

La conservation
préventive
dans les demeures
historiques et les
châteaux-musées

Méthodologies
d'évaluation
et applications

SilvanaEditoriale

La conservation préventive dans les demeures historiques et les châteaux-musées.

Méthodologies d'évaluation et applications

Colloque de l'Établissement public
du château, du musée et du domaine national
de Versailles (EPV),
de l'Association des résidences
royales européennes (ARRE)
et du Centre de recherche
du château de Versailles (CRCV)

en collaboration avec le Comité international pour
les demeures historiques-musées (ICOM-DEM HIST)
au musée national des châteaux de Versailles
et de Trianon

Du 29 novembre au 1^{er} décembre 2017

Actes du colloque

Sous la direction scientifique de

Danilo Forleo

*Chargé de la conservation préventive
et responsable du programme EPICO,
Musée national des châteaux de Versailles
et de Trianon*

Coordination éditoriale

Nadia Francaviglia

*Attachée de recherche pour le programme EPICO,
Centre de recherche du château de Versailles*

Traductions

Clarisse Le Mercier, Camila Mora

Cet ouvrage rassemble les présentations des intervenants du colloque international organisé dans le cadre du programme de recherche EPICO (European Protocol In Preventive Conservation) par :
L'Établissement public du château, du musée et du domaine national de Versailles
Catherine Pégard, *présidente*
Laurent Salomé, *directeur du musée national des châteaux de Versailles et de Trianon*
Thierry Gausseron, *administrateur général*
L'Association des résidences royales européennes
Le Centre de recherche du château de Versailles

Avec la participation de :
Ministère de la Culture
ICOM-DEMIST (Comité international pour les demeures historiques-musées)

Comité scientifique

Lorenzo Appolonia, *président, Groupe italien de l'Institut international pour la conservation- IGIIC*
Florence Bertin, *responsable du service conservation préventive et restauration, Musée des Arts décoratifs - MAD*
Michel Dubus, *coordinateur du groupe ICOM-CC sur la conservation préventive, Centre de recherche et de restauration des musées de France - C2RMF*
Danilo Forleo, *chargé de la conservation préventive et responsable du programme EPICO, musée national des châteaux de Versailles et de Trianon*
Nadia Francaviglia, *attachée de recherche pour le programme EPICO, Centre de recherche du château de Versailles*
Agnieszka Laudy, *adjointe au chef du département de l'Architecture, Musée du palais du roi Jean III, Wilanów*
Bertrand Lavedrine, *directeur, Centre de recherche sur la conservation des collections - CNRS*
Béatrice Sarrazin, *conservateur général, musée national des châteaux de Versailles et de Trianon*
Sarah Staniforth, *ancienne présidente, Institut International pour la Conservation - IIC*

Comité d'organisation

Elena Alliaudi, *coordinatrice, Association des résidences royales européennes*
Hélène Legrand, *assistante coordination, Association des résidences royales européennes*
Matilde-Maria Cassandro-Malphettes, *secrétaire général, Centre de recherche du château de Versailles*
Bernard Ancer, *chargé des affaires générales, Centre de recherche du château de Versailles*
Olivia Lombardi, *assistante de direction, Centre de recherche du château de Versailles*
Serena Gavazzi, *chef du service mécénat, Établissement public du château du musée et du domaine national de Versailles*
Noémie Wansart, *collaboratrice scientifique, musée national des châteaux de Versailles et de Trianon*

Remerciements

Lorenzo Appolonia, Lionel Arzac, Jean-Vincent Bacquart, Wojciech Bagiński, Jérémie Benoît, Marie-Alice Beziaud, Céline Boissiere, Anne Carasso, Élisabeth Caude, Gabrielle Chadie, Thibault Creste, Stefania De Blasi, Elisabetta Brignoli, Hélène Dalifard, Gaël de Guichen, Ariane de Lestrangle, Festese Devarayar, Françoise Feige, Christophe Fouin, Éric Gall, Thomas Garnier, Roberta Genta, Denis Guillemard, Michelle-Agnoko Gunn, l'équipe du Grand Café d'Orléans, Pierre-Xavier Hans, Nicole Jamieson, Thierry Lamouroux, Marie Leimbacher, Nadège Marzanato, Béatrice Messaoudi, Stefan Michalski, Christian Milet, Marya Nawrocka-Teodorczyk, Marco Nervo, Lucie Nicolas-Vullierme, Clotilde Nouailhat, Agnieszka Pawlak, Amaury Percheron, Arnaud Prêtre, Gérard Robaut, Bertrand Rondot, Valériane Rozé, Béatrice Sarrazin, Béatrix Saule, Didier Saulnier, Emma Scheinmaenn, Violaine Solari, Emilie Sonck, Pauline Tronca, Rémi Watiez, Thierry Webley, Sébastien Zimmerman



Avec le mécénat de



L'évaluation des risques dans les demeures historiques : approches et avantages

Résumé

Au fil des ans, un nombre croissant d'organisations patrimoniales a fait appel à une forme ou une autre de gestion des risques. Au niveau des entreprises, il est déjà courant d'évaluer et de gérer les risques financiers, légaux, commerciaux ainsi que ceux liés à la réputation. Par exemple, lors de la planification et de la présentation des expositions, on prend en compte les dangers potentiels susceptibles de menacer le projet. Cependant, il est désormais fréquent de considérer les « risques pour le capital culturel » comme faisant partie intégrante des pratiques en matière de gestion du patrimoine d'une organisation. La gestion des risques permet d'établir des priorités et d'apporter des arguments dans le cadre de la prise de décision sur les mesures de gestion et de conservation du patrimoine qui seront économiques et adéquates.

Elle aide à répondre à des questions telles que : comment exposer des objets de façon responsable ? Quelles sont les priorités du plan d'entretien des collections ? Les conditions climatiques particulières sont-elles adaptées ? Des mesures de sécurité appropriées ont-elles été adoptées ?

Cette intervention traitera des principes généraux de l'évaluation et de la gestion des risques et abordera différentes approches, telles qu'une matrice des risques ainsi que les méthodes d'analyse des risques des biens culturels, ABC et QuiskScan. Cette présentation se penchera sur les avantages et les applications de chaque méthode à travers des études de cas tirées de situations dans des demeures historiques. Les différentes approches ont un point commun, le véritable avantage pour les organisations étant que l'ensemble des acteurs impliqués dans le processus partagent les mêmes idées, valeurs et prise de conscience, et accordent plus volontiers leur appui aux décisions partagées.

