisés à l'arsenic, avec le Museum de Rouen (et recherche avec le département Restauration sur les momies égyptiennes),
- climat : recherche sur les vitrines (mise au point de vitrines étanches pour protéger les collections dans des atmosphères saturées d'humidité),
- comportement des oeuvres en climat tropical avec les musées des DOM, d'abord en Guyane puis à La Réunion : analyse sur le long terme du comportement des collections dans des conditions extrêmes de température et d'humidité, qui permettront d'analyser la résistance réelle de certains matériaux et par là-même d'anticiper les conséquences du réchauffement climatique sous les latitudes métropolitaines,
- lumière : acquisition d'appareils (micro-fading testers) permettant de mesurer et d'anticiper la résistance réelle à la lumière des matériaux les plus sensibles (textiles, papiers...).

Il faut souligner que ces recherches sont réalisées dans de mauvaises conditions matérielles : de petits laboratoires ont été installés tant à Versailles qu'au pavillon de Flore, et pâtissent tous du manque de place, ainsi que de l'éloignement et du manque de réseau partagé pour ceux qui se trouvent à Versailles.

Les études font appel à des partenariats diversifiés (écoles d'ingénieurs, industriels) et cherchent à développer les méthodes collaboratives avec les musées (par exemple pour les recherches sur les polluants). Un groupe interministériel et collaboratif sur les polluants dégagés par les collections devrait prochainement se mettre en place (du fait des enjeux de santé publique que ces sujets recouvrent). Le renouvellement en 2015 de la convention entre le Louvre et le C2RMF pourrait être l'occasion de renforcer les collaborations en matière de conservation préventive. Le département travaille avec le musée de la musique mais encore peu avec le LRMH et le CICRP, et les partenariats dans le cadre de groupements de recherche demandent à être développés (recherches sur la corrosion : un partenariat national et deux partenariats internationaux; collaboration dans le cadre de PATRIMA pour la recherche sur les vibrations ; recherche sur les boîtes d'archives en bois dans le cadre du PNRCC avec la BNF). Comme pour le département de la restauration, le développement de la recherche en conservation se heurte essentiellement au peu d'investissement jusqu'alors du département Recherche dans la recherche appliquée. Cependant, une évolution récente mérite d'être signalée : depuis 2014, le département Recherche a accepté de valider la démarche et d'évaluer le résultat des recherches menées par le département de conservation préventive[29].

Le département de conservation préventive participe à trois groupes du comité européen de normalisation et diffuse ses résultats, mais sans doute de façon trop confidentielle, dans *Technè*.

6.2.4. Des moyens insuffisants par rapport aux enjeux

[29]De même, quelques récents sujets de thèses sont susceptibles de prolongements en recherche appliquée.

Même en réduisant la part des missions, l'équipe est sous-dimensionnée par rapport aux enjeux actuels de la conservation préventive et aux activités à mener. Ses moyens, ses compétences, ses équipements devraient faire l'objet d'un examen et d'une amélioration après une définition collégiale des objectifs.

6.3. Problématiques communes aux deux départements

6.3.1. Manque de sélectivité et de critères d'intervention

Les attentes de musées, et particulièrement des musées territoriaux, sont supérieures aux moyens des deux départements et la gratuité des prestations déresponsabilise les « clients » du C2RMF. L'évolution du paysage national depuis quinze ans rend pourtant impérative aujourd'hui une meilleure définition des missions du C2RMF, du fait de son statut national et de l'unicité du Laboratoire. Le SCN doit affirmer sa spécificité, ses domaines d'excellence, ses modes d'intervention (voire sa vocation territoriale en matière de restauration), avant toute réflexion sur son modèle économique.

6.3.2. Manque de diffusion et de rayonnement

Les deux départements publient dans *Technè*, le département de la restauration organise les Journées d'étude de la restauration (Raphaël, Léonard, Rembrandt, Goya), ouvertes aux spécialistes étrangers et qui accueillent de plus en plus les conservateurs en région, la filière Art contemporain et le département de conservation préventive travaillent en collaboration avec les musées en région et des organismes de recherche.

Cependant, il faut souligner des manques :

- une présence plus discrète depuis quelques années du département Restauration dans les grands débats professionnels et déontologiques, à l'ICOM-CC et l'ICROM– ou dans les instances de l'AFNOR[30].
- des publications trop confidentielles, et l'absence de mise en ligne de la base EROS qui représente toute l'expérience en restauration du C2RMF,
- un manque de bilans et de synthèses (accessibles) malgré l'expérience capitalisée.
- un tarissement dans l'élaboration de documents en ligne destinés aux professionnels (conservateurs et restaurateurs), même si beaucoup de ces documents sont en voie d'achèvement.

Le département Restauration reste encore trop centré sur l'œuvre isolée et le département de la conservation sur le musée.

6.3.3. Un rôle national insuffisamment défini

Selon l'arrêté de création du C2RMF en 1998, *"ce centre a pour mission de mettre en œuvre, en liaison avec les conservateurs responsables des collections, la politique de la direction des musées de France en matière de recherche, de conservation préventive et de restauration des collections des musées de France"*. Apparemment, les attentes actuelles de la tutelle sont l'exercice (délégué) du CST au sein des commissions en région, et la poursuite de l'excellence en matière de recherche, mais il ne semble pas qu'il existe véritablement une

[30]Il participe au comité de la recherche de la DGP et à la conception des journées annuelles de la conservation-restauration.

politique nationale en matière de conservation-restauration, contrairement aux années 1990 et au début des années 2000, de sorte que le C2RMF est relativement laissé à lui-même.

Absence d'un état des lieux de la conservation-restauration en France

Un tel état des lieux relève de la responsabilité du SMF -même si le pilotage technique pourrait en être confié au C2RMF-, pour disposer des éléments lui permettant et de définir les priorités et les modalités d'une politique nationale.

L'état de la restauration en France n'est pas connu avec précision (volume, marchés, fluxs financiers, besoins...). Contrairement à l'administration des monuments historiques qui a entrepris l'état sanitaire des monuments classés à la demande du Parlement[31], un tel état des lieux n'a jamais été réalisé pour les collections des musées de France, malgré la ferme recommandation de réaliser un état sanitaire des réserves des musées de France émise dans un rapport sénatorial de 2003 [32]. Une première expérimentation a été entreprise en 2005-2006 par le C2RMF et deux DRAC avec la réalisation d'un audit par un cabinet de préventistes sur la conservation des collections de Haute-Normandie et de Picardie[33], mais elle n'a pas été poursuivie. Les besoins actuels des musées ne sont donc pas connus avec précision et cet état des lieux reste à réaliser, en particulier pour ce qui concerne les réserves, qui constituent la priorité.

Les données existent (partiellement), à travers les bilans des commissions régionales qui se tiennent depuis douze ans ; la connaissance du terrain des musées des conseillers en DRAC ; les rapports de mission du SMF et du département de conservation préventive ; le bilan du récolement décennal mené par les musées de France entre 2004 et 2014 ; et enfin le test en ligne d'auto-évaluation en conservation préventive (mais encore trop récent).

La mission conseille cependant de sous-traiter une partie de l'état des lieux pour parvenir à un résultat rapide, et impérativement pour ce qui concerne l'étude du marché de la conservation-restauration (actuel et prospectif).

A terme, le test d'auto-évaluation en conservation préventive est une piste prometteuse qui doit pouvoir être développé, à l'image de ce que pratique l'inspection générale de la culture aux Pays-Bas : les musées sont responsabilisés, ils remplissent des questionnaires déclaratifs, sur la base desquels l'inspection établit une cartographie des risques sur laquelle elle fait porter ses efforts.

Inexistence du "réseau des ateliers régionaux" [34]

Les missions du C2RMF doivent être mises en perspective avec les activités des

[31]Premier bilan en 2007 ; 2e bilan en 2012.

[32]*La gestion des collections des musées*, Rapport d'information n° 379 (2002-2003) de M. Philippe Richert , fait au nom de la commission des affaires culturelles du Sénat, déposé le 3 juillet 2003.
La députée I. Attard, si elle s'est penchée sur la situation des réserves des musées et les responsabilités de l'Etat dans le rapport sur *La gestion des réserves et des dépôts des musée*s n'a pas renouvelé cette prescription. *(*Rapport d'information n° 2474 de la commission des affaires culturelles et de l'éducation de l'Assemblée nationale, présenté par Mme Isabelle Attard, MM. Michel Herbillon, Michel Piron et Marcel Rogemont, 17 décembre 2014).

[33]Voir Le Ray-Burimi S., Bertin F., Bergeaud C., Féau E., May, Vers un Delta-Plan en Haute-Normandie ?, dans *Technè*, n°23, 2006 2005.

[34]Voir le rapport de Dominique Dupuis-Labbé, SMF-Sous direction des collections, *Rapport sur les ateliers de restauration du réseau,* 2013

ateliers de restauration en région, improprement appelés « le réseau des ateliers régionaux ». Le « pilotage » de ces questions incombe au SMF, en collaboration avec les autres services patrimoniaux.

Les ateliers régionaux, au nombre de 19[35] se sont mis en place dans les années 1970-1980, et constituaient des réponses locales à des besoins locaux, surtout en archéologie.

Dans les années 1990, l'État a voulu mettre en œuvre un projet politique de maillage territorial, à travers des investissements en équipements et des mises à disposition en personnel de recherche, cherchant à améliorer la qualité de ces ateliers, tout en orientant les commandes des musées vers eux. Ces partenariats ne se sont pas traduits par un conventionnement avec l'État (sauf à Vesoul), mais l'État siégeait au CA et donnait un avis sur la nomination des directeurs.

