

Proposition alternative Réorganisation de la Direction Scientifique

Proposition de dénomination alternative : « Direction des collections et de la documentation »

1) Rappel historique

L'ancienne CNMHS (Caisse Nationale des Monuments Historique et des sites), puis son héritier le CMN, ont autrefois souffert de manière récurrente d'une réputation de manque de sérieux professionnel et scientifique auprès des grands partenaires institutionnels (musées, bibliothèques...), étant accusée de privilégier systématiquement l'aspect commercial de ses activités.

La création de la DSC, envisagée dès 2006 et réalisée en 2009 avec l'appui du Ministère de la Culture, avait pour but de faire du CMN une référence scientifique et de le sortir de l'image désuète « Caisse des monuments historiques ».

Des résultats très concrets ont été obtenus. Cette réforme a permis d'apaiser les relations avec les institutions déposantes d'œuvres, de nouer de nouvelles collaborations scientifiques (C2RMF, musée de l'Armée, musée du château de Versailles, Mobilier national, PRES Sorbonne...) et de devenir un interlocuteur identifié et incontournable voire incontestable (commission de récolement, SMF, musées territoriaux...).

Cette évolution ne faisait d'ailleurs que suivre celle des autres grands établissements culturels (RMN, Versailles, Fontainebleau...). Cependant, il apparaît qu'une telle politique nécessite un investissement à long terme, une continuité dans le temps, une stabilité organisationnelle et la disparition de certains blocages et dysfonctionnements encore présents aujourd'hui.

Afin d'éviter les dérives récemment dénoncées par l'IGAC concernant la RGPP du Ministère, il est proposé d'encourager les synergies existantes plutôt que d'imposer un cadre formaté qui ne tienne aucun compte de la réalité du travail.

2) Analyse de la situation actuelle

Les champs d'action de l'actuelle Direction Scientifique concernent essentiellement les missions relevant :

Du domaine des Patrimoines (collections et bâtiments) :

- Recherches sur les collections ;
- Recherches sur les monuments et leur histoire, en rapport avec les collections ;
- Formation des personnels des monuments aux bonnes pratiques de gestion des collections ;
- Enrichissement des collections dans le but de développer l'offre culturelle et d'améliorer les parcours de visite ;
- Gestion, conservation, restauration des collections patrimoniales (environ 650.000 items confiés aux bons soins de la DSC, dont 120.000 objets, 450.000 photographies et pour les bibliothèques, 13.5000 volumes conservés à la documentation du siège et 20.000 dans les monuments, dont certains présentent un grand intérêt patrimonial).

Du domaine du Public, notamment pour la diffusion de la connaissance des collections dans le but de leur présentation et d'une participation active à la médiation

- Participation à la conception et à la mise en œuvre des parcours de visite permanents ;
- Fourniture de contenus scientifiques pour les outils pédagogiques ;
- Participation à la mise en œuvre d'expositions temporaires ;
- Organisation et réalisation d'expositions dossier ;
- Mise à disposition des chercheurs et du grand public, via Internet, des fonds des collections et de la documentation (2013) et des fonds du service photographique (2012).

3) L'objectif de la réorganisation

Afin de développer une crédibilité scientifique accrue, en interne (siège, monuments) comme en externe (public, presse, institutions culturelles), il faut que la Direction Scientifique puisse affirmer son rôle pivot. Cela suppose d'être capable de tenir compte à la fois des spécificités «MH» et «musées» (gestion des collections, comité d'acquisition,...), notamment en termes de déontologie, de conservation/restauration et de diffusion au public ;

Il est indispensable de repenser la direction scientifique avec une forme d'autonomie et aux missions clairement identifiées, capable de gérer elle-même ses fonds patrimoniaux, collections, documentation et photographies. Cette nouvelle organisation devra aussi permettre à la direction scientifique de mieux s'insérer dans l'organisation global de l'établissement afin de développer les collaborations et les outils de travail transverses avec les autres directions du siège.

4) Une gestion spécifique des « monuments nationaux »

Le modèle retenu dans le projet pour la nouvelle direction regroupant DMO et DSC dans une « DCMC » est celui d'une Conservation régionale des monuments historiques (CRMH), avec en lieu et place d'un conservateur régional une directrice. Outre que ce modèle est assez daté, il ne correspond en

aucune façon aux objectifs et missions du CMN. Les Conservations régionales des monuments historiques ont essentiellement une fonction opérationnelle (travaux sur les monuments historiques), réglementaire (procédures de protection) et d'exercice du contrôle scientifique et technique.