Mots clés

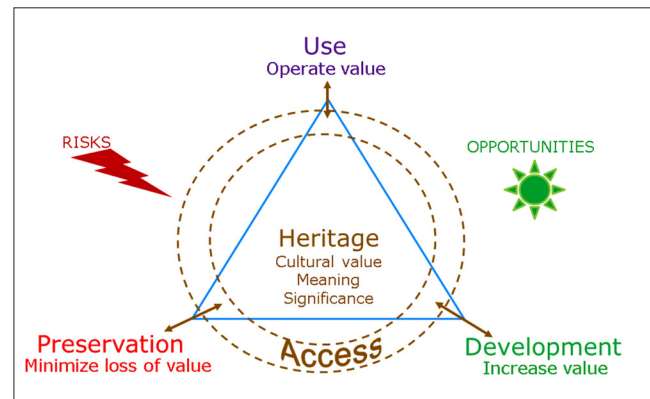
Patrimoine culturel, gestion des risques, conservation préventive, prise de décision.

La gestion du patrimoine peut se définir comme étant la prise de décisions bien étayées concernant l'allocation des ressources pour parvenir le plus efficacement possible aux objectifs de la profession en matière de patrimoine. L'objectif premier est de transmettre le patrimoine en notre possession aux générations futures, avec une portée optimale, des valeurs et une accessibilité. Le triangle de la gestion du patrimoine distingue trois activités principales pour atteindre ce but. Pas uniquement les biens patrimoniaux mais également les valeurs que nous leur attribuons (Fig. 1). La gestion du patrimoine est une véritable gestion de la valeur.

Agnes W. Brokerhof

Directeur de recherche, RCE –
Agence du patrimoine culturel des
Pays-Bas (Cultural Heritage Agency
of the Netherlands)
A.Brokerhof@cultureelerfgoed.nl

Fig. 1
Triangle de la gestion
du patrimoine.



D'une part, il existe des possibilités de développer la valeur. D'autre part, des menaces peuvent également entraîner une perte de la valeur. Les gestionnaires du patrimoine doivent trouver un équilibre, en mettant à profit les opportunités et en réduisant les risques. Le processus de la gestion de la valeur est décrit dans Brokerhof, Kemp et Bülow, 2017. Cette présentation portera sur la question de la gestion des risques.

Évaluation et gestion des risques

Les risques peuvent être définis comme étant la possibilité de perdre de la valeur. Ils tentent d'avoir une emprise sur un avenir incertain. Ils traitent l'incertitude, à savoir s'ils peuvent se produire et quelle serait la perte de dans ce cas. Les risques sont souvent qualifiés ou quantifiés en termes de résultat de probabilité x effet, par exemple, ou de probabilité x conséquence ou de probabilité x impact. Ou, en d'autres termes : dans combien de temps ou à quelle fréquence devrait avoir lieu une perte de valeur ? Quelle sera l'ampleur de cette perte ?

Les étapes du processus général de la gestion des risques sont décrites dans la norme internationale ISO 31000 [ISO, 2009] comme l'indique la Fig. 2. La plupart des approches suivent ce processus ou utilisent des parties de ce dernier.

La détermination du contexte implique de définir la portée, d'indiquer en quoi consiste le bien patrimonial et d'évaluer sa valeur. À cette fin, plusieurs méthodes d'évaluation de la valeur ont été développées [par exemple, Luger *et al.*, 2014].

Ensemble, l'identification, l'analyse et la mesure des risques constituent « l'évaluation des risques », différents scénarios de risques y étant développés, différentes probabilités et conséquences qualifiées ou quantifiées, et différents risques comparés ou classés en vue d'établir des priorités (se référer à l'encadré jaune dans le schéma de la Fig. 2).

Le traitement des risques implique de proposer des solutions permettant de réduire certains risques, de déterminer la faisabilité, l'efficacité et les coûts des options, et de sélectionner l'option optimale qui sera appliquée. Des options peuvent être envisagées dans le domaine de la conservation

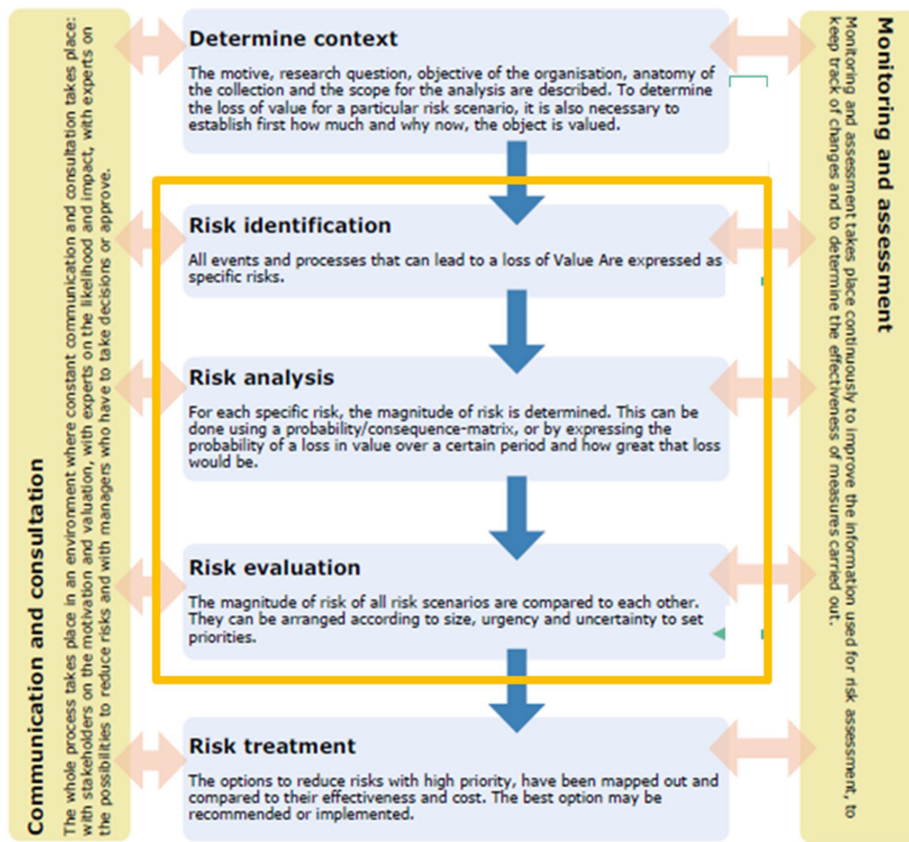


Fig. 2
Processus de gestion
des risques ISO 31000.

