

ACCOMPAGNER UN ÉTABLISSEMENT PATRIMONIAL DANS L'ÉLABORATION DE SON PLAN DE SAUVEGARDE DES BIENS CULTURELS : L'ACCOMPAGNEMENT AU TITRE D'UNE ASSISTANCE À LA MAÎTRISE D'OUVRAGE

Anne Desplanches, Charline Lamarche

Résumé Le présent article s'appuie sur les expériences respectives de deux intervenantes dans le domaine de la planification préventive et de la préparation aux situations d'urgence. L'expérience menée par les auteurs souligne la valeur ajoutée de l'implication d'un prestataire externe, au titre d'une assistance à la maîtrise d'ouvrage (AMO), dans l'élaboration d'un plan de sauvegarde des biens culturels (PSBC). Ce professionnel externe, qui a pour mission de faciliter la coordination de projet, fait le lien avec les partenaires extérieurs, facilite la création de procédures et la mise en œuvre finale du dispositif de sauvetage. L'importance de l'entretien régulier d'un réseau de partenaires ainsi que la pratique d'exercices et de simulations, pierre angulaire de la réalisation et du maintien du dispositif écrit de sauvetage, sont également développées et valorisées. L'article présente plusieurs approches de formation, éprouvées par les auteurs, qui utilisent la simulation de crise pour diminuer la vulnérabilité organisationnelle des établissements patrimoniaux.

Abstract This article is based on two professionals' respective experiences in the field of preventive planning and the planning of emergency situations. The experiment carried out by the authors underlines the added value of an external service provider's involvement, in accordance with an assistance "à la maîtrise d'ouvrage" (AMO, a contracting authority support) for the development of a "plan de sauvegarde des biens culturels" (PSBC, a plan to safeguard cultural property). This external professional, whose mission is to facilitate the project coordination, connects with external partners, facilitates procedures conception and the rescue plan's final implementation. The importance of the regular upkeep of a network of partners as well as the practice of exercises and simulations, corner stone of the written rescue plan's fulfilment and upholding, are also developed and enhanced. The article presents several training approaches, tested by the authors, who use crisis simulation to lower organisational vulnerability of heritage institutions.

Resumen Este artículo se basa en las respectivas experiencias de dos profesionales en el área de planificación preventiva y preparación para emergencias. La experiencia liderada por los autores subraya el valor agregado de la participación de un proveedor de servicios externo, que asiste a la autoridad contratante (AMO) en el desarrollo de un plan para la protección de los bienes culturales (PSBC). Este profesional externo, cuya misión es facilitar la coordinación del proyecto, establece el vínculo con colaboradores externos, facilita la creación de procedimientos y la implementación final del sistema de rescate. También se desarrolla y valora la importancia del mantenimiento regular de una red de colaboradores, así como la práctica de ejercicios y simulaciones, la piedra angular de la creación y el mantenimiento del documento del sistema de rescate. El artículo presenta varios enfoques de capacitación, probados por los autores, que utilizan la simulación de crisis para reducir la vulnerabilidad organizacional de los establecimientos patrimoniales.

Mots-clés plan de sauvegarde des biens culturels (PSBC), assistance à la maîtrise d’ouvrage (AMO), gestion de projet, acculturation, sensibilisation, accompagnement, conservation préventive, gestion de crise, assertivité, vision holistique, vulnérabilité, préparation aux situations d’urgence.

Introduction

Il y a une croyance répandue qui incite à considérer que les catastrophes sont des événements dépassant la volonté et le contrôle humain. Pourtant, un sinistre n’est pas seulement le résultat de la manifestation d’un risque, mais la rencontre entre deux composantes : une source interne et une source externe (**fig. 1**). La source interne représente le mode de fonctionnement d’un établissement, qui peut être caractérisé par ses missions quotidiennes et sa politique de prévention. La source extérieure représente quant à elle la menace, le danger potentiel susceptible d’atteindre l’établissement patrimonial si ce dernier s’y trouve exposé.

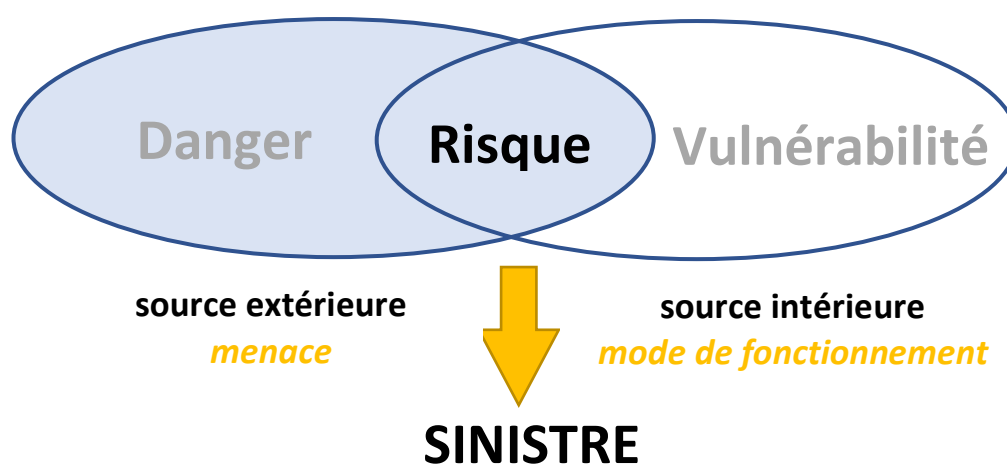


Figure 1 Composantes majeures menant à la survenue d’un sinistre. © Anne Desplanches.

Le cycle de processus de crise révèle qu’au cours du fonctionnement dit « normal » d’un établissement, une période de changement peut avoir lieu, appelée « période d’incubation ». Durant ce laps de temps, différentes vulnérabilités (humaines, organisationnelles, matérielles, techniques) peuvent s’accumuler au sein de l’organisation et différents signaux avertisseurs peuvent renseigner l’établissement sur l’occurrence potentielle d’un risque. Ce dernier basculera en situation de crise à partir du moment où ces différentes vulnérabilités, qui se seront accumulées, se transformeront en facteurs aggravants, créant ainsi des ruptures au sein des systèmes. C’est alors que survient l’événement déclencheur, dit « révélateur », qui est la matérialisation du risque et qui peut impacter l’organisation déjà fragilisée (EOGN, Paris 2, 2016). Par conséquent, il peut être établi qu’une grande partie d’un sinistre résulte de cette composante interne, nommée « vulnérabilité ». La vulnérabilité d’une entité désigne sa fragilité intrinsèque, pouvant autrement être définie comme un terreau favorable à l’émergence d’une situation de crise. De ce fait, c’est cette capacité de résistance d’un établissement face à un aléa/danger qui détermine l’ampleur d’un sinistre. C’est pourquoi il est essentiel, pour un établissement patrimonial, d’anticiper les risques et de se préparer à une éventuelle intervention afin de diminuer son degré de vulnérabilité.

