



**JOURNEES D'ETUDE SUR LE RECOLEMENT DECENNAL DANS LES MUSEES  
NATIONAUX, SAINT-GERMAIN-EN-LAYE, 24-25 NOVEMBRE 2011**



Mise en ligne : mars 2012

**Le Plan de Récolement Décennal : pourquoi ? comment ? quelle évolution ?**

Lorraine MAILHO, conservatrice en chef du patrimoine, bureau de l'inventaire des collections et de la circulation des biens culturels, service des musées de France

**Pourquoi ?**

Aujourd'hui, chaque musée national est censé avoir non seulement rédigé mais fait valider son Plan de récolement décennal, et la phase actuelle n'est plus celle de la planification mais celle de la mise en œuvre.

Pourtant, nous constatons chaque jour combien l'impact de la méthodologie choisie contribue à la réussite du récolement, et c'est pour cela qu'il nous a semblé utile au début de ces deux journées d'étude d'y revenir.

Aborder la question du Plan de récolement décennal, c'est traiter de méthodologie, et l'on peut s'interroger sur les fondements de cette préoccupation.

L'article L.451-2 du code du patrimoine a instauré l'obligation de récolement décennal (et pas seulement de récolement) : "les collections des musées de France font l'objet d'une inscription sur un inventaire. Il est procédé à leur récolement tous les dix ans".

Dès la Révolution, l'établissement de listes et leurs vérifications ont fait l'objet de soins constants des gardiens du patrimoine.

Les musées ont depuis longtemps procédé à des récolements ; en effet, chacun peut témoigner ici ou là des petites croix portées dans les marges des inventaires, des annotations, des listes, qui témoignent d'opérations plus ou moins fréquentes, plus ou moins régulières, de "pointage". Je rappelle que dorénavant seule la rubrique observation est susceptible d'être modifiée, l'inventaire ayant un caractère inaltérable... On se souvient de tel grand conservateur qui se lança dans le récolement de tel

fonds... Mais se souvient-on de l'achèvement ? et du bilan ? ? ? et des conséquences ? ? ? Ce que l'on constate c'est que ces récolements des collections des musées étaient ponctuels ; soit liés à un projet scientifique (étude, exposition, publication, renouvellement muséographique, restauration...) ; soit partiels (topographique, typologique, chronologique... ). Quant à définir précisément le périmètre et la nature de cette opération, rien n'avait clairement été fixé, et d'ailleurs, symptôme de ce flou, le terme de récolement se trouvait plus dans la littérature grise qu'ailleurs, et sous des orthographes variées : recolement, récollement... Donc, les petites croix dans les marges des registres d'inventaire pouvaient vouloir dire : vu, mais sans précision de localisation, dans quel état, quelle conformité avec la mention portée à l'inventaire ... .

Le Mobilier National effectue depuis toujours des récolements réguliers des objets de nature très divers qu'il dépose. Nos collègues chargés des monuments historiques sont soumis également à une obligation de récolement quinquennal (art. L.622-8 du code du patrimoine) pour les objets classés : "il est procédé par l'autorité administrative, au moins tous les 5 ans, au récolement des objets mobiliers classés au titre des monuments historiques". Une circulaire du 1er décembre 2009 en définit le périmètre et les modalités. Les préoccupations sont essentiellement liées à l'état sanitaire.

Alors en quoi ce récolement est-il différent ?

Je propose de voir dans cette innovation, à travers la loi de 2002, son décret, son arrêté, ses circulaires, une double volonté centrifuge; celle ambitieuse, illusoire et récurrente de vouloir tout répertorier, qui est sans doute un leurre, mais indissociable de la soif de connaissance ; et celle d'une relative modestie, qui, tenant compte de la diversité des situations dans un contexte économique et budgétaire contraint, tendrait à assurer notre cœur de métier, en dépit des aléas, qui est la transmission de ce que la collectivité publique a considéré comme relevant du champ patrimonial, en l'occurrence du champ muséal. Sans doute, après plus de deux siècles de constitution de collections publiques, était-il temps de s'y arrêter, globalement, et d'en tirer des enseignements. Tout ce travail ne se fait pas sans tensions. Cette tâche qui incombe aux responsables des collections est une différence essentielle de notre mission avec celle des historiens d'art, universitaires ou chercheurs, qui ne sont pas chargés de la gestion des collections. C'est notre grandeur et notre servitude.