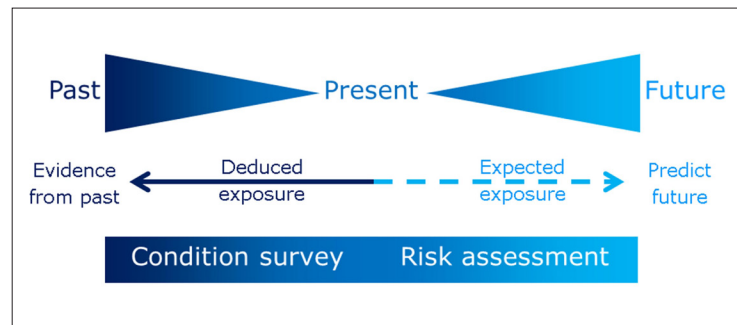
préventive (concepts d'Éviter et Empêcher, solutions de stockage adéquates, utilisation sans risque) ; elles peuvent impliquer un traitement de conservation (stabilisation, consolidation pour éviter toute nouvelle détérioration) ou porter sur la sûreté et la sécurité, l'entretien des installations ou la formation et l'éducation. Ce vaste processus s'accompagne d'un suivi et d'une évaluation continue, de communication et de consultation. Ce dernier rend la gestion des risques vraiment passionnante. Il fait le lien entre les personnes, les connaissances et l'expérience, et œuvre pour des objectifs communs.

L'évaluation des risques considère l'exposition anticipée aux menaces, donnant ainsi lieu à des modifications futures. Elle apparaît comme une contrepartie logique des études relatives à l'état, qui évaluent l'état actuel et mettent en corrélation les modifications observées par rapport à l'exposition antérieure (Fig. 3). L'évaluation des risques est également une extension des examens de l'état. Les informations découlant des preuves du passé et du présent permettent d'établir des prévisions. Même si les résultats issus du passé ne garantissent nullement les résultats dans l'avenir.

Identification des risques : agents et scénarios

L'identification de risques génériques et spécifiques implique souvent d'énumérer les problèmes possibles. Pour structurer la façon de penser autour du patrimoine, la plupart des approches utilisent des agents de détérioration

Fig. 3
De la déduction à la
prédiction.



afin de différencier les causes ou les sources de menaces : Forces physiques, Eau, Incendie, Vols/Vandalisme, Ravageurs/Nuisibles, Polluants, Lumière/UV/IR, Humidité relative inadéquate, Température inadéquate et Dissociation [Michalski, 1990]. Une description des agents et les informations correspondantes sont disponibles sur le site web du Canadian Conservation Institute et dans Brokerhof, Ankersmit et Ligterink, 2017.

Pour analyser les dangers, il convient d’imaginer un scénario de risque, décrivant ce qui devrait se passer, afin d’évaluer probabilités et conséquences. Une façon de procéder serait de penser à un scénario qui décrirait source-cheminement-effet. En ayant un tel scénario à l’esprit, il est possible d’envisager des mesures d’atténuation comme celles d’éviter la source (remplacer des fils électriques défectueux, interdire des feux en plein air), de bloquer la voie d’accès (fermer les rideaux, exposer les objets de valeur dans des vitrines) ou de limiter les effets (disposer et préparer un plan d’évacuation).

Pourquoi et comment ? Différentes approches

La réalisation d’une évaluation des risques ou la mise en œuvre d’un processus de gestion des risques doivent remplir une fonction. Et les efforts déployés par chacun doivent être justifiés. Lorsqu’une personne traverse une rue, elle évalue les risques qu’elle court de façon rapide et simple, et s’en sort indemne. Dans le cadre de la gestion du patrimoine, nous souhaitons également atteindre efficacement nos objectifs et prendre les bonnes décisions pour y parvenir. La complexité de la décision et l’objectif de résultat déterminent la démarche la plus appropriée.

Le choix entre deux options : avantages et inconvénients

Si la décision à portée de main correspond à un choix entre deux options, il suffit généralement de les comparer en s’appuyant sur des critères pertinents. Les critères sont toujours liés à des objectifs plus et moins élevés. Dans le cas d’une demeure historique, la question d’utiliser de vraies ou de fausses bougies peut porter sur la constitution d’une atmosphère historique et l’enrichissement de l’expérience du visiteur. Cependant, d’autres objectifs consistent à préserver la demeure et à assurer la sécurité des visiteurs, en limitant les risques d’incendie. Des restrictions budgétaires sont également à prendre en compte, concernant à la fois les investissements initiaux et les

coûts de fonctionnement ultérieurs. L'énumération des critères et l'évaluation des avantages et des inconvénients des deux options, en collaboration avec les parties prenantes, suffisent généralement à adopter une décision (Tab. 1). L'option qui sera privilégiée offrira une valorisation (opportuniste), un faible risque (protectionniste) ou une meilleure rentabilité (économiste).

Inventaire et matrice des risques

D'autres décisions sont impliquées, telles que l'allocation de ressources budgétaires, en vue de prendre des mesures concernant un certain nombre de risques. Pour les aborder, il convient de les répertorier et d'évaluer les probabilités et les effets. On dresse alors un inventaire des risques, des codes de couleurs permettant de définir leur portée (Fig. 4). Une matrice des risques qui indique les types de probabilités et effets permet de visualiser ce qui accroît ou réduit les risques. Une matrice 3x3 (Small S, Medium M et Large L) comprend 9 cases où Probabilité L + Effet L = Risque élevé (case rouge), alors que probabilité S + effet S = Risque faible (case bleue). Il est donc souhaitable que l'équipe chargée de l'évaluation définisse préalablement la matrice et s'entende sur les risques acceptables et non acceptables. Elle devra également se mettre d'accord sur la répartition dans les trois catégories, Small, Medium et Large. Cette approche est fréquemment utilisée dans les affaires et la finance. Les organisations patrimoniales peuvent y recourir pour évaluer et gérer les risques commerciaux. Dans ce cas-là, le gestionnaire du patrimoine peut argumenter dans un langage commun en adaptant la méthode de travail de l'organisation [Rogerson et Garside, 2017].

Méthode d'analyse des risques concernant les biens culturels (Cultural Property Risk Analysis Model, CPRAM)

Robert Waller a été pionnier dans le développement d'une méthode d'évaluation et de gestion des risques propres au patrimoine culturel. Ses premiers travaux, qui remontent aux années 1980, aboutiront à la publication de cette méthode d'analyse, *Cultural Property Risk Analysis Model* [Waller, 2003]. Cette approche est la plus complète dans le domaine du patrimoine. Elle fournit une vision précise du patrimoine et de l'organisation et peut s'appliquer à des situations complexes, telles que l'élaboration

Tab. 1
Avantages (+) et inconvénients (-) des options en fonction des objectifs ou critères.

