

# *Museum*

No 172 (Vol XLIII, n° 4, 1991)

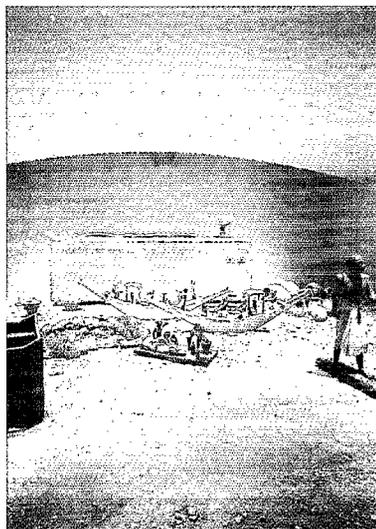
**Au secours des musées : les  
prestataires de service**

# **museum**

Revue trimestrielle publiée par l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture, *Museum* est une tribune internationale d'information et de réflexion sur les musées de tous genres destinée à vivifier les musées dans le monde entier.

Les versions anglaise, espagnole et française sont publiées à Paris; la version arabe au Caire; la version russe à Moscou.

N° 172 (n° 4, 1991)



Guido Fino

## **L'effet de l'éclairage par fibre optique au Musée des antiquités égyptiennes de Turin.**

Directrice: Anne Raidl

Rédacteur en chef: Arthur Gillette

Rédacteur en chef par intérim: Alison Clayson

Secrétaire de rédaction: Christine Wilkinson

Conception graphique: George Ducret

Rédacteur: Mahmoud El-Sheniti (version arabe)

Rédactrice: Irina Pantykina (version russe)

### **COMITÉ CONSULTATIF**

Om Prakash Agrawal, Inde

Azedine Bachaouch, Tunisie

Craig C. Black, États-Unis d'Amérique

Gaël de Guichen, ICCROM

Yani Herreman, Mexique

Nancy Hushion, Canada

Jean-Pierre Mohen, France

Syeung-gil Paik, République de Corée

Stelios Papadopoulos, Grèce

Elisabeth des Portes, Secrétaire générale par intérim de l'ICOM, *ex officio*

Roland de Silva, Président de l'ICOMOS, *ex officio*

Lise Skjøth, Danemark

Tomislav Šola, Yougoslavie

Vitali Souslov, Union des républiques socialistes soviétiques

Shaje Tshiluilu, Zaïre

Composition: Les Presses de l'UNESCO

Impression: Imprimerie M.R.S.,

59601 Maubeuge, France

© UNESCO 1991

Les articles signés expriment l'opinion de leurs auteurs et non pas nécessairement celle de l'UNESCO ou de la rédaction.

Les appellations employées dans *Museum* et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de Secrétariat de l'UNESCO aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones, ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

Les textes publiés peuvent être librement reproduits et traduits (sauf pour les illustrations et lorsque le droit de reproduction ou de traduction est réservé par la mention «© Auteur(s)») à condition qu'il soit fait mention de l'auteur et de la source.

### **CORRESPONDANCE**

#### *Questions d'ordre rédactionnel*

Museum

UNESCO

7, place de Fontenoy

75700 Paris, France

Tél.: (33.1) 45.68.43.81

Télécopie: (33.1) 45.67.16.90

#### *Abonnements*

Les Presses de l'UNESCO

Service des ventes

7, place de Fontenoy

75700 Paris, France

Prix du numéro: 48 F

Abonnement (4 numéros ou numéros doubles correspondants): 156 F

## **Quelqu'un l'a vraiment dit**

« Les résultats auxquels nos tests qualitatifs ont abouti ont confirmé que la salive est le "meilleur agent nettoyant" pour les surfaces sur lesquelles l'expérience a été menée, en particulier sur les surfaces dorées. Il faut néanmoins attirer l'attention sur le fait que les surfaces mates rouges et bleues ont été légèrement attaquées, ce qui montre que la salive dissout le vermillon et l'azurite. »

Paula M. S. Romao,  
Adilia M. Alarcao et  
Cesar A. N. Viana,  
« Human saliva  
as a cleaning agent  
for dirty surfaces »,  
*Studies in conservation*,  
Londres, août 1990

*Exemplaires d'articles parus dans Museum*  
Institute for Scientific Information  
Att. of Publication Processing  
3501 Market Street  
Philadelphia, PA 19104  
États-Unis d'Amérique

---

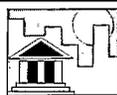
# *Au secours des musées : les prestataires de service*

---

Éditorial	« Un petit coup de main de nos amis »	187
Roger L. Wulff et Gonzalo Palacios	« Eux et nous » : du bon usage des consultants	188
Patrice Roy	La signalétique à l'œuvre	191
Jan Swagerman	Les guides bénévoles sont-ils condamnés à disparaître ?	193
Une interview de <i>Museum</i>	L'animation dans les musées. Vous avez dit « androïde » ?	197
Till Hahn	L'amour du verre	202
<hr/>		
QUE LA LUMIÈRE SOIT !		
Anna Maria Donadoni Roveri	Une première en Italie	206
Pier Enrico Gurlino et Carlo Albana	La lumière, instrument de création	208
<hr/>		
Une interview de <i>Museum</i>	Profession : tailleur de pierre	209
Bernadette Alembret	Une agence de communication et d'ingénierie culturelles au service des musées	211
<hr/>		
A Moscou, on rénove la galerie Tretyakov		
Le Directeur	Si tout va bien sur le chantier	213
L'Architecte	L'île des arts	216

---

## **Rubriques**



Corina Sandu

### UNE VILLE, DES MUSÉES

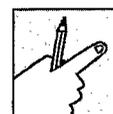
Combien de musées à Bucarest ? 218

---

### EN TOUTE FRANCHISE

Un interview de *Museum*  
avec Jean Rouch

Mettre en scène des choses qui en valent la peine 219



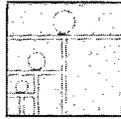
---

### RETOUR ET RESTITUTION DE BIENS CULTUREL

Lyndel V. Prott

Le projet de convention Unidroit dirige l'attention sur les  
acheteurs 221





---

## CHRONIQUE DE LA FMAM

*Flash* 224

Catherine Fache *Comment organiser un concours de photographie réservé aux jeunes ? L'expérience des Amis des musées de Belgique* 225

---

### *Et qui plus est...*

Cyril Simard *« Économuséologie » : un néologisme... payant !* 230  
Sylvie et Ton Wagemakers *Les conservateurs : comment les gérer ?* 234  
Ferdinand Zörrer *Mozart : le franc-maçon* 237  
*Museum* sur le terrain *Aménagement d'un musée du tapis kazakh* 240  
Aroldo D. Rosso *En Argentine centrale : un musée monoparental* 242

---

## VOX POPULI

Heather Mousseau *A Winnipeg, la parole est aux visiteurs* 245  
*Courrier des lecteurs* 247

## Éditorial

### « Un petit coup de main de nos amis »

Dans bien des régions du monde, les musées s'acquittent de fonctions qui deviennent plus nombreuses pour ainsi dire chaque jour. De même, les possibilités qu'offre aux musées chaque « génération » de technologies nouvelles sont à peine comprises qu'avant même leur exploitation une nouvelle génération vient bousculer la première. La rapidité des changements est déconcertante : il ne faut donc pas s'étonner si les responsables de musées font de plus en plus appel à une aide extérieure qui prend la forme de services et de produits. Cette pratique est peut-être particulièrement répandue parmi les musées de petites ou moyennes dimensions. En effet, ces musées ne peuvent se permettre (ou n'ont pas besoin) de disposer à plein temps de spécialistes hautement qualifiés dans tous les domaines. Le recours à une aide extérieure s'observe aussi, toutefois, dans les musées de dimensions plus importantes. S'il est surtout fréquent dans les pays industrialisés, il est pratiqué aussi, ne serait-ce qu'à l'occasion, dans les régions en développement.

Dans le présent numéro de *Museum*, nous nous proposons essentiellement de donner une idée des apports extérieurs dont les musées tirent aujourd'hui avantage. Malgré les contraintes imposées par les limites de cette publication, notre modeste choix d'échantillons est relativement varié. Les produits de conception extérieure décrits ci-dessous comprennent les vitrines d'exposition entièrement en verre, la signalisation, les systèmes d'éclairage par fibres optiques et les androïdes faits sur mesure. Les services extérieurs dont il sera question comprennent des professions aussi diverses que les relations publiques, la formation de guides bénévoles et la maçonnerie de pierre pour la restauration de monuments, qui sont aussi des musées.

Les relations « nous/eux » entre les musées, d'une part, et les organismes et spécialistes extérieurs, d'autre part, ne vont pas toujours sans difficulté, comme le montre l'article intitulé « "Eux et nous" : du bon usage des consultants » que l'on trouvera à la suite du présent éditorial. Il est pourtant indispensable de dissiper les malentendus et de surmonter les conflits qui peuvent se produire, puisque ce que chantent les Beatles est vrai d'un nombre toujours plus grand de musées : ils ne peuvent se tirer d'affaire que grâce à « un petit coup de main de leurs amis ».

Après les articles consacrés au thème principal de ce numéro, le lecteur trouvera nos quatre rubriques habituelles, puis une moisson exceptionnellement abondante dans la partie « Et qui plus est... ». Là, le lecteur est invité notamment à découvrir comment un musée d'art moderne a encouragé les visiteurs à « lui répondre », à visiter un musée monoparental situé dans le centre de l'Argentine et un musée du tapis consacré à la steppe kazakhe, enfin à se familiariser avec « l'économuséologie ».

A. G.

P.-S. Nous sommes au regret de devoir annoncer que les responsabilités qu'il assume en tant que Directeur général de la Fondation La Caixa (Barcelone) obligent Luis Monreal à démissionner du Comité consultatif de rédaction de *Museum*. Nous tenons à le remercier chaleureusement de sa généreuse coopération au cours de ces années.

« Eux et nous » :

## du bon usage des consultants

Roger L. Wulff et Gonzalo Palacios

*A mesure que les musées se diversifient et que les procédures et les techniques de gestion qu'ils utilisent deviennent plus complexes, ils font de plus en plus appel à des consultants. Dans cet article, Roger L. Wulff, américain, président de Museum Services International, et Gonzalo Palacios, vénézuélien, directeur de la même firme, étudient certains avantages et inconvénients de cette pratique, et formulent des suggestions à l'intention des musées qui souhaitent recruter des consultants.*

Qu'est-ce qu'un consultant de musée ? On pourrait penser qu'il s'agit d'un « expert » invité à cerner un problème, à l'étudier et à le résoudre. Certes, on peut aussi recourir à ses services pour d'autres raisons. Cependant, facteur décisif : on le *fait venir*. Par conséquent, le consultant n'est pas du musée – avec tout ce que cela implique.

### *Pourquoi des consultants ?*

Parmi les raisons nombreuses et variées, une est essentielle : le consultant possède des connaissances spécifiques, dont le musée a un besoin pressant, et qui font défaut aux membres du personnel. Souvent, si l'institution manque de ces experts, c'est parce qu'elle n'en a pas besoin en permanence.

Deuxièmement, un musée peut faire appel à des consultants pour combler une lacune avec l'arrière-pensée de les recruter plus tard à plein temps. C'est une politique extrêmement économique, mais ce n'est généralement pas le bon moyen de se faire des amis dans leurs agences dont, en quelque sorte, on pille les réserves. On risque également de s'attirer l'inimitié du personnel permanent désireux d'accéder aux postes en question. Parfois aussi, on recrute un consultant parce que le président du Conseil d'administration décide (généralement sans préavis) de

mettre en œuvre un projet auquel il pense depuis de très longs mois, mais que personne dans la maison n'est capable d'exécuter ni de mener à bien. Les projets spéciaux absorbent une grande partie du temps et des efforts des consultants.

En plus de toutes les raisons indiquées ci-dessus, certains musées recrutent un consultant pour qu'il trouve une solution objective et indépendante à un problème que les permanents n'ont pas su résoudre. Chacun a ses opinions propres et se trouve exposé à diverses pressions au sein de l'entreprise lorsqu'il s'agit de réfléchir et d'agir. Une personne de l'extérieur est souvent capable de résoudre un problème considéré comme insoluble en l'abordant sous un angle nouveau. Dans cet ordre d'idées, les consultants sont souvent recrutés par les musées précisément parce qu'ils ne sont liés à aucun produit ni à aucun service. Bien qu'il soit possible de consulter gratuitement des entreprises commerciales (surtout lorsqu'il s'agit de concevoir certains systèmes qu'elles espèrent vendre à l'utilisateur), le produit final a des affinités avec le ou les produits auxquels l'institution est liée. Une autre raison, rarement évoquée, justifie le recrutement d'un consultant : chercher un bouc émissaire quand le musée rencontre des difficultés.



Bouc émissaire.