On pourrait considérer qu'il revient à chacun d'organiser et de mettre en œuvre le récolement. La loi de 2002, forte de l'expérience des professionnels des musées ne s'est pas contentée de cela et a tenu à préciser certains points que l'on peut lire aujourd'hui dans le code du patrimoine.

Le décret 2002-852 du 2 mai 2002 codifié précise dans son article D.451-15 : "les ministres chargés de la culture et de la recherche fixent par arrêté conjoint les normes techniques relatives à la tenue de l'inventaire et du registre des dépôts, ainsi que les principes généraux de numérotation, d'identification, de marquage et de récolement des biens des musées de France"

Enfin, l'article D.451-18 affine cette volonté : "la personne morale propriétaire des collections d'un musée de France fait procéder en permanence par les professionnels (...) aux opérations nécessaires au récolement des collections dont elle est propriétaire ou dépositaire et à la mise à jour de l'inventaire et du registre des dépôts" ; ce point est renforcé par l'article D.451-21 : "la personne morale propriétaire d'un bien affecté aux collections d'un musée de France mis en dépôt peut, à tout moment, procéder au récolement...".

On le voit, le récolement est devenu une opération essentielle à la bonne gestion des musées, et sa garantie ; il nécessite la mise en place de principes, de rythmes de travail, d'outils permettant de répondre à ces exigences. Vous aurez noté qu'il est à la fois permanent et décennal, et porte sur l'ensemble des collections.

L'arrêté annoncé par le décret de 2002 est publié en 2004 (25 mai 2004 publié au J.O du 12 juin) et son titre III est consacré au récolement (art.11 à 14 et annexe 5 a et b).

Il en donne la définition article 11: "le récolement est l'opération qui consiste à vérifier, sur pièce et sur place, à partir d'un bien ou de son numéro d'inventaire :

- la présence du bien dans les collections ;
- sa localisation ;
- l'état du bien ;
- son marquage ;
- la conformité de l'inscription à l'inventaire avec le bien ainsi que, le cas échéant, avec les différentes sources documentaires, archives, dossiers d'œuvres, catalogues."

L'article 12 introduit la notion de méthodologie : "le récolement, obligatoire au moins une fois tous les dix ans est mené par campagnes planifiées en fonction de l'organisation du musée, notamment par lieu, par technique, par corpus ou par campagne annuelle".

L'article 13 traite quant à lui de la restitution des informations : "Chaque campagne de récolement fait l'objet d'un procès-verbal rédigé par le professionnel responsable des collections au sens de l'article L. 442-8 du code du patrimoine. Le procès-verbal est conservé par le musée.

Le procès-verbal décrit la méthode adoptée, le champ couvert par le récolement, ainsi que les résultats de la campagne, notamment la liste des biens non vus ou manquants, la liste des biens détruits, la liste des biens inventoriés ou à inventorier à l'issue du récolement.

Pour les musées dont les collections appartiennent à l'Etat, la copie du procès-verbal est adressée à l'issue de chaque campagne de récolement au ministre chargé de la culture et, le cas échéant, au ministre compétent."

Dans la foulée de la publication de cet arrêté est diffusée une note circulaire (2004-669 du 17 septembre) fixant la date d'achèvement du premier récolement décennal au 12 juin 2014.

D'un coup, on est passé d'une obligation de moyens (outils, principes généraux, normes techniques, planification) à une obligation de résultats (procès-verbaux, date d'achèvement). Nous verrons avec Claire Delcroix et Simon Quétel demain l'intérêt de ces indicateurs.

## **Comment ?**

Mais revenons à cette notion de planification développée par la circulaire 2006/006 : "le responsable des collections assure la planification comme l'organisation du récolement, définit la répartition des tâches et contrôle leur exécution ; il en établit un bilan et en rend compte à la personne morale propriétaire des collections".

La planification est donc à la fois un instrument méthodologique et un instrument de négociation.