Le CMN, lui, gère des collections, avec les missions que cela suppose. Or, un certain nombre de ces missions n'existent pas dans les CRMH : régie, acquisitions, conservation préventive, dépôts, gestion des fonds patrimoniaux imprimés et photographiques...

Rappelons que les biens culturels du CMN protégés au titre des MH représentent à peine 5% des collections. *A contrario*, le CMN gère des milliers de biens culturels déposés par d'autres institutions. Il n'y a donc aucun parallélisme des procédures entre objets et bâtiments, qui eux, relèvent tous des MH. Le CST des DRAC, systématique dans un cas, est exceptionnel dans l'autre cas. Même chose pour les autorisations de travaux etc. Pour reprendre l'exemple du chantier de Champs, alors que le château est classé MH et donc soumis à la réglementation sur les MH, le mobilier ne l'est pas. Rappelons également que le CMN gère des milliers de dépôts qui, eux non plus, ne relèvent pas de la réglementation MH (musées, Mobilier national, FNAC...).

Plus grave, cette volonté de vouloir absolument se calquer sur les CRMH fait oublier des pans entiers du patrimoine du CMN : qui va prendre en charge les archives historiques conservées dans les monuments et au siège ? Même question pour le patrimoine photographique et bibliophilique. Ce sont autant d'éléments qui n'ont pas été pris en compte car ne correspondant pas à une vision CRMH.

5) Proposition alternative: une nouvelle organisation pour la direction scientifique

Le postulat de base est de renforcer le rôle de la Direction, la synergie entre ses deux départements et ses processus collaboratifs avec les autres directions et les monuments. Cette démarche est soutenue par les agents

de la direction.

Notre proposition alternative s'appuie sur quatre axes forts :

- La production de contenu culturel et sa mise à disposition des autres directions et des monuments ;
- Une documentation partagée : rendre la documentation du siège et des monuments accessible à tous ;
- Des modifications structurelles ayant pour effet de créer un point d'entrée unique pour les monuments
- Et également d'assurer une transversalité et une continuité d'action au niveau de la gestion des collections de l'inventaire à la recherche, en passant par la restauration.

5.1 Produire du contenu pour élaborer et enrichir les parcours de visites

Il y a 30 ans, Azay-le-Rideau était la référence des châteaux Renaissance, le plus visité mais également celui qui symbolisait les châteaux de la Loire. En l'absence de tout investissement raisonné visant à améliorer son parcours de visite, situé dans un environnement très concurrentiel, le château a connu une baisse importante et constante de sa fréquentation.

Grâce à l'action de la Direction Scientifique, Azay est le premier château en France à avoir réinstallé des panneaux de joncs tressés dans une de ses présentations. La restitution de la chambre de Philippe Lesbahy, exemplaire sur le plan scientifique, n'en est que plus spectaculaire et a été saluée par la presse et les historiens spécialistes. Cela est à comparer avec d'autres salles du château, comme la chambre du roi, qui n'ont pas bougé depuis 30 ans et offrent une image dépassée du monument.

Si le CMN veut augmenter la fréquentation de ses monuments, cela ne peut que passer que par une « montée en gamme » de la qualité de ses visites. Les parcours de visite doivent être au cœur de cette démarche. Or, cela suppose un contenu. Et pour produire valablement ce contenu, un travail de fond sur la nécessaire connaissance des monuments mené par des équipes de spécialistes sérieux et compétents est primordial.

Toutes les expertises et compétences pour mener à bien cette mission sont réunies au sein de l'actuelle Direction Scientifique. Même si des difficultés subsistent, les agents ont su développer des processus et des outils qui leur permettent de travailler en transversalité et en collaboration avec les équipes de la DDCP. Le recours à des personnalités extérieures est toujours possible, mais représentent un coût budgétaire important dont l'établissement pourrait se passer.

La DSC actuelle, elle, se charge déjà de fait de produire du contenu à mettre au service des parcours de visite (état Cahen d'Anvers à Champs, état Biencourt à Azay, appartement de la duchesse à Sully...).

Mais la production de contenu ne se limite pas aux parcours de visite. Ce contenu est aussi mis à disposition des autres directions et de tous les monuments. Il peut ensuite être utilisé pour la communication, l'appel au mécénat, les ateliers pédagogiques, la réalisation d'audio-guides, tout comme il peut servir de support à des expositions temporaires ou des présentations permanentes, etc.