Ce projet de maillage équilibré sur le territoire est resté très incomplet et la seule réalisation d'envergure fut la création du CICRP inauguré en 2002, GIP rassemblant l'État, la région PACA, le département des Bouches-du-Rhône et la Ville de Marseille. Le CICRP comporte un plateau technique d'accueil de restaurateurs libéraux doté d'une instrumentation scientifique importante, il est chargé de missions de conseil et de recherche et répond aux besoins en conservation-restauration du grand Sud-Est, pour les secteurs patrimoniaux des musées, des objets mobiliers et du patrimoine écrit. Le projet d'un centre symétrique pour le Nord-Ouest à Lens, imaginé dans la dynamique de la création du Louvre-Lens, n'a jamais vu le jour pour des raisons financières.

Ce "réseau" juxtaposait des structures très hétérogènes (en termes de statut, de taille et de spécialité), sans cadre défini institutionnellement, dont très peu sont "viables" économiquement (essentiellement le CICRP, Arc'Antique à Nantes, Arc Nucleart à Grenoble).

Le désengagement progressif de l'Etat et des collectivités territoriales a affaibli les ateliers, qui sont passés de 22 à 19, et dont certains sont en grande difficulté financière. Par ailleurs, la mise en concurrence des restaurateurs a grandement contribué à tuer le réseau.

Le C2RMF animait autrefois le réseau par des réunions régulières, mais la dernière s'est tenue en 2005 et il n'existe plus aucun pilotage. Il faudrait aujourd'hui tout reconstruire, et sur des bases entièrement nouvelles. La question se pose actuellement au SMF de savoir s'il faut revivifier le réseau (et comment ?) ou au contraire acter définitivement sa mort. Le SMF a mis en place en 2014 un groupe de travail associant C2RMF, LRMH et d'autres services patrimoniaux (Archives, Monuments historiques, Archéologie) pour élaborer un schéma de maillage du territoire, qu'il conviendrait de réactiver en y associant le domaine du Livre et l'IDP.

Plusieurs facteurs plaideraient pour une revitalisation du réseau sur des bases nouvelles : en premier lieu la réforme territoriale, qui doit être saisie comme une opportunité pour proposer des partenariats aux grandes régions et créer de agences régionales en conservation-restauration dans une logique d'aménagement du territoire ; d'autre part la dimension patrimoniale transversale d'un tel projet ; la situation financière difficile de certains restaurateurs, qui permettrait de plaider auprès du ministère de la culture la dimension

[35]Voir liste des ateliers en Annexe 7

économique du projet à travers l'aide à un métier culturel indispensable ; l'émergence de nouveaux besoins où la conservation préventive et l'entretien prennent le pas sur les opérations lourdes de restauration ainsi que de nouveaux marchés tels que celui de la préservation des oeuvres d'art contemporain et du patrimoine industriel et technique ; et enfin, le fait qu'une organisation centralisée qui fait converger une grande partie des restaurations et des demandes de conseil vers Paris n'est ni rationnelle ni économe. Cependant, l'intervention du ministère dans un domaine concurrentiel ne va pas de soi.

Quel pourrait être le rôle du C2RMF dans une telle configuration ?

- un rôle de "grand département" de la conservation-restauration ?

Cette hypothèse, qui s'insèrerait dans le cadre d'une refonte des grands départements envisagée par le SMF, a été avancée par plusieurs de nos interlocuteurs. C'est un rôle que le C2RMF joue déjà de fait, mais son audience pourrait en être symboliquement renforcée, notamment auprès des grands musées nationaux. Cette hypothèse peut être mise en oeuvre même en-dehors d'une réflexion sur le réseau national.

- un rôle de "labellisateur" des ateliers comme l'envisage le SMF ?

Il est à noter qu'il ne s'agirait pas de CST, le législateur n'ayant prévu aucun contrôle des ateliers ni de l'exécution des restaurations. Il s'agirait plutôt d'élaborer une charte de qualité sur les conditions d'accueil des oeuvres des musées de France dans un atelier de restauration, qu'il soit public ou privé (assurances, équipements, sécurité, hygiène...) et de veiller à son respect.

- un rôle d'animateur de réseau, en tant que structure d'excellence ?

Il serait nécessaire de concevoir ce rôle de façon horizontale, où le C2RMF pratiquerait une large mise à disposition de son exceptionnelle documentation scientifique, le recours possible à son instrumentation scientifique performante en cas de besoin, et aurait un rôle moteur pour l'impulsion de recherches collectives et pour l'organisation d'échanges.

- Un rôle d'opérateur au sein du maillage ?

Le C2RMF est déjà un plateau technique d'accueil des restaurations très performant.

Si les besoins nationaux sont clairement définis par une étude, le C2RMF peut redéfinir sa mission dans une optique de subsidiarité, en définissant des critères explicites d'intervention, inspirés de l'exemple canadien (par exemple être le plateau technique des musées nationaux et des musées territoriaux d'Ile de France -ou au-delà- ; en faisant payer certaines de ses prestations mais en pratiquant un accueil gratuit pour les grandes restaurations qui donnent matière à recherche, en cas d'une évolution ultérieure de ses statuts).

L'existence d'une telle étude pourrait orienter de façon objective les choix stratégiques du C2RMF : par exemple faut-il resserrer les ateliers de Versailles ? Ou au contraire les agrandir pour s'ouvrir à une clientèle plus large (monuments historiques, archéologie) ?

Organiser les relations avec la profession des restaurateurs

Il manque à l'évidence un observatoire de la profession des restaurateurs. Ceux-ci sont environ 1300, dont 240 préventistes. On observe que certains d'entre eux sont en difficulté financière, et ils ne peuvent pas sans doute pas tous vivre du marché, même s'il ne s'est pas effondré. La mise en concurrence a fragilisé la profession, et les plus jeunes pratiquent des prix

cassés pour survivre. La transposition de la directive européenne de libre circulation leur porte un coup supplémentaire, beaucoup de formations européennes s'effectuant en 3 ans et non en 5 ans comme en France[36].

Environ 60 restaurateurs sont encore formés chaque année, mais la formation, dispersée, est encore mal appréhendée dans ses effets économiques et son adéquation avec le marché[37]. On manque de préventistes (alors que le Master de conservation préventive de Paris I va disparaître), ainsi que de restaurateurs spécialisés pour le patrimoine industriel et l'art contemporain. Le MCC entretient peu de communication avec la profession et le C2RMF n'est pas assez associé aux formations des restaurateurs, notamment à l'INP**.**

- Investir davantage la formation des conservateurs et la diffusion

Un gros effort de formation a été consenti sur la formation des professionnels responsables des collections des musées (en particulier les conservateurs lors de leur formation initiale à l'INP, et à travers la formation permanente pour toute la filière culturelle). Cependant, après vingt ans, force est de constater qu'une bonne part de ces responsables demeure insuffisamment formée à l'élaboration des cahiers des charges de restauration et au dialogue avec les restaurateurs, et ne s'est pas approprié complètement la conservation préventive.

[36]Texte du décret en cours d'examen au SG.

[37]L'insertion professionnelle des restaurateurs diplômés est désormais l'un des objectifs du contrat de performance de l'INP.

RESTAURATION-CONSERVATION – PRÉCONISATIONS

Activités de restauration

- Des programmes de recherche longs seraient indispensables, ne serait-ce que dans le seul domaine des peintures, sur les vernis et les chancis, sur les craquelures, sur l'évolution des pigments.
- Le C2RMF ne s'est pas engagé dans l'évaluation sur le long terme des restaurations effectuées, ni des méthodes et des produits de la restauration, ce qui constitue un réel manque qu'il devrait combler par des collaborations avec le LRMH et le CRCC.
- Une réflexion intersectorielle au MCC, voire interministérielle, serait indispensable dans les domaines de la restauration du patrimoine technologique, industriel et technique et des *naturalia*, pour faire émerger les compétences et favoriser le traitement de ces patrimoines.

Activités en conservation préventive

- Le temps récupéré en sélectionnant mieux les missions pourra être mis à profit pour diffuser plus et mieux et se recentrer sur le pôle Études et développement, très prometteur.
- Ce dernier gagnerait à renforcer, en lien avec le département Recherche, ses collaborations avec le LRMH et le CICRP sur les infestations et les phénomènes de bio-dégradation ainsi que la conservation des œuvres dans leur contexte.

Problématiques communes aux deux départements : critères de sélectivité

La définition de critères d'intervention connus de la communauté professionnelle s'avère une nécessité. Le C2RMF peut s'inspirer à cet égard le l'exemple de l'Institut canadien de conservation qui affiche ses critères sur son site internet[38]. Toute opération menée par le C2RMF devrait être d'intérêt national, ou du moins d'intérêt général.

La réflexion en matière de **restauration** peut s'organiser à partir d'un faisceau croisé de critères :

- provenance : musées nationaux ou territoriaux,
- importance de l'oeuvre, ou existence d'un corpus,
- importance de l'opération : restaurations fondamentales,
- besoin réel d'analyses et d'imagerie scientifique,
- opération susceptible d'alimenter la connaissance et la recherche en restauration,
- éventuellement subsidiarité pour des musées démunis en compétences.

Toute opération susceptible d'être réalisée sans inconvénient dans un atelier en région ou l'atelier d'un restaurateur libéral ne devrait pas venir au C2RMF.

Dans le domaine de la **conservation préventive**, il apparaît important de préserver l'animation du réseau des musées de France et l'activité de conseil, mais en redéfinissant le rôle du département. Le nombre de missions doit être réduit, les missions se "spécialiser" (dossiers sensibles, questions transposables à d'autres musées) et obéir à des critères connus de la profession : interventions organisées autour de la définition d'axes de recherche, sur la base de corpus définis dans un cadre collaboratif avec les musées et éventuellement subsidiarité, pour

[38]Voir Annexe 7

des musées très démunis.

Cependant, pour être compètement fiable et prospectif, ce travail de rationalisation et de sélection devrait pouvoir s'appuyer sur un état des lieux de la conservation-restauration en France.

