

Manuel de régie des œuvres

**Gérer, conserver et exposer
les collections**

Sous la direction de
Sophie DAYNES-DIALLO, Hélène VASSAL
avec le concours de Sophie SOUPOU

Préface de Claire BARBILLON
Postface de Juliette RAOUL-DUVAL

Sommaire

Préface	13
<i>Claire Barbillon</i>	

Introduction	
Être régisseur. Histoire(s) et profil(s)	15
<i>Hélène Vassal et Sophie Daynes-Diallo</i>	
La régie à l'œuvre : un cas de mutualisation de la régie des œuvres à Strasbourg	31
<i>Ludovic Chauwin</i>	
Une régie en fonds privé : le musée Yves Saint Laurent	35
<i>Valérie Mulattieri</i>	
Une régie centralisée : le musée national Picasso-Paris	45
<i>Sophie Daynes-Diallo</i>	

PARTIE 1

Acquérir et conserver	49
Chapitre 1.1 Le début de l'histoire : entrer en collection	51
<i>Sophie Daynes-Diallo et Emilia Philippot</i>	
Chapitre 1.2 De l'inventaire au marquage : la chaîne de traitement d'un objet de collection	53
<i>Isabelle Morin Loutrel</i>	
Chapitre 1.3 Les enjeux du récolement décennal	61
<i>Vincent Lefèvre</i>	
Chapitre 1.4 La régie des collections au Mucem	63
<i>Marie-Charlotte Calafat</i>	
Chapitre 1.5 La prise en charge des collections archéologiques : de la fouille au musée	83
<i>Julia Sribny</i>	
Chapitre 1.6 La spécificité de l'art contemporain	89
<i>Hélène Vassal</i>	
Chapitre 1.7 Les constats d'état	95
<i>Nathalie Palmade-Le Dantec</i>	

Chapitre 1.8 Stockage et mise en réserves : le cahier des charges <i>Brice Mathieu</i>	103
Chapitre 1.9 La programmation des réserves : fonctionnalités et réalités <i>Frédéric Ladonne</i>	113
Chapitre 1.10 Trouver des espaces de stockage, le cas des transporteurs <i>Motet de La Panouse, Frédéric Miota, Amandine Senet</i>	137
Chapitre 1.11 Les bases de données documentaires : des outils opérationnels stratégiques <i>Hélène Vassal</i>	143
Chapitre 1.12 Pas de régie sans documentation : le rôle de l'outil documentaire <i>Françoise Dalex</i>	145
Chapitre 1.13 Comment constituer une base de données ? <i>Adrien Berthelot</i>	155
Chapitre 1.14 De la réflexion sur les pratiques professionnelles à la conception d'une base de données : l'exemple du Louvre Abu Dhabi <i>Hélène Vassal</i>	161
Chapitre 1.15 Documenter pour conserver : le cas de l'art contemporain <i>Jean-Michel Jagot</i>	165

PARTIE 2

Mettre en mouvement	177
Chapitre 2.1 La vie d'un objet de collection ou le mouvement perpétuel <i>Hélène Vassal</i>	179
Chapitre 2.2 Conservation préventive et régie des œuvres : complémentarité des fonctions et des tâches au musée du Louvre <i>Anne de Wallens</i>	183
Chapitre 2.3 L'apport de la conservation préventive dans la vie des œuvres en mouvement au musée des Arts décoratifs <i>Florence Bertin</i>	189
Chapitre 2.4 Le prêt des œuvres d'art <i>Sophie Daynes-Diallo</i>	199
Chapitre 2.5 Les contrats de prêt et de dépôt <i>Sophie Soupou</i>	205

Chapitre 2.6 Les frais afférents aux prêts : pratique des <i>loan fees</i> et partage des coûts <i>Sophie Daynes-Diallo</i>	211
Chapitre 2.7 L'assurance des œuvres d'art, élément de protection du patrimoine <i>Hélène Vassal</i>	215
Chapitre 2.8 Le rôle de l'assureur des œuvres d'art <i>Irène Barnouin</i>	219
Chapitre 2.9 Le transport des œuvres d'art et ses règles <i>Juliette Ballif</i>	231
Chapitre 2.10 La circulation des biens culturels : les grands principes <i>Claire Chastanier</i>	243
Chapitre 2.11 La rédaction d'un cahier des charges techniques de transport <i>Claire Guérin et Charlotte Piot</i>	257
Chapitre 2.12 Prêter des œuvres à statut spécial (CITES) <i>Hélène Maigret-Philippe et Anne Nivart</i>	267
Chapitre 2.13 Les matériaux du conditionnement et de l'emballage <i>Nathalie Palmade-Le Dantec</i>	273
Chapitre 2.14 Préparer les objets complexes à l'exposition : étude de cas au musée du quai Branly-Jacques Chirac <i>Stéphanie Elarbi</i>	293
Chapitre 2.15 Les typologies d'emballage pour le transport des œuvres d'art <i>Quentin Ougier</i>	305
Chapitre 2.16 Le choix d'une caisse : tests et retours d'expérience <i>Michel Dubus, Gauthier Daire, Joachim Déhan, Louis Lairé et Abdelamine Tagmount</i>	319
Chapitre 2.17 Le conditionnement des peintures : pour une conservation pérenne des œuvres d'art <i>Patrick Mandron</i>	329
Chapitre 2.18 Principes et usages du convoiement <i>Sophie Daynes-Diallo</i>	337
Chapitre 2.19 Le guide du convoyeur, un outil adapté : l'exemple du Centre Pompidou <i>Sandrine Beaujard-Vallet</i>	341
Chapitre 2.20 Le rôle du convoyeur : gérer les risques liés au transport <i>Claire Guérin et Hélène Vassal</i>	349

PARTIE 3

Coordonner et exposer 355

Chapitre 3.1 De la conception à la réalisation de l'exposition 357
Aurélie Samuel

Chapitre 3.2 Le rôle du scénographe d'exposition 377
Giada Ricci

Chapitre 3.3 Gérer l'éclairage d'une exposition : un compromis à trouver 395
Jean-Jacques Ezrati

Chapitre 3.4 Régie des œuvres et production des expositions 403
Delphine Davenier

Chapitre 3.5 La *check-list* du régisseur/le protocole du régisseur des expositions 413
Sophie Soupou

Chapitre 3.6 Le rôle du régisseur en art contemporain 415
Jean-Michel Jagot

Chapitre 3.7 Comment bâtir un rétroplanning ? 423
Juliette Ballif

Chapitre 3.8 Établir un budget d'exposition : comment ? Quels outils d'estimation ? 427
Juliette Ballif

Chapitre 3.9 La feuille de prêt 433
Delphine Davenier

Chapitre 3.10 Le *facility report*, usage et contraintes 437
Sophie Daynes-Diallo

Chapitre 3.11 Le transfert et l'installation, le cas du Louvre Abu Dhabi 443
Adrien Berthelot, Najla Busit, Katia Cartacheff, May Driss, François Juno, Sara Lamothe, Bérangère Meillat, Loïc Prat, Aurore Tisserand