Ce contenu peut également servir aux conférenciers ainsi qu'aux agents des monuments comme base de construction de leurs outils de médiation : visites-conférences et visites commentées dans les monuments. Ces contenus peuvent également servir à faire évoluer les discours et les parcours de visites. Enfin, la DSC peut jouer ce rôle de formation, comme elle l'a déjà fait, soit directement auprès des monuments soit en mettant à disposition de la DDCP des documents adaptés.

Cette production de contenu pour les parcours de visite doit être validée par le Comité consultatif des collections. C'était le vœu exprimé par les représentants du Ministère de la Culture lors du dernier CCC. Ils ont rappelé leur souhait que les projets de parcours de visite leur soient présentés pour information et validation. Cela paraît tout à fait cohérent puisque la vocation première des acquisitions et dépôts est d'enrichir les parcours de visite.

En parallèle, le CMN doit continuer à se rapprocher des grandes institutions culturelles de façon à favoriser une politique dynamique de dépôts et de partenariats.

5.2 Une documentation partagée

Une des missions essentielles de la DSC est la mise à disposition des ressources documentaires, en interne (monument et siège) comme auprès des utilisateurs extérieurs au CMN (professionnels de la culture, étudiants, éditeurs...). D'où il ressort l'absolue nécessité d'un contrôle scientifique sur les données diffusées, contrôle induit par l'appartenance actuelle à la Direction scientifique (Cf. par exemple le légendage et l'indexation des photographies dans la base de données).

Produire un contenu suppose d'avoir une documentation référencée et mise à jour. La DSC gère actuellement trois bases de données (Collectio pour les biens culturels, Regards pour le fonds photographique et Références pour le fonds documentaire). Il est proposé de regrouper leurs administrateurs dans un même pôle dépendant du département des ressources documentaires. Le but est de faciliter les synergies avec l'objectif, à court terme d'un portail d'accès unique.

Cependant, la documentation du CMN ne se limite pas à celle conservée au siège. Les monuments possèdent d'importants fonds documentaires, des archives historiques, des bibliothèques patrimoniales, des fonds photographiques... Ces fonds n'ont jamais été véritablement étudiés.

Le pôle de la documentation a vocation à mentionner et/ou collecter toutes les ressources documentaires et scientifiques conservées au sein du CMN, tant dans les différentes directions que dans les monuments, ainsi qu'à acquérir toute documentation indispensable à l'activité de ses agents. A ce jour, ce sont près de 13 000 volumes – dont environ 300 ayant une valeur patrimoniale – qui sont ainsi offerts à la consultation ainsi que plusieurs centaines de documents iconographiques à valeur documentaire et/ou patrimoniale. La question des archives historiques devra être étudiée au cas par cas, en relation avec la Direction des archives de France et avec le chargé des archives du CMN.

Enfin, il est rappelé que le département des ressources scientifiques gère également des

fonds patrimoniaux (livres anciens, fonds photographiques...). Il doit en assurer la connaissance, la diffusion auprès des publics et la conservation. Un exemple de gestion conservatoire : opérations en cours, menées avec le département des collections, pour le remplacement des photos, gravures et dessins originaux exposés dans les monuments (saint-Vincent-sur-Jard...) par des fac-similés, permettant ainsi de favoriser la conservation des originaux.

5.3 Modifications structurelles ayant pour effet de créer un point d'entrée unique pour les monuments

Guichet unique référent monuments

L'objectif est de créer « guichet unique » pour les monuments. Pour ce faire et afin que les équipes puissent avoir un interlocuteur bien identifié, il est proposé de mettre en place un certain nombre d'outils comme une adresse mail et un numéro de téléphone unique... Des solutions peuvent également être trouvées en terme d'organisation du travail avec un système de permanences qui pourraient être assuré alternativement par le directeur, le directeur-adjoint et les chefs de départements.

5.4 Modifications structurelles ayant pour effet d'assurer une transversalité et une continuité d'action au niveau de la gestion des collections de l'inventaire à la recherche, en passant par la restauration

Création d'un **poste de directeur-adjoint** afin de faciliter les relations avec les autres directions et les collaborations. Il sera également responsable d'assurer la cohérence des programmations.

Mise en place d'un référent marchés dédié au sein de la DAJF et création d'un demi poste ETP en gestion administrative et financière.