Il est par ailleurs conseillé de renforcer les missions du conseil scientifique de l'établissement et de créer en son sein une section Conservation-Restauration.

Rapprocher les départements Conservation préventive et Restauration ?

Le département Conservation préventive est porteur de grands enjeux pour l'avenir de la conservation des collections, dans la perspective du réchauffement climatique et de la baisse des crédits publics. Malgré ces enjeux, on peut se demander si l'existence d'un département à part entière, numériquement très faible (13,7 ETP) se justifie encore, d'autant que l'équipe est sous-dimensionnée par rapport aux activités à mener. Le département de conservation préventive pourrait gagner à devenir la filière transversale d'un grand département Conservation-Restauration. Dans un tel cadre, il pourrait bénéficier de moyens humains et matériels supplémentaires pour développer son action. Par ailleurs, la transversalité de la conservation préventive ne pourrait qu'être bénéfique à l'ensemble de la réflexion et des activités. Ce schéma offrirait en outre l'avantage de mieux équilibrer le Pôle Recherche et le Pôle Conservation-Restauration. Cependant, les changements d'organigramme ne constituent pas une fin en soi et doivent être évalués à la lumière des besoins, des missions et des moyens.

Réaliser un état des lieux de la conservation-restauration en France

Il est recommandé au SMF de procéder à un état des lieux de la conservation-restauration, avec un premier volet urgent consacré aux réserves ;

- d'étendre cet état des lieux aux objets mobiliers protégés en collaboration avec la SDMHEP et les conservateurs des antiquités et objets d'art,
- de sous-traiter pour partie la réalisation de ces études.

Le C2RMF devra développer le test d'auto-évaluation par les musées, et fonder sa stratégie de conservation préventive sur sa diffusion et son exploitation.

Avenir du "réseau des ateliers régionaux" ? : étudier l'existant et évaluer les opportunités

- le SMF devrait réactiver rapidement le groupe de travail transversal (musées, archives, monuments historiques, archéologie) destiné à déterminer le schéma de maillage territorial le plus approprié aux besoins, et y associer le domaine du Livre et l'IDP.
- il est également recommandé au SMF de faire réaliser des études approfondies sur les ateliers pour pouvoir élaborer une stratégie économique et territoriale adaptée : étude fine du volume actuel d'activités des ateliers eux-mêmes ; besoins en conservation-restauration des musées (mais aussi des monuments historiques, de l'archéologie, du patrimoine écrit) ; de sous-traiter le volet concernant l'étude du marché et des bassins d'activité, en incluant les temps et les frais de transport.
- la réforme territoriale constitue une opportunité à saisir. Le nouveau réseau devrait s'appuyer sur les structures existantes économiquement saines et dotées de fortes compétences et d'équipements performants qui pourraient offrir des plateaux

techniques d'accueil aux restaurateurs libéraux. Pour être économiquement viables, ces structures doivent être des ateliers transversaux, travaillant pour plusieurs secteurs patrimoniaux. S'il voit le jour, le nouveau réseau doit d'emblée être conçu comme horizontal et multi-polaire.
-L'élaboration d'une « charte de qualité » à l'intention des ateliers pourrait être confiée au C2RMF.

Faciliter les relations avec la profession des restaurateurs
- Il serait très utile de mettre en place à la DGP un observatoire de la profession des restaurateurs, tous secteurs confondus.
- le C2RMF devrait réinvestir l'animation de la profession.

Investir davantage la formation des conservateurs et la diffusion
- l'objectif est de rendre les responsables de musées et les conseillers pour les musées en DRAC autonomes dans ces domaines, en investissant plus encore la formation initiale et permanente, notamment à l'INP ; en construisant le dialogue sur la base du test d'auto-évaluation en conservation préventive ; en multipliant les vecteurs de diffusion ; en facilitant les échanges professionnels par des rencontres régulières.
- le volet complémentaire et indispensable de ces actions serait de sensibiliser les élus à ces questions, notamment par le biais de leurs associations et de leurs organes de presse.

7. RECHERCHE

7 .1. Une activité préservée, mais des orientations affichées trop génériques

Le département Recherche a été très affecté par la dissolution de l'UMR 171, le départ de nombreux agents du CNRS et, avec eux, de certaines compétences essentielles au bon équilibre des programmes de recherche ; ainsi les compétences en dendrochronologie, en archéomagnétisme font aujourd'hui défaut au C2RMF. Cette modification profonde de la structure du département recherche du C2RMF, modification suivant l'abandon du projet du centre de conservation du patrimoine à Cergy paraît avoir durablement affecté l'activité du département et sa stratégie de programmation comme en témoignent les rapports d'activité 2010-2011 et 2012-2013.

Le départ des agents du CNRS a affecté aussi les agents du département parce qu'ils s'étaient assimilés à ces chercheurs pour former une équipe scientifique à l'apparence cohérente pouvant éventuellement masquer des questions non résolues de statut et de positionnement.

Le département Recherche a pendant cette même période et comme c'est le cas pour l'ensemble des services de l'Etat, vu se réduire progressivement ses effectifs et notamment les agents de catégories B et C. Cette réduction du nombre des techniciens et agents administratifs sollicite les ingénieurs et conservateurs du département au détriment de leurs activités principales et contribue à la difficulté du département à répondre aux demandes de services des départements Restauration ou Conservation.

Pour faire face à ces circonstances nouvelles et confirmer, au sein de la communauté scientifique nationale, sa place essentielle de laboratoire de recherche patrimonial, le département Recherche a poursuivi ses activités selon les deux axes fondamentaux qui ont présidé à la création du C2RMF :

- la recherche scientifique menée en partenariat avec le CNRS et l'université dans le cadre de collaborations nationales et européennes ;
- l'étude scientifique, le service ou l'assistance scientifique et technique nécessaire à l'acquisition, la restauration, ou la conservation d'une œuvre patrimoniale.

Ces orientations s'appuient sur l'originalité et la légitimité du C2RMF qui repose sur ses trois spécificités principales fondatrices

- la recherche selon des techniques non invasives et non intrusives
- une plate-forme instrumentale spécialisée
- la capitalisation des données sous forme de bases de données.

La force pour le C2RMF est, en effet, d'être parmi les rares institutions au monde à réunir à ce niveau d'excellence trois éléments convergents : équipement, capitalisation, compétences patrimoniales ; l'appareillage scientifique du C2RMF associé à sa spécificité patrimoniale est important, voire unique dans le paysage scientifique national et international.

Toutefois, au-delà de ces objectifs génériques, les recherches conduites au sein du C2RMF couvrent un champ très vaste sans qu'il soit possible d'en identifier les axes principaux et les finalités ou l'inscription dans un temps donné.

7.2. Des partenariats nouveaux

Pour permettre au C2RMF de poursuivre le développement de ses compétences scientifiques et renouer les liens avec le CNRS et l'université, un partenariat a été conclu entre le C2RMF et l'ENSCP ; au sein de l'UMR 8247 de Chimie Paris Tech (IDEX PSL), l'équipe scientifique mixte créée autour du projet Physico-Chimie des Matériaux Témoins de l'Histoire (PCMTH) s'attache à étudier 4 classes de matériaux, le verre, la céramique, les matériaux colorants et enfin les matériaux à base de carbone, selon trois objectifs :

- connaissance des matériaux
- origine et évolutions
- conservation et restauration.

D'autres partenariats sont aussi en cours d'élaboration afin de permettre la poursuite du développement des compétences scientifiques du C2RMF et de lui conserver sa place singulière.

Ces partenariats nouveaux apparaissent ouvrir des perspectives nouvelles notamment dans le domaine, trop peu développé au sein du département, de la conservation-restauration.

7.3. Une nouvelle organisation

La prise en considération des faiblesses structurelles évoquées dans le chapitre 1 du présent rapport et la nécessité de refonder ses partenariats après la dissolution de l'UMR 171 a conduit le C2RMF à envisager, à compter de 2014, une nouvelle organisation du département de la recherche ; 5 groupes, répartis en 2 sous-groupes, ont été identifiés :

- imagerie : photographie, radiographie, apparence, imagerie informatique ;
- AGLAE+ : AGLAE, microscope électronique à balayage/fluorescence X, diffraction;
- datation : carbone 14, thermoluminescence ;
- objets : métal, verre, céramique, pierre ;
- peinture : peinture de chevalet, polychromie, arts graphiques.[39]

Les trois premiers groupes constituent les plate-formes instrumentales d'analyse et d'examen se consacrant aux problématiques de recherche scientifique « fondamentale » programmées par le C2RMF et aux examens et analyses nécessaires aux programmes conduits par les départements de la restauration et de la conservation.

Les deux groupes suivants se consacrent, pour l'essentiel, aux objets.

Cette nouvelle organisation vise à mieux répondre aux besoins des départements en maintenant une orientation prioritaire sur la recherche fondamentale, sans pour autant négliger les études et services aux musées et aux œuvres patrimoniales ; c'est sans doute là que réside la difficulté principale à surmonter.

Cette organisation, définie dans le courant de l'année 2013 et mise en œuvre à partir de 2014 anticipait les conclusions de l'audit conduit par le CNRS sur l'Equipex New Aglaé fin

[39] Comme évoqué précédemment, les compétences en dendrochronologie et en archéomagnétisme seront à restaurer au sein du département.

2014 et qui a identifié clairement les forces et faiblesses du département et recommandé la mise en œuvre des axes organisationnels suivants :

- harmonisation et complémentarité nécessaire de la recherche et du « service » aux musées, les activités de « service » alimentant également la recherche,
- séparation claire des missions d'analyse et actions de recherche,
- définition de priorités claires et d'objectifs stratégiques inscrits dans le temps,
- création d'un comité scientifique de programmation (émanation du conseil scientifique, organisme plus large et à la vocation plus politique).

Les résultats de la mise en œuvre de ce nouveau mode de fonctionnement au cours des années 2014-2015 devront faire l'objet d'une évaluation afin d'en mesurer la pertinence.