Chapitre 3.12 Accrocher les peintures 463
Martine Depagniat, Pauline Bulot

Chapitre 3.13 Socler les œuvres 471
Stéphane Pennec

Chapitre 3.14 Prendre soin des collections : exemples et enjeux au musée de la Cité de l'architecture et du patrimoine 475
Hélène Perrel

PARTIE 4**Maîtriser et optimiser** 495

Chapitre 4.1 Plans, procédures, protocoles et outils associés 497
Sophie Daynes-Diallo

Chapitre 4.2 Les procédures : objectifs et limites, l'exemple du Centre Pompidou 501
Hélène Vassal

Chapitre 4.3 Collections et événementiel 507
Hélène Perrel

Chapitre 4.4 La planification des tâches : concevoir des outils adaptés 515
Dorothee Briandet-Grüser

Chapitre 4.5 Établir un plan de prévention des risques 521
Ludovic Chauwin

Chapitre 4.6 Le plan de prévention du risque inondation (PPRI) du musée d'Art et d'Histoire du judaïsme 533
Pascal Concordia

Chapitre 4.7 Régie des œuvres et commande publique : règles et enjeux 539
Clémentine Wyka-Dury

Chapitre 4.8 Outils d'aide à la définition du besoin 547
Clémentine Wyka-Dury

Chapitre 4.9 Établir un cahier des charges (l'expression du besoin, la commande) 551
Dorothee Briandet-Grüser

Chapitre 4.10 Enjeux du développement durable dans le domaine de la régie et de la production des expositions 559
Quentin Ougier

Chapitre 4.11 La gestion par projet 565
Sophie Daynes-Diallo

Chapitre 4.12 Comment se former et exercer le métier de régisseur ? 567
Sophie Daynes-Diallo, Claire Germaine et Hélène Vassal

Conclusion 575
Hélène Vassal et Sophie Daynes-Diallo

Postface 577
Juliette Raoul-Duval

Annexes	581
Annexe 1 Éléments de cadrage pour établir des constats d'état en fonction du contexte	583
<i>Proposés par Nathalie Palmade-Le Dantec</i>	
Annexe 2 Questionnaire d'artiste : le formulaire de pré-acquisition du Mac Val	591
<i>Proposé par Jean-Michel Jagot</i>	
Annexe 3 Contrat de prêts type : l'exemple du contrat NEMO	601
Annexe 4 Outils d'analyse et de cadrage : conditions de prêt et suivi budgétaire	615
<i>Proposés par Delphine Davenier</i>	
Annexe 5 Un modèle de feuille de prêt	617
<i>Proposé par Delphine Davenier</i>	
Annexe 6 Lexique de quelques termes utilisés par les transporteurs	621
<i>Proposé par Motet de La Panouse, Frédéric Miota, Amandine Senet</i>	
Annexe 7 Un modèle de rapport de convoiement	623
<i>Proposé par Sophie Daynes-Diallo</i>	
Annexe 8 Lexique de quelques termes de l'assurance des œuvres d'art	631
<i>Proposé par Irène Barnouin</i>	
Annexe 9 Extrait d'un cahier des clauses particulières de maintenance muséographique	633
<i>Proposé par Hélène Perrel</i>	
Annexe 10 Modèles de planning et de rétroplanning d'exposition	641
<i>Proposés par Juliette Ballif et Delphine Davenier</i>	
Index des mots clés	645
Présentation des auteurs	653
Sigles	663
Références bibliographiques	665
Sitothèque générale	685

Préface

Claire Barbillon
*Professeure des universités,
directrice de l'École du Louvre*

La publication d'un manuel est toujours réjouissante. C'est tout à la fois l'indice de la maturité d'un savoir, d'un ensemble de connaissances raisonnées, et l'expression du désir de transmettre, de former, d'orienter. Un manuel n'est pas seulement scolaire, il a la légitime ambition de fournir autant un contenu qu'une méthode, une cartographie qu'un guide. Les « manuels Roret », pour ne faire référence qu'à cette imposante collection de près de quatre cents ouvrages publiés au cours d'un grand siècle qui conduit des années 1820 aux années 1930, composèrent une impressionnante encyclopédie des savoirs techniques et firent bien plus : ils donnèrent les fondements de l'histoire matérielle de l'art de leur temps. Les disciplines les plus intellectuelles, la philosophie comme la théologie eurent aussi leurs manuels. Mais ce genre didactique ne demeura pas l'apanage du ^{xix}^e siècle. Le ^{xx}^e siècle fut celui des manuels scolaires, amendés au fil de l'évolution des réflexions pédagogiques. Et, chaque fois qu'une nouvelle discipline apparut, sa consolidation appela la parution d'un manuel. L'histoire de l'art possède aussi ses manuels, même s'ils ne couvrent pas le champ d'une histoire universelle, comme on pourrait l'espérer. L'École du Louvre a initié, depuis une trentaine d'années, une collection qui correspond à son enseignement d'histoire générale de l'art. Rédigés par les professeurs qui assument les différents cours, ces ouvrages, rigoureusement normés, sont à la fois le reflet d'une singularité pédagogique mais proposent aussi une synthèse historique et historiographique.

Un manuel consacré au métier de régisseur consacre donc non seulement un métier mais aussi un ensemble de connaissances, de pratiques et de compétences qui se transmettaient, jusqu'à il y a une vingtaine d'années « de bouche-à-oreille de druide », sans que ne se soit encore imposée la nécessité de les fixer dans un propos à la fois analytique et synthétique, ce que proposent les auteurs du présent ouvrage. Pour cause, puisque la profession de régisseur est, en France, assez récemment identifiée, même si son évidence est désormais, dans les musées, totale.

Les différents chapitres qui suivent montrent que toute, absolument toute la vie de l'institution muséale est concernée par la profession de régisseur, si l'on se place du point de vue de l'objet, de la collection et, du reste, par voie de conséquence, du public pour lequel est mise en place l'exposition permanente ou temporaire. Les processus d'acquisition et de conservation, avec les enjeux du récolement, des réserves, des constats d'état, depuis la prise en charge des objets archéologiques issus de fouille jusqu'aux problématiques spécifiques à l'art contemporain, font l'objet de la première partie. La deuxième prend acte des mouvements d'œuvres, autrement dit de l'accélération de la circulation des

œuvres entre musées, villes, régions et pays. On le sait, le dynamisme des expositions, des prêts et des échanges entraînent des déplacements d'œuvres qui étaient autrefois peu concevables. Ainsi s'écrit une histoire de l'art visuelle, accessible au plus grand nombre, comparative, planétaire, mais non sans risques. Les régisseurs travaillent à assurer les meilleures conditions de ces circulations, ce qui réclame une stricte définition de pratiques et de règles déontologiques. La troisième partie de l'ouvrage donne en conséquence des clefs et des outils pour assumer, dans une certaine mesure, un rôle qui tient autant du chef d'orchestre que du contrôle permanent : une série de chapitres s'intéresse autant à la scénographie, à l'éclairage qu'aux pratiques d'accrochage, de soclage... sans oublier les documents fondamentaux que sont les feuilles de prêt, rétroplannings et documents budgétaires. La dernière partie prend en compte, on l'attendait, les nouvelles problématiques du développement durable. La prévention des risques climatiques (en particulier les inondations) en constitue un volet fondamental. Mais les auteurs n'écludent pas ceux que courent les œuvres dans les différentes aventures que leur font vivre les projets qui se multiplient. Il est heureux que soient fournis de précieux documents annexes qui donnent pleinement à l'ouvrage son statut de manuel.

