



## **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 chantier des collections du MuCEM, un récolement décennal externalisé**

**Marie-Charlotte CALAFAT, régisseur, chargée du suivi du chantier des collections et Emilie GIRARD, conservateur du patrimoine, responsable du service des collections**

Le chantier des collections du MuCEM a été mis en place entre 2004 et 2005, dans la perspective encore lointaine de transfert de l'ensemble de ses collections (composées de celles de l'ancien musée national des arts et traditions populaires, du dépôt des collections européennes du musée de l'Homme et des acquisitions récentes ouvertes depuis le début des années 2000 à l'Europe et à la Méditerranée, pour un ensemble d'environ 230 000 pièces) de Paris à Marseille. Imaginé sur le modèle du chantier organisé par le musée du Quai Branly, celui du MuCEM se met en place avec 13 agents contractuels recrutés spécialement pour la chaîne de traitement, du code-barrage des objets à leur photographie, en passant par leur récolement, leur dépoussiérage et le relevé de leurs dimensions et poids.

Après trois années de fonctionnement, un bilan de l'avancée du chantier a été réalisé, afin de planifier la fin des opérations. Le verdict est sans appel : au rythme de production atteint jusqu'alors, il aurait encore fallu une dizaine d'années au chantier pour traiter le reste des objets ! Même si à cette époque, la date d'ouverture du musée à Marseille n'était pas encore fixée, le calendrier alors envisageable avec les forces en présence rendait incompatible le transfert des collections avec l'ouverture de l'établissement.

L'équipe du service des collections se livre alors à un double exercice : réorganiser la chaîne de traitement et estimer le nombre d'agents supplémentaires nécessaires d'une part, et, de l'autre, imaginer – techniquement et financièrement – une externalisation permettant à la mission d'aboutir en 2013, alors que le choix de Marseille comme Capitale européenne de la Culture se profile, entraînant avec lui une ouverture prévisible du MuCEM en cette même année. La première option aboutit à la nécessité de recruter 14 agents de plus, dès 2009, en révisant à la hausse le rythme de production. Quant à la seconde option, il est proposé de confier à deux sociétés la réalisation de la mission, une première société chargée de la manipulation, du conditionnement, du transport et du redéploiement dans les ré-

serve des collections, l'autre de la chaîne de traitement à proprement parler, du récolement à la photographie. C'est la spécificité métier des deux types d'opération, qui nécessitaient des compétences bien différentes, qui poussa alors l'équipe d'encadrement du chantier à scinder ainsi les opérations, le musée gardant à sa charge, avec les agents recrutés pour le chantier, en plus de l'encadrement général de l'opération, la responsabilité du prélèvement des collections et de leur traçabilité.

La Direction des musées de France et celle du MuCEM se positionnent conjointement au printemps 2009 pour l'externalisation des opérations, après qu'une estimation financière des opérations, sur la base du coût homme/jour, a été réalisée. S'en suit un important travail de rédaction des cahiers des charges. Le cahier des clauses techniques particulières est rédigé par un trio: le conservateur en charge du service des collections, un régisseur et un chargé de mission sur les questions d'organisation technique et de logistique. Celui-ci listait les différents postes désirés dans l'organisation de la chaîne, en détaillait les grands principes, sans pour autant entrer dans le détail des procédures qui furent explicitées aux équipes au moment de la mise en place de la chaîne, à l'occasion d'une semaine de formation initiale. Pour les pièces administratives des deux marchés, le trio reçoit l'aide du service administratif du musée et les conseils du service marchés de la Direction des musées de France. Les deux appels d'offre sont finalement lancés en novembre 2009. Des aller-voir sont organisés en décembre, afin de permettre aux candidats de se rendre compte de visu de l'ampleur du chantier et de la variété des collections, les deux marchés ayant pris la forme de marchés forfaitaires. Après un jeu de questions-réponses écrites sur les deux premiers mois de l'année 2010, les offres sont remises au musée fin février puis analysées en mars et la notification des marchés a finalement lieu en avril. Le mois de mai est consacré à l'installation des équipements nécessaires, sachant que le musée laisse à la disposition du prestataire chantier les tables aspirantes acquises en 2004. Et le chantier externalisé démarre en juin 2010.

Pour le marché de manipulation, conditionnement, transport et redéploiement, le choix du MuCEM s'est fait entre 3 candidats: la société LP Art, la société Bovis, et la société Chenue alliée à Léon Aget. Pour la chaîne de traitement, 4 candidats se présentèrent: Grahal, Aïnu (les attendus), Méthodem (nouvelle société dans ce secteur d'activité) et Chenue, sur un créneau sur lequel on ne l'attendait pas.

A noter que les notes ont été attribuées à 40% sur l'offre financière et à 60% sur le mémoire technique, le musée ayant choisi de mettre l'accent sur la bonne compréhension des besoins et des enjeux de son chantier des collections.

Les choix se portèrent donc sur la société Chenue pour le premier marché et sur la société Méthodem sur le second.