7.4. Définir les grands axes de la recherche

7.4.1. Définir des priorités claires

Si l'organisation réformée proposée paraît à même de répondre à une partie des recommandations de l'audit de 2014, la définition de priorités claires et d'objectifs stratégiques inscrits dans le temps reste à arrêter.

Il demeure vrai aussi que les sujets de recherche n'ont généralement pas de lien direct avec la conservation-restauration et que la temporalité même de certaines recherches (plusieurs années) est déconnectée du temps des interventions des autres départements.

Ainsi, afin de permettre l'identification de ces priorités, il n'a pas été fait d'analyse et de bilan des demandes ou des préoccupations scientifiques des musées pour identifier les principales thématiques, les grands axes de la recherche, ni d'analyse des commissions de la restauration pour en faire émerger des thèmes de recherche.

Si la connaissance des matériaux et des techniques est un des objectifs et des points d'excellence du département de la Recherche, la recherche en conservation-restauration, qui constitue l'autre grand enjeu pour le patrimoine national, doit être développée au sein de ce département.

Pour aider à ce travail de programmation des grands axes de recherche, il n'a pas été envisagé la création d'un comité scientifique de programmation, ni par la réunion des compétences internes au C2RMF, ni par la création d'un comité scientifique de programmation, émanation du conseil scientifique de l'établissement dont il serait la section Recherche.

7.4.2. Insuffisance de la recherche appliquée à la conservation-restauration

Il est frappant de constater que les recherches sont souvent le fait d'individus et non de l'institution. Cette situation doit prendre fin ; c'est l'établissement qui doit être à même de définir et soutenir une politique de recherche en conservation-restauration et une ligne commune, associant tous les départements. La refondation en 2014 du conseil scientifique constitue un pas dans ce sens.

Le désintérêt du département Recherche pour la recherche appliquée à la conservation-restauration a été maintes fois souligné, et parfois imputé au manque de temps (chercheurs

absorbés par les tâches urgentes d'authentification et la recherche fondamentale). Cette affirmation mérite d'être nuancée, certains chercheurs ayant contribué par leurs recherches à l'amélioration de la conservation de certains types de collections :

- recherches sur la désalinisation à coeur des tablettes de terre crue, en liaison avec le LRMH,
- conservation des bronzes antiques et des bronzes modernes (XVIe-XIXe siècle),
- préservation des verres archéologiques pulvérisés (le procédé chimique de consolidation mis au point n'ayant finalement pas été retenu par le département Restauration parce qu'il modifiait la structure des objets),
- obsolescence technologique pour les oeuvres contemporaines.

De même, le département Recherche a accepté en 2014 de valider les recherches menées par le département Conservation Préventive ; on peut aussi évoquer la collaboration depuis 2011 du Département des archives et des nouvelles technologies avec le département Restauration sur l'apport de l'imagerie hyperspectrale à la restauration.

La politique de recherche pourrait aussi prendre plus largement en considération les problématiques scientifiques de conservation-restauration des objets patrimoniaux à travers notamment la mise au point de protocoles d'expérimentation ou l'expertise de produits et ainsi orienter également ses recherches dans les domaines de l'application.

7.4.3. Les activités de « service » en question

Les activités du département en matière d'étude scientifique, de service ou d'assistance scientifique et technique nécessaire à l'acquisition, la restauration, ou la conservation d'une œuvre patrimoniale apparaissent aux yeux des agents du département de la recherche comme ayant pris un développement par trop important et au détriment du temps nécessaire à la recherche « fondamentale ».

Par ailleurs, les demandes de service ou d'études et d'assistance qui parviennent au département n'apparaissent pas suffisamment hiérarchisées ou ne s'inscrivant pas dans leur échéancier de travail en raison de leur arrivée « au fil de l'eau » dans le service.

Il existe aussi une interrogation quant à la pertinence de ces demandes qui n'apparaissent pas toujours pleinement justifiées aux agents du département.

En raison de sa compétence démontrée, le département doit faire face à des demandes d'authentification foisonnantes, impromptues et toujours urgentes de la part des musées nationaux et des services d'autres départements ministériels ; demandes qui affectent le plan de charge du département et perturbent les activités de recherche et d'étude ou de service.

Comme pour les activités de conservation-restauration, les prestations « de service ou d'étude» réalisées par le département Recherche sont gratuites et n'entrent pas dans le calcul des coûts globaux des restaurations accueillies au sein des ateliers du C2RMF.

Le coût réel et complet des analyses scientifiques et des prestations associées n'est pas mesuré ou évalué à l’issue de la restauration des œuvres et n’est pas fourni, à titre au moins indicatif, aux commanditaires, conservateurs des musées et maîtres d’ouvrages.

RECHERCHE – PRÉCONISATIONS

Formuler les enjeux et les priorités de la recherche

Le ministère de la culture a fait progresser, au cours des dix dernières années, les connaissances scientifiques dans ses domaines de compétence et renforcé les partenariats noués avec le CNRS et l'université ; cette politique poursuit les principaux objectifs suivants :

- développer la recherche appliquée concernant la conservation et la valorisation du patrimoine culturel national ;
- continuer à participer à des projets de recherche européens, le pilotage de projets, souhaitable pour le rayonnement du C2RMF, demandant un renforcement des services-supports.

Le C2RMF doit définir et formuler les axes principaux de ses thématiques et programmes de recherche et les situer par rapport aux objectifs arrêtés par le ministère de la culture.

Créer une section Recherche du conseil scientifique

Pour faciliter la formulation de la politique de recherche du C2RMF, il est conseillé de renforcer les missions du conseil scientifique de l'établissement et de créer en son sein une section Recherche.

Placer le C2RMF au cœur du réseau des partenaires

La dissolution de l'UMR 171, apparaît de ce point de vue, sinon une chance, à tout le moins une opportunité de reformuler les enjeux et priorités de la recherche conduite au sein du C2RMF, de nouer des contacts ciblés avec d'autres partenaires scientifiques nationaux et internationaux et de placer les orientations guidant l'action du C2RMF au premier plan.

Des risques induits seront à prendre en considération dans la recherche et l'identification de ces partenariats nouveaux : celui de dispersion des équipes de recherche entre plusieurs programmes et donc de perte d'unité des équipes et de lisibilité de la politique du C2RMF.

Une difficulté inhérente à la vocation même du C2RMF subsistera : les préoccupations très spécifiques de la recherche au sein du C2RMF n'apparaissent pas comme prioritaires dans le paysage national et international de la recherche et les programmes ad hoc sont rares.

Elargir le champ de la recherche à des thèmes partagés

Il apparaît utile de préciser les périmètres de recherches du laboratoire, les thématiques prioritaires et leur lien avec les œuvres ou les matériaux patrimoniaux ; de même que leurs interactions éventuelles avec les programmes conduits par les autres départements.

L'analyse et le bilan des demandes ou des préoccupations scientifiques des musées doit permettre, à court terme, d'identifier et d'arrêter les principales thématiques et les grands axes de la recherche que conduira le C2RMF.

Développer la recherche appliquée en conservation-restauration

Pour répondre aux recommandations de l'audit conduit en 2014, la recherche en conservation-restauration du C2RMF doit se donner des objectifs et des priorités clairs , notamment dans le domaine de la recherche appliquée et déboucher, à terme, sur des résultats concrets dans un délai programmé : protocoles de restauration, normes, prescriptions, voire produits et matériels (dont certains peuvent même être brevetés), diffusion large et formation des milieux professionnels.

Un des obstacles à surmonter est la difficulté de recruter des restaurateurs sur des contrats de 3 à 5 ans pour des recherches ciblées, les vacations du SG-DREST de quelques mois sont les bienvenues mais ne permettent pas de travailler de façon suivie, de même que les vacations des restaurateurs-conseil, consacrées essentiellement à des missions de terrain.

Même si les besoins des musées n'ont pas encore été précisément identifiés dans le cadre d'une étude, il paraît indispensable de mobiliser d'ores et déjà les trois départements sur des programmes de recherche portant sur les produits de la restauration, le vieillissement des matériaux, les infestations et les contaminations microbiologiques (au sein du pôle mixte C2RMF-LRMH), la conservation et les enjeux du développement durable et de la conservation des objets dans leur contexte, les évolutions climatiques dans une vision prospective, et enfin la veille technologique. Cette dynamique doit être fortement renforcée.

Les collaborations doivent être développées avec le LRMH (très complémentaire avec ses pôles Bois, Textile et Microbiologie), le CRCC, le CICRP, le laboratoire du musée de la musique. La collaboration avec les laboratoires industriels, à l'image de ce qu'a expérimenté la filière Art contemporain du département de Restauration, est une voie d'avenir, par exemple sur le climat. Le besoin de tests sur les matériaux et les produits de restauration, qui requerrait des équipements spécifiques (essais mécaniques, de porosité, d'adhérence) peut être étudié avec le CRCC ou le laboratoire de l'INP.

Enfin, le travail collaboratif avec les musées sur des corpus (comportement des matériaux et conservation) doit être développé. Le C2RMF n'est pas un organisme certificateur et de ce fait ne peut pas certifier matériels et produits, mais sa présence au sein des organismes certificateurs (AFNOR, CEN) est indispensable pour accompagner toutes les démarches de certification dans le domaine de la conservation-restauration des patrimoines.

Définir les contenus et objectifs d'un plan d'action

La qualité des équipes et des outils d'investigation est parfaitement établie ; il convient, dès à présent de clairement définir, dans une programmation pluriannuelle, les axes de recherche, en privilégiant une approche multidisciplinaire associant sciences dures et sciences humaines ; d'en préciser les échéances et les résultats attendus en regard des investissements humains et financiers consentis et d'en mesurer les résultats obtenus et leurs développements potentiels.