L'École du Louvre a eu, il y a une vingtaine d'années, l'intuition qu'une formation spécifique aux métiers de la régie des œuvres relevait de sa vocation à former les futurs collaborateurs des musées et des institutions patrimoniales. Ainsi a-t-elle ouvert, dans cette intention, un parcours de seconde année de deuxième cycle, habilité au grade de master par un arrêté du CNESER, dès octobre 2006. Après avoir, dans un premier temps, lié la formation de la documentation à celle de la régie, l'École a estimé nécessaire de consacrer à la préparation du métier de régisseur une année complète de master 2. Cette formation, désormais intitulée « Parcours régie et conservation préventive », associe un enseignement – déjà amorcé en première année de master – sur la conservation préventive, ses enjeux, ses principes, les modalités de sa mise en œuvre, à une formation en régie des œuvres. Il entend préparer de futurs jeunes professionnels à l'utilisation des outils théoriques, administratifs et logistiques utiles à la gestion matérielle des collections et au suivi des mouvements des œuvres. Il vise aussi à les sensibiliser aux missions des différents acteurs patrimoniaux concernés grâce à un enseignement dispensé par une équipe pluridisciplinaire. Il comprend enfin une immersion dans la réalité quotidienne des métiers par la réalisation d'un stage individuel fortement encadré et la rédaction d'un mémoire de stage.

Nul doute que le présent manuel, dont les principaux auteurs ont depuis longtemps expérimenté l'enseignement et la transmission de leurs connaissances et de leurs compétences, accompagnera avec grand profit tous les jeunes qui se destinent au métier de régisseur.

Chapitre 2.6

Les frais afférents aux prêts : pratique des *loan fees* et partage des coûts

Sophie Daynes-Diallo

L'ensemble des frais techniques liés au prêt (préparation des œuvres, emballage, assurance, transport et convoiement) est sans conteste à la charge exclusive de l'emprunteur. L'encadrement de ces frais comme le souci de leur économie occupe le quotidien des régisseurs (*via* la recherche de solutions, de mutualisations, de partages de coûts et de rationalisation de la dépense). Cependant, selon le contexte et le prêteur, il est de plus en plus courant que des frais administratifs liés à la mise à disposition des œuvres – dits *loan fees* – soient aussi supportés par l'emprunteur. Pratiqués de manière inégale par une poignée d'institutions et/ou de collectionneurs anglo-saxons jusqu'au tournant des années 2000, force est de constater que ces nouveaux volets de frais liés au prêt se généralisent de plus en plus, même s'ils sont souvent critiqués pour leur opacité. C'est qu'ils sont également de mieux en mieux encadrés et dès lors mieux compris, voire recommandés pour garantir une gestion saine et équilibrée des échanges muséaux qui ne pèsent pas de manière inconsidérée sur les emprunteurs ni ne grèvent trop l'activité des prêteurs. Car le prêt, hier comme aujourd'hui, est certes un échange gracieux dans son fondement dont l'emprunteur autant que le prêteur tirent bénéfice mais il a, n'en déplaise aux idéalistes, un coût réel pour les uns comme pour les autres.

Alors, si cet ensemble de dépenses qui pèserait essentiellement sur l'emprunteur est souvent identifié comme l'un des principaux freins à la circulation des collections publiques²⁴, il faut comprendre ce qu'il recouvre réellement. Tout d'abord, des dépenses intrinsèques au mouvement des œuvres et souvent incompressibles : inventaire des œuvres, intégration à une base de données de gestion des collections, mise à disposition d'un visuel (tâches préalables au départ quand elles ne préexistent pas au prêt et n'auraient pas été programmées en l'absence de la demande de prêt) et, de manière générale, gestion administrative du prêt sous forme d'un forfait valorisant la prise en charge de cette activité par le musée prêteur. Ensuite, des dépenses plus difficilement chiffrables et compréhensibles : valorisation de la mobilisation des actifs que sont les œuvres au sein

24 Et notamment dans le cadre du rapport sur les prêts des musées de France présidé par Laurent Le Bon au ministre de la Culture en 2018-2019, non rendu public à ce jour.

d'une collection, voire de perte symbolique temporaire que représente le prêt de l'objet pour son propriétaire. Dans le premier cas, identifier le coût de la perte de jouissance peut s'avérer compréhensible dans un monde institutionnel de plus en plus contraint à l'autonomie financière et à l'identification et au bon usage de ses ressources et de ses moyens. Dans le second cas, il est plus difficile de nier le caractère abusif de la demande considérant qu'une œuvre issue d'une collection privée augmentera sa valeur marchande *via* son exposition publique et que le prêt, loin de priver son prêteur, l'enrichira alors dans l'écrasante majorité des cas...

La circulaire du 26 avril 2007 du ministère de la Culture portant charte de déontologie pour les conservateurs du patrimoine et responsables scientifiques des musées de France (annexe 4.3) énonce clairement que « les collections des musées de France ne se monnayent pas. Elles ne peuvent être assimilées à une marchandise. Leur prêt ne peut être subordonné à un prix de location et doit être envisagé exclusivement si un but culturel d'intérêt général le justifie », mais qu'« il peut être toutefois justifié et créateur de ressources de faire circuler des expositions conçues à partir de la collection. De telles initiatives sont légitimes dans la mesure où elles contribuent à la connaissance et la diffusion des collections et de la culture de la France dans le monde²⁵ ». Ainsi les institutions françaises considérant que l'octroi d'un prêt en faveur d'une exposition participe de leur mission de diffusion, partagent globalement l'idée que cet échange n'appelle pas de compensation financière en dehors de celles engendrées par le traitement administratif du prêt et la préparation des œuvres en vue de leur mise à disposition, si et seulement si cette dernière est transparente et rationnelle, et que, en outre, elle rééquilibre les relations d'échange avec des partenaires équivalents.

Dans les faits, se déploie en France et à l'international une grande diversité de politiques tarifaires déterminées de différentes manières : selon le nombre d'œuvres demandées en simultané, leur médium, voire l'urgence du délai d'instruction, enfin en regard de tel ou tel quota interne à l'institution prêteuse (nombre maximal de prêts annuels, fréquence maximale du prêt des œuvres, par exemple). S'il semble donc déconseillé d'appliquer des frais administratifs pour un prêt en France eut égard aux missions de service public inscrites dans les textes fondateurs de la majorité des institutions muséales françaises, inversement, cette facturation serait donc recommandable quand appliquée, hors des frontières, aux institutions qui la pratiquent elles-mêmes pour rééquilibrer la relation d'échange, sans réciproque dans le cas de la circulation d'expositions issues de leurs collections, enfin pour les prêts standards sous la forme d'un forfait raisonnable dont la mise en place permettrait aux prêteurs les plus volontaires de ne pas diminuer leur capacité de prêt.