### *Dépenses imprévues*

Du point de vue financier, le consultant a un statut très différent des salariés du musée. Il n'est généralement pas rémunéré de façon régulière par un musée unique (à moins qu'il n'appartienne à une organisation dont le financement est assuré par les autorités locales ou nationales, ou dans le cadre d'un contrat à long terme avec un musée unique). Cette situation exige qu'on recoure à des méthodes que certains salariés des musées déplorent quelquefois. Mais il faut que ceux-ci comprennent comment fonctionne cette profession, et ce qui se passerait s'ils étaient eux-mêmes dans cette situation.

Comme le consultant n'émerge pas à un seul musée, ses services doivent être calculés sur une base régulière et logique. Le produit final d'un projet étant difficile à évaluer, le plus raisonnable est de rémunérer les services accomplis au prorata du temps consacré. Le tarif, horaire ou journalier, varie en fonction de divers facteurs propres à la mission. Cependant, tarif horaire ou journalier, ou coût total du projet, c'est le temps passé qui sert de base. Comme le consultant ne bénéficie pas non plus des prestations habituelles (retraite, assurance maladie, assurance sur la vie, etc.), il lui appartient de les contracter lui-même. Le fait qu'il ne peut pas

consacrer trente-cinq ou quarante heures par semaine à un projet unique (à moins qu'il ne soit recruté à plein temps et pour une longue durée dans un seul musée) est un autre élément à considérer pour le calcul du tarif horaire. Chacun sait très bien qu'un consultant de musée, s'il veut gagner sa vie convenablement, doit participer à plusieurs projets en même temps. En jonglant avec les calendriers des divers projets, le temps de déplacement, le temps de préparation, le temps consacré aux réunions professionnelles et à l'éducation permanente, aux contacts avec la clientèle et aux tâches administratives, on constate que le temps passé au projet lui-même, dit « temps comptable », est à peu près équivalent aux tâches administratives, qui occupent le temps « non comptable ».

Dans les musées, certains critiquent le fait que le consultant doit constamment vendre ses services à la communauté des musées en plus de ses missions. Si le consultant émargeait à un ou à plusieurs musées de façon régulière, il n'aurait pas besoin de vendre ses services à la communauté des musées, il pourrait concentrer tous ses efforts sur les projets de consultation. Néanmoins, ce n'est généralement pas le cas pour les consultants indépendants, obligés de vendre leurs services pour conserver une indépendance qui, nous l'avons vu, est un de leurs atouts.

On pourrait se demander si, dans un musée, il existe des tâches qu'un consultant ne peut pas faire. On peut répondre par l'affirmative dans deux cas précis : il ne peut accomplir une tâche ou exécuter un projet qui exige sa présence constante ni prendre une décision vitale pour le musée.

### *Choix des consultants*

Une fois qu'on a décidé de recruter un consultant, il faut se demander : où trouver le meilleur candidat ou la meilleure agence ? Avant de commencer à chercher, il faut préciser ses missions, ainsi que les tâches ou les responsabilités du personnel du musée qui participe au projet. Non seulement le commanditaire met de l'ordre dans ses idées, mais il aide énormément le consultant à comprendre ce qu'on attend de lui. La description du projet peut également constituer un point de départ pour le calcul des honoraires. Lorsqu'on essaie de trouver le meilleur

consultant pour un projet donné, il est bon de s'informer à la source : les organismes professionnels, les entreprises de services, etc., donneront des renseignements assez objectifs sur les consultants. Il n'est pas inutile non plus de prendre contact avec des collègues d'autres musées pour obtenir des références, des recommandations et des renseignements basés sur les expériences qu'ils ont pu faire – bien que ces collègues ne soient pas toujours objectifs. Une fois dressée la liste des trois ou quatre consultants ou organismes de consultants choisis, il faut les contacter directement pour chercher à savoir dans quelle mesure le projet les intéresse, dans quelle mesure ils sont libres pour y participer, qui peut collaborer pratiquement au projet (se faire communiquer les curriculum vitae) et le montant approximatif des coûts. Lorsque tous ces renseignements ont été étudiés et analysés et qu'une décision a été prise, il est temps de parler contrat.

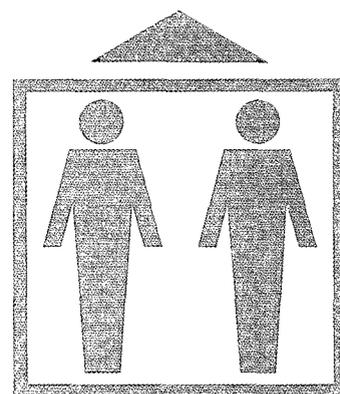
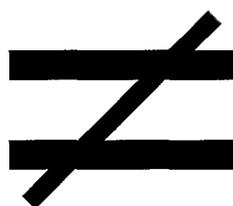
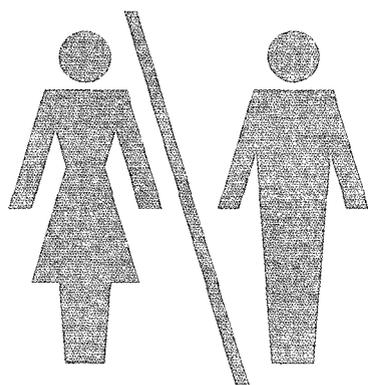
Le contrat est un accord entre deux ou plusieurs parties, où sont envisagées toutes les éventualités qui pourraient surgir au cours de l'exécution du projet. C'est le moment de se rappeler deux fameuses lois de Murphy : « Tout ce qui peut mal tourner tourne mal » et « Quand on laisse tomber sa tartine, elle atterrit toujours du côté de la confiture ». Nous exagérons ? Voici comment les lois de Murphy se sont vérifiées dans la réalité il y a cinq ans. Une grande organisation sanitaire à but non lucratif passe contrat avec une firme locale de services pour nettoyer et raviver la surface de deux grandes lampes architecturales de bronze encadrant le perron de marbre blanc à l'entrée du Siège, ainsi qu'un mât de bronze situé devant le bâtiment. La société nettoie la couche verte qui recouvre les lampes et le mât avec les produits chimiques voulus. Mais, pendant l'opération, cette patine coule sur les marches et sur l'embase du mât. Le fonctionnaire qui avait passé le contrat avec la firme

### Le nettoyage.



avait omis de stipuler qu'elle devait protéger les surfaces de marbre pendant le nettoyage; la tache verte est toujours là.

Dans la relation entre le musée et le consultant, l'essentiel est de maintenir une communication constante et permanente, faute de quoi le consultant ne peut donner le meilleur de lui-même et satisfaire au mieux le client. Le personnel du musée doit comprendre ce que fait le consultant, et inversement. La plupart des consultants de renom sont des professionnels des musées qui suivent les mêmes codes éthiques que le personnel permanent et qui s'investissent véritablement dans la muséologie ; simplement, ils sont un peu plus indépendants, et ont un peu plus l'esprit d'entreprise. ■



## La signalétique à l'œuvre

Patrice Roy

*Où acheter une carte postale ? Où prendre un café ? Où trouver l'or précolombien, les masques dogon (à ne pas confondre avec les Picasso, qui ne sont tout de même pas des Fragonard) ? Mais, bon sang, où est la sortie ? Pour le musée qui ne veut pas sombrer dans une confusion semblable à celle de la tour de Babel, déroutante voire dangereuse, une seule solution : faire signe. Dans cet article, Patrice Roy, du cabinet parisien Roy-Saier, qui fournit des services d'architecture et de décoration à des musées et à d'autres institutions tant publiques que privées depuis 1984, explique les tenants et les aboutissants — voire certains aléas — de cet art doublé de science dont il fait profession : la signalétique.*

Les problèmes signalétiques sont internationaux. D'abord parce que dans les musées du monde entier les visiteurs sont internationaux. Ensuite parce que chaque musée, qu'il soit en Afrique, en Asie ou en Europe, urbain ou à la campagne, riche ou pauvre, classique ou contemporain, a besoin d'accueillir et d'orienter, de façon compréhensible, ses visiteurs souvent pressés.

### **Le musée : contenant, contenu**

Les problèmes signalétiques se posent dans deux cas : soit le musée est en construction ou en rénovation et son système signalétique est à concevoir globalement ; soit le musée existe et son système signalétique est à remplacer. Dans chaque cas la mission consistera à informer efficacement les visiteurs sur le contenu du musée : collections, œuvres, services, accès — sans en perturber le contenu architectural et muséographique.

### **L'intervention signalétique**

Le rôle du système est d'intégrer des informations en deux dimensions dans un espace en trois dimensions. Le concepteur doit donc coordonner deux types de compétences, à savoir : le *design graphique*, qui sélectionne, rédige et met en pages les textes et les images ; et le *design produit*, qui traite l'objet signalétique : panneau, borne vidéo, écran interactif, pupitre, banque d'accueil... Cinq contraintes principales régissent le système, qui doit donc être : présent

au bon moment avec la bonne information ; lisible par le flux des visiteurs ; compatible avec le fonctionnement du bâtiment ; intégré à l'architecture ; et cohérent avec l'image de marque du musée.

L'efficacité est facile à vérifier : les visiteurs ne protestent pas, ne s'en prennent pas au personnel et renouvellent leur visite.

### **L'information ponctuelle**

A chacune des séquences de la visite correspond un besoin d'informations ; reçues trop tôt, elles sont oubliées ; données trop tard, elles sont inutiles. La sensation de manque, si elle existe, perturbe la perception. A Paris, l'Arc de Triomphe a été ouvert au public après les travaux de restauration avant que les toilettes ne soient accessibles. Jusqu'à ce que les sanitaires fonctionnent, les visiteurs ont confondu le pictogramme de l'ascenseur (norme internationale) avec celui des W.C. Dès leur ouverture, cette confusion cessa.

### **Inconvénients d'un succès**

Les informations doivent pouvoir être lues par tous. Abstraction faite des problèmes de traduction ou de daltonisme (8 % de la population), cela suppose que les messages soient visibles. Surestimer la fréquentation d'un musée donne une allure d'aéroport désaffecté à ce qui devrait être un aimable lieu de promenade. Inversement, sous-estimer l'importance du public rend la signalétique inutilisable. En 1977 est inauguré le Centre Georges-Pompidou, qui réu-



Patrice Roy

Panneau d'entrée du monument.

nit en un seul bâtiment le Musée national d'art moderne, le Centre de création industrielle, la Bibliothèque publique d'information et une dizaine de galeries d'expositions ou salles de conférences. Dès l'ouverture, le nombre des visiteurs pulvérise les estimations les plus optimistes: avec une moyenne de 26 000 personnes par jour, soit 5 700 000 par an, c'est l'institution culturelle la plus visitée de France. En 1978, il est devenu inévitable de repenser complètement le système signalétique. Le souci principal est désormais d'éviter l'engorgement de la foule au pied des escalators, ascenseurs, escaliers, etc.

### *L'architecture ou comment supporter la signalétique ?*

Tout aménageur de musée a rêvé d'une information discrète mais efficace, invisible mais lisible, minuscule mais identifiable. Dans la pratique, la signalétique a en effet longtemps été considérée comme l'intruse inévitable qui venait s'implanter dans des aménagements rarement conçus pour elle et voisiner avec des œuvres qui, elles non plus, n'avaient pas été créées en fonction de cartels ou de panneaux d'orientation.

Si aujourd'hui la signalétique est (heureusement) acceptée, c'est probablement parce qu'elle est devenue un composant indispensable du paysage muséal contemporain. A ce titre, elle est étudiée comme n'importe quel élément d'architecture ou de décor, dans son dessin, ses matériaux et ses coloris. Ainsi, pour les châteaux de la Loire, le système reprend le gris bleuté des ardoises et la blancheur de la pierre de tuffeau. En Turquie, par contre, nous avons retrouvé la teinte des murs d'argile chaulée.

### *Le fonctionnement, la durée*

La signalétique aide le public à pratiquer un bâtiment, mais elle aide aussi un bâtiment à s'adapter à ses visiteurs. La conception d'un système doit obligatoirement intégrer l'évolution possible des locaux où il est mis en place.

Au CNIT, centre international de congrès à Paris, l'information à chaque étage (plus de 1000 m<sup>2</sup>) doit pouvoir être modifiée en une nuit. Nous avons pour cela utilisé un système de lettres découpées par ordinateur dans du film adhésif qui s'enlève à chaud uniquement: à l'aide d'un sèche-cheveux !

### *L'image de marque : un concept global*

Le musée est une entreprise culturelle qui, en tant que telle, se doit de présenter à ses mécènes, visiteurs, partenaires, clients, fournisseurs, l'ensemble de ses activités d'une façon cohérente : c'est l'image de marque globale. La coordination de l'ensemble des textes, logos, iconographies et mises en pages définit ce qu'on appelle l'identité graphique, à laquelle il faut ajouter l'image des collections, des bâtiments, les qualités de service et de personnel, pour définir la globalité du concept.

Intervenir sur la signalétique, lien privilégié entre une institution et ses visiteurs, est parfois le moyen le plus efficace pour rénover une image de marque. Pour cette raison, depuis 1986, le Ministère français de la culture nous confie la signalétique des monuments classés appartenant à l'État et gérés par la Caisse nationale des monuments historiques et des sites. Le produit créé spécifiquement veut symboliser la dualité des édifices traités : il fait cohabiter des matériaux extrêmement résistants comme l'émail, inaltérable, supportant les chocs thermiques et les rayons ultra-violet, avec des finitions qui, elles, vont évoluer, s'oxyder, volontairement se patiner. L'émail représente la pérennité des monuments. Les patines oxydables, l'érosion inévitable et acceptée du temps.