CRITÈRES	OPTION 1	OPTION 2
	VRAIES CHANDELLES	BOUGIES ÉLECTRIQUES
Atmosphère historique du lieu	+++	+
Expérience du visiteur	+++	+
Risque d'incendie	- - -	-
Frais d'installation	-	- -
Coûts énergétiques	+	-
Entretien	- -	-

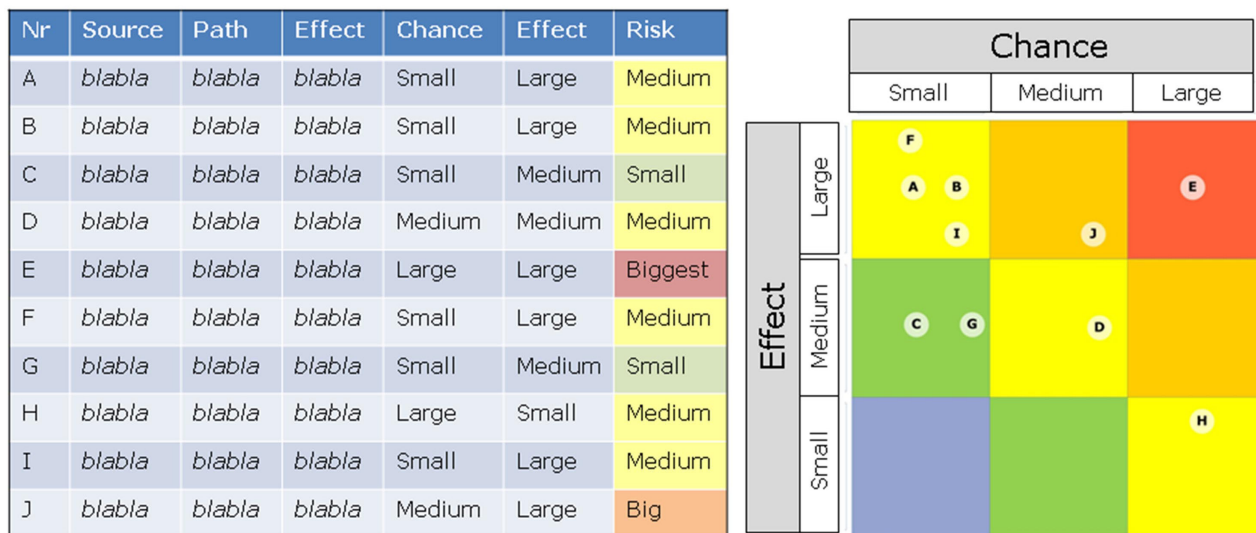


Fig. 4
Inventaire et matrice des risques pour répertorier et classer les risques identifiés.

de politiques fondées sur les biens et de stratégies de conservation. Elle définit l'ampleur du risque (« magnitude »), comme étant le produit de la probabilité des scénarios de risques (probabilité) et de la perte de valeur sur une partie de la collection envisageable dans ce scénario (effet). Ainsi, les risques spécifiques atteignent une ampleur exprimée sous forme de chiffre, entre 0 et 1. Les résultats de l'évaluation des risques peuvent être représentés sous la forme d'un graphique en 3D, en déterminant l'ampleur du risque des différents scénarios par collection par rapport aux agents de détérioration (Fig. 5).

Formé et encadré par Robert Waller, le personnel du musée Our Lord in the Attic, à Amsterdam, et de RCE (Agence du patrimoine culturel des Pays-Bas, ICN à l'époque) ont appliqué cette approche, afin d'évaluer les risques et de mettre au point une stratégie de préservation pour la demeure historique qui dissimule une église dans le grenier (Fig. 5) [Brokerhof *et al.*, 2005]. Il a fallu près de trois mois à l'équipe mixte pour procéder à l'évaluation. Ces efforts considérables ont porté leurs fruits. Cette démarche a constitué un processus d'apprentissage pour chacun ainsi qu'un changement de mentalité de l'organisation. L'équipe mixte a eu une même compréhension des biens patrimoniaux (une collection mixte ET une demeure historique), s'est accordée sur les valeurs, a compris les risques et les priorités et a parlé la même langue. Le musée a su également formuler des arguments qui ont persuadé les bailleurs de fonds externes d'investir dans la réduction complète des risques et les options de développement. Au départ, le problème était lié à la crainte de la détérioration rapide des escaliers datant du XVII^e siècle. La solution a finalement été de remettre à jour le concept du musée. La demeure historique a retrouvé sa fonction originelle et les installations qui accueillent les visiteurs ont été agrandies. Des expositions et des activités communautaires peuvent ainsi être organisées à proximité. Le projet de réfection de plusieurs millions, mené sur plus de dix ans, avait pour origine l'évaluation des risques.

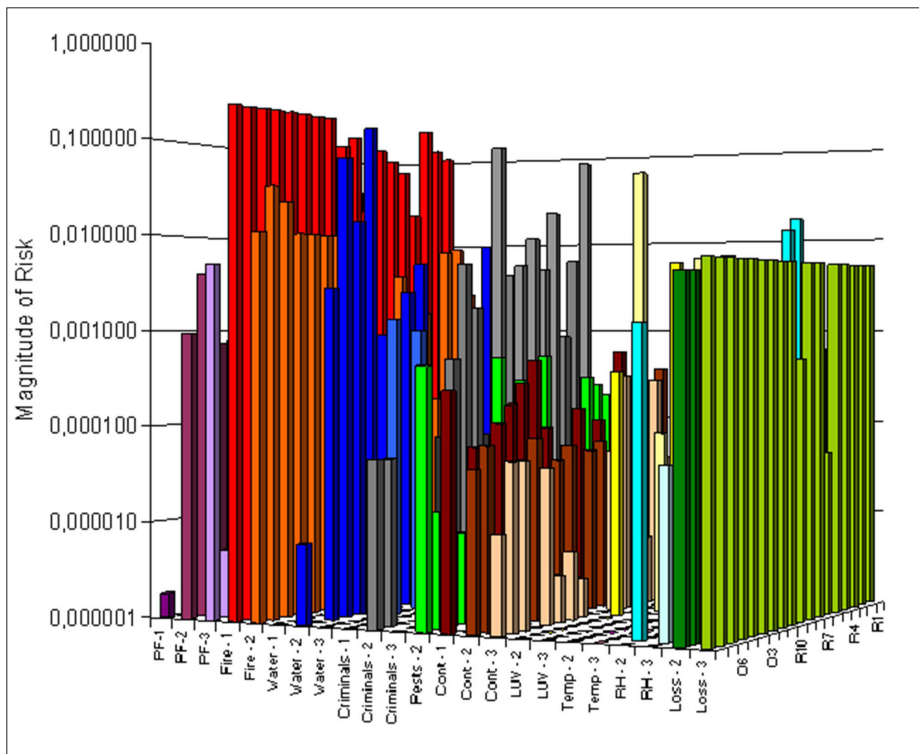


Fig. 5
Méthode d'analyse de Robert Waller appliquée au musée Our Lord in the Attic, à Amsterdam.