25 Circulaire n° 2007/007 du 26 avril 2007 portant charte de déontologie des conservateurs du patrimoine (fonction publique d'État et territoriale) et autres responsables scientifiques des musées de France pour l'application de l'article L. 442-8 du Code du patrimoine.

La dénonciation virulente de toute forme de frais administratifs semble donc déjà bien lointaine et dépassée et il faut vraisemblablement s'en réjouir car cette obsolescence témoigne du pragmatisme du monde muséal français envers son activité de diffusion. Si facturation il y a, elle devrait permettre aux uns et aux autres de pouvoir mener leurs missions correctement, en mesurant les bénéfices comme les coûts réels imputés aux uns et aux autres et surtout demeurer, comme pour l'ensemble de l'activité liée à l'échange entre collections, sous la gouvernance d'un esprit de négociation, de réciprocité et de justesse : ne pas imposer ou adapter les frais administratifs aux institutions n'en ayant pas les moyens, privilégier la rationalisation des coûts et leur mutualisation comme l'anticipation, collaborer à la signature de chartes de réciprocité, défendre la transparence.

Chapitre 2.7

L'assurance des œuvres d'art, élément de protection du patrimoine

Hélène Vassal

Les œuvres d'art sont exposées à des risques divers, croissants et parfois nouveaux. Vol, dommage lors d'un transport ou pendant une exposition, vandalisme, malveillance, incendie, contexte sanitaire, dégât des eaux... autant d'événements avérés ou potentiels qui doivent attirer l'attention des professionnels du patrimoine sur la protection juridique et physique des collections qu'ils conservent et transmettent. Intégrer ces risques dans la politique patrimoniale globale ou de proximité, du musée ou de toute institution culturelle conservant ou présentant des collections, est devenu une absolue nécessité. Celle-ci a été renforcée par le phénomène d'hyper fréquentation des musées et la vague des expositions *blockbuster* qui ont marqué la période qui a précédé la pandémie de Covid-19²⁶.

Dans ce contexte, il apparaît donc indispensable d'identifier les acteurs du marché de l'assurance, les enjeux de responsabilité dans la gestion et le règlement des sinistres et les règles qui s'appliquent en matière de marché public. L'assurance permet de transférer les risques à l'assureur. Ce dernier propose le meilleur tarif en fonction des sinistres passés du secteur et dans ce cadre précis analyse la qualité et la rigueur des normes de sécurité de l'institution, levier important pour diminuer les coûts en assurance.

Comme responsable de collections ou organisateur d'expositions il conviendra donc dans un premier temps d'évaluer les facteurs de risques de son institution : nombre d'expositions, fréquence des transports, durée et nombre de prêts, état des réserves, conditions de sécurité et sûreté, sinistralité, récolement, pour déterminer ses besoins en assurance pour ses collections et dans le cadre des expositions organisées chaque année. En effet, plus l'institution prête ou emprunte plus elle se trouve confrontée aux aléas du risque et à ses conséquences : dommage, déclaration de sinistre, prise en charge de la restauration, dépréciation de l'œuvre, réputation...

26 Une étude de sinistralité menée par le Centre Pompidou entre 2000 et 2002 retient que les sinistres concernent majoritairement les expositions.



Installation de l'exposition « Le monde en sphère »,
Louvre Abu Dhabi, mars 2018.
© Hélène Vassal

L'institution doit donc se prémunir en s'appuyant sur les règles de la commande publique pour retenir la solution assurantielle la mieux adaptée à sa situation, construire une relation de confiance avec son courtier pendant la durée du marché et mettre en place à titre préventif les moyens de protection les plus adéquats. La qualité du cadre assurantiel retenu est un élément de la protection du patrimoine dont nous avons collectivement la responsabilité. Elle a indéniablement aussi une conséquence très directe sur le budget global d'une exposition temporaire et peut représenter jusqu'à 30 % du coût de sa production²⁷ !

Agir en connaissance de cause, savoir négocier le coût d'une prime, interpréter un contrat d'assurance commercial, apprendre à dialoguer avec son assureur, font donc pleinement partie des métiers de la régie. On retiendra généralement que :

- les assurances commerciales couvrent les prêts, les emprunts et les dépôts ;
- les collections ne sont généralement pas assurées lorsqu'elles demeurent en réserves ou dans les salles, mais les musées en conservent la faculté s'ils le souhaitent ;
- les musées peuvent s'appliquer, sous réserve de l'accord de leurs tutelles respectives, des accords de non-assurance dans des cas très précis.

Enfin, signalons qu'un système de garantie d'État applicable aux expositions d'envergure existe en France. Instauré en 1993 par la loi n° 93-20 du 7 janvier 1993, il permet à l'État de se substituer à l'assureur au-dessus d'un seuil accordé de garantie mais il est peu appliqué car ne répondant que partiellement aux exigences financières imposées par des expositions à très forts capitaux²⁸.

27 Cette part importante de l'assurance est un élément surtout prégnant dans le montage des expositions d'art moderne et contemporain avec l'explosion de la cote de certains artistes.

28 Par exemple, pour une exposition bénéficiant d'une garantie d'État proposant un seuil de premier risque à 150 millions et faisant face à un dommage de 250 millions, l'assureur prendra à sa charge les 150 premiers millions. L'État ne devant rembourser que les 100 millions suivants.

Chapitre 2.10

La circulation des biens culturels : les grands principes

Claire Chastanier

La circulation des biens culturels est de plus en plus régie sur le plan mondial par des règles protectrices et contraignantes dictées par le souci de nombreux États de protéger leur patrimoine national, mais aussi par leur préoccupation croissante envers la lutte contre un trafic sans frontières et multifforme qui appauvrit inexorablement la mémoire de leur passé. Ce cadre nécessite d'être connu par les professionnels du patrimoine qui y seront confrontés à un moment ou un autre de leur activité.

Pour les œuvres situées en France et appelées à opérer des mouvements internationaux, l'application du droit français et européen est la plus prégnante, même si le droit international, principalement par l'intermédiaire de conventions, intervient également dans la régulation de leur circulation licite et illicite.

Définitions clés

Exportation/Réexportation

Action de sortir des biens du territoire national pour les déplacer vers un pays étranger (exportation) ou de les faire sortir à nouveau après leur entrée sur le territoire (réexportation).

Cette sortie nécessite le plus généralement de procéder à des formalités douanières, qui peuvent demander préalablement d'avoir satisfait à un contrôle spécifique pour les biens culturels.

En raison de la suppression des frontières intérieures de l'Union européenne, le mouvement entre deux États membres, qui n'occasionne donc pas de déclaration douanière, est désigné sous le terme d'« expédition ».