### *Le besoin contemporain*

La présence permanente de la signalétique est une caractéristique des institutions culturelles contemporaines. A la complexité des bâtiments s'est ajoutée la demande grandissante d'information par le public. En janvier 1990, pendant les dix jours du Salon international de la muséologie et des expositions, 1 200 professionnels sont venus nous rendre visite. Certains venaient de Séoul, de New York, d'autres de Sibérie orientale ou de Belgique. Chacun avait un problème de signalétique, et tous leurs problèmes étaient différents. Un seul type de réponse a pu les satisfaire : un système sur mesure. ■

# *Les guides bénévoles sont-ils condamnés à disparaître ?*

Jan Swagerman

*Les jours des guides bénévoles sont-ils comptés ? Aujourd'hui, les grands musées font de plus en plus appel à des professionnels connaissant bien le matériel audiovisuel de pointe, et le professionnalisme gagne même les petits musées : faut-il donc que les guides bénévoles consacrent leurs efforts et leur temps libre à d'autres causes ? Le consultant hollandais Jan Swagerman, titulaire d'une maîtrise de muséologie, ne le pense pas. Dans le présent article, il se fonde sur l'expérience qu'il a acquise en formant des bénévoles à mieux exercer le métier de guide, et il invite les lecteurs de Museum désireux d'obtenir de plus amples informations à prendre directement contact avec lui à l'adresse suivante : boîte postale 1644, 1000 BP, Amsterdam, Pays-Bas.*

Premier cas de figure : il pleut à verse dans une petite ville des Pays-Bas. Un groupe hétéroclite de touristes cherche refuge dans un musée dans l'espoir de ne pas perdre tout l'après-midi dans le déluge de cette localité provinciale inconnue. Malheureusement pour eux, ce n'est pas leur jour de chance. Ils pénètrent dans ce qui semble être la reconstitution d'une usine à vapeur. Avant même qu'ils aient ôté leurs imperméables, un préposé enthousiaste les submerge de faits et de chiffres sur la pression dans les chaudières et la tuyauterie. Ce guide paraît plus soucieux d'exposer les caractéristiques de l'installation que du bien-être de ses visiteurs. A ses yeux, même de loin, rien ne peut être aussi fascinant qu'une usine à vapeur, et il comprendrait difficilement qu'on soit d'un avis contraire. A la fin de la visite, le guide et les visiteurs se séparent, vaguement insatisfaits.

Second scénario : un groupe d'étudiants de troisième cycle se rend dans un musée des sciences après avoir été dûment informé que divers principes techniques y sont démontrés et expliqués de manière très vivante. Les visiteurs sont accueillis par un guide sémillant, portant un nœud papillon à pois roses, qui les prend en charge. Il leur offre du café et des gâteaux, et leur raconte sans cesse des plaisanteries et des anecdotes. Certes, leur attention est mobilisée par ce personnage haut en couleur qui, sur un ton enjoué, leur pose devinette sur devinette. Tout cela est très divertissant, mais... eux aussi quittent le musée déçus – ils étaient venus chercher une information scientifique qui ne leur a pas été fournie.

Voilà deux exemples, entre autres, des erreurs que peuvent commettre les personnes qui s'improvisent guides bénévoles de musée avec leur bonne vo-



Coen Admiraal

Élève guide Elisabeth Vos en action.

lonté pour seul bagage. Les dépliants luxueux sont utiles, mais le discours d'un bon guide reste mieux gravé dans les mémoires, et il peut être à l'origine du bouche-à-oreille, si important à une époque où les musées se font concurrence pour attirer la clientèle.

### *Professionnels contre bénévoles ?*

Aux Pays-Bas, on constate actuellement que les musées ont tendance à ne plus employer que du personnel professionnel, et qu'ils s'orientent vers l'élimination de tous les guides bénévoles. La question se pose donc de savoir comment faire acquérir à ces derniers une approche plus professionnelle pour empêcher leur disparition. Avant de suggérer des solutions, voyons d'abord qui sont ces bénévoles. Aux Pays-Bas, ils sont aussi divers que les musées dans lesquels ils travaillent. Voici quelques exemples :

*Simon* est un passionné de radio qui a transformé son énorme collection de postes en un véritable musée. Un mot suffit pour déclencher de sa part un

torrent d'informations captivantes sur les techniques de radiodiffusion.

*Piet* est un manuel très habile et un cœur d'or. C'est une encyclopédie vivante sur tout ce qui touche à son village, dont il dirige avec fierté le musée. Il serait bien difficile de le convaincre qu'il puisse y avoir ailleurs quoi que ce soit d'aussi important.

*Tessa* est une étudiante qui rédige une thèse portant justement sur le thème de l'exposition que présente le musée de sa ville. Pour les précisions, elle est imbattable. Elle donne consciencieusement toutes les dates et tous les détails d'ordre stylistique... sans se préoccuper de savoir s'ils intéressent ou non les visiteurs.

Ces trois personnes ont sans doute une seule chose en commun : le métier de guide n'est pas leur occupation principale, et aucune d'entre elles n'a été spécialement formée pour l'exercer.

Il est clair aujourd'hui que ce genre d'amateurisme n'est plus de mise. D'une part, la prolifération du matériel audiovisuel rend obsolète le recours à des amateurs en guise de « bouche-trous ». D'autre part, le travail béné-

vole dans un musée est souvent incompatible avec les principes de la gestion moderne; c'est en tout cas vrai pour la plupart des musées très fréquentés dans les grandes villes. Mieux vaudrait cependant ne pas jeter le bébé avec l'eau du bain : consacrons davantage d'efforts à accroître l'efficacité de nos guides bénévoles, surtout dans les petits musées spécialisés. Je pense que l'être humain est un médium, un intermédiaire irremplaçable, qu'il est un lien entre le monde d'intérêts et d'idées que le visiteur apporte avec lui et l'« autre monde » du musée. L'être humain possède ce mélange spécial et subtil de qualités qui fait défaut aux autres médias de par leur nature même. Le guide peut surtout jouer le rôle de l'hôte, c'est-à-dire qu'il peut donner des avis et fournir des informations. Il peut partager son expérience avec autrui, aider le visiteur à assimiler des connaissances nouvelles. Souvent, son enthousiasme et son inspiration compteront plus que tout, car aucune machine, si perfectionnée soit-elle, ne peut répondre aux questions d'un visiteur avec une passion réellement stimulante.

### **Apprendre sans pratiquer ?**

Dans l'ouvrage intitulé *Educating artistic vision*, Elliot W. Eisner évoque les trois dimensions de l'éducation artistique; celle-ci doit être adaptée à la fois au contenu, à l'enseignant et à l'élève. Ces trois aspects sont également importants. Le même principe s'applique à mon avis à la formation des guides dans les musées. Les deux premiers objectifs à atteindre, qualité de l'exposition et réceptivité des visiteurs, échappent au contrôle immédiat du guide, qui sert plutôt d'élément de liaison. Dans cette optique, plusieurs bandes vidéo ont été produites aux Pays-Bas, dont l'une est accompagnée d'un programme clair et bien conçu qui peut être utilisé séparément. S'en tenir là revient cependant un peu à vouloir apprendre à nager sans jamais se mouiller. Pour progresser vraiment, un seul moyen : se jeter à l'eau.

Avant, pendant et même après sa première visite guidée, le débutant a évidemment l'estomac noué. Il peut avoir la chance d'être accompagné au commencement, mais vient forcément le jour où il reste seul avec un groupe puis, assez vite, le moment où il se

trouve en présence de visiteurs avec lesquels il ne peut établir le contact. Que faire alors ? L'expérience pratique est indispensable, mais elle ne suffit pas. Ce n'est jamais une bonne idée que de se former uniquement en cours d'emploi. Il vaut beaucoup mieux s'exercer d'abord dans une situation simulée, avec d'autres guides, dans un environnement sûr – ou en tout cas moins inquiétant –, lors d'un stage pratique, par exemple, où toute une gamme de styles et de possibilités peuvent être expérimentés, et où l'on se sent orienté et soutenu.

Dans différentes localités des Pays-Bas, il existe maintenant des cours de formation spécialement destinés aux guides bénévoles. L'enseignement dispensé est en général court et intensif; il vise à rendre le guide conscient de ses actes et de la façon dont ceux-ci répondent aux besoins et à l'attente tant du musée que des visiteurs, et à lui faire comprendre que tout est lié et que tous ces éléments réagissent les uns aux autres. J'ai moi-même animé un certain nombre de stages de ce genre, et l'expérience que j'ai ainsi acquise m'incite à formuler – en toute modestie – quelques observations et avis à l'intention des lecteurs de *Museum*.

Comment, par exemple, simultanément briser la glace *et* entamer la formation ? Dans l'un des cours que j'ai animés, chaque participant a d'abord été prié de se présenter en parlant pendant quelques minutes d'un objet apporté de son musée. Ces mini-exposés, rapidement devenus un rituel ordinaire, nous ont aidés à nous connaître mutuellement, et ont été aussi un bon point de départ pour évaluer les techniques de présentation employées par chacun. Il est d'autant plus essentiel de procéder ainsi que le problème à résoudre est le même que celui qui se pose habituellement aux débutants qui suivent des cours d'art dramatique. Il est toujours déconcertant en effet d'entendre sa propre voix ou de voir comment on se tient et comment on se sert de ses mains. On ne tarde pas à s'en apercevoir si, pendant le stage, on fait des enregistrements vidéo projetés ensuite sans le son.

### **Et les souhaits non formulés ?**

Dans un stage ultérieur, chaque participant a été prié de préparer une mini-

visite pour le lendemain. Il avait été précisé que ce serait juste un essai portant sur les méthodes de présentation : or beaucoup d'élèves ont au préalable étudié en détail les objets exposés. Cela prouve qu'une abondante masse de faits où l'on peut puiser est très sécurisante. Il est beaucoup plus difficile de se faire accepter soi-même et de faire passer son message, surtout dans la mesure où, dans un musée, tous les intéressés ne formulent pas toujours clairement leurs besoins. Dans un manuel fondé sur les cours que j'ai donnés, j'ai surtout insisté sur la nécessité d'identifier les souhaits non formulés du visiteur, du guide ou du musée. L'important est de trouver le moyen de concilier des intérêts souvent contradictoires.

Le guide est littéralement le porte-parole par l'intermédiaire duquel le directeur du musée s'adresse à ses visiteurs, mais ces derniers appartiennent à des catégories différentes et ont besoin de commentaires différents. Par conséquent, il est tout à fait possible qu'un guide s'entende parfaitement avec un groupe, et qu'un autre ne le puisse pas, simplement parce qu'il utilise un langage inadéquat. C'est ce qui arrive très souvent avec les adolescents. Le guide de musée est chargé de susciter la participation et l'enthousiasme, et de proposer une nouvelle manière de voir. En ce sens, c'est une sorte de prêtre qui initie le visiteur à un monde nouveau, inconnu, en lui frayant un passage entre le monde extérieur connu et ce monde intérieur inconnu de l'exposition. Il en est ainsi qu'il s'agisse d'un château médiéval ou de la reconstitution d'une boulangerie. Mais si la mission générale du prêtre-guide est claire, les moyens de s'en acquitter varient tellement que cela peut être déroutant.

Par exemple, nombre de bénévoles ont une manière personnelle de présenter les objets. C'est bien, mais c'est insuffisant, et il faut souvent déployer beaucoup d'énergie pour les convaincre de renoncer un peu à leurs propres préoccupations afin de se concentrer davantage sur les besoins des différentes catégories de visiteurs. Lors d'un stage, nous avons essayé de déterminer ce qu'un adolescent attendait d'un certain musée en utilisant une méthode d'association simple. Nous avons écrit sur le côté gauche d'une feuille de papier tous les mots que nous pouvions

associer au terme « adolescent », et, sur le côté droit, nous avons inscrit le mot « musée ». Puis nous nous sommes efforcés d'établir autant de relations que possible entre les deux côtés de la feuille. Ce travail a été très révélateur et fort utile.