En effet, la circulaire de 2006 insiste sur la recommandation de faire valider officiellement le plan de récolement décennal par la personne morale propriétaire des collections. Pour les musées nationaux, le Service des Musées de France remplit cette tâche ; ce rôle précédemment confié à l'Inspection générale des Musées est aujourd'hui dévolu à la sous-direction des collections.

Historiquement, cette prudence et ce cadrage des conditions de réalisation du récolement décennal nous viennent des enseignements tirés notamment de l'action de précurseur de la CRDOA (Commission de Récolement des Dépôts d'œuvres d'Art).

Rappelons-nous que lors de la création de cette commission, suite au rapport de la Cour des Comptes, l'administration, dans son grand optimisme, à défaut de grande sagesse, avait estimé que le récolement des dépôts serait achevé en 2 ou 3 ans, donc en 2000. On connaît la suite de l'histoire, que je ne vais pas vous conter ici, laissant à M. Jacques Sallois, président la commission devenue pérenne, le soin d'intervenir ultérieurement au sujet de quelques points fondamentaux.

C'est pourquoi on peut considérer que tous les acquis de ces expériences passées ont été intégrés, notamment une batterie de nouveaux concepts issus de la nécessité de rationaliser le chantier colossal de récolement des dépôts, dans le domaine de l'organisation du travail proprement dite. Je distinguerai deux catégories d'acquis conceptuels... qui nécessitent une articulation : ceux qui relèvent de la méthodologie, et ceux qui relèvent du partage des responsabilités.

Au compte de la première catégorie, je verse :

- le découpage géographique, territorial, ou topographique croisé avec les catégories de déposants et d'œuvres ;

- la notion de pré-récolement, qui recouvre notamment les recherches en archives, l'identification des sources, la mise en place d'instruments de travail ;

- l'élaboration de la fiche de récolement, c'est à dire du mode de recueil des informations et l'outil de centralisation des informations (bases de données internes, base RECOL de la CRDOA) ;

- les préconisations en matière de marquage (M.Dubus va exposer les résultats de cette étude ;

- la notion de post-récolement : recherches complémentaires, vérifications, documentation, dépôts de plainte, bilans statistiques.

Au bénéfice de la seconde catégorie (partage des responsabilités), je mettrai :

- le travail en équipe, le décloisonnement au sein des conservations avec la constitution de binômes de récoleurs et le partenariat avec les dépositaires ;

- la mise en place de relations avec les collectivités territoriales, les établissements publics, les tutelles.

Tout cela (et bien plus) a été mis en évidence par la CRDOA au fur et à mesure de la mise en œuvre du récolement des dépôts.

C'est pour cela que le Plan de Récolement Décennal prend une telle importance ; il permet de sortir de la vision et des procédures antérieures ; il permet, à partir d'un état des lieux, de proposer un plan d'action établi en fonction des moyens identifiés afin d'aboutir dans les délais demandés. Avec le PRD on sort du récolement "au fil de l'eau", correspondant à une méthodologie relevant de l'obligation de moyens : "on fait (tout) ce qu'on peut...". Avec le PRD, le responsable des collections fait prendre conscience à sa direction, la personne morale propriétaire des collections, sa tutelle, des conditions de faisabilité du récolement décennal, des limites à lui assigner pour en assurer sa réalisation en définissant une hiérarchie d'interventions.

Je ne parle pas ici des plans approximatifs ou désinvoltes car bien sûr jamais un musée national n'en a produit de tel ! Je parlerai plutôt des plans idéaux, vues de l'esprit dont les responsables des collections peuvent rêver dans leur volonté de bien faire... En effet, la rédaction du PRD peut s'avérer un très bel exercice intellectuel mais nécessitant tellement de moyens que jamais il ne sera mis en œuvre ; dans ce cas l'inadéquation du plan avec les moyens disponibles le fera rejeter ou invalider de fait.

Il faut donc savoir être modeste et pragmatique et, considérant que ce récolement décennal est le premier de sa catégorie, le concevoir comme tel, c'est à dire le moment fondateur des récolements décennaux à venir mais aussi l'occasion d'identifier les frontières (François Augereau explicitera cette notion), de régulariser des situations, de mettre en place des protocoles et des outils. Sachez que ce récolement faillit être quinquennal...