L'exportation peut être définitive (ce qui n'empêche pas le retour du bien concerné à son emplacement initial au bout d'un certain temps) ou temporaire (alors souvent liée à la participation à une exposition ou motivée par la perspective d'une vente à l'étranger).

Importation/Réimportation

Action de faire entrer des biens venant de l'étranger sur le territoire national, soit pour la première fois (importation), soit après une sortie antérieure (réimportation).

L'importation d'un bien doit faire l'objet d'une déclaration douanière, sauf entre États membres de l'Union européenne où ce mouvement est qualifié d'introduction. La mise en place de contrôles spécifiques aux biens culturels à l'importation est moins couramment pratiquée que dans le sens de l'exportation.

L'importation peut être temporaire (régime de l'admission temporaire), ce qui facilite habituellement la réexportation ultérieure éventuelle, ou définitive (mise en libre pratique ou à la consommation pour l'Union européenne).

Territoire douanier

Zone géographique sur laquelle s'applique le droit douanier d'un État ou d'un groupement d'États (comme l'Union européenne), et à la sortie ou à l'entrée de laquelle des formalités douanières, accompagnées le cas échéant de contrôles spécifiques, sont requises.

Le territoire douanier national, défini à l'article 1^{er} du Code des douanes, comprend « les territoires et les eaux territoriales de la France continentale, de la Corse, des îles françaises voisines du littoral, et des départements d'outre-mer de la Guadeloupe, de la Guyane, de la Martinique, de Mayotte et de La Réunion ». Quant à celui de l'Union européenne³⁴, au-delà de ceux des États membres, il inclut aussi des territoires qui en dépendent selon leur statut : les régions ultrapériphériques (RUP) en font partie alors que les pays et territoires d'outre-mer (PTOM) sont considérés comme des pays tiers. La France dispose des deux catégories : selon cette nomenclature européenne, les départements d'outre-mer sont des RUP tandis que, par exemple, la Nouvelle-Calédonie ou la Polynésie française sont des PTOM (qui d'ailleurs appliquent un contrôle à l'exportation de leur patrimoine local).

La principauté de Monaco, qui n'appartient pas à l'Union européenne mais fait partie de son territoire douanier, est un cas particulier. En vertu de la convention douanière du 18 mai 1963, le même régime de contrôle de circulation de biens culturels qu'en France s'y applique.

34 Pour en savoir plus, consulter le lien suivant : https://ec.europa.eu/taxation_customs/territorial-status-eu-countries-and-certain-territories_fr

Biens culturels soumis ou non à restriction de circulation

Productions humaines ou naturelles, selon les définitions retenues par les États, susceptibles, en fonction de leur intérêt patrimonial ou scientifique, de faire l'objet de protections et de contrôles de leur circulation.

Selon les pays, la définition des biens culturels et l'application de limitations à leur libre circulation varient beaucoup.

La France dispose de plusieurs définitions des biens culturels qui correspondent à des objectifs différents (TVA, propriété littéraire et artistique, droit de préemption en vente publique...). La nomenclature qui est sans doute la plus connue et pratiquée est celle qui définit les catégories de biens culturels soumis à des contrôles à l'exportation. Les dispositifs français et européens en la matière comportent les mêmes 15 catégories à très peu de différences près fonctionnant avec des seuils de valeur et d'ancienneté.

Les catégories de biens culturels en France

1. A. Antiquités nationales, à l'exclusion des monnaies, quelle que soit leur provenance, et objets archéologiques, ayant plus de cent ans d'âge, y compris les monnaies provenant directement de fouilles, de découvertes terrestres et sous-marines ou de sites archéologiques : quelle que soit la valeur.
1. B. Objets archéologiques ayant plus de cent ans d'âge et monnaies antérieures à 1500, ne provenant pas directement de fouilles, découvertes ou sites archéologiques : 3 000.
1. C. Monnaies postérieures au 1^{er} janvier 1500 et ayant plus de cent ans d'âge ne provenant pas directement de fouilles, découvertes ou sites archéologiques : 15 000.
2. Éléments et fragments de décor d'immeubles par nature ou par destination, à caractère civil ou religieux et immeubles démantelés, ayant plus de cent ans d'âge : quelle que soit la valeur.
3. Tableaux et peintures autres que ceux entrant dans les catégories 4 et 5 ayant plus de cinquante ans d'âge¹ : 300 000.
4. Aquarelles, gouaches et pastels ayant plus de cinquante ans d'âge¹ : 50 000.
5. Dessins ayant plus de cinquante ans d'âge¹ : 30 000.
6. Gravures, estampes, sérigraphies et lithographies originales et leurs matrices respectives, isolées et ayant plus de cinquante ans d'âge ou en collection comportant des éléments de plus de cinquante ans d'âge^{1,2} : 20 000.
Affiches originales et cartes postales, isolées et ayant plus de cinquante ans d'âge ou en collection comportant des éléments de plus de cinquante ans d'âge^{1,2} : 20 000.
7. Productions originales de l'art statuaire ou de la sculpture et copies obtenues par le même procédé que l'original ayant plus de cinquante ans d'âge¹, autres que celles qui entrent dans la catégorie 1 : 100 000.
8. Photographies isolées et ayant plus de cinquante ans d'âge ou en collection comportant des éléments de plus de cinquante ans d'âge¹ : 25 000.
Films et leurs négatifs isolés et ayant plus de cinquante ans d'âge ou en collection comportant des éléments de plus de cinquante ans d'âge¹ : 25 000.

9. Incunables et manuscrits, y compris les lettres et documents autographes littéraires et artistiques, les cartes géographiques, atlas, globes, partitions musicales, isolés et ayant plus de cinquante d'âge ou en collection comportant des éléments de plus de cinquante ans d'âge^{1,2,3} : 3 000.

10. Livres et partitions musicales imprimées isolés et ayant plus de cinquante ans d'âge ou en collection comportant des éléments de plus de cinquante ans d'âge³ : 50 000.

11. Cartes géographiques imprimées ayant plus de cent ans d'âge^{2,3} : 25 000.

12. Archives de toute nature comportant des éléments de plus de cinquante ans d'âge, quel que soit leur support : 300.

13. a) Collections et spécimens provenant de collections de zoologie, de botanique, de minéralogie, d'anatomie : 50 000.

b) Collections présentant un intérêt historique, paléontologique, ethnographique, numismatique ou philatélique : 50 000.

14. Moyens de transport ayant plus de soixante-quinze ans d'âge : 50 000.

15. Autres objets d'antiquité non compris dans les catégories 1 à 14 de plus de cinquante ans d'âge : 100 000.

¹ N'appartenant pas à leur auteur.

² Y compris ceux (ou celles) qui comportent des dessins ou des rehauts réalisés à la gouache, à l'aquarelle, au pastel.

³ Les documents comportant des annotations manuscrites qui ne sont ni des dédicaces ni des ex-libris sont considérés comme des manuscrits à classer dans la catégorie 9 dès lors que ces annotations présentent un intérêt pour l'histoire ou pour l'histoire de l'art, des civilisations, des sciences et des techniques.