A l'issue d'une montée en puissance progressive des équipes, ce sont aujourd'hui 20 agents de la société Méthodem, avec des profils types École de Condé pour la partie dépoussiérage et École du Louvre pour la partie récolement, et de 6 à 10 hommes Chenue selon les plans de charge qui œu-

vrent à la réussite du chantier des collections du MuCEM, sans compter les équipes internes du musée affectées au chantier des collections qui en assurent l'accompagnement, le contrôle et l'encadrement quotidien indispensables à sa bonne marche.

L'enjeu organisationnel d'un chantier des collections d'objets est complexe. Il vise à établir les conditions nécessaires au bon déroulement des opérations.

Tout d'abord, un point essentiel a été la mise en place d'un plan global d'organisation du chantier dont un des angles d'étude est la gestion des espaces de travail. Au MuCEM, le parti de commencer à prélever les objets de la galerie culturelle du MnATP, avant ceux des réserves, s'explique par la volonté de réutiliser cet espace (le plus adéquat en terme de surface et de conditions de conservation) en lieu de stockage des palettes finalisées (soit constituées d'objets passés en chantier des collections et prêtes au transfert) et en lieu de travail (prêt, dépôt interne et externe, attente restauration, chantier mobile) 1. Afin d'améliorer et d'optimiser le suivi des mouvements internes des collections, un travail de zonage conjoint à la mise en place d'un outil de traçabilité 2 a été mené.

Sur un calendrier réalisé sur un logiciel de gestion de projet, le chantier des collections apparaît comme un ensemble d'opérations liées à une localisation précise dans le musée, plusieurs acteurs et à une typologie et un quantitatif d'objets. Ce travail est nécessaire pour avoir une lecture globale et un suivi de l'avancement des chantiers. Il permet aussi de pouvoir anticiper les contraintes et les difficultés liées à chaque intervention et d'être opérationnel au plus vite. Ainsi chaque opération est calibrée en fonction de ces problématiques. Il permet d'avoir une feuille de route, cadrant les objectifs et relevant les conséquences d'un retard pris sur une étape. Ce travail a permis d'emblée de souligner l'importance d'un traitement en fonction des objets et donc l'intérêt que le passage en chantier des collections s'opère sur différents sites et de différentes manières (chantier fixe, chantier mobile<sup>3</sup>, chantier spécifique).

Ensuite, il faut également penser le chantier du point de vue de la méthode et organiser en amont des formations auprès des prestataires sur les outils à utiliser (outil de gestion de collection et outil de traçabilité) et sur les missions à remplir (marquage, manipulation des collections). Afin de coordonner le travail des équipes internes du musée et des deux entreprises extérieures, des process ont été mis en place pour tous les maillons de la chaîne du chantier des collections (du prélèvement, en passant au récolement, au dépoussiérage, poids et mesures, à la photographie jusqu'à la palettisation). Ces documents constituent une description de l'ensemble des opérations à mener. D'autres expliquent la ventilation des collections dans les futures réserves du musée et les mobiliers spécifiques des réserves. Une autre série de documents a été délivrée à l'entreprise Methodem dans le cadre d'une journée de formation visant à préciser les attentes qualitatives du musée.

Quant à la répartition du travail, la méthode adoptée vise à garder à la charge du personnel interne du musée un certain nombre de missions : le rattrapage des inventaires, le prélèvement des collections

en réserve et leur traçabilité, le suivi et la validation du colisage en fin de chaîne avec vérification des constats d'état, le contrôle quotidien de la qualité du travail, les mouvements des collections induits par les bulles d'anoxie (2 à 3 par mois), le départ des camions vers la plateforme de stockage temporaire Chenue, la préparation des prêts, dépôts et des restaurations.

La première étape du chantier des collections est celle du prélèvement des objets dans les réserves ou dans les vitrines de la galerie culturelle. Elle est réalisée par un agent du musée et consiste, d'une part, à trier les objets par matériaux de manière à créer des contenants cohérents en vue d'un passage systématique en bulle d'anoxie pour les matériaux organiques. Ce tri permet également de projeter au mieux la ventilation des collections dans le centre de conservation et de ressources à Marseille. D'autre part, l'agent travaille sur un logiciel de traçabilité qui regroupe l'ensemble des collections du musée (3D et 2D). La base objet du logiciel correspond à un export du logiciel de gestion de collection Micromusée. Après avoir repéré le numéro de marquage de l'objet, il note ce numéro sur le logiciel de traçabilité et code-barre l'objet. Il crée un contenant dans le logiciel et ajoute les objets dedans en parallèle au travail de conditionnement des pièces et de la mise en caisse effectués par le prestataire Chenue. Tous les contenants sont numérotés de manière incrémentale et portent un intitulé qui correspond à la matière principale des objets contenus. Sur le logiciel Datacase, chaque objet et chaque contenant sont associés à un utilisateur et à une localisation présente et future. Le travail du régisseur, à cette étape, consiste essentiellement à résoudre les problèmes d'inventaire (doublon, absence de numéro d'inventaire, numéro illisible, inventaire manquant dans la base Micromusée...). Il doit aussi mettre en place des préconisations pour le passage d'objets spécifiques. Il fournit enfin les réponses aux questionnements liées à la ventilation des collections dans les futures réserves.