La circulaire de 2006, s'appuyant sur l'arrêté de 2004 stipule bien que le récolement est mené par campagnes planifiées en fonction de l'organisation du musée, notamment par lieu, par technique, par corpus ou par campagne annuelle ; elle n'impose rien. La circulaire décompose les étapes préalables en deux phases : l'établissement d'un état des lieux, suivi d'un plan d'action. Il est donc évident que la trame proposée n'est qu'une indication et que chaque responsable du PRD doit être à même de prendre en considération les points qui lui paraissent nécessaires au regard de la spécificité de son musée et de ses collections.

Récapitulons-en quelques-uns :

**L'état des lieux :**

- Historique des collections : même si cela peut paraître fastidieux et répétitif pour celui qui le rédige et qui en connaît tous les éléments, il est indispensable de revenir sur l'historique des collections ainsi que sur le contexte de l'évolution du musée ; ce rappel permet à l'évidence de souligner les forces et faiblesses qui peuvent justifier de choix stratégiques dans le plan d'action du récolement décennal.

- L'existence d'un projet scientifique et culturel et son niveau de réalisation peut également justifier de la priorisation de certains choix... et contribuer à définir des objectifs ;

- Caractérisation et volumétrie des collections : type d'objets et chiffrage. Ces éléments permettent de pondérer entre la collection d'éventails et celle de peintures murales ou de sculptures monumentales. mais également de délimiter le périmètre des collections concernées (ce qui échappe au récolement et pourquoi).

Ces informations peuvent être éventuellement issues de récolements précédents, qui doivent être signalés et commentés.

- Cartographie des lieux : mettre en rapport les bâtiments et les collections constitue un élément de repérage de la situation topographique qui doit être qualifiée (précisions sur les espaces de réserve, ceux ouverts au public, les espaces externalisés, l'accessibilité des œuvres) car cela introduit des contraintes spécifiques.

- Puisque le récolement comprend la mention de "la conformité de l'inscription à l'inventaire avec le bien ainsi que, le cas échéant, avec les différentes sources documentaires, archives, dossiers d'œuvres, catalogues" (art. 11 de l'arrêté de 2004), une présentation des sources existantes au sein

du musée ou ailleurs est indispensable. Bien que non évoqué dans la circulaire, ce point a fort logiquement été traité dans la plupart des PRD. Il est caractérisé, c'est à dire que mention doit être faite de l'existence de bases de données d'inventaire et/ou de gestion, des logiciels utilisés et du niveau d'enrichissement de la base de données.

- Enfin, les ressources humaines disponibles pour l'opération de récolement doivent être identifiées, au regard des métiers et compétences de chacun, statutairement et individuellement.

#### **Le plan d'action :**

A partir des éléments analysés ci-dessus, et par croisement avec le facteur temps, un dispositif organisationnel sera proposé. Ce dispositif doit bien prendre en considération les 3 temps du récolement à venir (pré-récolement, récolement proprement dit et post-récolement accompagné de transmission des procès-verbaux et statistiques). Cela veut dire qu'il ne s'agit pas seulement de faire un découpage par campagnes de récolement, mais qu'il importe de définir les préalables nécessaires à l'organisation des campagnes, et au bon suivi de leur exécution. Le contenu des procès-verbaux de campagne (art.13 de l'arrêté) va déterminer l'organisation à mettre en place permettant de recueillir les données.

Le repérage des risques d'échec, leur identification est une étape incontournable et préliminaire à la rédaction du plan d'action. Il faut savoir énoncer ce que ne sera pas le récolement...