### *Communication, collections, résultats*

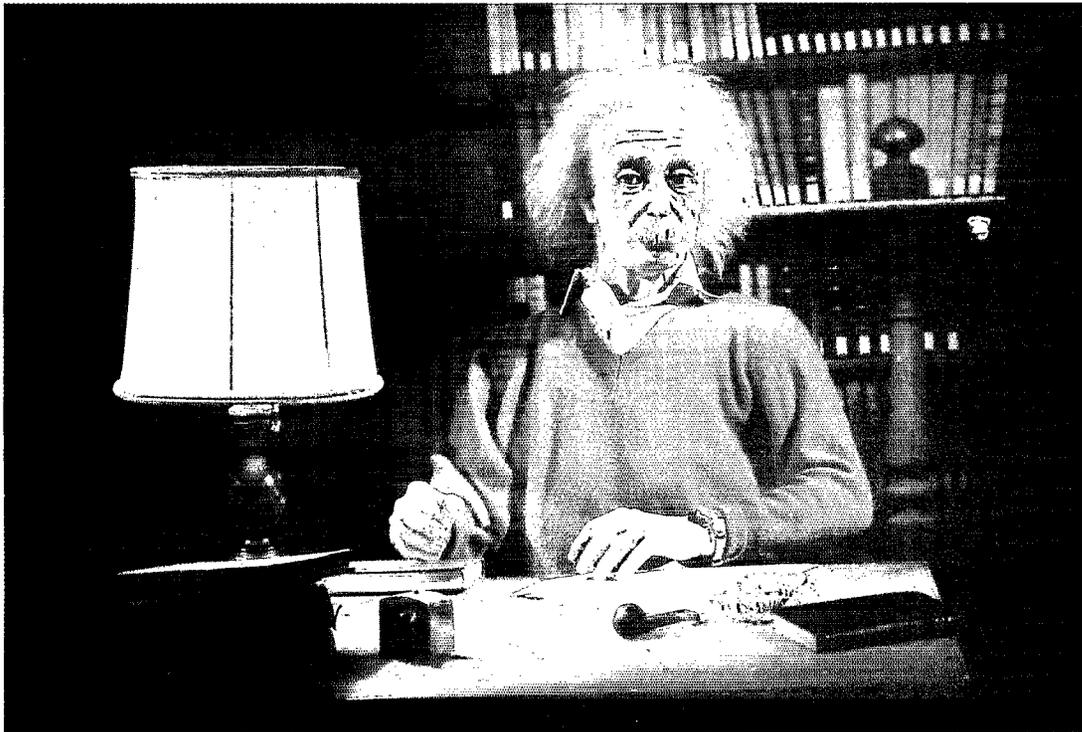
D'après mon expérience, pour former des guides bénévoles, il faut pouvoir répondre aux questions concernant la communication, les collections et les résultats. En premier lieu, il faut savoir comment l'information est donnée lors de la visite. Où communiquez-vous l'information, et quelle information donnez-vous ? Comment cette information est-elle reçue ? Quelles questions posez-vous et pourquoi ? Comment évolue votre exposé au fur et à mesure que vous changez de salle ? A quoi faut-il aussi vous intéresser spécialement : la sécurité, l'image du musée, les vœux du groupe ? Sans oublier toutes les autres questions pratiques : l'heure d'arrivée et l'heure de départ du groupe, l'emplacement des toilettes, la possibilité d'acheter des souvenirs à la fin de la visite. En second lieu, il faut parler de la collection elle-même. Votre présentation est-elle centrée sur l'exposition ? Celle-ci porte-t-elle sur un thème particulier, par exemple un style ou une période donnés ? Vise-t-elle à illustrer quelque chose d'abstrait, comme les conventions sociales ou une certaine morale sociale ? Enfin et surtout : la visite a-t-elle été une réussite ou un échec, et pour qui ?

A mon avis, il n'y a pas vraiment de bonne ou de mauvaise visite ; il s'agit plutôt de perfectionner continuellement sa prestation. Il est d'autant plus important d'insister sur cette amélioration constante que les cours visant à former des professionnels qualifiés pour les musées relèguent souvent la fonction de guide au second rang, loin derrière les problèmes de la conservation des collections et de la gestion du musée. Voilà, me semble-t-il, une raison supplémentaire de s'intéresser et d'apporter une aide à tous ceux qui cherchent à accomplir le mieux possible la tâche difficile de guide bénévole, et qui y consacrent spontanément une partie de leur temps et de leur énergie. ■

# L'animation dans les musées

## Vous avez dit « androïde » ?

Une interview de *Museum*



*Museum* avait rendez-vous cet après-midi-là avec Bernard Szajner, animateur plutôt que président-directeur général d'ART (Animation, Recherche, Technologie). Prudent, comme il sait parfois l'être, *Museum* est arrivé en avance sur l'horaire, quittant le Paris du XX<sup>e</sup> siècle pour pénétrer dans une impasse que Dickens ou Balzac n'auraient pas reniée : pavés bordés de mauvaise herbe, maisons à un ou deux étages au maximum, rares passants semblant frôler les murs... *Museum* aboutit au siège d'ART, un ancien atelier transformé en bureau-antre, bourré d'informatique et d'outillage technologique haut de gamme. Bernard Szajner étant encore en réunion, *Museum* a demandé de la documentation. On lui a servi un café et projeté une cassette retraçant « L'esprit de la Révolution », un spectacle réalisé par ART dans le cadre des fêtes du Bicentenaire,

en 1989. Aussitôt le petit écran allumé, apparaît un personnage populaire – en baillons – de la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle qui, sans autre forme de procès, se présente :

« C'est moi, François, le Colporteur. Achetez mes images, achetez mes rubans. Quai' sous la chanson... ! »

Et François de commencer à narrer d'une voix d'airain (familiale, tiens !) l'effervescence de la France rurale de 1789. Le geste un peu ostentatoire, une dentition un peu proéminente... Mais ces excès dramaturgiques du spectacle, sans doute invisibles de nuit et de loin (que les vidéos peuvent être cruelles pour les acteurs !), étaient rachetés par le petit singe percé sur l'épaule de François, inclinant de temps en temps la tête, attentif au récit d'ailleurs fort instructif de son maître. Sans doute distrait par l'excellent café, *Museum* a mis quelques

Vous avez dit « Albert » ?

Toutes les photos : ART

*instants pour se rendre compte que « François » n'était pas un comédien, du moins pas un comédien humain (malgré la voix superbe de Jean-Louis Barrault), pas plus que le singe n'était un animal. Des robots ? Non point. Des automates, alors ? Non plus. Aujourd'hui, on parle d'« androïdes » – et il y en a de plus en plus dans les musées. Les androïdes : voilà justement le thème de notre entretien avec Bernard Szajner, qui arrive au moment-même où la cassette de « François » s'achève, alors que, un peu perplexe, Museum termine son café...*

*Museum.* – Un peu d'histoire pour commencer ? Par exemple, Henri IV donnait des spectacles au château de Saint-Germain-en-Laye qui se terminaient par l'arrosage général du public par des automates...

*Bernard Szajner.* – Lorsque François I<sup>er</sup> a rencontré Léonard de Vinci, qu'il appelait son père car il le considérait comme un personnage tout à fait extraordinaire, Léonard de Vinci avait fabriqué – dit-on – un automate, un lion. Celui-ci s'est avancé vers le roi, et, de sa gueule ouverte, ont jailli... des fleurs de lys.

*Museum.* – Nous voilà tout de suite dans le vif du sujet...

*B. S.* – En effet ! Il devait y avoir une rencontre entre ces deux personnages. Et que fait Léonard de Vinci ? Il met en scène cette rencontre de façon à transporter son interlocuteur dans son propre univers. Au lieu de lui parler directement, il prépare la communication – leur relation – par cet acte extraordinaire et magique... une mise en scène. Cette démarche est précisément celle que nous suivons. Nous créons des scènes destinées à sensibiliser, à émouvoir le public. Nos scènes sont des clefs ouvrant des portes s'il y a barage, si le sujet est compliqué ou ennuyeux. Notre rôle est d'amener par une mise en scène une sorte de reconstitution du vivant, réel ou imaginaire, permettant au public de dire : « Mais, c'est formidable, c'est extraordinaire, je voudrais en savoir plus... » Voilà pourquoi cette image de Léonard de Vinci est le symbole même de notre métier.

*Museum.* – Mais quelle est votre formation ? Comédien... ?

*B. S.* – Je suis un autodidacte complet, un dilettante dans le vrai sens du terme, c'est-à-dire quelqu'un qui fait seulement ce qui lui plaît, ce qui le passionne. J'ai fait, au départ, des étu-

des d'électronique, et je suis aujourd'hui, entre autres, chef d'entreprise, mais d'une entreprise à caractère très particulier. Elle est justement l'outil nécessaire à la réunion d'une équipe créative et technique, passionnée par ce qu'elle fait, capable de construire et de vivre les projets que nous élaborons. Dans l'équipe, je suis non seulement chef d'entreprise, mais également concepteur de spectacles – j'ai conçu et mis en scène un spectacle pour le Bicentenaire de la Révolution française. Il y a aussi le travail en studio : j'ai, par exemple, composé la musique de ce spectacle...

*Museum.* – Donc, vous êtes créateur, intervenant, homme d'affaires et gestionnaire...

*B. S.* – Oui, mais attention, je ne suis pas celui qui fait tout, bien loin de là. Ma vision globale de ce métier, y compris de la technique, me permet d'harmoniser l'ensemble. Mais chaque membre de l'équipe connaît parfaitement les autres métiers. En fait, j'ai surtout un rôle...

*Museum.* – D'animateur...

*B. S.* – En effet, d'animateur... Mais, revenons à l'origine des automates. Des anecdotes comme celle de Léonard de Vinci... ou du joueur d'échecs de Van Kempelen, dont la légende dit que c'était parfois un véritable automate, parfois un homme déguisé en automate, il y en a des tas. Il y a toutes sortes d'anecdotes extraordinaires relatives à la fascination séculaire qu'exerce cette tentative quasi divine de création artificielle de la vie. Quelle que soit la qualité des mouvements, nous sommes fascinés par l'automate.

*Museum.* – A votre avis, d'où provient cette fascination ?

*B. S.* – L'ingéniosité, l'observation, la patience nécessaires pour traduire des gestes humains sous forme mécanique, au XVIII<sup>e</sup> siècle par exemple, étaient fantastiques ! Aujourd'hui, plus personne probablement n'est capable de fabriquer des automates comme on le faisait à cette époque-là, de façon aussi sophistiquée, aussi raffinée. En tout cas, si c'était possible, le prix en serait prohibitif. Ces automates-là ont été construits à une époque où le temps n'avait pas la même valeur qu'actuellement ; certains hommes leur ont consacré leur vie. Je crois que les anciens artisans avaient résolu le problème de l'équilibre entre la fonction et la

beauté avant même que le mot design n'existe.

### **Dinosaures et Rat Burger**

*Museum.* — Quel a été votre premier contact avec un musée ?

B. S. — Le Musée Grévin, avec ses fabuleux personnages en cire ; je devais avoir huit ans. La première fois que j'ai vu un automate dans un musée, c'était au Conservatoire national des arts et métiers ; je devais avoir à l'époque dix-sept ans... J'ai visité le Conservatoire, et j'ai vu les automates qui y sont encore à l'heure actuelle... Et cela a dû rester dans un petit coin de mon cerveau, s'ajouter à mes souvenirs des personnages de cire du Musée Grévin.

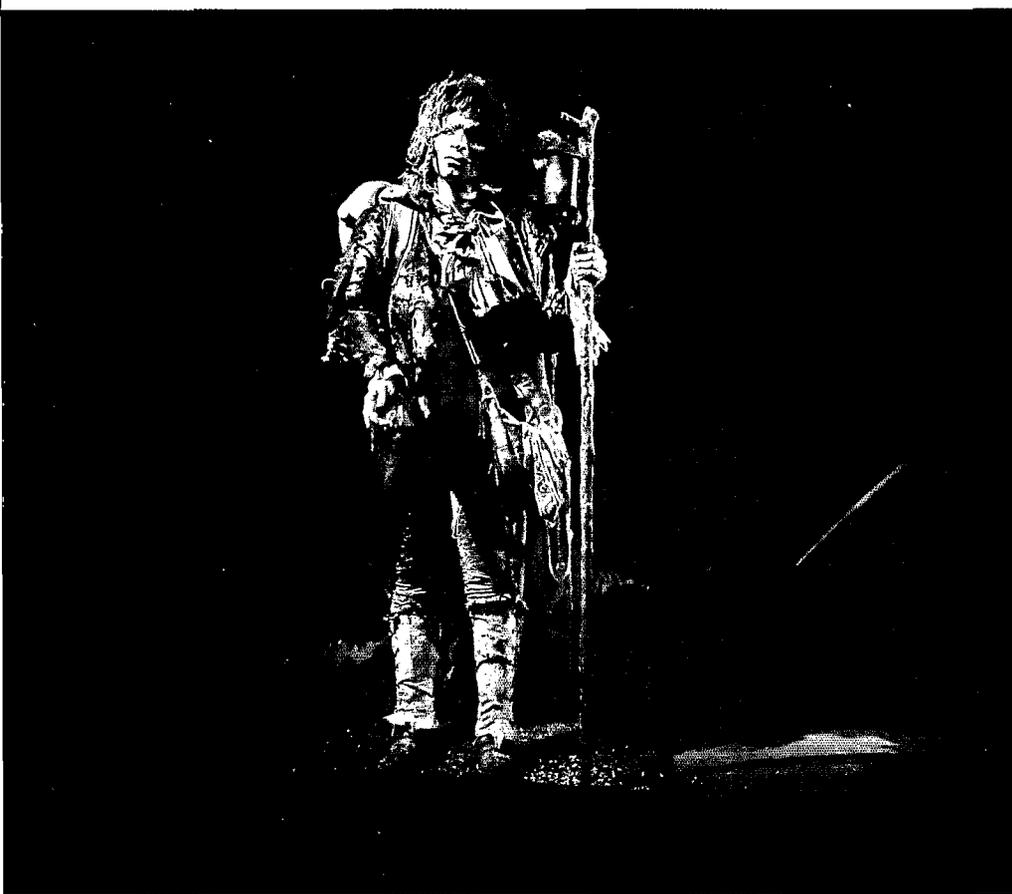
*Museum.* — Et avec les androïdes comme appui muséographique, quel a été votre premier contact ?