La réponse de l'organisation peut varier selon les ressources à disposition ainsi que selon les mesures mises en place au préalable. Élaborer une stratégie de réponse peut permettre, au moment du déclenchement d'un sinistre, d'éviter la confusion, de canaliser les moyens et d'optimiser les actions de sauvetage. En définissant des mesures préventives, des priorités d'action et en s'entraînant, la mise en place d'un plan de sauvegarde des biens culturels (PSBC) permet de changer la capacité d'un établissement patrimonial à affronter une situation de crise et un sinistre de grande ampleur qui compromettrait le fonctionnement intrinsèque de l'organisation, stoppant temporairement son exploitation et accès. À ce titre, l'accompagnement de la maîtrise d'ouvrage¹, à travers la fonction d'assistant à la maîtrise d'ouvrage, peut apporter une valeur ajoutée. Le prestataire externe crée en effet les conditions favorables à l'implication des acteurs et facilite la prise de décisions pertinentes dans la gestion du projet. Cela nous amène à nous intéresser à l'intérêt que les membres de l'équipe interne du musée ont à s'impliquer dans le projet d'élaboration de leur PSBC, à ce qu'ils y échangent, à ce qu'ils s'y approprient et à ce qu'ils en attendent. Nous cherchons à répondre à la question suivante : quelles modalités d'accompagnement l'assistance à la maîtrise d'ouvrage peut-elle mettre en œuvre pour favoriser une cohésion des acteurs et une prise de décisions pertinentes lors de l'établissement d'un PSBC?

L'assistance à la maîtrise d'ouvrage au cœur d'une gestion de projet complexe

Une culture du risque émergente

Le 15 avril 2019, l'incendie de Notre-Dame de Paris cristallise les passions et les indignations (Boutges, 2019, p. 29). Ce qui était la préoccupation des professionnels du patrimoine devient l'affaire de tous. Professionnels, élus et grand public prennent conscience que l'impensable peut arriver. Se prémunir contre les catastrophes est une nécessité. Le dispositif de sauvegarde des biens culturels est en ce sens l'outil permettant une prévention et une réponse à l'urgence : « Le planificateur d'interventions en cas de catastrophe doit sortir de l'univers confortable du bureau pour s'imaginer dans le climat de frénésie et de panique d'un désastre. Il doit penser à l'impensable, prévoir l'imprévisible et s'attendre à l'inattendu » (Barton, Wellheiser, p. 51).

La définition du concept de plan de sauvegarde est apparue en France au début des années 2002 (May, 2007) et le sujet a pris de l'ampleur depuis quelques années au gré des alertes et des différents sinistres : les menaces de la crue de la Seine (en mai 2016 et durant la période de janvier à mars 2018), l'incendie du Musée national brésilien à Rio de Janeiro lié à un défaut électrique (2 septembre 2018), le coup de mer ayant impacté le musée Jean Cocteau à Menton lors d'un violent orage (29-30 octobre 2018), l'inondation du musée Girodet à Montargis suite à la crue soudaine du Loing (1^{er}-3 juin 2016), etc. Depuis 2004, la loi de modernisation de

¹ La maîtrise d'ouvrage est la personne physique ou morale qui sera propriétaire de l'ouvrage et qui assure le paiement des dépenses liées à sa réalisation. Elle représente les utilisateurs finaux à qui l'ouvrage est destiné. Appliquée à un établissement patrimonial, la maîtrise d'ouvrage peut être l'institution elle-même ou l'équipe interne constituée des collaborateurs/personnel (conservateurs, régisseurs, conservateurs-restaurateurs, personnels de maintenance) du musée, dont l'expertise est mobilisée pour assurer la bonne réalisation du projet et la bonne prise en compte des besoins. L'ouvrage désigne quant à lui l'ensemble du processus de production et ses paramètres (la définition, le financement et l'organisation du travail en vue de la réalisation du projet).

la sécurité civile² pour la protection des personnes, des biens et de l'environnement stipule dans son article 4 les obligations en matière de sécurité civile : « Toute personne concourt par son comportement à la sécurité civile. En fonction des situations auxquelles elle est confrontée et dans la mesure de ses possibilités, elle veille à prévenir les services de secours et à prendre les premières dispositions nécessaires ».

De plus, la protection du patrimoine est un objectif rappelé dans le plan ORSEC³ du Code de la sécurité intérieure. Les notes successives du ministère de la Culture démontrent également cette culture du risque émergente et renforcent la volonté de voir les établissements culturels se doter d'un plan de sauvegarde des biens culturels. En effet, la note du 10 juin 2016 du directeur général des Patrimoines stipule que le plan de sauvegarde des biens culturels constitue une priorité du ministère de la Culture et de la Communication⁴ et que « dans le cadre de la protection du patrimoine culturel, il est demandé à tous les chefs d'établissements culturels et aux conservateurs des cathédrales de réaliser leur plan de sauvegarde des biens culturels, qui sera le document opérationnel en situation d'urgence »⁵.

La mise en place d'un PSBC est ainsi recommandée pour tous les établissements et celui-ci n'est pas uniquement destiné aux musées publics ou privés; les bibliothèques, les services d'archives, les lieux de culte et les monuments historiques sont aussi concernés par cette prescription / mandement. Paradoxalement, malgré la récente actualité et la riche littérature méthodologique et théorique sur les PSBC, peu d'établissements culturels sont équipés de ce dispositif de prévention et d'intervention. On constate que dans l'Hexagone seulement 17 % des musées labellisés « musée de France » ont un PSBC⁶. Ce chiffre nous pousse à nous interroger sur les obstacles et les freins à la réalisation de ce dispositif dans les établissements patrimoniaux; car force est de constater que la mise en œuvre d'un dispositif de sauvegarde, même s'il est soutenu par les acteurs concernés, ne va pas de soi. L'hypothèse centrale que nous faisons est que la question relève d'une problématique plus large, relative, semble-t-il, à la difficulté d'impliquer les acteurs du projet sur le long terme.

² Loi n° 2004-811 du 13 août 2004 de modernisation de la sécurité civile et les trois décrets d'application du 13 septembre 2005. Dispositions générales, article 1^{er} : « La sécurité civile a pour objet la prévention des risques de toute nature, l'information et l'alerte des populations ainsi que la protection des personnes, des biens et de l'environnement contre les accidents, les sinistres et les catastrophes par la préparation et la mise en œuvre de mesures et de moyens appropriés relevant de l'État, des collectivités territoriales et des autres personnes publiques ou privées ».

³ Le dispositif de l'Organisation de la réponse de sécurité civile (ORSEC) est un programme d'organisation des secours à l'échelon départemental en cas de catastrophe. Il permet une mise en œuvre rapide et efficace de tous les moyens nécessaires sous l'autorité du préfet.

⁴ Ces prescriptions sont rappelées à nouveau dans la Directive nationale d'orientation 2016-2017.

⁵ La note rappelle également que la protection du patrimoine culturel comprend trois types de mesure se complétant : les mesures de prévention, les mesures de prévision opérationnelle et les mesures de retour à la normale.