Dans de nombreux cas on constate que les inventaires ne sont pas continus, qu'ils n'existent qu'en un seul exemplaire manuscrit, que la base de données existante est incomplète... Il est donc probablement nécessaire de préparer la récupération des données des inventaires manuscrits pour les intégrer aux bases de données informatisées et ce pour plusieurs raisons : accessibilité plus aisée, intégration du module de récolement informatisé évitant des reprises de données futures, collecte globalisée des données permettant l'établissement de statistiques contribuant à la rédaction des P.V. L'étape d'informatisation du contenu des inventaires et/ou de consolidation des données informatisées est donc un préalable incontournable. L'acquisition de logiciels informatiques supplémentaires ou d'ordinateurs portables peut être une sérieuse aide au travail. Le site de Joconde (différentes rubriques de l'espace professionnel) fournit plus de détails et conseils. Souvent sous-estimée cette mise en place doit partiellement être externalisée. Les conservations pourront alors affiner le processus de récolement proprement dit, organiser les campagnes en fonction des outils et des espaces, constituer les équipes et former les personnels.

Préalable matériel également nécessaire, la question de l'aménagement d'espaces de travail et l'acquisition de matériel dédié, soit pour le stockage, soit pour la manipulation, soit pour le conditionnement à l'issue du récolement. La question des réserves doit être examinée avant de se lancer dans le

récolement proprement dit car leur (ré)aménagement peut s'avérer nécessaire dans la continuité des déplacements d'œuvres.

Autre obstacle majeur à la réalisation du récolement ; l'existence de lots et d'objets non inventoriés ONI (en totalité ou partiellement). Ceci est particulièrement vrai pour les musées d'archéologie, mais n'en constitue pas l'exclusivité. Nous aurons l'occasion au cours de ces journées d'y revenir, à travers la communication de François Augereau et également lors de la table ronde de demain après-midi. Il ne faut pas croire que l'opération récolement sera l'occasion de réaliser en direct les inventaires manquants. Il est donc sage d'accepter l'imperfection et de se conformer aux inventaires existants, en reportant l'opération inventaire rétrospectif à une date ultérieure. Le récolement décennal sera au moins l'occasion d'identifier les futurs inventaires rétrospectifs à établir...

Dernier risque, et pas des moindres, la confusion récolement décennal/chantier des collections (i.e : opération globale de déménagement, en vue d'une muséographie ou d'un chantier de restauration). Encore une fois, croire que l'on pourra simultanément mettre en œuvre un chantier des collections et le récolement décennal est un risque majeur, sauf si toutes les conditions sont réunies : financement, moyens en personnels, support informatique performant... En bref, si votre musée n'a pas d'obligation de réalisation d'un chantier des collections, ne vous y engagez pas. Par contre si votre musée ou département prépare un chantier des collections, c'est que des financements et une organisation particulière vont être dégagés ; c'est une occasion inespérée d'y associer le récolement avec des moyens performants. Nous verrons l'exemple du remarquable chantier des collections du MUCEM, comme le fut en son temps celui du quai Branly. Mais se rappeler qu'à opération exceptionnelle, moyens exceptionnels. Par contre, le récolement décennal, notamment grâce au repérage concernant l'état des collections, peut vous permettre de programmer de futurs chantiers des collections...

Avant de passer à l'étape de validation, il peut s'avérer judicieux de procéder à des tests, si ce n'est de toute la chaîne de traitement, du moins des étapes dont on suppose qu'elles peuvent probablement poser des problèmes : des essais à blanc en grandeur réelle, par échantillonnage permettront d'ajuster la mise en œuvre.

La validation est un moment de dialogue constructif avec la tutelle pour s'assurer de la faisabilité du récolement décennal. Elle doit être l'occasion de vérifier si l'analyse n'a ni sous-estimé ni surestimé les conditions de réalisation (Cf le modèle de fiche d'analyse du PRD dans le dossier remis aux participants).



## Quelle évolution ?

Malgré toutes les précautions prises, et en dépit d'une validation (donc d'une analyse sérieuse), il peut s'avérer nécessaire de remettre en cause le plan et l'organisation retenue, soit parce que le démarrage des opérations a été retardé suite à la mise en place correcte des préalables indispensables (reversement informatique, acquisition de matériel, aménagement d'espaces), soit parce que les difficultés techniques sont plus grandes que prévu (formation insuffisante, logiciel inadapté, manutention des œuvres impossible), soit parce que le récolement décennal n' a pas réussi à faire sa place au sein des différentes priorités du musée (incapacité à dégager du temps, personnel non affecté... )

Mais pour prendre conscience d'un retard éventuel il faut avoir établi d'une part un calendrier prévisionnel et d'autre part des instruments de suivi (réunions régulières, vérifications des procédures et des étapes, échéancier...). Si l'on constate un retard significatif, il me semble que plutôt que de vouloir à tout prix réussir le même programme avec la même charge de travail dans un temps réduit, il faut prendre à nouveau le temps de la réflexion.