Méthode ABC

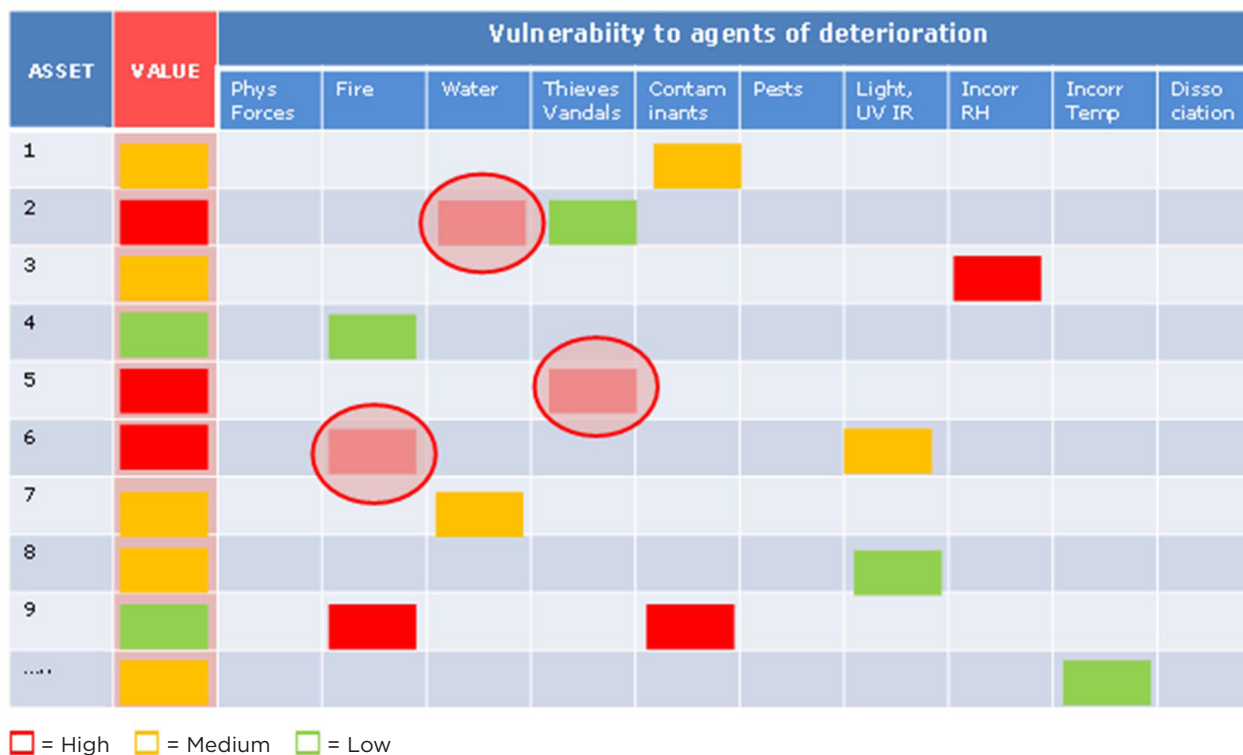
Les années durant lesquelles les organisations ICCROM (Centre international d'études pour la conservation et la restauration des biens culturels), ICC (Institut canadien de conservation) et ICN (ancien nom de l'Agence du patrimoine culturel des Pays-Bas, aujourd'hui RCE), en collaboration avec Robert Waller et d'autres partenaires, ont organisé des formations internationales

autour de la question de la réduction des risques pour le patrimoine, « Reducing risks to heritage », Stefan Michalski a développé la méthode ABC (Fig. 6). Cette méthode utilise les agents de détérioration pour identifier les risques et développer des scénarios de risques, ensuite quantifiés suivant un système de notation, A, B et C. La lettre A pour le « Temps/Fréquence », B pour la « Gravité pour chaque produit concerné » et C pour la « Proportion de la valeur totale du patrimoine ». A examine la probabilité tandis que B et C s'attachent aux conséquences pour l'ensemble du bien patrimonial. L'ampleur du risque pour chaque scénario est la somme de $A+B+C$, chacun pouvant aller de 1 à 5, l'ampleur maximale du risque étant 15. Des différences méthodologiques existent entre CPRAM et ABC, par exemple en phase de notation du bien global ou de la valeur de la collection, ou lors de la prise de décision. Mais, les deux méthodes ont des points communs, la norme ISO 31000 et le pouvoir de l'implication des parties prenantes. La méthode ABC peut simplifier la quantification des risques et, pour la plupart des utilisateurs, le graphique en 2D qui en résulte est plus facile à interpréter. La représentation de l'ampleur du risque sous forme de diagramme à barre de A, B et C offre un avantage supplémentaire. En effet, les risques urgents sont facilement repérables (notation A élevée) et les risques ayant de grandes répercussions peuvent nécessiter une campagne de financement dédiée (notation B+C élevée).

La méthode ABC s'est avérée adaptée aux formations internationales ICCROM-CCI-ICN [Antomarchi *et al.*, 2014]. L'expérience a révélé que les participants et les étudiants l'ont trouvée relativement facile à comprendre et qu'une évaluation pouvait être effectuée en quelques jours, voire quelques semaines, comme par exemple durant une étude de cas à l'Open Air Museum, à Sibiu, sur des demeures historiques et leurs collections



Fig. 6
Méthode ABC de Stefan Michalski appliquée au cours d'une formation internationale à l'Open Air Museum, à Sibiu.



(Fig. 6). Les participants ont développé une vue d'ensemble approfondie des biens et des risques, fournissant au musée les bases d'une campagne de financement, concernant les recommandations d'amélioration.