B. S. — J'ai été envoyé en mission d'étude par la Cité des sciences et de l'industrie pour aller observer aux États-Unis d'Amérique les nouveaux moyens d'expression audiovisuelle qui pourraient être appliqués à la Cité, alors en gestation. Il s'agissait de ma première approche muséologique. Cette étude m'a mené à l'Epcot Centre, la dernière réalisation de Walt Disney. Et là, coup de foudre ! Walt Disney, qui se dit être un « amuseur public », m'a paradoxalement beaucoup appris à travers ses spectacles sur des sujets scientifiques, historiques ou techniques. L'information, destinée à un large public non spécialisé, est fournie de façon tellement simple, tellement chaleureuse, et elle est si bien mise en scène, qu'il y a effectivement délectation, plaisir de la découverte. Par exemple, dans le Pavillon de l'énergie, on se trouve transporté dans des paléopaysages, au milieu des dinosaures, des ptérodactyles, et l'on a l'impression d'y être réellement. On est tellement sensibilisé que, lorsqu'on nous explique que c'est à cette époque que s'est formé le pétrole, cette information reste absolument indélébile. Que rêver de mieux pour la comprendre, la connaître et en retenir l'essentiel ? A l'Epcot Centre, j'ai assisté à des présentations en trois dimensions, très inspirées du théâtre, dans lesquelles les comédiens étaient remplacés par une nouvelle génération d'automates mis au point par les gens de Disney, il y a environ vingt ans. *Audio-animatronics* : tel est leur nom. Audio parce qu'ils parlent ; animatronics par-

ce qu'ils sont animés par de l'électronique.

*Museum.* — Quelles ont été les retombées de cette mission ?

B. S. — De mon point de vue, un total enthousiasme et la volonté de créer des spectacles automatisés qui apporteraient au public des connaissances, des informations, du plaisir. C'était il y a une dizaine d'années environ, et la création de spectacles automatisés entraînait déjà dans le domaine des choses que nous savions faire : décor, son, images... La seule chose que nous ne fabriquions pas, c'étaient les fameux *audio-animatronics*. Nous nous sommes donc lancés, avec la volonté de développer une activité de fabrication de ces personnages animés que nous avons nommés « androïdes ». Nous avons en effet préféré leur trouver nous-mêmes un nom plutôt que de franciser le nom de Disney. D'ailleurs, le mot « androïde » se trouve déjà dans l'Encyclopédie, et désigne un automate d'apparence humaine. Nous avons reçu commande de la Cité des sciences et de l'industrie pour un prototype de tête animée. La passion de notre travail nous a poussés à aller plus loin, et, au lieu d'un prototype de tête, est né un androïde entier avec un bras animé, mis en scène dans un décor avec accessoires. Pour nous, ce prototype a constitué le démarrage d'une activité que nous avons enrichie, pendant de nombreuses années, de nos recherches, très coûteuses et non subventionnées, excepté une aide de petite envergure. Heureusement, les commandes sont arrivées. Il y a eu, par exemple, un spectacle qui a été monté, déplacé, remplacé plusieurs fois dans la Cité des sciences, puis qui a tourné à nouveau pendant deux ans, sans panne d'aucune sorte, ce qui donne une idée du degré de la fiabilité de nos réalisations. Il y a eu aussi une exposition temporaire sur le thème « Innovation et création d'entreprise ». Dans une petite scène située dans un *fast-food*, le Rat Burger, nous présentions plusieurs personnages constituant un échantillon social assez large. Les personnages, d'une hauteur de 1,10 m, discutaient de l'innovation et de la création d'entreprise à la manière de ceux d'une fable de La Fontaine. Ce spectacle, ayant reçu un accueil chaleureux de la part du public, est parti en tournée pendant six mois, sous chapiteau. Ensuite, à l'entrée d'une exposition temporaire sur l'agro-



« C'est moi, François, le Colporteur.  
Achetez mes images... »

alimentaire, nous avons monté un spectacle qui a, lui aussi, remporté un grand succès. Une évaluation a fait ressortir que 80 % du public préférerait ce petit spectacle à l'ensemble de l'exposition.

### Question d'éthique

*Museum.* — Ensuite ?

B. S. — Eh bien, pour l'exposition « Eurêka » à la Cité des sciences, nous avons créé un Atlas, haut de 2,50 m. Situé à l'entrée de l'exposition, il parlait d'une voix de Titan, accueillait les visiteurs et les préparait à la visite de l'exposition.

*Museum.* — Que répondriez-vous à ceux qui vous diraient ne pas vouloir être conditionnés ainsi dans ce qu'ils pensent par les organisateurs d'une exposition ?

B. S. — Vous abordez là un sujet délicat, à savoir tout ce qui est communication. Nous sommes convaincus que, si la communication est bien conçue, le public sera satisfait et plus réceptif à l'information. Ainsi, il quittera l'exposition ou le musée en ayant le sentiment justifié d'avoir appris quelque chose.

De même que Walt Disney, de même que les gens de spectacle, nous avons l'air d'être des saltimbanques. Ce que nous sommes probablement un peu, mais dans le bon sens du terme, dans la tradition de donner du plaisir qui d'ailleurs est dans la définition muséologique de l'UNESCO, dans laquelle on parle de « délectation du public ». Nous sommes là pour ça.

Nous sommes là pour que le public se délecte, qu'il ait du plaisir à voir et à apprendre les choses et, dans ce sens-là, je pense que l'on peut revendiquer d'être nommés saltimbanques.

Le rôle de l'Atlas était de gommer l'environnement précédent, de servir de transition. Sa taille, sa voix, son discours créaient un « effet de choc » sur le public, le préparant ainsi au parcours qu'il allait suivre.

*Museum.* — On pourrait également vous objecter que c'est exactement comme cela qu'a procédé le cinéma hitlérien, par exemple Leni Reifentahl dans *Der Sieg des Willens*.

B. S. — Ne confondons pas l'outil et la cause. L'utilisation de la mise en scène par le système nazi était incontestablement très efficace et posait brutalement une question d'éthique. Je peux vous dire que nous en sommes conscients, et que nous avons déjà refusé des commandes.

*Museum.* — Par exemple ?

B. S. — On nous a demandé, par exemple, d'animer d'effets de laser le discours d'un homme politique. Nous avons refusé, et l'image que j'ai employée à l'époque pour refuser était précisément celle de Nuremberg. En effet, nous estimons ne pas avoir le droit de favoriser tel ou tel discours politique.

### Non à la communication paresseuse

*Museum.* — Changeons de thème : y a-t-il eu une commande d'un musée qui vous a semblée drôle ?

B. S. — Toutes nos commandes nous ont paru sympathiques. Ainsi, le *Rêve de Petit Pierre*, par exemple, sur une thématique extrêmement ardue : la relation entre l'outil et la main humaine. Sujet laborieux s'il en est, que nous devons rendre accessible à un public jeune, et que nous avons choisi de traiter le plus simplement possible. A l'intérieur d'une chambre d'enfant, Petit Pierre rêve et entame une discussion

avec sa marionnette Pinocchio. Pinocchio est, en l'occurrence, un personnage intéressant, car il se situe à la frontière de deux univers : l'un humain, l'autre mécanique. Cette scène, comme les autres, repose sur deux conditions essentielles : être attractive et véhiculer une connaissance, une information. Toutefois, il ne s'agit jamais de livrer l'intégrité d'une thématique, mais de constituer une clef permettant au visiteur d'ouvrir une porte et d'effectuer son propre parcours.

*Museum.* — Les androïdes ne risquent-ils pas de mettre les comédiens au chômage ?

B. S. — Sûrement pas ! Je suis comédien à mes heures et très sensible au problème ! On emploie des androïdes lorsqu'on ne peut employer de vrais comédiens. En effet, l'androïde n'a pas la capacité de se déplacer, et n'a pas à sa disposition le large éventail des expressions humaines. Il est pourvu d'un langage d'expressions du visage qui demeure encore assez rudimentaire. Par ailleurs, ce sont des comédiens sans talent, ce qui constitue paradoxalement un avantage. Ils n'ont de talent que celui du metteur en scène, mais sont d'une fidélité absolue... et perpétuelle. En outre, mettre en scène des androïdes permet encore paradoxalement de mettre en scène les meilleurs comédiens, ceux dont on n'aurait jamais osé rêver. Ainsi, pour le spectacle du Bicentenaire de la Révolution française, aux Tuileries, le colporteur avait la voix de Jean-Louis Barrault. Le rêve pour un metteur en scène, rêve pourtant impossible à réaliser : Jean-Louis Barrault aurait dû se produire sur scène, sans interruption, toutes les dix minutes, douze heures par jour et sept jours sur sept, pendant des mois.

*Museum.* — Les androïdes jaillissent d'une technologie de pointe ; quels en sont les aspects particulièrement étonnants ?

B. S. — Ils sont nombreux. Je peux vous citer l'exemple des mouvements mis en œuvre pour la parole des androïdes : 20 000 mouvements mécaniques par jour. Ce qui est considérable. Il est aisé de mesurer le degré de fiabilité nécessaire à de telles performances. Essayez de construire une automobile capable de fonctionner dix à douze heures par jour, sept jours sur sept, toute l'année, sans révision !

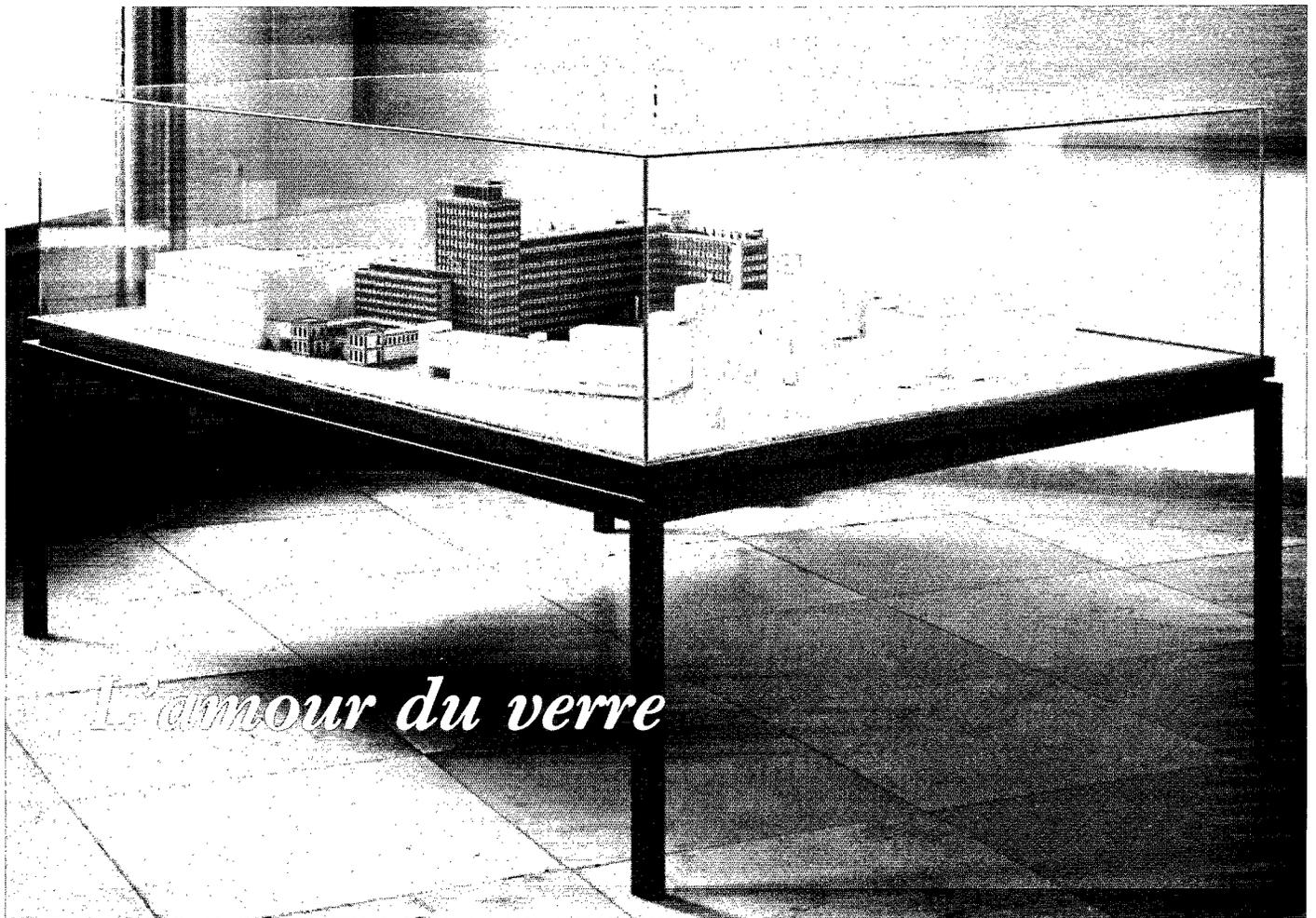
*Museum.* — Si un musée, avec un compte en banque moyennement four-

ni, souhaitait vous passer une commande, quels seraient les trois conseils que vous lui donneriez ?