⁶ En 2017, 122 établissements sont dotés d'un PSBC, soit 17 % de l'échantillon, sur une base de 700 réponses, (données Muséophile – SMF-MCC), d'après une présentation lors des 9^e Journées d'études de la conservation-restauration Anticipez! Connaître, prévoir, agir en conservation-restauration, 21-22 mars 2019, Paris.

De réels freins à dépasser

D'après notre expérience, le temps nécessaire à investir dans un tel projet représente un premier frein. À mesure que les personnes concernées prennent conscience de la partie immergée du projet, dans lequel s'entremêlent prévention, priorisation, prêts, procédures d'alerte, matériel d'intervention, coordination, mutualisation, mobilisation et formation des équipes, la liste des tâches à considérer et à entreprendre ne cesse de s'allonger. À cela s'ajoute le travail de gestion quotidien des collections au sein de l'établissement. Ainsi, toute bonne volonté voulant s'atteler à l'élaboration d'un PSBC ne sait plus par quoi commencer. Ici, la difficulté réside dans la priorisation des différentes étapes et leur planification dans le calendrier de l'établissement. Ensuite, il semble difficile de mobiliser le personnel de l'institution et les partenaires clés, régulièrement et durant une longue période. En effet, le processus de création d'un PSBC est souvent long. On compte en moyenne entre 12 et 18 mois pour la mise en application du dispositif. Le processus de production mobilise l'ensemble des équipes de l'établissement qui, tour à tour, apportent leurs compétences et savoir-faire pour construire et composer ensemble la stratégie de réponse. Pour finir, prévoir la mise en place d'un tel projet nécessite d'anticiper un budget adéquat en amont. L'enveloppe budgétaire doit ainsi considérer l'ensemble des besoins identifiés comme nécessaires à la réalisation du PSBC⁷.

Par ailleurs, des différences fondamentales de culture-métier sont perceptibles lors de la mise en place d'un dispositif de sauvetage. Le projet nécessite l'implication de nombreux corps de métier aux champs d'action différents. Or, pour aboutir à une collaboration fructueuse, la compréhension du métier, des contraintes et des obligations de chacune des entités est nécessaire. Une acculturation des différents acteurs (internes et externes à l'établissement) est primordiale. Par exemple, échanger sur les pratiques et le fonctionnement de l'établissement culturel et sur le schéma d'intervention des sapeurs-pompiers est extrêmement enrichissant. Fort de ce partage et de cette compréhension, chacun des acteurs peut alors, quand cela est possible, anticiper et adapter ses pratiques aux contraintes de l'autre.

Finalement, la priorisation des collections, aspect central du plan de sauvegarde, reste un obstacle pour certaines institutions patrimoniales dans l'avancement de leur plan de sauvegarde des biens culturels. Certains conservateurs et régisseurs peuvent se sentir largement démunis face à une telle tâche. Pourtant, faire des choix et parvenir à une sélection d'œuvres fait partie des pratiques courantes de ces professionnels lors d'expositions ou lors de campagnes de restauration. Comment donc accompagner le personnel d'un établissement patrimonial afin d'aider ses membres à surmonter les difficultés? Comment passer d'une liste de tâches à entreprendre à la création d'un dispositif de sauvegarde?

⁷ Nous souhaitons souligner ici que toutes les actions à mettre en place pour établir un dispositif de sauvetage ne sont pas nécessairement coûteuses.

Un accompagnement basé sur une approche méthodologique

Le plan de sauvegarde des biens culturels se compose de trois types de mesure correspondant généralement à trois phases de sa réalisation, chacune des phases nourrissant la suivante (fig. 2). L'établissement du dispositif comprend en premier lieu une phase de prévention des risques⁸.

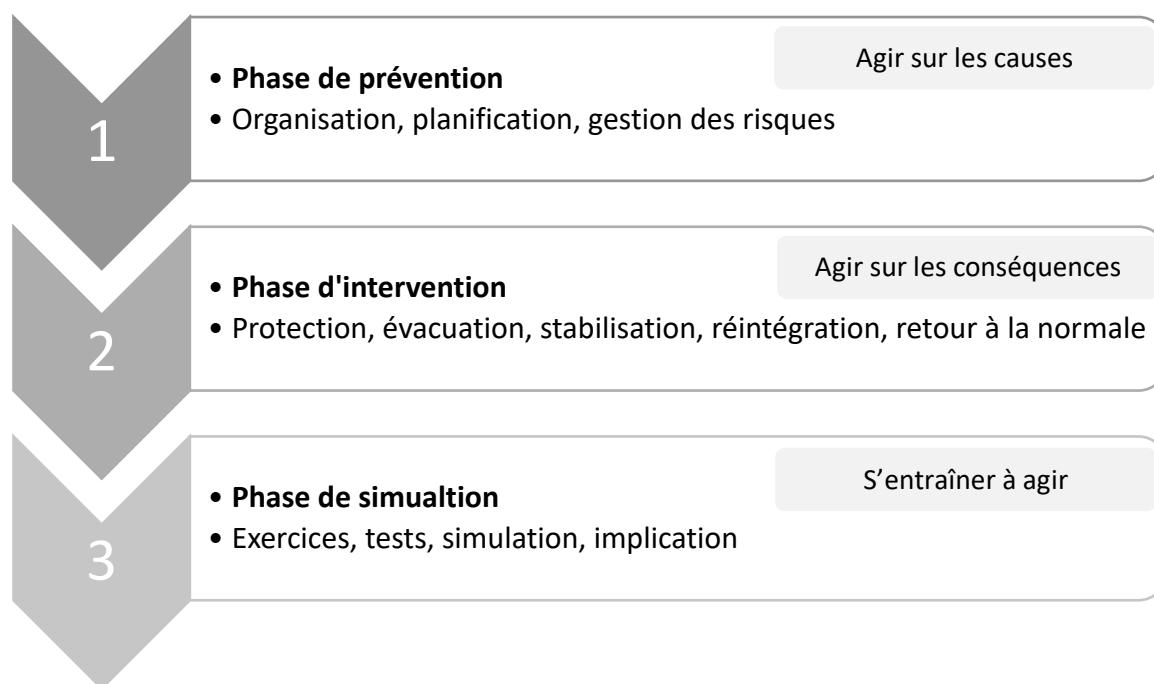


Figure 2 Phases de réalisation du plan de sauvegarde des biens culturels. © Charline Lamarche.

Cette phase a pour but d'analyser les risques (fig. 3), d'agir sur les causes et d'identifier les ressources nécessaires à l'élaboration du PSBC. L'institution apporte alors sa perception des dangers qui menacent les collections, à la suite de quoi l'AMO peut réapprécier certains éléments, identifier la menace la plus plausible et imaginer des scénarios réalistes de risques majeurs nécessitant l'enclenchement du dispositif de sauvetage. En effet, lors de l'élaboration d'un DSCPS il est important se représenter précisément contre quel danger/sinistre l'institution protège ses collections. De ce postulat, il est ensuite plus facile de déterminer les ressources indispensables au sauvetage, comme l'anticipation de la superficie ou du volume de ce que pourraient représenter les collections sinistrées par exemple, et ainsi définir au préalable les infrastructures et besoins nécessaires au sauvetage.