Source : article R. 111-1 du Code du patrimoine, et les seuils associés de valeur en euros.

Une attention particulière doit être apportée aux biens qui sont soumis parallèlement à d'autres législations, telles que celle résultant de la CITES³⁵ (protection des espèces menacées de flore ou de faune, qui s'applique notamment aux objets comportant de l'ivoire ou des plumes d'oiseaux couverts par cette législation internationale) ou comme pour les armes de collection.

Trésors nationaux (TN) ou statuts équivalents

Terminologie juridique utilisée, principalement au sein de l'Union européenne, pour désigner des catégories de biens culturels les plus protégées définies par chaque État en fonction de critères propres et autorisant la mise en place de limitations de circulation.

Cette terminologie, que l'on trouve souvent utilisée dans le vocabulaire courant, induit une idée de chef-d'œuvre qui ne correspond pourtant pas à la définition juridique qu'elle recouvre le plus souvent.

35 On consultera à ce sujet le chapitre 2.4 dédié spécifiquement au prêt des œuvres à statut spécial (CITES) du présent manuel.

Par ailleurs, si de nombreux États ont déterminé des catégories de biens culturels bénéficiant d'une protection élevée, leur désignation est très variée. Le droit international ne prend pas en compte la notion de trésor national qui est un concept juridique issu du *corpus* européen, même si les États membres n'utilisent pas tous cette formulation exacte.

Sur le plan communautaire, une exception à la libre circulation des marchandises a en effet été prévue dès le traité de Rome de 1957 pour les « trésors nationaux ayant une valeur artistique, historique ou archéologique³⁶ ». Cette notion, qu'il appartient à chaque État membre de définir, est ainsi devenue le pivot central de la protection patrimoniale, permettant de distinguer différents niveaux de restrictions aux mouvements de tels biens culturels.

La définition française des trésors nationaux est prévue à l'article L. 111-1 du Code du patrimoine. Elle comprend des biens appartenant aux collections publiques, mais aussi à des personnes privées, tels que les fonds classés comme archives historiques, ou pouvant être propriété publique ou privée, tels que les objets mobiliers classés au titre des monuments historiques. Cette qualification induit une impossibilité de sortie définitive du territoire, mais la sortie temporaire d'un trésor national peut être autorisée dans certaines conditions.

Insaisissabilité

Dispositif juridique garantissant qu'un bien culturel échappe, pendant sa présence sur un territoire étranger, à toute saisie sollicitée par un tiers.

Si en France l'appartenance au domaine public implique automatiquement une telle insaisissabilité sur le territoire national, il n'en est pas de même quand des œuvres publiques françaises sont prêtées à l'étranger ou que des œuvres appartenant à des puissances étrangères le sont en France.

De nombreux pays ont ainsi développé des systèmes prémunissant les prêteurs de ce risque durant le séjour des œuvres à l'étranger, soit par l'adoption d'un dispositif général, soit par la prise d'un acte *ad hoc* au coup par coup. La France a choisi un système combinant les deux modalités avec une mesure législative qui demande, pour devenir effective, à être déclinée par un arrêté conjoint des ministères chargés de la culture et des affaires étrangères assorti de la liste des biens couverts et publié au *Journal officiel* pour en assurer la publicité nécessaire³⁷.

36 Article 36, actuel article 36 du Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne (TFUE).

37 Loi n° 94-679 du 8 août 1994, article 61.

Chapitre 4.2

Les procédures : objectifs et limites, l'exemple du Centre Pompidou

Hélène Vassal

Plus de cent trente mille pièces constituent aujourd'hui la collection du Centre Pompidou. Tous les domaines d'expression artistiques sont couverts : peinture, sculpture, dessin, objet d'art et de design, œuvres en 3D, photographie, vidéo, film de cinéma et l'installation dont l'art numérique, l'art sonore...

La gestion des œuvres et leur diffusion

Le musée diffuse très largement ses riches collections à travers son accrochage permanent et les expositions temporaires qu'il produit et organise⁸. C'est à la fin des années 1990 que le Centre Pompidou, grâce à sa fermeture partielle, a inventé le modèle des expositions HLM⁹, construites « clés en main » à partir des collections modernes et contemporaines. Ces projets spécifiques renforcent la présence du Centre Pompidou, notamment à l'étranger, tout en modifiant le modèle traditionnel du prêt consenti à titre gracieux, les œuvres ainsi exposées générant des ressources financières dans le cadre des négociations menées entre établissements partenaires¹⁰.

Dès cette période, les modalités de gestion et de diffusion des collections ont encouragé la mise en place de bonnes pratiques. Ainsi, grâce à la réorganisation de la direction de la production du Centre Pompidou, est créé en 1998 un pôle des collections aux côtés du service de la régie des œuvres, chargé à la réouverture du musée en 2000 de coordonner les interventions logistiques et de production résultant de la gestion quotidienne des collections du musée.

Sous la double tutelle du MNAM et de la direction de la production, il réunit une vingtaine d'agents et assure également depuis 2001 la gestion des réserves

8 Au cours des dix dernières années, le musée national d'Art moderne a ainsi prêté entre 2000 et 5 000 pièces par an, dont plus de la moitié à l'étranger, il est aujourd'hui le plus gros musée prêteur français.

9 Hors les murs.

10 Ces projets uniques font l'objet de contrats de partenariat spécifiques assortis de clauses financières.

générales du Centre Pompidou et la coordination des actions liées à la gestion des collections. À ce titre, ce service :

- organise l'accrochage annuel des collections modernes et contemporaines ;
- conserve les œuvres d'art en réserves et en exposition ;
- organise les départs et retours de prêts ou de dépôts ;
- assure la traçabilité et la gestion des bases de données documentaires.

Il participe également activement à la préparation des commissions d'acquisition qui se tiennent 2 à 3 fois par an.

En parallèle, le service de la régie des œuvres qui réunit 25 collaborateurs gère la circulation des œuvres, aussi bien dans le cadre des prêts entrants que sortants.

Aujourd'hui, on constate que les missions de ces deux services transversaux ont été élargies et renforcées dans le contexte :

- d'une politique d'acquisition très dynamique, avec une pluridisciplinarité affirmée des collections. Ce phénomène est illustré par le doublement du nombre d'œuvres dans les collections en moins de dix ans ;
- d'une augmentation tendancielle du volume des collections ;
- d'une mondialisation des prêts d'œuvres (50 % des prêts accordés à l'étranger) et de leur augmentation constante (entre 4 000 et 5 000 œuvres prêtées par an) ;
- d'une complexification des projets favorisée par une offre culturelle de plus en plus riche et diversifiée, renforcée par le phénomène de « valorisation des marques » des grands établissements (Louvre Abu Dhabi, Louvre Lens, Centre Pompidou Malaga, etc.) qualifié de véritable phénomène de « marketing des musées ¹¹ ».

Enjeu de l'application de la « démarche qualité » au domaine de la régie des œuvres

Au Centre Pompidou, la conservation est une responsabilité partagée, qui s'est notamment illustrée dans la mise en place d'une démarche qualité, entreprise dès la fin des années 1990 et portée à la fois par le service de la régie et celui des collections.