B. S. — D'abord, relire la définition de musée adoptée par l'ICOM. Elle me paraît déterminante et met en valeur le rôle essentiel de tout mode de communication : le public a besoin que les choses lui soient présentées de façon attractive. Ensuite, puisque le public vit, à l'heure actuelle, au milieu de techniques de communication très sophistiquées, il faut sans aucun doute profiter de la technologie pour apporter du plaisir au public, mais poser aussi quelques garde-fous, par exemple : ne pas utiliser la technologie comme une fin en soi, mais comme un outil. Il s'agit en effet de s'appuyer sur la technologie lorsque celle-ci est susceptible de servir l'information, et non pas de façon systématique, mécanique et aveugle, ce qui est une option de communication paresseuse. Enfin, structurer la visite, la progression du parcours, le plaisir. C'est-à-dire mettre en place un parcours initiatique, avec d'éventuelles arborescences de choix : soit le public souhaite être guidé, et, dans ce cas, il faut l'aider dans sa démarche ; soit le public souhaite être libre, et il faut alors maintenir la cohérence, quel que soit le parcours choisi. Ceci revient à concevoir quelle sera la découverte du visiteur.

*Museum.* — Une impression, pour conclure : c'est un peu vous, François le Colporteur, dans ce sens que vous vendez des images, des rubans et des chansons...

B. S. — C'est vrai, la besace du colporteur contient toutes sortes de richesses ; alors chacun peut y trouver de quoi en savoir plus avec... plaisir. ■



## L'amour du verre

Till Hahn

*Si le verre n'existait pas, la plupart des musées ne pourraient tout simplement pas fonctionner. Mais, comme il en est de bien des choses dont on ne peut se passer, le verre, pour ainsi dire, va de soi, l'excuse étant peut-être en l'occurrence que, dans le cas des vitrines d'exposition, le verre est là précisément parce qu'il échappe au regard. Mais ici, « loin des yeux » n'équivaut pas à « loin du cœur », comme le montre l'histoire d'une vieille fabrique réputée qui s'est fait une spécialité de fournir du verre aux musées ; l'histoire de cette entreprise nous est contée par son directeur.*

J'ai d'abord voulu intituler cet article : « L'histoire des vitrines d'exposition ». Mais ç'eût été exagéré, parce que la fabrication de boîtes à parois de verre destinées aux musées remonte nettement plus loin que la naissance de la maison Glasbau Hahn. Cela dit, nous ne sommes pas exactement des débutants, puisque la première vitrine d'exposition tout en verre a été inventée et construite par mon père, Otto Hahn, en 1935 ; cela fait donc un bon demi-siècle que nous fournissons les musées, mais nous sommes « dans le verre » depuis bien plus longtemps encore.

Après ses études, Otto Hahn apprend le commerce du verre – métier de son père et de son grand-père. Puis, ayant attrapé le virus des voyages, il va aux États-Unis d'Amérique, où il explore essentiellement New York et Los Angeles. Là, il découvre que les parois de verre des devantures de magasins sont souvent assemblées, non par un meneau vertical, mais par des joints à onglet soudés à la colle, solution élé-

Exemple typique d'une vitrine cloche, parfaite du point de vue de la simplicité et de la protection contre la poussière. Il faut toutefois soulever toute la cloche pour disposer l'objet à exposer ; la taille de la vitrine est donc limitée par son poids.

gante au vieux problème du montage des angles. Mais la solution ne répond pas à un souci esthétique, elle permet surtout d'économiser le prix des montants d'angle. Et puis, le meulage des arêtes est assez grossier, la colle friable, et il faut poser des crampons supplémentaires pour consolider et maintenir les angles. Cela n'empêche pas Otto Hahn, quand il rentre à Francfort, au sein de l'entreprise familiale, de chercher à appliquer cette technique du « tout verre » aux vitrines d'exposition. Son père n'éprouve aucun enthousiasme pour ces idées, mais il est assez tolérant pour laisser son fils tenter l'expérience. Les avantages d'une vitrine « cloche » tout en verre sont évidents : c'est la façon la plus discrète de protéger l'objet d'art à exposer, de sorte que le visiteur porte tout son intérêt sur l'objet et n'est plus distrait par un cadre de métal qui brille ou par un large encadrement de bois. L'écrivain-pilote français Saint-Exupéry a dit un jour qu'on atteint à la perfection, non pas quand on ne peut plus rien ajouter, mais quand on ne peut plus rien ôter. La « cloche » en verre illustre bien l'épigramme.

Aujourd'hui, le raisonnement paraît tout à fait logique ; mais il faut bien voir qu'en 1935 Otto Hahn est, en Europe, le premier à souder du verre à du verre, à créer des structures en trois dimensions au lieu de se contenter d'utiliser le verre pour remplir les espaces vides. Les débuts de la fabrication ne sont pas faciles. Tout d'abord, il faut tailler et traiter le verre avec une marge de tolérance beaucoup plus faible que précédemment, puisque les bords sont désormais parfaitement visibles et ne dissimuleront pas les défauts comme le fait un encadrement.

Par ailleurs, le ciment « spécial verre » qu'Otto Hahn importe d'abord des États-Unis d'Amérique révèle ses limites. Après séchage, la colle devient très dure et friable. Otto Hahn se met donc à faire ses propres mélanges pour obtenir un ciment à la fois résistant mais

Toutes les photos : Till Hahn



Les Hahn à trois : Otto, ...

d'une certaine élasticité, difficile à entailler mais réparable, capable d'assurer une jointure solide mais, sous l'effet d'une tension trop forte, de céder avant le verre lui-même. Ces qualités s'opposaient ; par conséquent, pour avoir un bon ciment, il fallait absolument trouver une formule de compromis. L'un des secrets de fabrication d'Otto a consisté à ajouter à son mélange des poils de lapin, ce qui produit un effet analogue à celui obtenu en mélangeant de la paille à de la terre glaise<sup>1</sup>.

Pour placer sa première vitrine tout en verre, Otto Hahn lui-même, accompagné d'un de ses employés, se fait démarcheur, transportant l'objet dans une caisse en bois munie de deux poignées.

Les deux hommes font la tournée des grands magasins, des architectes, des collectionneurs et, bien entendu, des musées.

Immédiatement, ce cube de verre aux lignes pures et élégantes séduit et remporte un succès. « Il arrivait au bon moment », rappelle Otto Hahn qui, à quatre-vingt-cinq ans, travaille encore dans son bureau. « Le style Bauhaus était apparu ; architectes et concepteurs recherchaient désormais une nouvelle simplicité. »

### *Beau mais imprévisible*

En fait, ce succès est un stimulant et suscite maints perfectionnements ; cette vitrine « cloche » était peut-être parfaite par sa forme, son étanchéité à la poussière et son prix, mais l'effort physique nécessaire pour la soulever en limitait l'utilité. Otto s'est donc demandé « comment accéder à l'espace intérieur de la vitrine sans avoir à soulever le cube de verre ». Sa réponse : « Si on ne peut pas soulever le haut, on baissera le fond ! » Actionné par une manivelle, le plateau d'exposition pourra donc descendre dans le socle pour y recevoir l'objet à exposer, et sera ensuite relevé. Mon père a même fait breveter ce système, mais je ne me souviens pas que nous ayons jamais vendu une vi-

1. Mais comment a-t-il eu l'idée d'essayer les poils de lapin ? (Ndlr.)

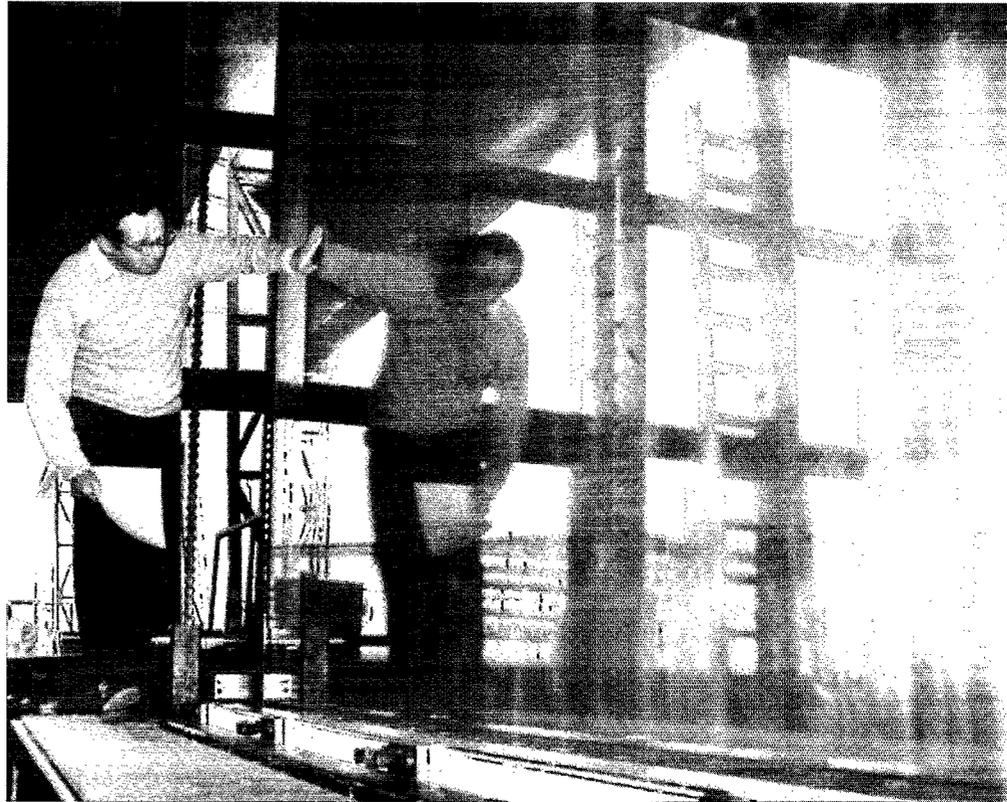
trine conçue exactement d'après ce modèle.

Mon père n'était toujours pas satisfait : « Il suffit de réfléchir à un problème suffisamment longtemps, disait-il, l'idée d'une solution se présente toujours. » Je ne sais pas vraiment combien de temps il a dû réfléchir à ce problème-là, mais cela s'est soldé par un nouveau brevet, une innovation de premier ordre à laquelle on doit le succès mondial de la vitrine d'exposition Hahn tout en verre : il s'agit de la porte coulissante à trois modalités d'ouverture. La porte coulissante classique se déplace normalement vers la droite et/ou vers la gauche, d'où l'obligation de laisser un espace entre le panneau mobile et le panneau fixe. Celle conçue par Otto Hahn, lorsqu'elle est fermée, est désormais accolée au corps de la vitrine sans le moindre interstice. Pour l'ouvrir, il faut d'abord déplacer le bas de la porte coulissante vers l'extérieur jusqu'à une distance de 10 mm environ pour la détacher du corps de la vitrine, et c'est ensuite seulement qu'elle coulisse vers la droite ou vers la gauche. Eurêka ! Cette porte coulissante à trois temps assure désormais à la fois la facilité d'accès et l'étanchéité quasi parfaite de la vitrine cloche. Depuis, la vitrine n'a pratiquement plus cessé de changer de dimensions ; elle est devenue de plus en plus volumineuse, de plus en plus longue, de plus en plus large.

Mon père, voyez-vous, est un mélange exceptionnel d'artisan et de physicien amateur : il commence à travailler expérimentalement le verre pour savoir quelles sont les limites de ce matériau, fort beau, mais souvent imprévisible. Travailler le verre, c'est un peu jouer avec un bébé tigre : vous vous ferez mordre la main sans savoir exactement pourquoi. Il faut vraiment aimer le verre pour le comprendre... et encore ! Ce n'est que tout récemment que le verre a fait l'objet d'études sérieuses permettant de recueillir des données très précises ; mais il existe toujours une zone indécise, parce que le comportement du verre est très étroitement fonction des matières premières utilisées, du procédé de refroidissement, du type de taille retenu et du travail assurant la netteté des bords des panneaux.

Otto avait affecté une équipe de deux ouvriers aux vitrines ; c'est bientôt tout un département de Glasbau

...Thomas et...