Cette étape est suivie par une phase opérationnelle ou d'intervention qui a pour but d'identifier, de créer et de mobiliser les ressources nécessaires à la mise en place du PSBC. C'est l'objet même du dispositif, la réponse opérationnelle de gestion de crise. Il est question ici d'agir de manière efficace sur les conséquences du sinistre. Des outils conceptuels détaillant

⁸ La prévention est un élément majeur du dispositif de sauvegarde, même si elle ne constitue pas l'objet même du PSBC. En effet, les actions de prévention peuvent avoir un coût largement inférieur à celui de la remise en état de l'établissement après un sinistre. Alors que le sinistre pénalise l'établissement dans son fonctionnement et son ouverture au public, et altère son image, les mesures préventives valorisent les structures.

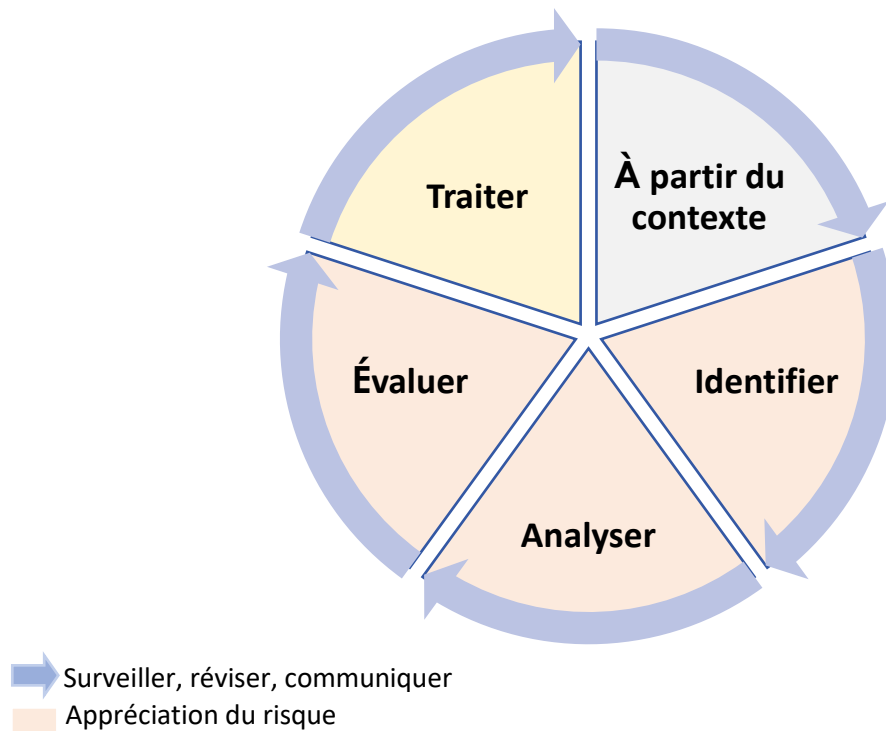


Figure 3 Cycle de la gestion du risque. © Charline Lamarche.

la prise en charge des collections sinistrées sont conçus et des intervenants externes (conservateurs-restaurateurs, transporteurs, entreprises de congélation) sont consultés lors de cette période. La phase de retour à la normale a, quant à elle, pour but d'élaborer l'après-urgence, correspondant au traitement des collections sinistrées et à leur réintégration dans les réserves et les espaces d'exposition. À ces étapes peuvent s'ajouter une phase d'intégration qui permet de tester l'application du dispositif de sauvetage au sein de l'établissement, ainsi que l'implication et l'assimilation des procédures opérationnelles par le personnel du musée.

Par ailleurs, en amont du projet, l'AMO peut avoir un rôle d'accompagnement dans la définition de la formulation du projet. Cette étape de spécification des besoins, pouvant être désignée comme la phase préparatoire du projet, permet au prestataire de bien clarifier les attentes et les ressources de l'établissement. Ce dernier discute avec le commanditaire, hiérarchise les attentes en sa présence et priorise les besoins exprimés. Il dilate ainsi le sujet et explore tous les aspects du projet afin d'identifier la demande sous-jacente derrière la commande. Il est en effet commun que derrière une simple requête se dissimulent de vastes champs. Un projet d'une telle envergure s'accomplit en franchissant une marche après l'autre. Ce canevas méthodologique est utile tout au long du processus de production du PSBC, car il offre une visibilité et une lisibilité de l'avancement du travail.

L'assistance à la maîtrise d'ouvrage : quelles modalités d'accompagnement ?

Un subtil équilibre

Dans ce contexte particulier, recourir à une assistance à la maîtrise d'ouvrage pour la réalisation d'un PSBC peut se révéler être un précieux atout. L'AMO aborde en effet les choses de

manière systémique permettant ainsi la planification structurée et jalonnée dans le temps de l'ensemble des activités, afin d'atteindre l'objectif principal : la réalisation concrète du PSBC. Segmenter, décomposer le projet avec des caractéristiques temporelles permet de déconstruire sa complexité et de débiter le travail⁹. Cette approche de gestion de projet permet d'associer à chacune des tâches des moyens, des délais et une durée de réalisation. Le prestataire apporte ainsi un soutien organisationnel et technique à la maîtrise d'ouvrage dans la réalisation de ses missions. Grâce à sa connaissance stratigraphique « en poupées russes » du schéma dans lequel s'inscrit le PSBC, il apporte une vision globale, avec un recul nécessaire. Il est ainsi attendu de cette personne une double compétence : une bonne compréhension du domaine et une connaissance de la méthodologie du projet. Par sa position « généraliste », il peut être avancé que le savoir-faire de l'AMO réside en grande partie dans ses qualités de médiation. En effet, les connaissances / savoirs qu'il mobilise, il les trouve aux côtés des acteurs concernés dans le projet, dont il favorise l'implication et la collaboration. Le prestataire s'appuie sur les connaissances et compétences en interne des différents services (conservation, régie, technique, bâtiment) et des prestataires extérieurs (service sécurité incendie, sûreté, entretien des locaux et entretien du bâtiment).

Néanmoins, la réalisation d'un PSBC est une affaire d'équilibre. Il est essentiel que la mise en œuvre du dispositif se fasse en co-construction permanente. L'AMO occupe une place centrale dans le projet mais il se doit de rester vigilant de ne pas déposséder l'établissement de son rôle. Le musée n'est pas uniquement le client de l'AMO dans une relation client-fournisseur classique et son rôle ne se limite pas simplement au passage d'une commande. Il est en effet de la responsabilité de l'équipe interne de l'établissement d'être partie prenante du projet et de participer activement à la prise de décision tout au long de la réalisation, en mettant à contribution ses connaissances de terrain concernant les collections, le bâtiment et les risques inhérents auxquels les biens sont exposés. Aidée par l'AMO, l'institution doit comprendre la/les menace(s) auxquelles le dispositif de sauvegarde va répondre. D'autre part, le personnel doit s'assurer que le PSBC s'intégrera correctement dans la vie de l'établissement, en tenant compte des changements qu'engendre ce nouveau dispositif.