QuiskScan

En dépit de la formation, de l'encadrement et du développement d'outils de support des méthodes CPRAM et ABC, des organisations redoutent l'effort à fournir pour mettre en œuvre une gestion des risques détaillée et systématique. En outre, un sentiment d'inefficacité peut se manifester après un grand effort et seulement quelques risques abordés. Alors que certaines organisations qui ont accompli le processus estiment avoir changé d'esprit et vécu une expérience valorisante, nombreuses sont celles qui ont du mal à franchir le pas et à commencer.

Dans un temps limité, le personnel du musée avait besoin d'une approche globale qui leur permettrait d'identifier les risques potentiels et de présenter des arguments en faveur d'une nouvelle étude plus détaillée. Le défi consistait à utiliser les bases de la gestion des risques tout en élaborant une méthode qui entraînerait l'équipe du musée vers un processus et offrirait un aperçu des biens culturels, des risques et des pertes potentielles, leur ferait prendre conscience de l'approche intégrée, et susciterait leur curiosité en seulement quelques heures.

Résultat : un examen rapide montrant les risques, le QuiskScan, a été développé. Il s'agissait d'une première étape vers une analyse plus

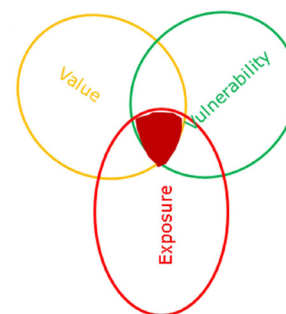


Fig. 7
Matrice QuiskScan : valeur vulnérable = perte potentielle majeure qui entraîne l'analyse de l'exposition à l'agent de détérioration et son principe d'action.

approfondie, avec l'une des méthodes existantes [Brokerhof et Bülow, 2016]. Le QuiskScan a été conçu sur la base de la cartographie des risques, telle que les cartes des risques sismiques qui indiquent sur des cartes superposées les lieux où les biens importants se situent et où l'exposition peut avoir lieu. Pour établir un risque important, trois paramètres doivent être superposés : la valeur des biens, leur vulnérabilité et l'exposition. Les biens de valeur qui sont vulnérables à un agent de détérioration peuvent être soumis à une perte de valeur inacceptable, mais uniquement s'ils sont exposés à cet agent (Fig. 7).

Cartographie de l'exposition et des biens

Parfois, la cartographie du risque réel est également utilisée. Un excellent ouvrage du FEMA [FEMA, 2001] décrit l'approche dans le contexte de préparation aux urgences des communautés et des villes. La Fig. 8 montre que l'élaboration de cartes d'une salle indiquant l'emplacement des objets de valeur, leur vulnérabilité à la lumière et l'exposition à la lumière, fournit un indicateur clé des biens qui sont menacés et de la manière dont ils peuvent être repositionnés afin de réduire le risque. En parlant avec des personnes qui pensent visuellement ou travaillent à l'aide de cartes, telles que le personnel des installations ou les architectes, cette approche peut s'avérer particulièrement efficace pour transmettre un message.

Synthèse des méthodes

Sachant que diverses approches et méthodes existent, il est non seulement possible d'opter pour la mieux adaptée mais également de les combiner. L'expérience montre que lors de l'enseignement de la conservation préventive et de la gestion des risques à des étudiants, il est utile de commencer par une cartographie ou un QuickScan pour sélectionner

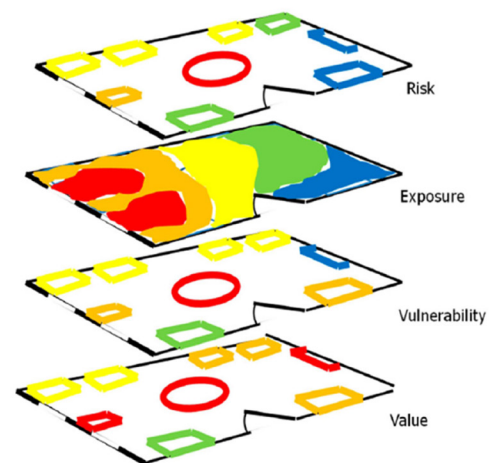
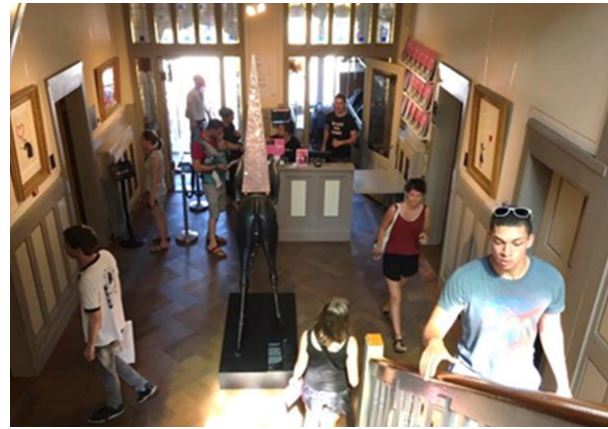
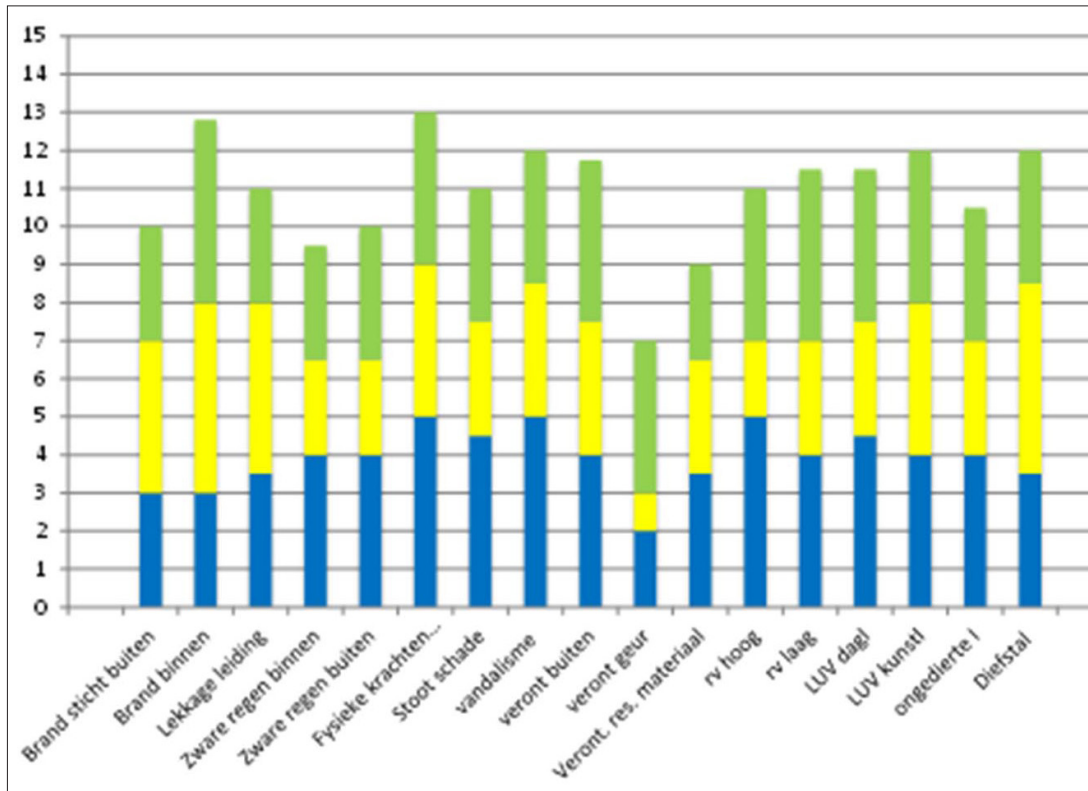