Au sein du département de la conservation des collections :

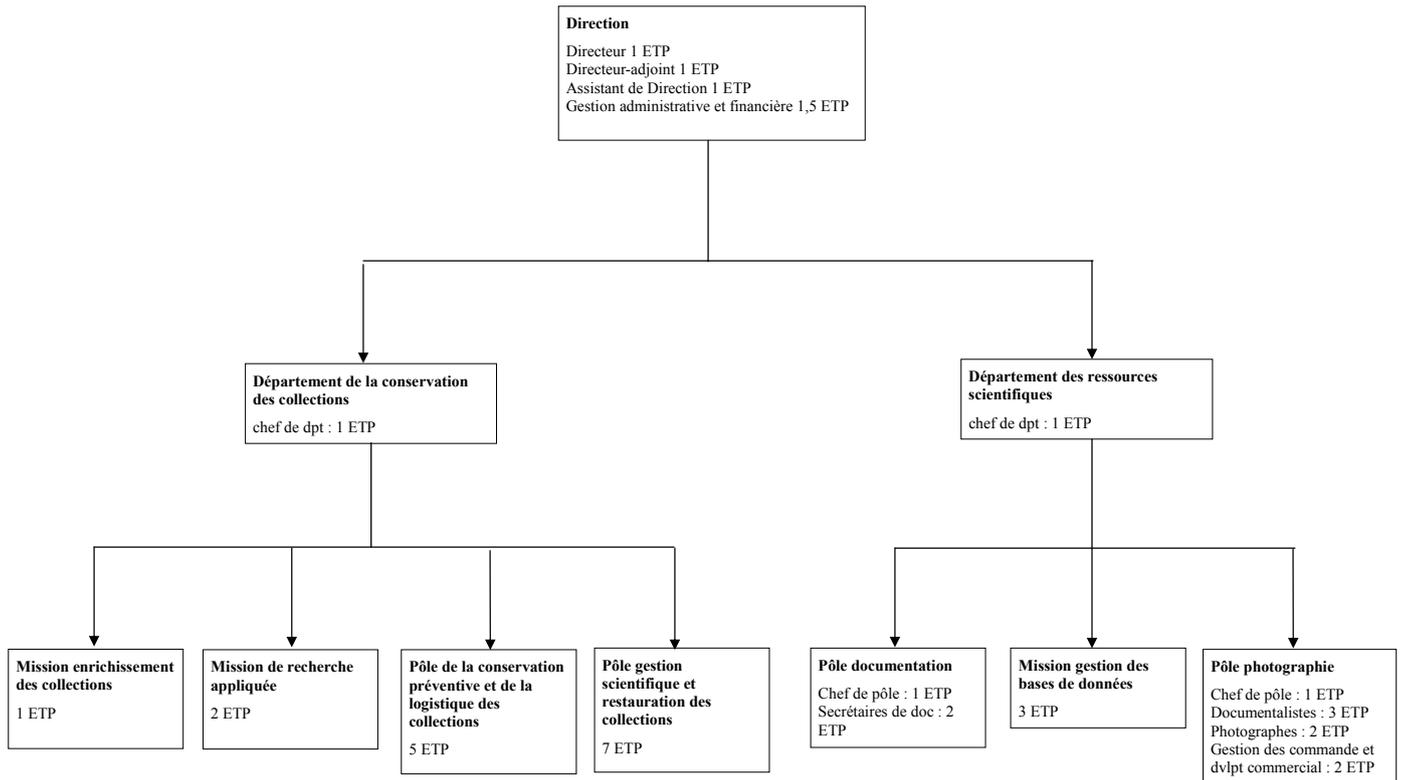
- La création d'une **mission enrichissement des collections, et de la documentation**, rattachée au chef du département, en plus de l'organisation du Comité consultatif des collections, prendra en charge l'organisation d'un comité interne à la direction scientifique en liaison avec les monuments. Ce comité se réunira en tant que de besoin, au minimum une fois par mois.

- La création d'un **pôle de gestion scientifiques et de restaurations des collections** : dans un souci de logique, les agents se verraient confier à la fois les missions des chargés d'études et de recherche et celles des chargés de restauration. Il n'y aurait ainsi plus qu'un référent unique pour les collections par monument. Pour une meilleure cohérence et dans le but d'enrichir leurs missions, les chargés d'études auraient la maîtrise de l'ensemble du processus depuis l'inventaire jusqu'à la restauration.