Les étapes du récolement, de dépoussiérage, poids et mesures et de la prise de vue sont réalisées par l'entreprise Methodem. Des objets sont mis de côté lorsqu'ils présentent des problèmes qualifiés de « problème régie » ou de « conservation préventive », c'est-à-dire lorsque l'objet ne correspond pas à la fiche Micromusée ou lorsqu'il présente un état tel que le passage en chantier est problématique. Le travail de suivi est assuré au quotidien lors de séances d'une demi-heure en présence des coordinateurs de chaque pôle (récolement, dépoussiérage et photographie). A ce stade, l'équipe qui encadre le chantier des collections travaille au contrôle de résultat et de qualité, ainsi qu'au suivi du bon déroulement de chaque étape. Elle participe également à une réunion hebdomadaire avec les responsables de l'entreprise Methodem pour aborder l'ensemble des problématiques rencontrées sur le chantier et pour souligner les exigences du musée par rapport au passage d'une typologie particulière d'objet. L'équipe scientifique du musée est conviée aussi à remplir les notices dans le cadre d'un chantier documentaire parallèle.

L'étape finale de l'emballage et de la finalisation des palettes est encadrée par un agent du musée et par deux agents de l'entreprise Chenue qui conditionnent et emballent les œuvres. Il s'agit pour

l'agent du musée de vérifier les constats d'état des œuvres (réalisés lors du récolement), de classer les objets selon leur futur positionnement dans les réserves par palettes, de localiser les palettes dans le logiciel de traçabilité et de superviser la réalisation de l'emballage et des contenants des objets selon leur spécificité et selon les méthodes optimales de conservation préventive. Le régisseur réalise un travail de pointage des palettes en partance pour le lieu de stockage Chenue.

La réussite d'une opération comme celle-ci réside dans la présence quotidienne d'une équipe d'encadrement. La mise au point d'une collaboration efficace avec des équipes prestataires passe en effet par de nécessaires et fréquentes réunions de travail visant à fixer et contrôler les objectifs qualitatifs et quantitatifs (réalisation de bilans chiffrés mensuels, retour sur le contrôle qualité du travail effectué). Un des enjeux essentiels est également la mise en place de procédures claires de gestion des problèmes rencontrés à tous les stades de la chaîne du chantier des collections. Outre les objets non marqués ou aux marquages erronés ou partiellement effacés, les objets non inventoriés, ou encore les doublons, on rencontre également des objets au statut non défini, parfois non-acquis<sup>4</sup>, des éléments scénographiques, des pièces non inventoriées rattachées à un fond (les « va avec la collection... »), ... Un véritable travail d'« enquête » est mené pour les résoudre en employant différentes méthodes : des recherches documentaires dans la base informatisée en passant par la consultation des dossiers d'œuvres, des rapports de campagnes, des arrêtés d'acquisition ou des minutes d'inventaire. Lorsque ce travail n'aboutit pas, le passage par la création de numéros provisoires est la solution employée en précisant dans la notice sa localisation précise et en notes les possibilités de rattachement hypothétique à telle ou telle collection. Une fois le chantier des collections terminé, le travail de post-récolement consistant à poursuivre les démarches de recherches complémentaires devrait permettre d'aboutir à une résolution définitive. En parallèle, un travail d'inventaire pour combler les retards est en cours. Pour les objets sans statut, nous attendons la parution de la circulaire sur le matériel d'étude et prévoyons de mettre en place une numérotation de type ME+année+numéro de collection+ numéro de la série pour avoir une gestion particulière de ces ensembles ou pièces isolées. A la fin des chantiers des collections, prévus au début de l'année 2013, chaque objet présentera une notice informatisée ainsi qu'une ou plusieurs photographies. Des conditions optimales seront donc réunies pour poursuivre le travail autour des collections et les missions de documentation et diffusion, autant dans le cadre du Centre de Conservation et de Ressources à Marseille que sur le portail documentaire à venir du MuCEM.

1 A cet argument, s'ajoutait également le fait que la probabilité de rencontrer des problèmes d'inventaire sur les objets présentés était moindre que pour les objets en réserves.

2 Début 2010 a été mis en place le logiciel de traçabilité Datacase qui est étroitement lié au bon déroulement du transfert et à une volonté de mettre en place une nouvelle forme de gestion des collections à destination du nouveau centre de conservation et de ressources.

3 Les chantiers mobiles réunissent au sein d'un même espace un agent régisseur traçabilité du MuCEM avec le personnel de Methodem (deux ou trois agents) et de Chenue (nombre variable).

4 Et qui, le plus souvent, ne peuvent être acquis en l'absence de renseignements nécessaires à la réalisation de l'arrêté d'acquisition (nom du donateur, vendeur et son adresse)