Fig. 8
Risques hypothétiques liés à la lumière dans un intérieur, définis en fonction de cartes superposées pour la valeur, la vulnérabilité et l'exposition.



Deekcollectie	GW	FK	Water	Brand	C&V	Ongedier	Veront	LUV	onj RV	onjT	Disso
Werk op papier of karton	10,7										
Verf op doek	12,6										
Verf op hout	7,8										
Metaal met/zonder verf	3,7										
Steen en ops met/zonder verf	8,0										
Verf op kunststof	0,8										
Werk op perkament of leer	0,9										
Varia	5,5										
Voeren 1000 m2 = 100 st	13,7										
Wanden	12,9										
Plafonds 1000 m2 = 100 st	2,7										
Glas-ramen	2,4										
Fixtures	18,3										

Fig. 9 Application des méthodes combinées avec des étudiants au musée Moco, à Amsterdam. À gauche, synthèse graphique des résultats de l'exercice au musée Moco.



un certain nombre de risques qui seront ultérieurement analysés par la méthode ABC. Les étudiants ont un aperçu des biens, des valeurs et des vulnérabilités, qui leur permet de se concentrer sur des conditions *in situ*, d'évaluer l'exposition et de déterminer si et comment les risques spécifiques devraient et peuvent être réduits, tout en ayant une vue d'ensemble sur le bien. L'approche combinée a été publiée dans l'ouvrage *Risk Management for Collections* [Brokerhof, Ankersmit et Ligterink, 2017]. L'ouvrage dispense des connaissances et fournit des informations sur les agents de détérioration à travers un schéma de scénario correspondant à chaque agent, en vue d'aider à l'identification et à l'analyse des risques. Bien que le titre laisse entendre qu'il traite des collections, il s'applique également à d'autres types de patrimoine.

En 2017, un groupe de quinze étudiants en Master à l'Université d'Amsterdam a appliqué la méthode combinée au musée Moco, pendant un module de gestion des risques qui durait une semaine (Fig. 9). Le musée expose sa collection d'art dans une demeure historique classée. Au cours de cette semaine, les étudiants ont établi un panorama des biens mobiliers et du patrimoine bâti, de leurs valeurs et vulnérabilités, ainsi que des risques potentiels. Ils ont sélectionné les risques les plus significatifs qu'ils ont analysés en détail, ont établi des priorités puis ont recherché des solutions visant à réduire les risques. Ils ont ainsi été capables d'émettre des recommandations judicieuses, pratiques et utiles au musée. Ils ont su appliquer leurs connaissances en conservation à la gestion du patrimoine et envisager l'utilisation et la préservation de la demeure historique et de la collection d'un point de vue holistique.

Comparaison des approches

Compte tenu de l'évaluation des risques pour prendre des décisions ou la gestion des risques pour améliorer les conditions de préservation, il n'existe pas UNE meilleure approche ou méthode. Comme toujours,

Benefit	Large	Gold	Higher-hanging fruit	Plan properly
	Medium	Low-hanging fruit	Could be interesting	When nothing better
	Small	Quick win	Worth the effort?	Waste of energy
		Small	Medium	Large
Effort				

Fig. 10
Matrice simple
coûts-bénéfices.

MÉTHODE	DURÉE	RÉSULTAT	APPLICATION
Avantages & Inconvénients	Heures	Choix	Comparaison des options limitées
Registre & Matrice	Semaines	Vue d'ensemble des risques Résultat visuel simple	Réalisation de l'inventaire d'une situation Lien avec l'organisation, langage d'installations et de d'entreprise
CPRAM	Mois	Vision complète Perte de valeur des unités Priorités	Développement d'une stratégie ou politique Besoin de données et de dévoreurs (<i>crunchers</i>) de données Résultat visualisé de différentes manières
ABC	Semaines	Vision pratique Perte de valeur d'une collection Priorités	Développement d'une stratégie ou politique Atténuation rentable Connexion avec des lecteurs de diagramme
QuiskScan	Jours	Vue d'ensemble rapide Vision approximative Priorités	Base d'une analyse ultérieure Indication des points sensibles Adaptation aux lecteurs de feux de signalisation, responsables
Cartographie (Mapping)	Jours	Vue d'ensemble visuelle Aperçu efficace	Évaluation d'un ou plusieurs agents Lien facile avec des lecteurs de cartographie, installations

chaque méthode présente des avantages et des inconvénients. Suivant le contexte dans lequel une décision doit être prise, une approche sera la plus adéquate ou répondra aux objectifs. Le Tab. 2 répertorie les méthodes précédemment abordées. Il est agrémenté de commentaires sur le temps nécessaire à la mise en œuvre de l'évaluation, le résultat escompté, des questions relatives à l'application (quand, quoi, pour qui ?).

Comme dans le cas de l'atténuation des risques, le choix de l'approche adéquate ou d'approches combinées relève des avantages et des coûts. L'effort déployé est-il à la hauteur du résultat ? Plus le résultat d'un processus de gestion du risque a un impact, plus l'effort est justifié et, probablement, requis (Fig. 10). Après tout, les arguments avancés concernant les actions et options proposées doivent être bien fondés de manière à convaincre les autres. L'inverse est également vrai : l'absence d'informations est synonyme d'absence de conclusions (adage anglais : *Garbage in, garbage out*). Une attention insuffisante, au cours d'une évaluation des risques, ne permettra pas d'obtenir des résultats pratiques. Ils ne seront pas convaincants ou seront simplement erronés.