L'AMO est, quant à elle, une ressource opérationnelle qui fournit un appui lors de la réalisation des livrables, toutefois ces derniers doivent être portés par l'équipe interne du musée. Le prestataire facilite également la mutualisation des ressources organisationnelles et matérielles et développe une vision transversale entre les acteurs et les différents métiers. L'AMO et l'établissement patrimonial créent donc ensemble le dispositif mais c'est bien la maîtrise d'ouvrage qui assure la conduite du changement dans son sens le plus large et sur tous les volets, grâce auxquels le dispositif perdurera : conception du changement, explication auprès des équipes, intégration des procédures, formation, etc. Pour cette raison, il est essentiel que le musée soit représenté par plusieurs acteurs aux rôles complémentaires permettant un croisement entre des critères d'ordre scientifique (appartenant aux conservateurs) et des critères d'ordre matériel comme les matériaux constitutifs et l'emplacement des collections. C'est en effet en adoptant une démarche proactive et en considérant l'AMO comme un guide, et non comme un exécutant, que l'établissement patrimonial se dotera d'un plan de

⁹ L'AMO peut s'appuyer sur la norme NF EN ISO 21500 : 2012, qui fournit des recommandations en matière de management de projet, et sur la norme ISO 10006 : 2003, qui définit un projet comme « un processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant les contraintes de délais, de coûts et de ressources ».

sauvegarde opérationnel et pérenne. Parfois, l'expérience montre que la maîtrise d'ouvrage est à l'origine des causes d'échec des projets d'implantation du PSBC, car les besoins n'ont pas été suffisamment éclaircis en amont, le projet n'a pas été connecté à l'organisation de l'établissement et ne fait pas sens pour le personnel. Les utilisateurs finaux constituent le principal facteur de succès de l'implantation du PSBC.

L'accompagnement d'un changement de posture

Sous ces aspects organisationnels, de coordination et de planification, la réalisation d'un plan de sauvegarde des biens culturels est avant tout basée sur l'humain. Le prestataire externe s'ancre dans la vie de l'institution et ne peut pas sous-évaluer la dimension humaine. En effet, le personnel d'un établissement représente un potentiel avec des capacités d'évolution bénéfiques à la gestion du projet. Au travers de son regard, l'AMO apprécie le niveau d'organisation de l'équipe du musée et son fonctionnement, et analyse ses forces et ses faiblesses afin d'optimiser cet ensemble quant à la prévention, la gestion des risques et l'intervention en cas de sinistre. Il évalue la constitution des équipes, l'organisation des tâches et met en place des moyens pour greffer le projet de développement de PSBC dans la vie de l'établissement. En procédant à cet « audit des ressources humaines », le prestataire peut en effet apprécier le niveau de compétence et de communication au sein de l'équipe de l'établissement et son fonctionnement interne¹⁰. Ainsi, en partant de l'existant, l'AMO élève la prise de conscience, le niveau de formation et la mise en place de procédures pour aboutir à l'établissement concret du PSBC. Enfin, rajoutons que le travail de collaboration avec les sapeurs-pompiers est essentiel. Ces professionnels de l'urgence sont en effet la force opérationnelle première du dispositif de sauvetage. Ce trio établissement / sapeurs-pompiers / AMO semble garantir la concrétisation du PSBC et en assurer ainsi la viabilité et l'efficacité sur le long terme.

L'implication et l'appropriation du projet par chaque acteur

« Tu me dis, j'oublie. Tu m'enseignes, je me souviens. Tu m'impliques, j'apprends »

Benjamin Franklin.

Au regard de ces caractéristiques, l'AMO doit mettre en œuvre au cours de son accompagnement les conditions adéquates pour favoriser l'implication des acteurs dans leur ensemble, mais également l'implication de chaque acteur individuellement. Notre expérience a révélé que c'est parce que les acteurs s'approprient le projet qu'ils s'impliquent dans celui-ci. En faisant le choix d'une forme d'accompagnement qui prend en compte le caractère collectif de la gestion de projet et l'appropriation du projet par chaque acteur concerné, l'AMO favorise les échanges. La tendance générale du personnel de l'établissement et des partenaires externes à s'impliquer dans le projet et à s'inscrire dans une dynamique de recherche de convergence de leurs intérêts génère une dynamique d'apprentissage, particulièrement bénéfique au devenir du PSBC. Cela aboutit à l'émergence de décisions pertinentes, car enrichies par les contributions des différents acteurs impliqués, et permet une réalisation « sur mesure » pour l'établissement patrimonial.

¹⁰ Un retour d'expérience sur les précédents sinistres peut être un bon moyen de faire émerger la dynamique d'une équipe.

Toutefois, le PSBC, véritable outil d'aide à la décision en cas de sinistre, n'est opérationnel que s'il est intégré aux pratiques de l'établissement culturel, s'il est actualisé, s'il est testé et répété. Chacun des acteurs doit pouvoir être en mesure de s'approprier le dispositif, de l'appliquer et de l'améliorer. Participer activement à la réalisation du PSBC de son établissement est recommandé afin de s'impliquer et s'appliquer par la suite à faire vivre le dispositif. Comment donc faire vivre le PSBC dans l'établissement culturel?

L'assistance à la maîtrise d'ouvrage et le développement de compétences en interne

La nécessité de tester la réponse opérationnelle

Un plan reste un plan tant qu'il n'a pas été testé. En effet, aucun dispositif de sauvetage ne peut se révéler opérationnel sans une formation préalable appropriée du personnel et des autres services concernés / partenaires associés. Les exercices et les simulations de crise font partie des moyens les plus aboutis pour tester un dispositif de sauvetage et entraîner le personnel d'une organisation à gérer des événements non souhaités. Ils représentent un réel outil d'évolution qui fait progresser un établissement vers des pratiques communes. Les exercices plongent les participants dans des circonstances exceptionnelles qui leur font vivre incertitude, inconfort et conflit. En mettant sous tension les limites de l'organisation de l'établissement, la simulation donne l'impression que la crise se matérialise « pour de vrai ».

Tester le dispositif au travers d'exercices pratiques et de simulations permet de rendre le plan plus concret et, par conséquent, de l'améliorer. La valeur de l'exercice réside dans le retour d'expérience qui suivra et qui permettra de tirer des enseignements notables (Deloitte, 2015). La dimension humaine constitue la clef du succès. Platon nous rappelle l'intérêt de « travailler » sur les hommes afin de les rendre moins vulnérables dans des situations de crise : « Ce ne sont pas les murailles mais les hommes qui font les remparts protecteurs de la cité ». Les exercices de mise en situation préfigurant le sauvetage réel de biens culturels en cas d'urgence sont ainsi indispensables. La mise en place de programmes d'exercices permet ainsi d'améliorer la stabilité de l'organisation interne du musée et permet également, par la mise en pratique, de tester la pertinence et l'efficacité des procédures de sauvetage préétablies. Les exercices de simulation représentent une activité d'évaluation et d'apprentissage. Menés dans un contexte de simulation, ils ont pour but d'améliorer la capacité d'intervention des participants/intervenants. Le déroulement de ces exercices se fonde sur les observations et préconisations préalablement établies dans le PSBC; ils viennent de ce fait compléter les réflexions préliminaires mentionnées lors de la création du PSBC écrit.