À cette époque, les chercheurs en conservation et en histoire de l'art commencent à s'intéresser aux méthodes d'analyse des risques ¹², notamment pour les collections fragiles et complexes et tentent de développer des politiques de conservation intégrées ¹³. Dans le même temps, l'impérieuse nécessité de maîtriser les coûts et les délais des projets incite quelques établissements à se lancer dans une procédure de certification basée sur l'audit qualitatif de ces processus

11 MAIRESSE F., *Le Musée hybride*, Paris, La Documentation française, coll. « Musées-mondes », 2010.

12 On retiendra les travaux de Stephan Michalski, pionnier en la matière.

13 Voir *Modern Art : Who Cares ?*, colloque, Amsterdam, 1997.

de gestion. Le Centre Pompidou sera le seul établissement muséal à parvenir à obtenir la certification au travers d'une démarche systématique et rationalisée.

Les 5 objectifs de cette démarche sont de :

1. garantir la traçabilité des œuvres ;
2. assurer une veille sur le taux de sinistralité des œuvres ;
3. réduire les risques sur les œuvres (diagnostic et recommandations) ;
4. favoriser l'acquisition et la transmission des compétences ;
5. améliorer les outils de coordination (planification, conception, diffusion et amélioration des documents).

L'approche est systématique dans le sens où chaque activité liée à la diffusion des collections ou à l'organisation d'une exposition fait l'objet d'une description la plus complète possible, réunie sous le vocable de « procédure opérationnelle métier ». L'approche de la chaîne de traitement des prêts est à la fois technique, juridique et administrative.

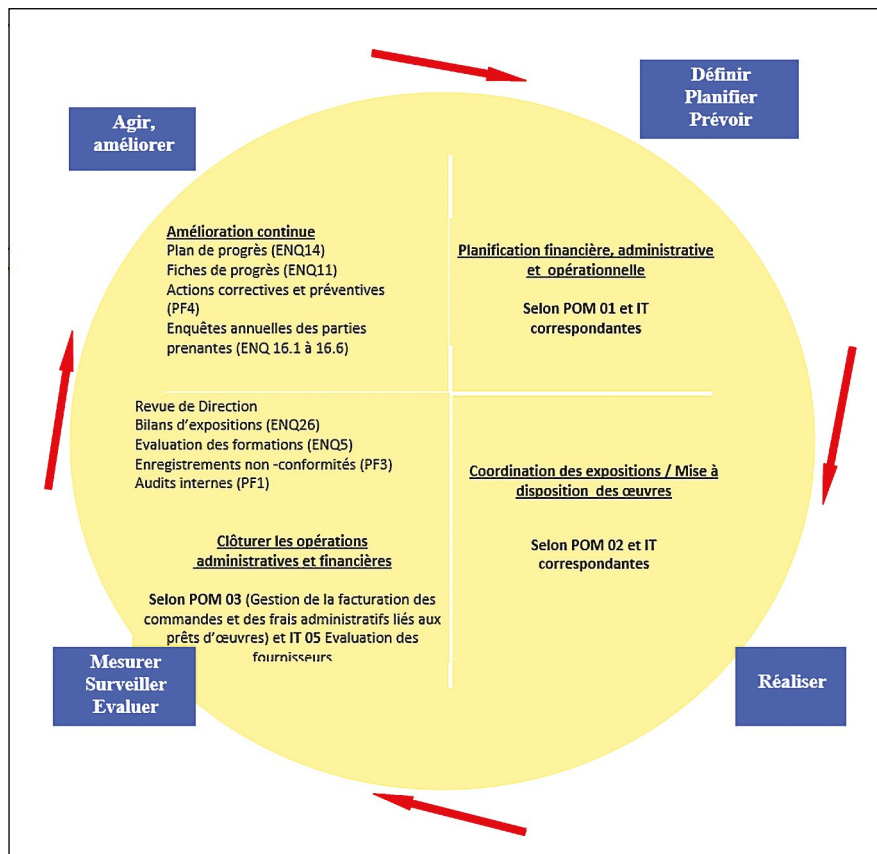
POM 02 – Prêts et dépôts

Les principales étapes du traitement du prêt accordé

1. Diffusion des décisions du comité de prêt
2. Préparation des œuvres : restauration, encadrement, constats d'état, etc.
3. Planification des mouvements d'œuvres
4. Contractualisation avec les emprunteurs
5. Facturation des frais administratifs et de frais divers
6. Formalités administratives et douanières (établissement des demandes d'autorisation de sortie du territoire national ; établissement des procurations en douane à l'attention des transporteurs, CITES le cas échéant)
7. Assurance ou garantie d'État ou dispense d'assurance
8. Affectation des convoiements
9. Organisation des transports (agrément du transporteur retenu par l'emprunteur et organisation logistique des opérations : aller-voir, constats, emballage...)
10. Emballage/transport
11. Arrivée du prêt / déballage, installation (en présence d'un convoyeur le cas échéant)
12. Exposition (maintenance de l'exposition)
13. Retour du part / remballage / transport retour (en présence d'un convoyeur le cas échéant)
14. Retour des œuvres dans les réserves ou ne salles d'exposition

Cas particuliers :

- Les expositions hors les murs (HLM) et le Centre Pompidou Mobile
- La mise en dépôt des œuvres (conventions particulières)



Roue de la qualité appliquée au processus de production des expositions du Centre Pompidou, extrait du Manuel Qualité, 2004.
© Centre Pompidou

La certification ISO 9001 du service de la régie des œuvres du Centre Pompidou, obtenue en 2004, est le seul exemple français de normalisation appliquée à la gestion des collections. L'ensemble des procédures ainsi réunies sert de référence dans l'application des directives collectives de travail à la régie des œuvres : procédures de prêt et d'emprunt, instructions aux convoyeurs, règles en matière d'assurance, constats d'état, reporting budgétaire...

Dans le but d'améliorer les procédures de conservation des collections du Centre Pompidou et de gagner la confiance des prêteurs dans le cadre des partenariats d'exposition, le service des expositions et le service des collections ont, eux aussi, tenté dès 2008 d'initier une procédure de certification qualité.

Les principales problématiques abordées ont été les suivantes :

- rationaliser les processus de travail ; actualiser, standardiser et simplifier les procédures ;
- capitaliser sur l'expertise des agents et l'amplifier ;

- développer les bonnes pratiques et faciliter l'intégration de nouveaux entrants du personnel;
- définir et mettre en œuvre des outils et des pratiques communs (gestion budgétaire, calendriers, contrats de prêt standardisés, directives, etc.);
- développer et diffuser les compétences, clarifier les interfaces avec les autres services et départements du Centre Pompidou.