La part réservée aux « services » et à l'assistance scientifique et technique doit être organisée, quantifiée et programmée très en amont de la demande effective ; elle doit représenter une part non extensive des activités du laboratoire ; un équilibre, à l'arbitrage de la direction, doit être ménagé pour conserver au C2RMF sa capacité à conduire des programmes de recherche « fondamentale » d'envergure.

8 . DOCUMENTATION, DIFFUSION, ENSEIGNEMENT, RAYONNEMENT

8.1. La sauvegarde et diffusion de la documentation scientifique : un enjeu fort

8.1.1. Sauvegarde des données scientifiques et alimentation de la base EROS

Le département des archives et des nouvelles technologies (DANTI) occupe une fonction-support de première importance, mais éprouve des difficultés à s'affirmer comme département transversal face aux autres départements, notamment le département de la Recherche. Les archives du département de la conservation préventive ne sont pas centralisées au DANTI. Les procédures d'archivage et de communication du dossier, mises au point avec le SIAF, ne sont pas toujours respectées.. Il paraît utile de rédiger et diffuser un vademecum rappelant ces procédures et de réaffirmer la règle qui ne doit pas souffrir d'exceptions.

La filière Archives, documentation et bibliothèque a en effet la charge de préserver et diffuser la documentation des oeuvres analysées et restaurées par le Centre depuis 1931 (fiches de santé des œuvres, rapports de restauration et de recherche, photographies et imagerie), ce qui en fait le centre de documentation européen le plus riche et le plus ancien dans ce domaine. La filière gère par ailleurs une matériauthèque issue des prélèvements, qui demanderait à être mieux valorisée par la saisie accélérée de ses contenus[40].

Des stratégies de conservation opérantes, malgré un relatif manque de moyens, ont été mises en place depuis 1993 : meilleure conservation matérielle des documents papier et des supports photographiques fragiles (diapositives, négatifs, supports radiographiques) ; numérisation rétrospective des documents sur des critères de fragilité et de consultation ; archivage électronique des données nativement électroniques produites par le département Recherche depuis 2000. Les documents numérisés ou archivés électroniquement (couvrant plus de 70 000 dossiers d'oeuvres, soit 33 000 dossiers de restauration et 40 000 rapports de recherche, représentant 300 000 images) sont indexés et viennent enrichir la base EROS (European Research Open System). Le C2RMF se trouve cependant face à un enjeu de préservation majeur, celui des données de la recherche, non pas des rapports, régulièrement archivés, mais des données de base (données analytiques et images), détenues par chaque chercheur dans son disque dur, sans aucune indexation.

8.1.2. Les limites d'EROS

En interne, EROS sert la communication, mais les ateliers de Flore et de Versailles, si ils peuvent y accéder, ne peuvent alimenter EROS, faute de réseau (question récurrente qui semble sans issue du fait des contraintes de sécurité informatique du ministère de la culture). Pour être opérationnel en interne, EROS doit intégrer OSCAR et une gestion électronique de l'imagerie numérique (d'un poids trop élevé et d'un traitement difficile), "au sein d'un écosystème documentaire performant" (appel d'offres lancé en 2013).

Magnifique outil, EROS souffre néanmoins d'un défaut majeur à l'externe : il n'est en effet pas mis en ligne, même s'il a été conçu pour l'être (et alors que son précurseur l'était), et l'échéance de cette mise en ligne ne semble pas précise, non plus que les causes de ce retard (difficultés techniques, moyens financiers, réticences humaines liées au secret industriel et commercial et à la propriété intellectuelle de la part des restaurateurs et des chercheurs ?). Il

[40] 15 000 prélèvements ont fait l'objet d'une informatisation, à raison de 1 500 par an environ.

est nécessaire d'ouvrir rapidement un chantier sur cette question.

La filière Nouvelles technologies de l'information travaille sur les enjeux d'avenir liés à EROS (le web sémantique, l'interopérabilité et la recherche au sein des mesures instrumentales) dans le cadre du programme PARCOURS mené avec le LRMH, et en association avec le CRCC et le laboratoire ETIS, pour permettre l'interrogation de bases de données patrimoniales actuellement incompatibles. La visualisation des données scientifiques en 3D a fait l'objet entre 2008 et 2012 d'une participation au programme de recherche européen 3D COFORM (développer des algorithmes de visualisation et de traitement des données, d'un poids très lourd), et en 2013 au programme du consortium européen COST-COSCH. Il faut ici signaler une particularité du service qui a précédé le DANTI, qui à partir des années 1990 s'est imposé comme spécialiste international de l'imagerie en participant aux programmes européens VASARI et CRISATEL qui ont permis d'affiner considérablement cette technologie (sans doute trop en marge des activités de autres départements jusqu'en 2011). Cependant, le département s'est progressivement vidé de ses compétences, aujourd'hui représentées par un seul chercheur.

Bien qu'EROS ne soit pas en ligne, le C2RMF met néanmoins sa documentation à la disposition de l'extérieur, mais de façon trop limitée : les centres de documentation du Carrousel et de Versailles accueillent des lecteurs extérieurs (en 2012-2013 : 1086 au Carrousel, essentiellement des étudiants ; 712 à Versailles, pour la plupart des restaurateurs). Il est conseillé d'établir dès à présent un guide des ressources documentaires du C2RMF.

Le C2RMF assume un rôle pilote dans le groupe de travail ARCHLAB[41] au sein du programme européen CHARISMA mis en œuvre en 2009 (et remplacé récemment par IPERION) : ARCHLAB vise à encourager la circulation des connaissances et des chercheurs, en facilitant les séjours dans les 21 institutions sœurs par le biais de subventions européennes. Le C2RMF a ainsi accueilli en 2012-2013 9 équipes internationales, soit 13 chercheurs sur des projets de recherche, et a reçu 157 réponses à ses appels d'offres depuis le début du programme, preuve de l'intérêt que suscite sa documentation scientifique.

8.2. Enseignement et formation

Tous les départements du C2RMF (y compris le DANTI) sont engagés dans de nombreuses activités d'enseignement et de formation : formation des chercheurs**,** formation initiale et permanente des professionnels de musées (principalement auprès de l'INP, de l'École du Louvre, du master en conservation préventive de Paris I et du département de la formation scientifique et technique de la DGP). Le C2RMF dispense ainsi 600 heures par an d'enseignement et de formation en restauration**,** et 260 en conservation préventive, ce qui en fait un acteur très présent en matière de formation, même s'il faut souligner qu'il est peu impliqué, de son point de vue, dans la formation des restaurateurs dispensée à l'INP.

Les membres du C2RMF encadrent ou co-encadrent de nombreux travaux de recherche (mémoires de masters, ou thèses pour les 7 personnes titulaires d'un HDR) dans tous les domaines de compétence du SCN, mais en particulier au sein du département Recherche.

Le C2RMF accueille également de très nombreux stagiaires (environ 60 par an) **:** doctorants au département Recherche qui contribuent très activement aux programmes de recherche ; étudiants en histoire de l'art ; élèves-restaurateurs, étudiants en documentation et en

[41]Archives of Museums and Cultural Heritage Institutions

nouvelles technologies dans les autres départements).

Cependant, chacun est sollicité au titre de sa compétence personnelle, et non à titre institutionnel, et sans vision d'ensemble au C2RMF sur les enseignements, leurs contenus et leurs enjeux. La tendance est en train de s'inverser et doit être poursuivie pour permettre au C2RMF de s'affirmer comme un acteur décisionnaire en matière de formation : une réunion annuelle réunit désormais le C2RMF avec l'INP et l'Ecole du Louvre pour son master Régie, afin de définir conjointement le contenu des enseignements et la participation du C2RMF ; la formation en conservation préventive dispensée par le département de la formation scientifique et technique de la DGP a été rationalisée en 2014. Parallèlement, un recensement des formations françaises en conservation préventive, disparates et éclatées entre 14 masters, a été réalisé par le département Conservation préventive et ce recensement des formations s'étend maintenant aux départements de la Restauration et de la Recherche.

8.3. Communication et diffusion

Les travaux du C2RMF sont publiés et diffusés sous plusieurs modes.

8.3.1. La revue *Technè*

La revue *Technè,* créée en 1994 et publiée à 1000 exemplaires dans un format luxueux, est l'organe de diffusion du SCN. Elle est suivie par un conservateur. Plus orientée auparavant vers les sciences dures, elle publie depuis 4 ans des numéros thématiques faisant le point sur une question de conservation-restauration (Obsolescence tehnologique, Conservation préventive...) et s'est ouverte à l'histoire de la restauration désormais inscrite dans les axes de recherche du SCN.

S'adressant à un public de professionnels, conservateurs et restaurateurs, c'est la seule revue française généraliste sur les matériaux du patrimoine et leur conservation-restauration, et elle vient combler un manque. C'est aussi un outil de communication pour le service.

On peut cependant formuler quelques critiques : d'une part le fait qu'elle soit publiée en français uniquement, et le fait quelle ne soit pas disponible en ligne, ce qui réduit considérablement sa diffusion. La revue pourrait également s'ouvrir aux recherches des autres laboratoires et à l'actualité de la recherche en conservation-restauration.

8.3.2. Le site internet

C’est l'autre vecteur institutionnel de la communication du C2RMF. Ayant beaucoup vieilli, il est en cours de refonte depuis 2014. A ce stade, il manque encore beaucoup de contenus, ce qui traduit également un retard pris par le C2RMF dans l'élaboration de documents méthodologiques à destination des musées, retard en passe d'être comblé.

Par ailleurs, dans la production du C2RMF, on peut déplorer un manque de synthèses et de bilans. Des mises en perspectives plus générales seraient des plus utiles.

8.3.3. La communication et la sensibilisation du grand public

La précédente directrice a souhaité mettre l'accent sur la communication auprès des media, peu développée jusqu'alors, et l'appétence du public pour les liens entre art et sciences constitue en effet un bon terrain de communication.