La définition d'un objectif clair

Une simulation efficace doit provoquer l'enchaînement de décisions. La structure de l'exercice doit être formelle et un cadre spatio-temporel doit être défini. Ainsi, les exercices ont comme base / point de départ un scénario fictif, mais néanmoins crédible, qui permet de dérouler une séquence d'événements permettant de tester un ou plusieurs aspects du PSBC écrit. Transposé dans le monde de la gestion de crise, le scénario est appelé *Master events list* (MEL), ou liste des événements principaux. Cette liste ne suit pas uniquement une simple trame narrative, mais permet d'être au plus proche de la réalité en prenant en compte l'ensemble des

étapes essentielles / séquences (Maroun, Heiderich, 2018). Néanmoins, l'essentiel ne réside pas seulement dans le scénario mais aussi dans l'objectif défini (Maroun, Heiderich, 2018). À quelle situation l'établissement souhaite-t-il se préparer? Seul un objectif clair (représenté ici sous la métaphore de la carotte) permettra au personnel de l'établissement d'atteindre un but précis. Peu importe le type d'exercice que l'établissement choisit de mener, le réalisme est précieux. La simulation / trame doit refléter aussi bien l'environnement interne que l'environnement externe du musée. Les sinistres passés ou les résultats de l'évaluation des risques peuvent être employés pour définir la trame du scénario. Il est également crucial d'intégrer l'organisation dans son ensemble. L'ensemble du personnel de l'établissement sera ainsi mieux préparé à gérer la crise et sera prêt à avoir recours aux ressources nécessaires pour y faire face et revenir à la normale.

Les différents formats d'exercice et de simulation

Une gestion efficace des risques, de leur prévention, comme de toute intervention au cours d'un sinistre, nécessite une préparation rigoureuse. Il existe plusieurs approches de simulation et de formats d'exercice qui permettent de créer une valeur ajoutée sur le long terme. En fonction de la maturité organisationnelle de l'établissement, de l'objectif de la simulation, de la conception du scénario et des ressources disponibles, les mises en situation seront différentes. Au niveau le moins élaboré, une mise en situation peut simplement consister en une discussion autour d'une table, sur la base d'un scénario de sinistre probable. Ce format teste généralement seulement certaines articulations du dispositif et n'implique pas d'intervenants externes, se focalisant uniquement sur la réponse en interne. Les exercices proposés testent uniquement la capacité décisionnelle du personnel et peuvent s'effectuer en seulement quelques heures. Ce format flexible permet de varier les scénarios à l'infini et permet de ressentir les difficultés liées au choix des méthodes opérationnelles. Ils stimulent les participants, valorisent leurs décisions et augmentent leur confiance.

Le niveau plus élaboré consiste en un « jeu de rôles », durant lequel les participants s'exercent à tester, face aux flux d'informations et de communications, leur capacité à élaborer des stratégies de réponse dans un environnement réaliste et organisé. Il est alors demandé aux participants de feindre des décisions, des communiqués, de passer des appels téléphoniques, d'interagir entre eux, de circuler dans le bâtiment, etc. Les exercices les plus intenses peuvent, quant à eux, prendre l'aspect de véritables simulations, plus complexes, entraînant une immersion dynamique dans des environnements stressants. Ces exercices engagent généralement un nombre plus important de participants, internes et externes, et les services de secours.

La mise en situation autour d'une table

Ce format d'exercice simple à mettre en application permet de s'assurer aisément que l'établissement culturel dispose d'une équipe formée à la prise de décision en matière d'intervention d'urgence. L'idée est d'exercer la pensée par la réponse, au cours d'une discussion. En exerçant ainsi les capacités décisionnelles, cela permet à l'équipe du musée de ne pas prendre de décision pour la première fois lorsqu'une situation d'urgence réelle se présente. La discussion se base sur un scénario fictif, mentionnant le type d'urgence / de sinistre susceptible d'affecter l'établissement. L'objectif principal de l'exercice doit être clairement défini afin de garder le fil de la discussion.

Afin de rendre la discussion plus concrète et applicable à la réalité, un plan de coupe de l'établissement, montrant les différents espaces du bâtiment peut être imprimé. Un croquis simple des locaux peut aussi être simplement utilisé. Idéalement, les plans d'étage doivent comporter l'indication de l'emplacement des équipements d'urgence. Des marqueurs de couleur peuvent être utilisés pour illustrer les agents de dégradation (la localisation de l'eau ou/et de la suie et des dommages provoqués par le sinistre). Ces mêmes plans d'étage peuvent être réutilisés dans des exercices plus complexes ou combinés au cours d'une session d'entraînement plus longue. Aussi, si ces exercices sont réalisés régulièrement, les plans peuvent être plastifiés et des marqueurs effaçables à sec peuvent être employés pour dessiner les zones touchées. L'Institut canadien de conservation (ICC) proposera une ressource en ligne (à paraître), détaillant ce format d'exercice. Les avantages de ce type de format minimaliste, en comparaison à un exercice grandeur nature, sont le coût réduit de réalisation, les moyens techniques nécessaires mineurs, la logistique de mise en œuvre simplifiée et enfin la rapidité d'exécution. Cette mise en situation peut également être enrichie / personnifiée par l'utilisation de figurines. L'utilisation de figurines Playmobil[®]¹¹ est un moyen d'appréhender l'organisation du sauvetage des biens culturels de manière plus ludique et interactive. Le lieu du sinistre ainsi que les moyens de secours, les espaces de repli et les collections sinistrées, sont modélisés par des éléments Playmobil, facilement identifiables, qui permettent une meilleure appropriation. Concevoir une maquette de ce type permet également d'avoir une vue d'ensemble du dispositif de sauvetage (fig. 4).