Les limites de la démarche

Développée et mise en œuvre durant une période, au début des années 2000, très attentive à la rationalisation des modes opérationnels, cette démarche vertueuse présente néanmoins des faiblesses. Elle n'est pas toujours en phase avec l'état d'esprit des agents habitués à travailler dans des structures muséales classiques; elle a tendance à figer les procédures et à les standardiser, laissant peu de place à la créativité et à l'initiative; elle reste coûteuse en moyens humains et financiers; elle doit, enfin, s'inscrire dans un projet d'établissement et être portée stratégiquement par la direction.

En conclusion, on retiendra que la mise en place de procédures opérationnelle s'avère indispensable, notamment dans les établissements générant des échanges d'œuvres très importants et portés par un développement rapide. Elle permet d'acquérir des réflexes professionnels indispensables qui pourront être mis au service de la conservation préventive en veillant toutefois à toujours bien prendre en compte la nature des collections et leur diffusion, ainsi que les moyens humains et financiers alloués à leur entretien.

Postface

Juliette Raoul-Duval
Présidente d'ICOM France

La lecture de ce riche volume de la collection « Musées-Mondes » est éclairante pour tous les professionnels de musée. Il donne à saisir en quoi la *régie des œuvres* est la cheville ouvrière du musée et convainc de l'importance de formaliser les compétences techniques, la spécialisation, la « culture » qu'elle requiert, car elles sont garantes de l'intégrité des collections.

À la fois réflexion sur l'histoire et la construction d'une profession, guide pratique d'un métier et point de départ de questions transverses, cet ouvrage est un recueil précieux d'informations et une invitation au dialogue : décrire et contextualiser l'exercice de sa pratique et ses articulations avec les autres fonctions du musée crée un lien entre elles et ce lien renforce toute la communauté des musées.

Je suis très heureuse – en tant que présidente d'ICOM France (et désormais présidente d'ICOM Europe) – d'en rédiger la postface, car ce travail vient en écho de plusieurs questions vives sur lesquels nous nous sommes penchés au long de ces dernières années, tant auprès de nos membres français qu'au sein de la communauté internationale de l'ICOM.

La première de ces questions est la suivante : « Qu'est-ce qu'être aujourd'hui un *professionnel de musée* ? » Nous avons consacré deux soirées débat, en partenariat avec l'INP, à échanger sur cette interrogation qui peut paraître triviale mais révèle, quand on l'approfondit, des approches diversifiées voire divergentes.

Pour l'ICOM, clarifier qui est un professionnel de musée – et qui ne l'est pas – est essentiel car il en découle qui peut être membre de l'organisation ; avec aujourd'hui entre 45 000 et 50 000 membres répartis dans 135 pays et une croissance continue des demandes d'adhésion, l'ICOM ne peut pas échapper à cet exercice. Être membre de l'ICOM joue comme un label, dont nous sommes garants. Mais le plus important n'est pas là : au cours des dernières années – certains des lecteurs de cet ouvrage le savent – c'est plus largement la question « Qu'est-ce qu'un musée ? » ou plus précisément « Qu'est-ce qui *définit* un musée ? » qui a mobilisé les réflexions de la communauté muséale de par le monde.

Pourquoi ? parce qu'en voulant actualiser sa *définition des musées*, l'ICOM a – il y a trois ans – déclenché une tempête en son sein – et bien au-delà – en proposant une approche qui plaçait les collections et leur conservation loin du cœur des musées, au bénéfice d'un rôle social d'inclusion au service de *communautés*. Tous les pays, tous les continents n'ont pas la même conception de ce qu'est un musée, de ce qu'est un objet mais une définition qui relègue les collections au second plan paraissait un déni du caractère spécifique des musées et du professionnalisme qu'ils requièrent et nous – à ICOM France – avons ardemment travaillé à le rétablir.

Au moment où paraîtra cet ouvrage, les collections et les métiers des collections, dont les régisseurs constituent – comme le montre incontestablement cet ouvrage – un pivot central, seront revenus au centre de la « nouvelle » définition du musée par l'ICOM, votée à Prague en août 2022.

Cette publication arrive donc à un moment clé et, au-delà de sa pertinence pour ceux qui exercent ce métier, il sera précieux pour tous ceux qui ont à cœur une réflexion prospective sur les musées.

Après la crise sanitaire et ses fermetures/réouvertures, des pratiques nouvelles ont été expérimentées, notamment des expériences de travail à distance ; avec la crise climatique, ce sont des nouvelles règles qui vont sans doute s'imposer, des ajustements des normes de conservation par exemple, dont l'impact est encore incertain. Exigeante dans ses conceptions et ses méthodes, comme le montre de manière convaincante ce guide, la profession des régisseurs aura à se mobiliser pour innover et répondre aux enjeux du développement durable, qui est aussi un des axes forts sur lesquels s'investit ICOM France.

« Qu'est-ce qu'être aujourd'hui un professionnel de musée *responsable et engagé* ? » pourrait être le sujet d'un de nos prochains débats de déontologie et les régisseurs y auraient toute leur place.

Une autre question qu'ICOM France a posée tout au long de ces dernières années, c'est celle du dialogue entre notre modèle muséal français avec ses formes avancées d'organisation et celui d'autres régions du monde. À l'international, la vision et le langage des musées ne sont pas partout identiques. L'important, au fond, n'est pas que nous ayons tous le même regard mais que nous puissions partager une même exigence déontologique : celle qui place la préservation du patrimoine comme une règle intangible. On comprend qu'un manuel qui traite de toute la chaîne de la préservation, dont les chapitres et les annexes sont autant d'outils pour les constats d'états, les convoiements, les transports, les plans de prévention, les cahiers des charges, la maintenance muséographique... est une contribution concrète à cette exigence fondamentale.

L'actualité de cette année 2022 où paraît l'ouvrage nous le confirme : lorsque, début mars, nous avons pris langue avec nos homologues ukrainiens confrontés à la guerre et à la destruction ciblée de leurs musées et sites patrimoniaux, ce qu'ils nous ont demandé c'était de partager avec eux nos matériaux de stockage et de protection et nos compétences en matière de *régie des œuvres*.

Cet enjeu du partage indique que la portée de ce manuel de régie va au-delà des frontières. Je veux évoquer à cet égard l'importance des comités internationaux de l'ICOM, précisément dédiés à faire se rencontrer des professionnels qui exercent le même *métier*, quelle que soit leur position sur la carte du monde. L'un de ces comités, ICTOP, est parmi les plus stratégiques car il concerne les compétences nécessaires à la marche des musées, leur articulation entre elles et les formations qu'elles requièrent. Ce manuel aurait toute sa place pour relancer l'actualisation du « référentiel des métiers des musées » édité par ICTOP en 2008.

Je suis sûre que cet ouvrage, réalisé par une somme d'auteurs professionnels avertis, va vite être un atout incontournable pour les musées.

J'évoquais au début le débat : Qu'est-ce qu'être aujourd'hui un professionnel de musée ? peu après élargi au-delà des frontières : Qu'est-ce qu'être aujourd'hui un professionnel de musée, *en Europe* ? Nous pourrions d'ores et déjà penser à un débat autour du *Manuel de régie des œuvres* : « Qu'est-ce qu'être aujourd'hui, régisseur des œuvres *en Europe* ? ».