Bénédicte Rolland-Villemot dans son rapport de 2013 souligne la possibilité de développer des actions de sensibilisation du grand public et notamment des scolaires (allant au-delà des visites de groupe et des ouvertures pour la Nuit des musées)[42]. Si cette orientation paraît intéressante, il n'apparaît pas que ce soit là une mission fondamentale du C2RMF. Un volet du site internet pourrait cependant y répondre, tout en assurant une diffusion plus large que les actions *in situ.*

8.3.4. Journées d'étude et publications

Le département Restauration organise avec le Louvre des journées d'étude internationales destinées à présenter le résultat de plusieurs années de recherche sur un corpus cerné. Ces échanges ne font pas toujours l'objet de publications.

Les autres modes de diffusion ne sont pas le fait du seul C2RMF. Aussi la participation du service à de grandes opérations de restauration ou à des recherches sur des corpus dans le cadre d'expositions temporaires (notamment avec le Louvre) se traduit par la collaboration à des ouvrages collectifs et à des catalogues d'expositions. L'ancienne directrice a pu exprimer le souci que les partenaires ont tendance à reléguer l'action et la visibilité du C2RMF dans de telles opérations.

8.4. Rayonnement

Le service est bien représenté (à l'exclusion du département Restauration), et à des niveaux importants, dans les instances professionnelles internationales : l'ICOM-CC et l'ICROM.

8.4.1. Publications scientifiques, participation à des colloques

La majorité des publications scientifiques dans des revues de rang A émane sans surprise du département Recherche (75%), de même que la participation à des colloques internationaux qui compte pour l'évaluation de la carrière des chercheurs. Le rayonnement du C2RMF est directement lié à l'excellence de ces publications

On peut cependant regretter que dans ce domaine le service ait du mal à exister par rapport aux individus, que la course (inévitable) aux publications de rang A laisse peu de place à d'autre types de publications, et que d'autre part certaines recherches s'étirent dans le temps (parfois sur des dizaines d'années) sans faire l'objet d'une publication de synthèse.

Même s'il est difficile de définir des critères mesurables dans ce domaine, le rayonnement national et international du C2RMF est réel et puissant. Les modes de diffusion évoqués ci-dessus sont nécessaires et contribuent au rayonnement de l'établissement, mais celui-ci repose sur des facteurs intrinsèques.

8.4.2. Rayonnement national et international

Au niveau national, il se traduit par sa participation à de nombreux programmes nationaux avec des partenaires multiples, et par les très bonnes évaluations par l'AERES sur la nature des recherches et sur l'instrumentation du laboratoire. Le C2RMF reste un référent pour la profession des conservateurs, et un partenaire obligé du Louvre pour l'étude de corpus ou la restauration de chefs-d'œuvre de premier rang.

[42]Voir Annexe 4, Documents de référence.

En revanche, par rapport aux années 1990-2000, on constate un manque de visibilité du département Restauration dans les instances professionnelles nationales et internationales. La profession des conservateurs, très demandeuse de conseil et d'assistance, est en attente de documents méthodologiques qui l'aideraient à conquérir son autonomie dans les domaines de la conservation-restauration, ce qui permettrait au C2RMF de se recentrer sur un rôle d'excellence. En revanche, malgré une grande proximité dans le travail, une relation de méfiance semble s'être collectivement développée avec les restaurateurs, du fait du contexte économique difficile pour ces derniers et il n'est pas aisé de savoir comment y remédier.

A l'international, le rayonnement du C2RMF se fonde essentiellement sur son activité de recherche, sur l'importance de son instrumentation scientifique et notamment d'Aglaé, sur l'ancienneté et l'importance de sa documentation, qui lui permettent de participer à de nombreux programmes européens où il est parfois moteur.

DOCUMENTATION, ENSEIGNEMENT, DIFFUSION, RAYONNEMENT - PRÉCONISATIONS

Sauvegarde des archives et de la documentation scientifique, et alimentation de la base EROS

- réaffirmer le rôle transversal du DANTI en matière d'archivage tous supports.
- clarifier les missions du DANTI et les rendre plus opérationnelles.
- l'arrivée à l'âge de la retraite de certains chercheurs peut se traduire par des pertes irrémédiables (qui se sont déjà produites) et rend la résorption du passif très urgente : la gestion des données de base de la recherche (données analytiques et images) constitue un enjeu majeur pour les années à venir.
- le C2RMF va devoir faire face à un très important chantier de diffusion et de réutilisation des données publiques, pour compléter les ressources d'EROS et le rendre accessible par internet.

Enseignement et formation

- l'engagement du C2RMF dans les domaines de l'enseignement et de la formation doit s'institutionnaliser et se rationaliser par la mise à plat et la renégociation des conventions existantes, pour mettre l'accent sur les besoins fondamentaux de la profession et définir les besoins émergents, et participer à la décision et à la validation des contenus des enseignements ;
- une implication plus forte dans la formation des restaurateurs et (pour ce qui concerne la conservation préventive) dans la formation des conservateurs doit être négociée avec l'INP.

Communication et diffusion

- *Technè* devrait être mis en ligne sur une plate-forme comme Revue.org, et traduit a minima en langue anglaise.
- le site internet doit être enrichi par des contenus, notamment par des outils à destination des professionnels : guides, prescriptions, fiches techniques, vademecum, articles, bilans et synthèses.
- Journées d'étude et publications : il conviendrait de créer des journées d'étude consacrées à des sujets de conservation-restauration (notamment la conservation préventive), et d'affirmer la présence éditoriale du C2RMF face à ses partenaires.
- Rayonnement : les activités de publication et de participation à des colloques devraient être plus coordonnées et valorisées par l'établissement lui-même.

ANNEXES

A) ANNEXE 1 - Lettre de mission du directeur général des patrimoines

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

Ministère Culture Communication

19 JUIN 2014

Note à l'attention de
Madame Isabelle BALSAMO
Cheffe de l'Inspection des patrimoines

Direction générale des patrimoines

Le directeur général

182, rue Saint-Honoré
75033 Paris Cedex 01
France

Téléphone 01 40 15
Télécopie 01 40 15

Objet : mission de l'Inspection au Centre de recherche et de restauration des musées de France (C2RMF)

Acteur majeur de la politique du ministère en matière de contrôle scientifique et technique sur les collections des musées de France et donc opérateur structurant de la politique nationale dans ce domaine, le Centre de recherche et de restauration des musées de France (C2RMF) accompagne les musées dans leurs politiques de recherche, de conservation et de restauration sur leurs collections, et agit sur l'ensemble du territoire national.

Il est porteur, depuis sa création, de projets scientifiques essentiels et de partenariats avec le monde de la recherche. Son niveau d'équipement et ses équipes pluridisciplinaires lui valent une forte reconnaissance internationale.

Dans un contexte qui a beaucoup changé en quelques années, le C2RMF doit affirmer son positionnement et fonder collectivement un projet nouveau, au service de la connaissance et de la conservation du patrimoine muséal.

Je souhaite donc, en accord avec la directrice chargée des musées de France, Marie-Christine Labourdette, que l'Inspection des patrimoines conduise une mission sur le C2RMF.

Cette mission s'intéressera à tous les domaines de compétence - étude et recherche scientifiques, conservation préventive, restauration, documentation - et portera, en particulier, sur les points suivants, qui doivent permettre une nouvelle définition des missions du C2RMF :

- l'activité scientifique du service, au regard des besoins des établissements patrimoniaux : modes d'intervention du centre auprès des musées de France, notamment nationaux et à la demande des directions régionales des affaires culturelles, tant pour le périmètre de ces interventions que pour l'organisation de son travail.

- la mise en œuvre de programmes transversaux de moyen ou long terme,

B)

C)

- la politique de documentation et d'archivage du Centre, la gestion des ressources et leur diffusion, notamment au travers de la revue *Techné*,

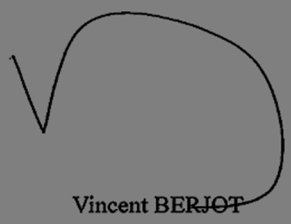
- la place du service dans le paysage national de la restauration et le réseau des ateliers en région, ainsi que dans l'évolution des métiers (formations, habilitations, contrôle scientifique et technique sur les autres ateliers),

- la politique de la recherche du service et sa place au sein du ministère : relations avec les autres laboratoires (LRMH, CRCC...), avec les établissements d'enseignement supérieur et de recherche (INP, Ecole du Louvre) ; les enjeux et les résultats des partenariats académiques et internationaux, et l'inscription de sa politique de recherche dans une perspective globale pour le ministère.

Sur ces différents points, vous établirez un diagnostic et formulerez des recommandations.

Les équipes du service des musées de France et du C2RMF sont naturellement à votre disposition pour vous fournir tous les éléments qui vous seraient utiles.

Je souhaite que ce rapport me soit rendu pour le 1er octobre 2014.