Hahn qui doit s'y consacrer, et qui ne cesse de grandir ; son père lui-même, Heinrich Hahn, doit admettre que les « idées farfelues » de son fils ont été de bonnes idées. D'ailleurs, l'entreprise a été publiquement récompensée par un Grand Prix à Paris (1937), une médaille d'honneur à Bruxelles (1958) et, récemment, la Deutsche Auswahl (1985).

### Aveu

On doit me trouver bien présomptueux. Mais je ne le suis pas vraiment car, il est temps de l'avouer, Glasbau Hahn n'a pas conçu *ex nihilo* toutes ces techniques nouvelles pour les offrir à un monde émerveillé. Souvent, c'est l'inverse qui s'est produit : architectes, concepteurs et muséologues du monde entier nous ont demandé des projets audacieux et plus originaux encore. Nous n'avons guère pu nous reposer sur nos lauriers, nous avons dû continuer à réfléchir et à construire. Nous ne nous jugeons pas plus intelligents

que d'autres. Mais Glasbau Hahn n'emploie pratiquement que des artisans très qualifiés, aimant leur métier et s'y vouant tout entiers. C'est pourquoi nous évitons de refuser quand on nous demande une forme nouvelle ou une nouvelle approche. Nous sommes fiers de trouver une solution, laquelle se présente souvent comme une idée totalement irréalisable à première vue. C'est ainsi, par exemple, que nous devons la conception du système modulaire Otto Hahn au directeur d'un musée. Celui-ci voulait un système modulaire de vitrines d'exposition débarrassées de leurs montants disgracieux, composé de modules de taille uniforme, faciles à transporter, à installer, à démonter, à remonter, à grouper selon une disposition différente, etc. Le problème essentiel était de concevoir une porte coulissante, toujours à trois modalités d'ouverture – formule éprouvée – capable cette fois de coulisser le long de panneaux adjacents. C'est le meilleur « élève » d'Otto, Klaus Fischer (actuellement chef du département des vi-

...Till, auteur de cet article.

trines), qui l'a résolu grâce à une invention ingénieuse, celle de la porte coulissante double.

A l'exception de quelques vitrines tables dont la dimension est normalisée et du système modulaire Hahn, chaque vitrine signée Glasbau Hahn est fabriquée sur mesure. Je n'oublierai pas le regard incrédule du client américain qui nous avait demandé ce que lui coûterait une vitrine dont la longueur serait de 4 cm supérieure par rapport celle de la vitrine que nous recommandions et dont le modèle figurait au catalogue. « Mais ce n'est pas une dimension standard ! » s'est-il exclamé, quand je lui ai indiqué un prix presque identique. Je lui dis alors : « Mais nous n'avons pas de dimension standard ; nous sommes là pour vous fabriquer la vitrine que *vous* voulez, et non pour limiter votre choix à certains modèles. » J'ajouterai d'ailleurs que certains de nos articles sur mesure ont vraiment l'air un peu bizarre, ce qui consterne mon père qui s'intéresse encore de près à nos commandes. (Lui-même, en son temps, provoquait parfois chez son propre père le même hochement de tête navré.) L'important est de retenir que c'est à nos clients que nous devons la plupart de nos idées ; notre travail consiste tout simplement (?) à les réaliser.

J'ai parlé de l'apparence extérieure de la vitrine d'exposition et des qualités escomptées ; jetons à présent un coup d'œil rapide à l'intérieur. On nous interroge souvent sur le coût d'une vitrine parfaitement « hermétique ». Eh bien, pour le savoir, nous avons un jour fabriqué un cube de verre hermétique d'un mètre cube de volume, dont chacune des six parois, en glace flottée de 8 mm d'épaisseur, avait exactement 1000 mm de côté. Le cube a duré exactement six heures. Puis, la pression atmosphérique augmentant, il a implosé ! (Quand on nous demande une vitrine « hermétique », on nous demande en fait de fabriquer une vitrine étanche à la poussière, et, cela, nous pouvons le faire !)



### *Les tiraillements de la création*

Si nous avons besoin seulement de verre pour fabriquer une vitrine, nous n'aurions pas à nous soucier de problèmes d'environnement qui risquent de compromettre la conservation des objets exposés. Avec l'acier ou l'aluminium, nous sommes tranquilles ; mais avec la laque ? Nous achetons du panneau de particules ou du contreplaqué dont la teneur en formol est extrêmement faible, mais il peut arriver que le bois ait été contaminé quand il était encore à l'état d'arbre dans une zone polluée. Le revêtement textile du plateau d'exposition peut, lui aussi, être dangereux. Dans tous ces cas-là, il peut se dégager dans les vitrines « à peu près hermétiques » des vapeurs qui se concentrent, et qui sont parfois nocives ; elles sont tout à fait perceptibles si, quand vous ouvrez la vitrine, vous mettez le nez à l'intérieur, ce que je ne vous conseille pas.

Nous voilà bien loin de cette pre-

mière vitrine cloche toute en verre qu'Otto Hahn et son mécanicien promenaient d'un client éventuel à l'autre ! Et, de celle-ci aux vitrines que nous avons fabriquées pour le British Museum, le Victoria and Albert Hall, le Metropolitan Museum of Art, le Louvre, etc., quel chemin parcouru ! Quelle que soit l'évolution des formes, quelles que soient les innovations techniques (et technologiques), nous sommes constamment aux prises avec les contradictions de la création, pour répondre à la fois à des obligations esthétiques et aux impératifs du rôle que la vitrine doit jouer, et des résultats qu'on en attend. Pour nous, y compris mon frère Thomas, c'est un défi, grâce auquel nous sommes toujours sur le qui-vive, toujours à la recherche de solutions nouvelles et de nouvelles fabrications ; voilà, en tout cas, qui entretient notre amour du verre. ■

# QUE LA LUMIÈRE SOIT !

*Les deux articles qui suivent sont dus respectivement à Anna Maria Donadoni Roveri, qui relate une expérience d'éclairage par fibres optiques réalisée au Musée des antiquités égyptiennes de Turin (où elle est conservatrice en chef), et à Pier Enrico Gurlino et Carlo Albana (techniciens de la société Luceper, qui a mis en place l'installation), qui expliquent les avantages de ce nouveau type d'éclairage muséal.*

## Une première en Italie

Anna Maria Donadoni Roveri



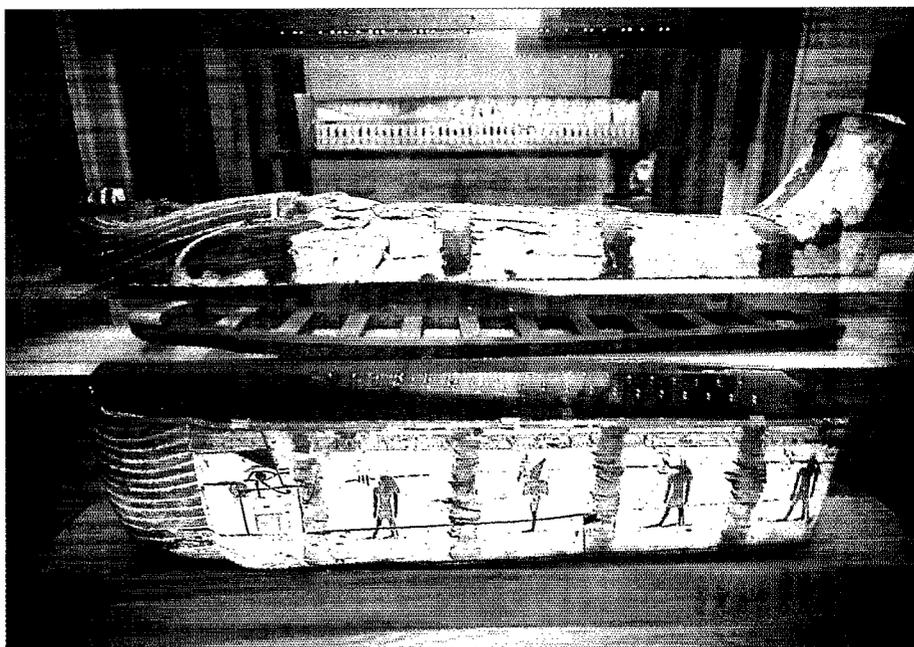
« Au musée, lumière est synonyme de dégradation », ainsi commence un article de C. Thomson et L. Bullock sur la conservation et l'éclairage des musées. Mais, à l'inverse, on ne saurait nier que l'obscurité totale signifie la mort d'un musée. C'est donc entre ces deux pôles que le personnel des musées doit manœuvrer, sans oublier bien sûr ce qu'on sait depuis longtemps des dommages que la lumière peut infliger, en particulier aux matériaux fragiles tels que textiles, dessins, aquarelles, et

plus généralement à toute matière organique. Dans les musées d'antiquités égyptiennes en particulier, à côté des matériaux classiques mentionnés dans les manuels de conservation, on trouve surtout des matériaux extrêmement vulnérables comme le papyrus, les nattes et vanneries, les aliments et boissons, et même des restes de feuilles et de fleurs qui ont conservé en partie leurs couleurs d'origine, sans oublier ceux d'humains ou d'animaux. Déjà dans la deuxième moitié du XIX<sup>e</sup> siècle,

les conservateurs du Musée égyptien de Turin exposaient les papyrus dans la salle nord; celle-ci, moins éclairée, leur avait paru la plus propice à leur conservation.

Un premier choix s'impose entre lumière naturelle et lumière artificielle, mais il est souvent dicté par la nature même du «contenant», et aussi, bien sûr, par des considérations budgétaires. Au Musée égyptien de Turin, on a d'emblée privilégié l'éclairage naturel, qui ne dénature pas les volumes du palais du XVIII<sup>e</sup> siècle où il est installé. On n'a recouru à l'éclairage artificiel que dans un petit nombre de salles situées tout à l'intérieur de l'édifice. Naturellement, un système d'éclairage artificiel est aussi prévu pour la fin de la journée, mais ce dernier devra être révisé lors de la prochaine restructuration des espaces d'exposition.

C'est justement en vue de cette future restructuration qu'il nous a semblé extrêmement intéressant d'accepter l'offre de la société Luceper, qui nous proposait d'étudier la possibilité d'installer un système d'éclairage à fibres optiques, capable non seulement de faire mieux voir les objets exposés, mais aussi et surtout (ainsi que l'avait montré l'Institut Galileo Ferraris) d'éliminer totalement les radiations nocives (ultraviolettes et infrarouges). Il a donc été convenu de faire une expérience (commencée au printemps 1988) sur une vitrine, spécialement équipée, contenant des objets de formes et de dimensions variées, pour vérifier tant la capacité de filtrage des radiations nocives du système que la visibilité des objets exposés. Après cette phase expérimentale, qui donna d'excellents résultats, non seulement du point de vue de la sécurité, mais aussi et surtout sur le plan de la lisibilité des objets, nous avons, pour étendre l'éclairage par fibres optiques à l'ensemble des installations, c'est-à-dire à toutes les vitrines ainsi qu'au parcours des visiteurs, saisi une occasion: l'exposition *Du musée au musée: passé et avenir du Musée égyptien de Turin*, réalisée avec du matériel emprunté pour la plupart au musée, et organisée du 19 octobre 1989 au 21 janvier 1990 avec le concours financier de la province de Turin.



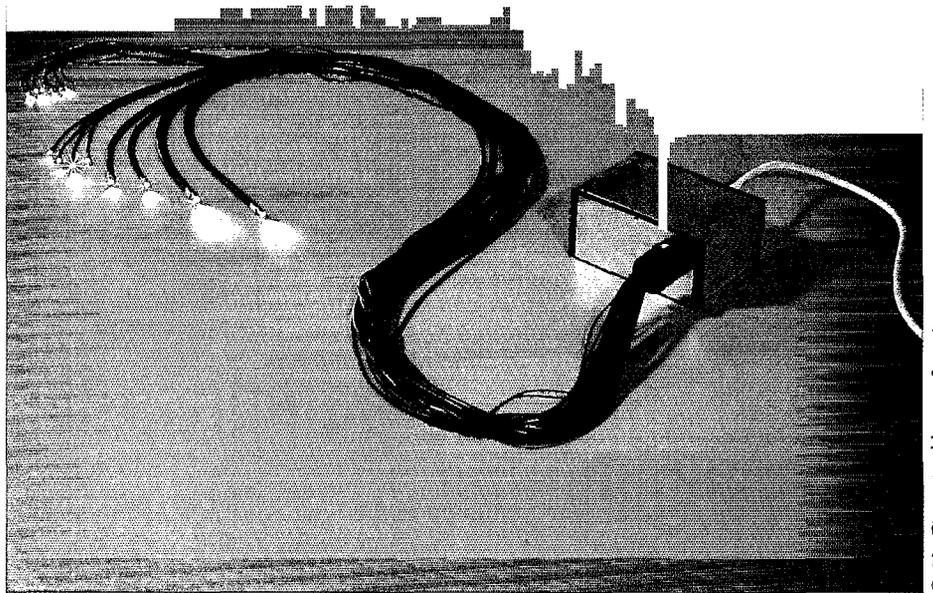
### *Élimination des ombres*

Dessinées par l'architecte Graziano Romaldi, les vitrines étaient des parallélépipèdes de bois et de verre contenant des lutrins et des supports pour les différents types de matériel. Installé dans le couvercle des vitrines mêmes, le système d'éclairage par faisceau de fibres optiques comportait une série de petites ouvertures à l'intérieur desquelles était logée une terminaison lumineuse. Le plus délicat était de positionner chacune de ces terminaisons de manière à faire tomber le faisceau lumineux exactement là où il le fallait pour rendre les objets totalement lisibles. Une fois ceux-ci disposés dans les vitrines, nous dûmes mettre en place 1 318 points lumineux, ce qui exigea un travail extrêmement patient et minutieux dont nous tenons à remercier ici P. E. Gurlino et C. Albana, les auteurs de l'article qui suit.