En principe, si la cause essentielle du retard est dans une préparation plus consommatrice de temps, le temps pris en amont se retrouvera économisé en aval...

Par contre, si la cause se trouve dans des difficultés techniques (inadéquation informatique ou manipulation des œuvres), il faut prendre le temps de les solutionner correctement, car tout "bricolage" ou solution provisoire ne fait que reporter la transmission consolidée des données. La mise en place de tableaux Excel et leur utilisation au prétexte que le logiciel est trop compliqué entraînera de facto des obligations de récupération et de reversement des données qui ont un coût en temps et en budget, sans compter les inévitables vérifications... L'absence de manutentionnaires pour les œuvres lourdes ou trop grandes peut susciter des risques inutiles pour les personnes comme pour les objets, elle peut également provoquer le désengagement des agents. Il est donc vital pour la réussite dans les délais, d'obtenir un renfort fléché.

Si le retard vient de l'incapacité des équipes à dégager du temps, il convient de mettre en place une organisation du travail plus stricte et de reporter d'autres missions du musée, autant que faire se peut !

Dans certains cas également, les difficultés viennent d'une trop grande complexité des opérations à mener et la simplification du protocole amènera donc une amélioration du rythme de travail. Vouloir associer des opérations de conservation préventive (conditionnement, repositionnement dans les vitrines) est une tentation bien naturelle qui peut retarder l'avancement du récolement. Une analyse du circuit des interventions et une nouvelle décomposition des tâches vraiment centrée sur le récolement et les rubriques des procès-verbaux doit être menée : au responsable ensuite d'estimer le rapport bénéfice / défaut et d'en tirer les conclusions qui s'imposent.

Il se peut que dans l'enthousiasme, une conservation (je n'en citerai pas) se soit engagée dans le récolement sans Plan et donc non seulement sans organisation très bien cernée, mais surtout sans avoir mis en place les moyens nécessaires au recueil des informations demandées pour les procès-verbaux... Donc, au bout du compte, du point de vue de la conservation, le récolement est fait, mais elle est incapable de transmettre les données attendues. La transmission des informations ne constitue pas une fin en soi, même si elle est l'une des raisons d'être du récolement ; elle est aussi constitutive de nos responsabilités : assurer la continuité de nos missions, grâce aux équipes qui devront s'atteler au prochain récolement.

On peut aussi constater des situations inverses : le récolement est en avance sur son calendrier initial ! En effet, une fois passée la période de rodage qui peut être très laborieuse, les cadences s'accroissent parce que la technicité de chacun a progressé

Selon l'importance des collections et de l'équipe chargée du récolement, des séances régulières de mises au point, d'échanges, de clarification des procédures sont indispensables ; elles peuvent permettre de redresser la barre à un rythme qui doit être adapté à chaque situation particulière. Quelle que soit la situation, elle doit être évaluée et signalée : les procès-verbaux sont de bonnes occasions de synthétiser l'avancement du travail, et de commenter les difficultés rencontrées.

Un changement dans le déroulement du programme doit être explicité et argumenté car il modifie éventuellement les campagnes à venir et donc les résultats prévisionnels.

En conclusion je dirai que la prise de conscience essentielle est que le récolement décennal inventé par la loi de 2002 propulse les conservations dans un monde assez notablement différent de leur univers habituel.

Il instaure une obligation de résultat qui conditionne les modalités de mise en œuvre de cette mission pourtant cœur de métier, parallèlement à l'étude scientifique des collections. La première de ces modalités est la rédaction du Plan de Récolement décennal, qui sera tout au long de la mise en œuvre du récolement décennal la colonne vertébrale du projet, quand bien même ses protocoles et son organisation interne seraient amenés à évoluer ! Le plan est également la démonstration de la volonté d'appliquer la réglementation et des efforts nécessaires à son bon accomplissement.