Vincent BERJOT

D)

ANNEXE 2- LISTE DES PERSONNES AUDITIONNEES

E)

F)

Service des Musées de France
Marie-Christine Labourdette, directrice
Vincent Lefèvre, sous-directeur, sous-direction des collections
Bruno Saunier, sous-directeur, sous-direction de la politique des musées
Claire Chastanier, adjointe au sous-directeur des collections,
Dominique Dupuis-Labbé, sous-direction des collections, cheffe du bureau des acquisitions, de la restauration, de la conservation préventive et de la recherche

Département de la Recherche et de la Politique Scientifique
Pascal Liévaux, chef du département

Département de la Recherche, de l'Enseignement Supérieur et de la Technologie
Astrid Brandt-Grau, cheffe du département
Sylvie Max-Collinart, adjointe à la cheffe du département

Sous-Direction des Monuments Historiques et Espaces Protégés
Judith Kagan, Cheffe du bureau de la conservation du patrimoine mobilier et instrumental

Laboratoire de Recherche des Monuments Historiques
Isabelle Pallot-Frossard, directrice

Centre Interdisciplinaire de Conservation et Restauration du Patrimoine
Roland May, directeur

Médecine de Prévention
Dr Marie-Dominique Lardoux

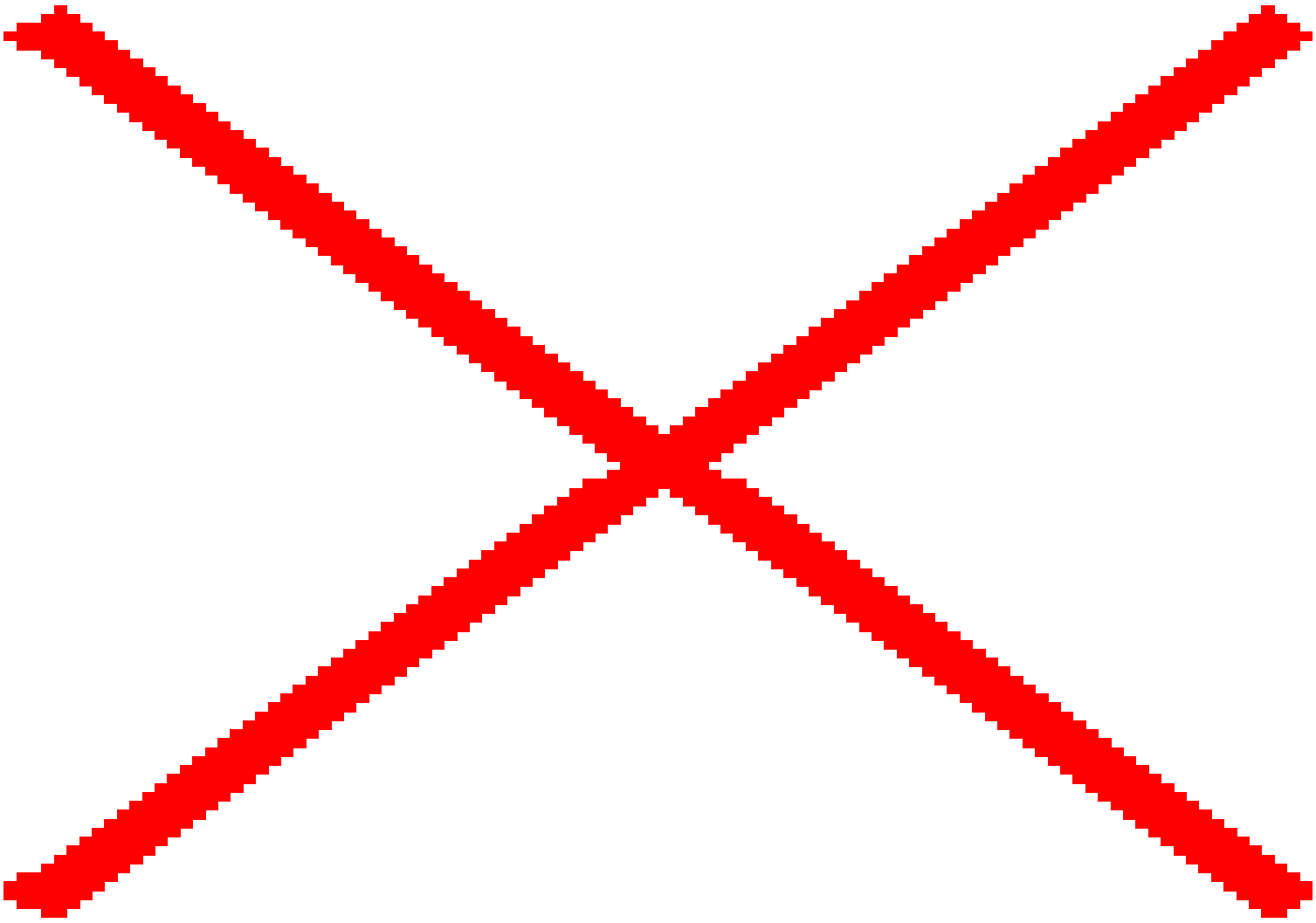
ANNEXE 2 - Liste des personnes auditionnées

C2RMF
Marie Lavandier, ancienne directrice
Luc Bouiller chef du département Archives et nouvelles technologies de l'information
Marie Renée Courty, administratrice
Philippe Georgen chef du département Conservation préventive
Lorraine Mailho, cheffe du département Restauration
Michel Menu, chef du département Recherche

Nathalie Balcar	Alexandra Gérard
Gilles Barabant	Anne-Solenn Le Hô
Cécile Binet	Marie Lionnet-de Loitière
Anne-Liesse Boquien	Benoît Mille
Anne Bouquillon	François Mirambet
Brigitte Bourgeois	Anne de Mondenard
Clotilde Boust	Abdelkader Ouahrani
François Boyer	Claire Pacheco
Isabelle Cabillic	Ruven Pilay
Isabelle Colson	Elisa Porto
Roberta Cortopassi	Régis Prévôt
Natalie Coural	Elisabeth Ravaud
Pierre Curie	Pascale Richardin
Claude Darrieumerlou	Dominique Robcis
Christian David	Astrid Roche
Cécile Dazord	Noëlle Timbart
Michel Dubus	Sylvie Watelet
	Antoine Zink

G)

H) ANNEXE 3 - ORGANIGRAMME DU C2RMF



I) ANNEXE 4

J) DOCUMENTS DE REFERENCE POUR L'ÉLABORATION DU RAPPORT

Rapports et documents du C2RMF et du SMF

Rapports d'activité du C2RMF, 2010-2011 (publié), et 2012-2013 (version électronique)

B. Rolland-Villemot, chargée de mission, Bilan de l'action du C2RMF depuis sa création en matière de restauration des collections et de conservation préventive, mai 2013

C2RMF, Vademecum Cahier des charges en conservation-restauration (rédigé par Béatrice Sarrazin, Gilles Barabant, Sylvie Watelet, Christine Lancestremère, conservateur au Musée des Monuments français, Palais de Chaillot, anciennement conservateur au C2RMF, Cécile Des Cloiseaux, restaurateur-conseil au C2RMF), Juin 2012 (réactualisé en 2014).
Numéros thématiques de Technè

Dominique Dupuis-Labbé, SMF, Rapport sur les ateliers de restauration du réseau, 2013

Rapports sur la création d'un centre national de conservation en banlieue parisienne

Alain Erlande-Brandenburg, conservateur général honoraire du patrimoine, Rapport Centre national de conservation du patrimoine, avril 2007

Bruno Suzzarelli, Inspecteur général de l’administration des affaires culturelles, Le projet de centre national de conservation du patrimoine, MCC-IGAAC, novembre 2007

Bruno Suzzarelli, Inspecteur général de l’administration des affaires culturelles, Le projet de centre national de conservation du patrimoine, mission complémentaire sur le projet de création d’un centre de conservation, de recherche et de restauration du patrimoine d'Ile de France, juin 2008

Jean- Pierre Dalbéra, chargé de mission, Ministère de la Culture, Le pôle scientifique et technique du projet de centre national de conservation du patrimoine, avril 2009

Vincent Pomarède, Pour un renouveau des relations entre la science et l'art : apports du centre de recherche et de conservation du patrimoine à la connaissance, a la conservation et la restauration des œuvres d'art, des objets archéologiques et du patrimoine monumental, mai 2010

Autres

Rapport sur les restaurateurs de Daniel Malingre, conseiller référendaire à la Cour des comptes réalisé en 2001 à la demande du ministre de la Culture, 2001

Rapport sur les restaurateurs de Christian Kert, député, 2003, réalisé sur décision conjointe du Sénat et de l'Assemblée nationale, 2003

La gestion des collections des musées, Rapport d'information n° 379 (2002-2003) de M. Philippe Richert , fait au nom de la commission des affaires culturelles du Sénat, déposé le 3 juillet 2003

Techniques de restauration des œuvres d'art et protection du patrimoine face aux attaques du vieillissement et des pollutions, Rapport n° 3167 de l'office parlementaire d'évaluation des choix scientifiques et technologique, présenté par M. Christian Kert, juin 2006

La gestion des réserves et des dépôts des musées, Rapport d'information n° 2474 de la commission des affaires culturelles et de l'éducation de l'Assemblée nationale, présenté par Mme Isabelle Attard, MM. Michel Herbillon, Michel Piron et Marcel Rogemont, 17 décembre 2014.

ANNEXE 5

MISSIONS DU C2RMF DANS LES INTERVENTIONS EN RESTAURATION

(Extrait du site du C2RMF : http://www.C2RMF.fr/restaurer/assistance-aux-musees)

En gras, ce qui relève d'un maître d'oeuvre ou d'une assistance à maître d'oeuvre
(d'après les documents : Ministère de la culture et de la communication, Direction générale des patrimoines, Sous-direction des monuments historiques et des espaces protégés, Département de la formation, 17 octobre 2014, Paris, Judith KAGAN, Jean-François DELHAY)

Après avoir examiné les motivations et les objectifs du conservateur responsable de la collection, le chef de filière ou le responsable scientifique compétent va mettre en place un dispositif afin d'établir un diagnostic de la situation qui se déroulera en plusieurs étapes successives :

- mission sur place et examen des collections ;
- **constats d'état et bilan des conditions de conservation ;**
- étude du statut et de l'histoire matérielle des œuvres ;
- **définition des ensembles (en fonction de l'état de conservation, du support, des impératifs d'exposition au public, etc.) sur lesquels une ou des interventions sont souhaitables ;**
- **définition des protocoles, c'est-à-dire des propositions d'études ou de traitements et d'interventions de conservation ou de restauration sur les œuvres.**

Une fois ces préliminaires achevés, la programmation (qui peut être annuelle ou pluri-annuelle) tiendra compte de plusieurs éléments :

- calendrier et délais en fonction des priorités (type d'intervention, exposition, publication, etc.) ;
- complexité prévisible des interventions ;
- lieu d'intervention : sur place au musée ou dans les ateliers du C2RMF ;
- **équipement et matériel nécessaire aux interventions les plus lourdes ou les plus délicates ;**
- **établissement du cahier des charges ;**
- qualification et devis des restaurateurs ;
- budget ;
- avis préalable de la commission scientifique régionale des musées de France (section restauration)
- demande de subvention.