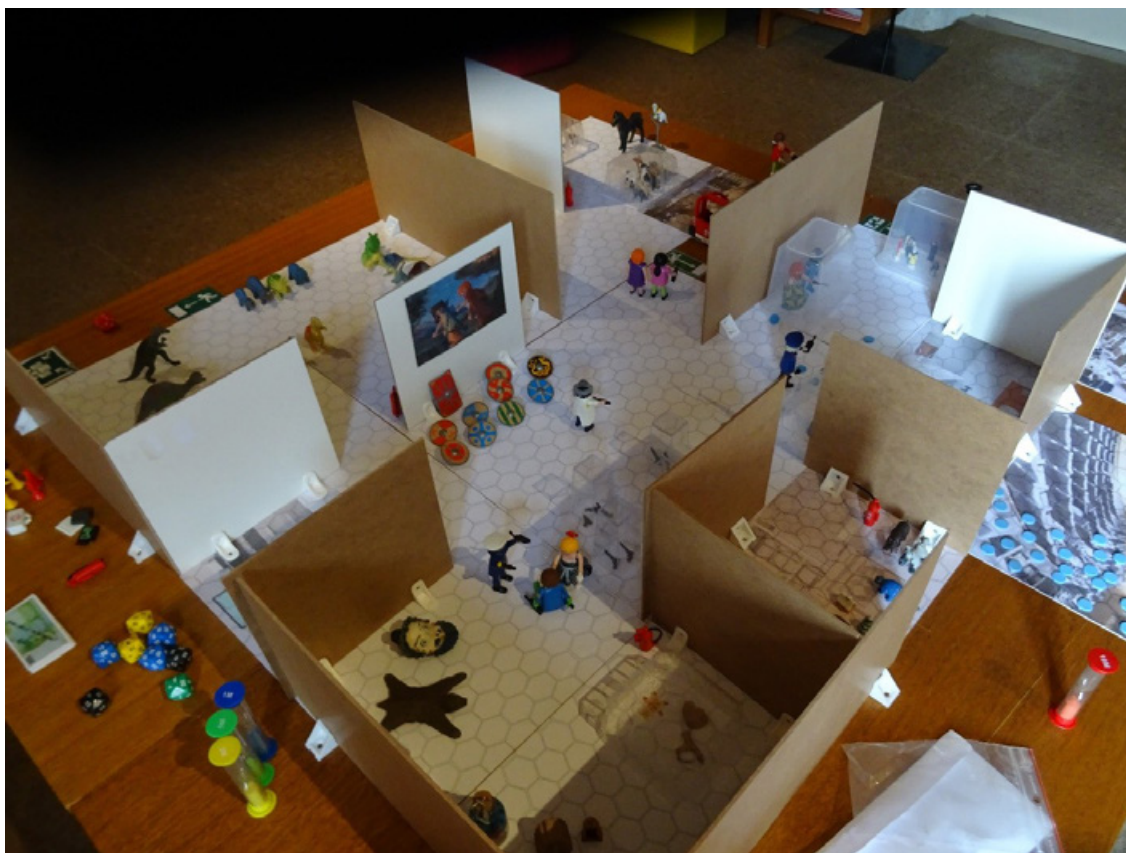


Figure 4 Jeu de simulation avec figurines Playmobil. © Jacques Rebière, LC2R.

¹¹ Création LC2R – Laboratoire de conservation, restauration et recherches, Draguignan, 2019.

À partir de la maquette et des outils présents, les participants doivent gérer une situation de crise et établir toutes les étapes et actions nécessaires afin de passer d'une situation A d'urgence et de crise, à une situation B de situation maîtrisée et de retour à la normale. Les différents rôles à interpréter sont représentés à l'aide des figurines. Chaque participant peut jouer son propre rôle ou s'exercer à endosser une autre responsabilité. Cette méthode pédagogique permet de confronter les apprenants aux véritables difficultés rencontrées en situation de crise et favorise le travail en équipe et la cohésion. Ces différentes mises en situation facilitent la compréhension d'organisation et de gestion de crise de manière ludique et non anxiogène sans avoir à mobiliser l'ensemble des acteurs et partenaires.

Les exercices d'autoévaluation

L'autoévaluation se présente sous la forme d'une analyse comparative de la situation existante. Elle est effectuée dans des groupes de discussion. La liste de contrôle de l'analyse comparative présente les objectifs répartis en quatre sections principales : la *planification*, qui décrit les procédures opérationnelles; la *communication*, qui évalue la manière dont l'information circule entre ceux qui découvrent une urgence et ceux qui doivent prendre des décisions à ce sujet; les *risques*, qui examine comment atténuer les risques liés aux bâtiments et la *préparation*, qui détaille le matériel d'urgence recommandé et la formation du personnel. Dans chaque section, les objectifs sont classés par catégorie (base, satisfaisant, excellent), les bases représentant l'objectif le plus important (mais pas nécessairement le plus facile). Un document a été conçu par la bibliothèque de l'université d'Harvard¹² et présenté lors de la XXI^e International NKF conference IIC-Nordic group, *Cultural heritage facing catastrophe : prevention and recoveries*, à Reykjavík (26-28 septembre 2018).

Les exercices d'entraînement « grandeur nature » et les simulations

Ce format d'exercice s'appuie sur une simulation de sinistre en temps réel. L'exercice, à l'aspect pluridimensionnel, implique la présence des partenaires externes et permet de former autant le personnel du musée que les services de secours aux procédures préalablement définies. Le cadre d'action peut être l'établissement culturel lui-même ou un centre d'entraînement des services de secours. L'expérience vécue lors de ces exercices permet aux participants de tester la planification stratégique et logistique d'un réel sauvetage et, ainsi, d'améliorer leur capacité de gestion de situations d'urgence. Il sensibilise l'ensemble du personnel du musée à la gestion de la collection sinistrée. En effet, il est attendu des participants qu'ils mettent en œuvre les méthodes de reconnaissance, de tri et de conditionnement nécessaires dans les heures qui suivent le sinistre et effectuent les opérations permettant d'atténuer les éventuelles conséquences.

Le déplacement et l'évacuation des collections sont pratiqués, ainsi que la gestion des ressources matérielles et les premières opérations de nettoyage et de séchage des objets. Les aspects sanitaires (toxicité, hygiène, ergonomie, impacts psychologiques) et de sécurité sont également pris en compte. Les participants acquièrent des compétences individuelles et intègrent des concepts importants dans le cadre de leurs rôles, tels que la sécurité, les priorités d'action et la continuité des activités. Les sapeurs-pompiers sont, quant à eux,

¹² <https://drive.google.com/file/d/1z2fs8p6oBFemZiAkYnPiqggVDjJfl3Fc/view>

familiarisés avec les locaux de l'institution, l'emplacement des collections, l'impact des agents de dégradation, l'évacuation et la manipulation des biens. Il est important que l'exercice ait un cadre bien défini et un scénario de sinistre comme base. Toutes les étapes peuvent être simulées ou seulement une chaîne d'actions particulières (par exemple : l'évacuation des œuvres prioritaires de la réserve vers la salle de repli et la mise en place de la chaîne de tri). Chacune des séquences implique des responsabilités décisionnelles et des compétences spécifiques. Des rôles et des responsabilités spécifiques sont attribués aux participants au cours de la simulation. Des objets réels détériorés, mais non patrimoniaux, peuvent être utilisés. Les caractéristiques puissantes d'une crise réelle comme l'émotion et la confusion peuvent être ressenties lors de ce type d'exercice d'entraînement.