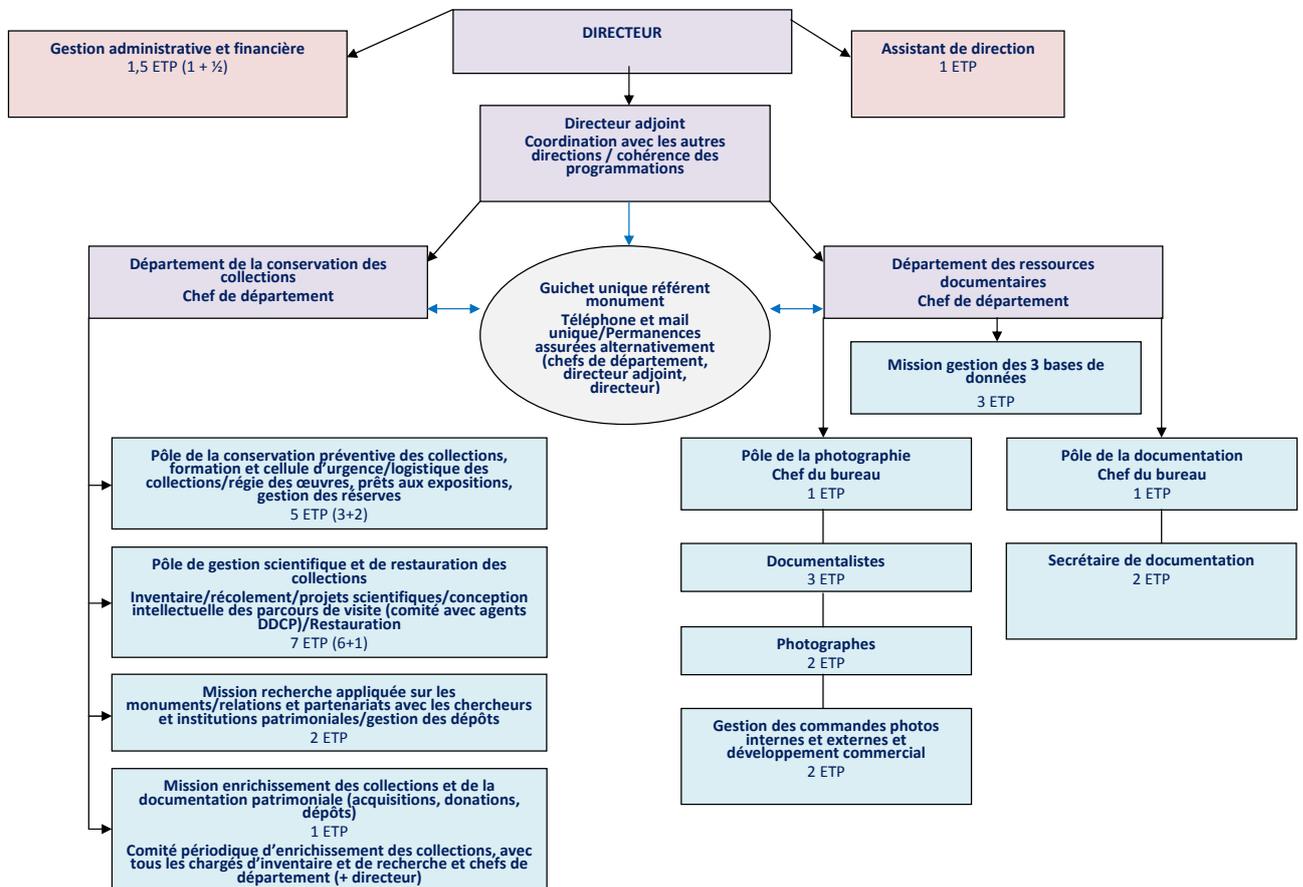
- La création d'un **pôle conservation préventive et logistique des collections**. Il aurait la gestion des opérations transversales programmées à long terme (gestion des infestations, étude sur les plâtres...) et interviendrait sur l'ensemble des monuments, en fonction des priorités. Il continuerait d'assurer la formation des agents des monuments (formation « poussière » etc). Il aurait également un rôle de cellule d'urgence. Enfin, il assurerait toutes les opérations de régie et le transport des œuvres, celles liées aux prêts des collections du CMN, et la gestion des réserves.

- Création d'une **mission recherche appliquée** : le CMN souffre d'un important manque de documentation sur les monuments. Ce pôle serait en outre en charge des partenariats avec les chercheurs et les institutions patrimoniales. A ce titre, il serait également en charge de la gestion des dépôts

ORGANIGRAMME HIERARCHIQUE DIRECTION DES COLLECTIONS ET DE LA DOCUMENTATION



ORGANIGRAMME FONCTIONNEL DIRECTION DES COLLECTIONS ET DE LA DOCUMENTATION



Bleu :
liens outils
fonctionnels