Dans le cadre du processus de sélection du (des) restaurateur(s), le représentant du département restauration peut être sollicité sur le type d'opération administrative à privilégier : mise en concurrence simple, MAPA, appel d'offre ouvert ou non, organisation des lots, identification des qualifications nécessaires dans le respect du code des marchés publics (fiche-marches_publics.pdf).

Dès lors que les aspects administratifs et techniques des opérations sont réglés, le

C2RMF assure, en concertation permanente avec le conservateur responsable de la collection, le suivi scientifique des interventions :

- examens et analyses qui peuvent se révéler nécessaires ;
- tests de nettoyage, d'allègement de vernis, pour choix des niveaux d'intervention ;
- éventuelle constitution d'un comité d'experts ;
- validation des différentes étapes de l'intervention ;
- documentation systématique de la restauration et couverture photographique ;
- préconisation pour l'accrochage, la présentation et la conservation préventive des oeuvres restaurées ;
- diffusion éventuelle : enseignement, expositions, publications, etc.

ANNEXE 6

CHAMP D'INTERVENTION DES MISSIONS DE CONSEIL EN CONSERVATION PREVENTIVE

(Source : Rapports d'activité)

Aide au projet

Projet architectural :

Aide à la rédaction du PSC
Programmation des besoins
Programmation fonctionnelle
Suivi des étapes jusqu'au DCE

Gestion des collections :

Aide à la rédaction des cahiers des charges
Plan de conservation préventive
Transfert des collections
Chantiers des collections
Marquage
Matériaux de conditionnement et d'exposition

Diagnostics

Facteurs d'altération :

Climat (mesure, contrôle, acquisition d'appareils, interprétation et données)
Lumière (microfadométrie)
Infections et infestations (diagnostic, lutte, prévention, en lien avec le LRMH)
Evaluation du risque et plan de sauvegarde, PPRI-PPCI

Analyses et études :

Tests de matériaux
Analyse des polluants
Evaluation du risque mécanique (chocs, vibrations)
Mesure du risque climatique

Demandes de formations

Marquage, infestations et anoxie, climat

K) ANNEXE 7 - LES ATELIERS DU RESEAU EN 2013[43]

[43]Liste élaborée à partir de l'étude de Dominique Dupuis-Labbé, SMF, *Rapport sur les ateliers de restauration du réseau*, 2013, Annexe 2

L)

-ARLES, Atelier de conservation et de restauration des mosaïques et des peintures murales
Service en régie Conseil général des Bouches du Rhône

-BORDEAUX, Laboratoire de conservation- restauration du musée d'Aquitaine
Convention Ville de Bordeaux / INRAP

-CAEN, Laboratoire de restauration du musée de Normandie
Service en régie Ville de Caen

-CAEN, Normandie Patrimoine
Association loi 1901 subventionnée par le Conseil régional

-DRAGUIGNAN, Laboratoire de conservation, restauration et recherche (LC2R)
Société coopérative de production

-GRENOBLE, Arc Nucléart
GIP (Etat, CEA, conseil régional de Rhône-Alpes, Ville de Grenoble, Association ProNucleart)

-JARVILLE (Meurthe et Moselle), Laboratoire d'archéologie des métaux (LAM)
Communauté urbaine du Grand Nancy en régie directe au sein du musée de l'histoire du fer-Domaine de Montaigu, Jarville

-KERGUEHENNEC (Bignan, Morbihan), Atelier régional de conservation et restauration de sculptures polychromes
Association loi 1901

-LYON, Atelier de conservation-restauration des tissus du musée des Tissus de Lyon
Chambre de commerce et d'industrie de Lyon

-MARSEILLE, Centre interdisciplinaire de conservation et de restauration du patrimoine (CICRP)
GIP (Etat, Région PACA, Conseil général des Bouches-du-Rhone, Ville de Marseille)

-NANTES, Arc'Antique
EPCC (État, conseil général de Loire-Atlantique, ville de Nantes, région Pays de la Loire et région Bretagne)

-NIORT, Centre interrégional de restauration de peintures (CIRCPN)
Gestion intercommunale, Communauté d'agglomération Niort

-SAINT-DENIS, Unité de traitement et d'information en conservation archéologique (UTICA)
Association loi 1901

-SAINT-ROMAIN-en-GAL (Rhône), Atelier de restauration des mosaïques et d'enduits peints de Saint-Romain-en-Gal
Entente interdépartementale associant les départements du Rhône et de l'Isère

-SOISSONS, Centre d'études des peintures murales romaines (CEPMR)
Association loi 1901

-TOULOUSE, Atelier de restauration des musées municipaux
Atelier municipal

-TOULOUSE, Materia Viva
Association loi 1901

-VESOUL, Centre régional de restauration et de conservation des objets d’art de Franche-Comté (CRRCOA)
Association loi 1901

-VIENNE, Centre de restauration et d’études archéologiques municipal Gabriel Chapotat (CREAM)
Service en régie Ville de Vienne

Ateliers fermés depuis 2010

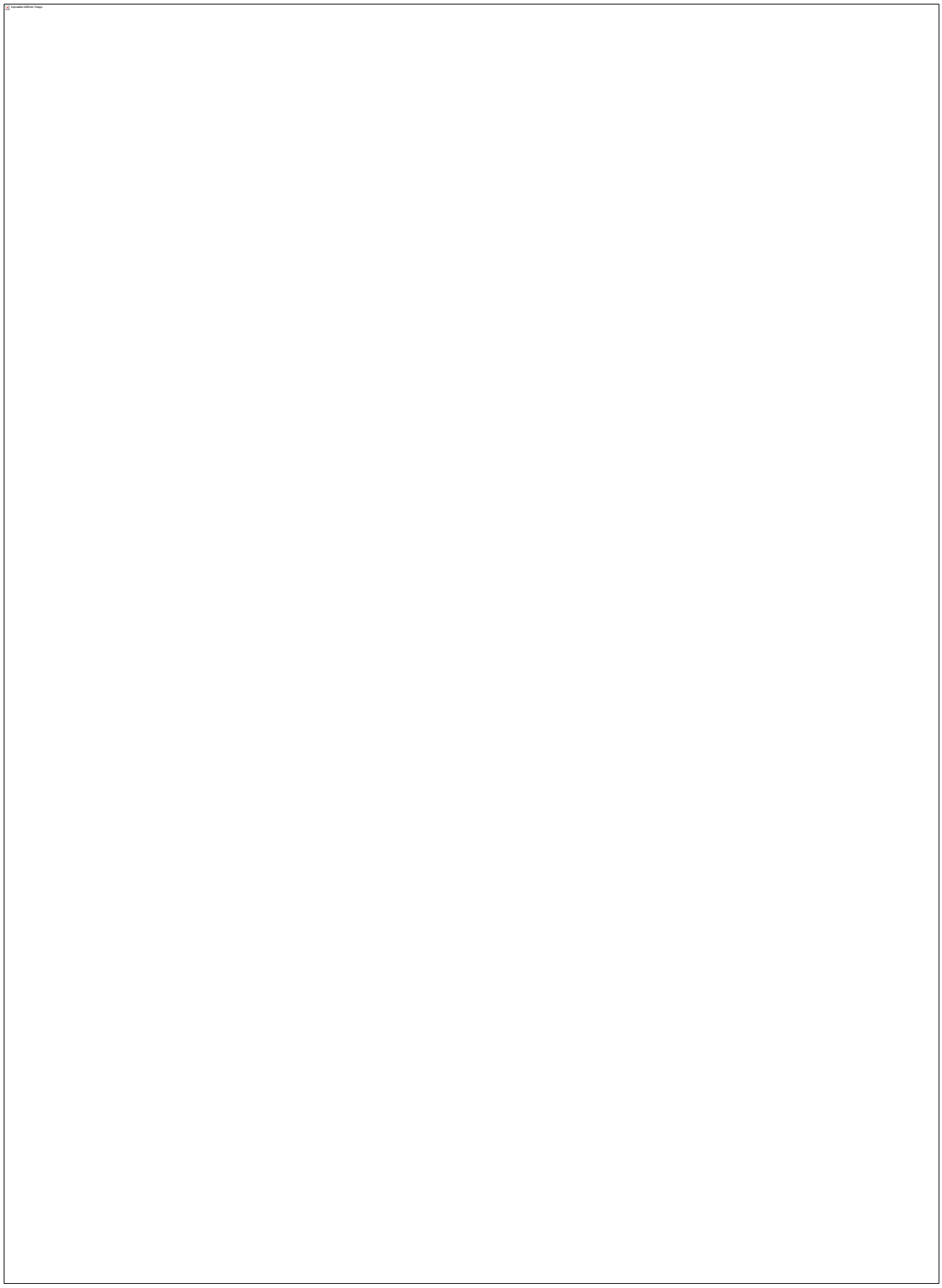
-SEURRE, Atelier régional de restauration des éléments du patrimoine
Association loi 1901, cesse ses activités en 2009.

-COMPIEGNE, Conservare
Association loi 1901, mise en liquidation judiciaire en décembre 2012.

-GUIRY-EN-VEXIN (Val d’Oise), Laboratoire de conservation-restauration du musée archéologique du Val d’Oise
Service en régie, Conseil général du Val d'Oise, fermé à une date indéterminée pour des raisons de sécurité.

M) ANNEXE 8

N) CRITERES DE SELECTION DE L'INSTITUT CANADIEN DE CONSERVATION



O)

P)