Conclusion

La mise en œuvre d'une évaluation des risques est une approche particulièrement efficace pour avoir une meilleure compréhension d'une situation

Tab. 2

Comparaison de diverses approches concernant l'évaluation des risques en fonction de la durée requise pour une bonne application, du résultat et de l'adaptabilité à la situation ou au public.

et identifier les améliorations à apporter, comme par exemple dans le domaine de la conservation préventive. L'aspect le plus important d'une évaluation et d'une gestion des risques, indépendamment de l'approche choisie, concerne le fait qu'elles réunissent des personnes, leurs connaissances et leur expérience. Il en résulte une compréhension collective des objectifs et des défis, et l'acceptation de décisions prises en commun.

Ci-après, quelques règles générales permettront de sélectionner une approche adaptée :

- Se baser sur le rapport coût/efficacité.
- Construire par étapes.
- Prendre en compte les lacunes et les préjugés.
- Faire le lien avec des méthodes et des systèmes existants.
- Faire participer le plus grand nombre de parties prenantes possible.
- Communiquer et impliquer.
- Persévérer et aller de l'avant.

Références bibliographiques

- ANTOMARCHI C., BROKERHOF A., STEVENSON J., 2014. « Reducing risks to cultural heritage : Analysis of a course metamorphosis ». In : BRIDGLAND J. (dir.), *ICOM-CC 17th Triennial Conference Preprints*, 15-19 septembre 2014, Melbourne, art. 0301. Paris : International Council of Museums, 8 p. <http://icom-cc-publications-online.org/PublicationDetail.aspx?cid=1d667ab5-c436-42b6-922d-8e43b92c86c8> (consulté le 24 janvier 2018).
- BROKERHOF A., ANKERSMIT B., LIGTERINK F., 2017. *Risk management for collections*. Amersfoort : Cultural Heritage Agency of the Netherlands. https://cultureelerfgoed.nl/sites/default/files/publications/risk-management-for-collections_a.pdf (consulté le 24 janvier 2018).
- BROKERHOF A., KEMP J., BÜLOW A., 2017. « Value Management Scan: setting priorities in management and care of collections ». In : BRIDGLAND J. (dir.), *ICOM-CC 18th Triennial Meeting 2017*, 4-8 septembre 2017 Copenhague. Paris : International Council of Museums. <http://icom-cc-publications-online.org/PublicationDetail.aspx?cid=4644ffc1-8abf-4f4f-8d19-4aadc68d4423> (consulté le 24 janvier 2018).
- BROKERHOF A., LUGER T., ANKERSMIT B., BERGEVOET F., SCHILLEMANS R., SCHOUTENS P., MÜLLER T., KIERS J., MUETHING G., WALLER R., 2005. « Risk assessment of Museum Amstelkring : Application to an historic building and its collections and the consequences for preservation management ». In : VERGER I. (dir.), *ICOM Committee for Conservation, 14th Triennial Meeting*, 12-16 septembre 2005, La Haye. Preprints. Londres : James & James/Earthscan, p. 590-596.
- BROKERHOF A. ET BÜLOW A., 2016. « The QuiskScan - A quick risk scan to identify value and hazards in a collection ». *Journal of the Institute of Conservation* 39 (1), p. 18-28. <http://dx.doi.org/10.1080/19455224.2016.1152280> (consulté le 24 janvier 2018).
- FEMA, 2001. *Understanding Your Risks: Identifying Hazards and Estimating Losses, State and Local Mitigation Planning. How-to guide 386-2*. Washington, D.C. : Federal Emergency Management Agency, 2001. <http://www.fema.gov/media-library/assets/documents/4241> (consulté le 24 janvier 2018).
- ISO, 2009. *ISO 31000: Risk Management - Principles and Guidelines. International Organization for Standardization*. Genève.
- LUGER T., BROKERHOF A., HARTOG S., HUISMAN G., 2014. *Assessing Museum Collections; Collection valuation in six steps*. Amersfoort : Cultural Heritage Agency of the Netherlands. <http://cultureelerfgoed.nl/publicaties/assessing-museum-collections> (consulté le 24 janvier 2018).
- MICHALSKI S., 1990. « An overall framework for preventive conservation and remedial conservation ». In : *ICOM Committee for Conservation, 9th Triennial Meeting*, 26-31 août 1990, Dresde. Preprints. Londres : James & James, p. 589-591.
- MICHALSKI S. ET PEDERSOLI J.-L., 2016. *The ABC Method*. Ottawa : Canadian Conservation Institute. <https://www.canada.ca/en/conservation-institute/services/risk-management-heritage-collections/abc-method-risk-management-approach.html> (consulté le 24 janvier 2018).
- ROGERSON C. ET GARSIDE P., 2017. « Increasing the profile and influence of conservation - An unexpected benefit of risk assessments ». *Journal of the Institute of Conservation* 40, p. 34-48.
- WALLER, R., 2003. « Cultural Property Risk Analysis Model: Development and Application to Preventive Conservation at the Canadian Museum of Nature ». *Göteborg Studies in Conservation* 13. Göteborg : Göteborg Acta Universitatis Gothoburgensis.



Silvana Editoriale

Direction éditoriale
Dario Cimorelli

Directeur artistique
Giacomo Merli

Coordination d'édition
Sergio Di Stefano

Rédaction
Carole Aghion

Mise en page
Letizia Abbate

Organisation
Antonio Micelli

Secrétaire de rédaction
Ondina Granato

Iconographie
Alessandra Olivari, Silvia Sala

Bureau de presse
Lidia Masolini, press@silvanaeditoriale.it

Droits de reproduction et de traduction
réservés pour tous les pays
© 2019 Silvana Editoriale S.p.A.,
Cinisello Balsamo, Milano
© 2019 Musée national des châteaux
de Versailles et de Trianon

Aux termes de la loi sur le droit d'auteur
et du code civil, la reproduction, totale
ou partielle, de cet ouvrage sous quelque
forme que ce soit, originale ou dérivée,
et avec quelque procédé d'impression que
ce soit (électronique, numérique, mécanique
au moyen de photocopies, de microfilms,
de films ou autres), est interdite, sauf
autorisation écrite de l'éditeur.

En couverture

© EPV Thomas Garnier

Silvana Editoriale S.p.A.
via dei Laboratori, 78
20092 Cinisello Balsamo, Milano
tel. 02 453 951 01
fax 02 453 951 51
www.silvanaeditoriale.it