Conclusion

L'établissement d'un PSBC dans un établissement patrimonial est une réalisation essentielle devant être appréhendée dans un esprit de collaboration. Tous les savoirs en matière de catastrophe ne peuvent être maîtrisés par une seule personne, c'est pourquoi il est essentiel d'impliquer différents acteurs et partenaires extérieurs à l'établissement. La réflexion qui accompagne la mise en place d'un plan de sauvegarde touche à presque tous les domaines de la gestion quotidienne d'un musée et questionne l'ensemble des aspects du fonctionnement intrinsèque, s'immisçant dans tous les rouages de l'organisation d'une institution ainsi que dans ceux des services extérieurs. Pour un établissement patrimonial, prendre la décision d'établir un plan de sauvegarde de ses collections nécessite de dégager du temps, de mobiliser des personnes, de planifier et de prévoir un budget en conséquence. La venue d'une assistance à la maîtrise d'ouvrage peut créer une impulsion ainsi qu'une nouvelle dynamique d'action. L'AMO joue un rôle charnière dans le projet et veille à la qualité de production du dispositif de sauvetage. Le prestataire initie un changement qui viendra de l'intérieur de l'organisation. Elle réalise un travail d'accompagnement dans les différentes phases du projet et établit le lien entre les partenaires de sécurité et l'institution. Elle apporte une méthode au moyen d'un travail d'assistance, de conseil, de conduite et de production.

Toutefois, l'approche choisie par le prestataire n'est pas de fabriquer des documents « hors-sol » mais d'introduire / d'inscrire le PSBC dans la vie de l'établissement patrimonial afin qu'à l'issue de l'accompagnement, ce dernier soit en mesure de poursuivre le travail de manière autonome et de continuer à faire vivre le dispositif (l'intégrer dans ses pratiques, l'augmenter et l'actualiser) afin qu'il ne devienne pas obsolète. La vision périphérique du prestataire lui permet d'avoir une connaissance des différents secteurs d'activité, apportant ainsi une plus grande cohérence entre les métiers. L'acculturation des différents acteurs du dispositif (les professionnels du patrimoine vers les forces de secours et les sapeurs-pompiers vers le secteur des musées, ainsi qu'entre les différents services de l'établissement) est orchestrée par celui-ci et permet aux différents acteurs de prendre conscience des contraintes et des obligations de chacun. En d'autres termes, le prestataire assure l'intégration des prescriptions des différents corps de métier en renforçant la cohérence des besoins et accroît de ce fait l'efficacité de production du PSBC.

En conclusion, nous considérons que le rôle de l'assistant à la maîtrise d'ouvrage consiste à développer un savoir contextualisé et à situer les savoirs des acteurs clés dans ce contexte pour mieux les relier entre eux. Selon notre approche et nos allers-retours entre la théorie et le terrain, nous pensons qu'une assistance à la maîtrise d'ouvrage représente un soutien

réel à la maîtrise d'ouvrage pour favoriser l'implication de tous les acteurs dotés de compétences nécessaires à l'avancée du projet. L'AMO est en cela un vecteur d'apprentissage (ainsi que lui-même acteur de son apprentissage dans l'expérience qu'il acquiert du projet durant l'accompagnement auprès de l'ensemble des acteurs). Le prestataire est davantage considéré comme porteur d'une méthodologie permettant de conduire le projet et se distingue des modes de gestion essentiellement verticaux (« *top down* ») au profit d'une gestion privilégiant la co-construction.

Nous remercions chaleureusement M. Jacques Rebière, M^{me} Karin von Lerber et M. Roch Payet pour leurs conseils éclairés.

Références bibliographiques

- Anderson P., Telepak L.** (2018), "Investing in prevention: collections emergency training at the Harvard Library", dans *Cultural heritage facing catastrophe: prevention and recoveries*, Preprints XXIth International NKF Congress IIC-Nordic Group, [en ligne], 26-28 septembre 2018, Reykjavík, National museum of Iceland, p. 58-65. Disponible sur <http://safnmenn.is/wp-content/uploads/2019/03/nkf_xxi_cultural_heritage_facing_catastrophe-new.pdf>.
- Argyris C., Shon D.-A.** (2002), *Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratique*, Bruxelles, De Boeck Université (coll. Management).
- Boutges M.** (2019), « Entretien Grand Angle », *Journal des arts*, n° 525, juin 2019, p. 29.
- Deloitte** (2015), *Pourquoi la simulation de crise est-elle essentielle?*, [en ligne], 4 p. Disponible sur <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fr/Documents/risk/deloitte-centre-gestion-crise_simulation-crise_juin-2015.pdf>
- Dorge V., Jones S. L.** (2004), *Établir un plan d'urgence. Guide pour les musées et autres établissements culturels*, [en ligne], Los Angeles, The Getty Conservation Institute, 272 p. Disponible sur : <https://www.getty.edu/conservation/publications_resources/pdf_publications/pdf/emergency_fr.pdf>.
- EOGN, Paris 2** (2016), *Gestion de crise*, MOOC (*massive open online courses*), École des officiers de la Gendarmerie nationale (EOGN) et université Paris 2 Panthéon-Assas, 6 semaines.
- Le Hegarat T.** (2019), *Chef-d'œuvre et racines. Le patrimoine à la télévision, des origines à nos jours*, Paris, Institut national de l'audiovisuel (INA) Éditions, 260 p.
- Leone F.** (2010), *Aléas naturels et gestion des risques*, Paris, Presses universitaires de France, 284 p.
- Maroun N., Heiderich D.** (2018), *La mise en récit des exercices de simulation de crise*, (en ligne), Magazine de la communication de crise et sensible, Naves (France), Observatoire international des crises (OIC). Disponible sur : <<http://www.communication-sensible.com/articles/OIC-exercices-de-crise.pdf>>.
- May R.**, (2007.), « Patrimoine et plans de sauvegarde. La prise de conscience en France », dans *Plans d'urgence dans les musées. Vers une conservation préventive intégrale*, séminaire du musée Guggenheim, décembre 2007, Bilbao, musée Guggenheim, 5 p. Disponible en espagnol sur : <https://cms.guggenheim-bilbao.eus/uploads/2012/09/Patrimonio_proteccion_Francia_roland_may.pdf>.

Les auteurs

Anne Desplanches Anne Desplanches, diplômée du bachelor en conservation de la Haute École de Conservation-restauration ARC (HECR-Arc) en 2015, est collaboratrice en conservation et a accompagné plusieurs institutions suisses dans l'élaboration de leur PSBC. Début 2019, elle a intégré l'équipe pédagogique de la HECR-Arc de Neuchâtel et encadre le module de simulation de sinistre. Membre du comité de pilotage du réseau *BC Heritage emergency response network* (Vancouver, BC) depuis 2018, elle crée et anime avec BC HERN des formations continues en Colombie-Britannique sur la réponse à l'urgence.

Assistante de collections à la Burnaby Art Gallery, 6344 Deer Lake, Burnaby, Colombie-Britannique, V5G 2J3, Canada, desplanches.anne@gmail.com.

Charline Lamarche Charline Lamarche accompagne les établissements culturels dans la réalisation de leur PSBC, partout en France. Elle propose un accompagnement sur mesure et des formations aux professionnels du patrimoine. Elle intervient ponctuellement auprès des étudiants. Elle transmet les bonnes pratiques aux professionnels d'aujourd'hui et de demain.

Consultante et coordinatrice de plans de sauvegarde indépendante, installée en région Sud PACA, contact@charlinelamarche.fr.