Le résultat fut enthousiasmant: des objets aussi délicats que les bas-reliefs de Djoser (III<sup>e</sup> dynastie), dont les détails échappent aisément à la vue lorsqu'on les regarde à la lumière naturelle, s'affirmèrent soudain avec une extraordinaire netteté. Extraordinaire aussi fut la mise en valeur des textiles exposés (de petites tapisseries datées de 1450 av. J.-C., et quelques étoffes de la période copte), qui revêtirent un éclat inimaginable avec les éclairages traditionnels (avec, en outre, cet incontestable avantage de ne plus être exposés

au rayonnement qui, au cours des quatre-vingts années précédentes, en avait sensiblement fané les teintes). Les autres objets acquirent également une singulière netteté due essentiellement à la suppression des ombres; à Gebelein, l'éclairage de la reconstitution du tombeau d'Ini, donné de haut par 56 points lumineux qui assuraient l'élimination des ombres et la parfaite visibilité de chaque détail, se révéla d'un effet particulièrement réussi et suggestif.

Cette exposition a donc permis d'expérimenter pour la première fois en Italie un système d'éclairage qui nous paraît extrêmement intéressant et qui est, semble-t-il, appelé à se répandre largement à l'avenir, vu ses indubitables avantages. Elle a été, en outre, l'occasion d'une fructueuse collaboration avec l'entreprise qui importe les fibres. Celle-ci a non seulement financé en grande partie le projet, mais a mis aussi à notre disposition l'expérience de ses techniciens qui ont traduit nos suggestions avec une remarquable habileté. ■



Guido Fino, aimablement fournies par le Musée des antiquités égyptiennes de Turin

# La lumière, instrument de création

Pier Enrico Gurlino  
et Carlo Albana

Nous venions tout juste de mettre la dernière main au système électrique d'un grand musée où nous avons installé des appareils d'éclairage de première qualité, lorsque son directeur, avant de disposer les pièces dans les grandes vitrines, voulut savoir quel était le niveau d'émission de radiations ultraviolettes et infrarouges des lampes. Nous savions que dans un musée la lumière est une source de dégradation, mais, malgré notre expérience, nous n'avions jamais accordé à ce phénomène l'importance qu'il mérite, considérant en somme qu'il est des maux avec lesquels il faut bien vivre.

Comme, faute d'avoir pu obtenir des renseignements satisfaisants de l'entreprise qui fabriquait le matériel, nous ne pouvions lui fournir la réponse qu'il attendait, le directeur et conservateur du musée remit les pièces délicates dans des armoires non accessibles au public, zèle qui sur le moment nous parut excessif, mais dont nous comprîmes plus tard la nécessité. Nous nous rendîmes compte en effet qu'il était nécessaire de supprimer les émissions ultraviolettes et infrarouges. Mais comment faire? Fallait-il utiliser des filtres? Quel pourcentage de radiations supprimaient-ils? Quelle durée de vie avaient-ils? Qui devait s'occuper de les remplacer une fois usés? Notre conclusion: nous devons trouver une solution plus simple qui ne souffre pas d'exceptions. Or c'est précisément pour satisfaire à cette exigence

technique — éclairer sans endommager — que les fibres optiques ont été inventées.

Une fibre optique consiste en une fine tige de verre prise dans une gaine elle aussi de verre, mais présentant un indice de réfraction beaucoup plus bas, de sorte que la lumière ne perce pas latéralement, mais parcourt longitudinalement la fibre jusqu'à son extrémité. Regroupées en faisceaux, les fibres forment de véritables conducteurs de lumière. La lumière, transmise dans le spectre visible compris entre 400 et 780 nm, est extrêmement pure, en ce sens que les redoutables rayons ultraviolets et infrarouges en sont complètement absents.

## *Le conservateur-artiste*

Il suffirait donc, pour obtenir des conditions idéales d'éclairage dans un musée, de suivre les grandes règles suivantes:

installer des stores pour empêcher que la lumière du jour, difficilement contrôlable, ne favorise le vieillissement des pièces;

utiliser des éclairages indirects de faible intensité, contrôlables par un variateur de lumière et orientables, de manière à éviter les ombres indésirables;

recourir aux fibres optiques pour accroître au maximum la lisibilité des pièces.

C'est en maniant les fibres optiques

que nous avons découvert avec enthousiasme les possibilités infinies qu'elles offrent de jouer avec la lumière. La lumière devient alors un instrument de création. Ce n'est plus l'éclairagiste qui la commande, mais le conservateur du musée. Devenu artiste à son tour, il place les fibres (la lumière) aux points de son choix, crée des effets de contraste et de clair-obscur, et fait apparaître l'objet dans sa pleine tridimensionnalité, grâce à son pouvoir de diriger les éclairages du bas vers le haut, sans aveugler le public, et sans même que celui-ci puisse voir d'où provient le faisceau lumineux. La fibre optique ne véhicule ni énergie ni chaleur et ne se consume pas; elle est donc totalement inoffensive et peut être touchée sans danger. Compte tenu de sa puissance considérable d'éclairage, elle pourrait également — mais c'est là un terrain qui reste à explorer — servir à mettre en évidence tout ce que porte une toile, qu'il s'agisse de faux, de micro-organismes nocifs ou de peintures superposées. C'est pourquoi, à notre avis, elle est appelée à devenir un instrument indispensable, non seulement pour éclairer les pièces de musée, mais aussi pour aider le chercheur et le restaurateur dans leur travail. ■

# Profession : tailleur de pierre

Une interview de *Museum*

Photo aimablement fournie par Mathieu Canavaggio



*Il s'appelle Mathieu Canavaggio, il est français et il a la trentaine gaillarde. De son état il est tailleur de pierre, et pas de n'importe laquelle : de la belle, de l'ancienne de préférence. Spécialisé, en effet, dans la restauration de monuments historiques, il a participé au cours des derniers mois à la réfection de trois monuments-musées parisiens : l'Hôtel Carnavalet (Musée de l'histoire de Paris), l'Hôtel Denon (Musée Cognac-Jay) et l'église de Saint-Martin des Champs (Musée national des techniques). Quelles réflexions ces prestations lui ont-elles inspiré ? Et d'abord, qu'est-ce qui pousse un jeune à opter pour un métier manuel, dur, mal payé et – pouvait-on penser il y a peu de temps encore – pratiquement en voie de disparition ?*

Mathieu Canavaggio. – J'ai eu une adolescence difficile. A quinze ans, je m'ennuyais à l'école... Ma mère m'a dit : « Bon, maintenant tu as dépassé l'âge de la scolarité obligatoire ; trouve ce que tu veux faire, gagne ta vie. » Alors, j'ai sauté sur l'occasion. Un de mes copains était déjà tailleur de pierre, un ami de mes parents était sculpteur... J'ai donc fait un chantier de restauration en tant que bénévole avec le Club du Vieux Manoir<sup>1</sup> : une super église du XII<sup>e</sup> siècle, dans le Poitou. L'ambiance était plus que sympathique ; je me suis dépensé totalement pour montrer – me prouver à moi-même, sans doute – ce dont j'étais capable.

*Museum.* – Et ensuite ?

M. C. – Eh bien, j'ai voulu faire un autre chantier de jeunes volontaires, cette fois-ci avec une association qui s'appelle les Compagnons Bâisseurs. En cherchant leur numéro de téléphone dans l'Annuaire, mon père est tombé sur celui des Compagnons du Tour

de France<sup>2</sup>. Et me voilà parti chez eux comme apprenti maçon. Cet apprentissage a duré deux ans. Puis j'ai voulu passer à la vitesse supérieure et m'initier au métier de tailleur de pierre, ce qui n'est pas du tout la même chose que d'être « massouillat », c'est-à-dire maçon. Les responsables du compagnonnage ne l'entendaient pas de cette oreille, et j'ai décidé de quitter le Tour de France sans avoir été initié à ses rites et à ses mystères spéculatifs. Je me sens cependant très proche de son éthi-

1. Voir l'article de Christian Barbé sur les chantiers de jeunes volontaires et les musées dans *Museum*, n° 163. (Ndlr.)

2. Le compagnonnage, en France, est un système d'apprentissage concernant certains métiers manuels (dans la construction notamment). Il remonte au Moyen Âge. Il comprend un tour de France au cours duquel le compagnon s'initie au métier qu'il a choisi grâce à l'instruction des maîtres artisans chez qui, d'étape en étape, il travaille. Le compagnonnage comporte aussi une philosophie et des rites particuliers. (Ndlr.)

que : le chantier est plus important que l'homme, le travail bien fait prime tout... Cela ne m'a pas empêché d'être délégué syndical ! Le don de soi, oui ; la réalisation de la personne par le travail, oui ; mais l'exploitation à outrance, non !

*Museum.* – Et votre travail sur les musées ?

M. C. – Ah ! ça c'est autre chose. Sur un chantier ordinaire, on reste dans le système capitaliste où l'individu est méprisé. On fait du « camelottage », c'est-à-dire un véritable sabotage de l'ouvrage pour gagner trois sous. C'est la rentabilité à tout prix. Le chantier de réfection d'un musée, ça peut être autre chose. Une fois l'appel d'offres accepté, l'ambiance n'est plus forcément celle de la concurrence sauvage. On sort, au moins un peu, de la loi de la jungle.

*Museum.* – Comment cela ?

M. C. – Les gens commencent à se connaître, à travailler en équipe. Ce n'est plus du tout comme sur un chantier ordinaire. Il y a un intérêt supérieur : le respect des objets.

*Museum.* – Et sur le plan technique, quelles sont les spécificités ?

M. C. – Des contraintes imposées justement par le respect des objets. Tenez, par exemple, il y a eu un chantier où, avant que les tailleurs de pierre ne se mettent à l'œuvre, les verriers sont venus déposer les vitraux. Cela a créé bien sûr des trous béants dans les murs du monument-musée et, par voie de conséquence, un gros appel d'air. Si on avait travaillé comme on le fait habituellement, il y aurait eu de la poussière partout dans le musée, avec un danger énorme pour les objets, qu'il était impossible de déplacer. On a donc dû d'abord créer une espèce de sas étanche, de part et d'autre du fenestrage, rendant le travail sur l'échafaudage malaisé. Et puis, pas de disque au diamant : nous étions interdits de machine, et nous avons dû tout *faire à la main*. C'était tout de même un grand sacrifice ; mais personne ne s'en est plaint. C'est cela, le respect de l'objet...

*Museum.* – Vous vous sentez donc personnellement impliqué ?

M. C. – Oui, tout à fait. C'est tout de même impressionnant de poser son œil sur un alignement de pierres, conçu et mis en place par un confrère en... disons 1240, et de se rendre compte que les jointures n'ont pas bougé d'un millimètre. Imaginez aussi ce qu'on peut

ressentir en passant la main sur un morceau de pierre patiné par les siècles, dont la seule rugosité est la marque de brettage, c'est-à-dire la trace laissée par l'outil de taille. Moi, il m'arrive d'en avoir des larmes aux yeux : d'admiration, mais aussi d'orgueil, car je suis du même lignage que celui qui a œuvré avant moi. Je ne m'en cache pas, d'ailleurs : je suis un mystique, et si je milite au syndicat, c'est pour empêcher les patrons d'embêter les tailleurs de pierre mystiques !

*Museum.* – Et l'esthétique ?

M. C. – Là aussi j'ai des idées qui ne sont pas très bien reçues de nos jours.

*Museum.* – Comment cela ?

M. C. – L'authenticité, par exemple, qu'est-ce que c'est ? Ce n'est certainement pas la démarche de Viollet le Duc qui, au XIX<sup>e</sup> siècle, imaginait – inventait – des pans entiers des cathédrales ou des châteaux du Moyen Age qu'il restaurait. Mais, d'un autre côté, est-ce authentique de toujours vouloir réduire un bâtiment ancien à sa première expression, à son état d'origine ? Dans certains cas – celui de l'Hôtel Denon, par exemple – il est absurde de procéder de cette façon. Cet édifice a évolué au cours des siècles ; démolir certaines des « couches » qui y avaient été progressivement et pour ainsi dire organiquement intégrées n'était pas justifié. Après tout, à l'origine, notre espèce était exclusivement composée de têtards ; mais aujourd'hui, sommes-nous encore des têtards ?

*Museum.* – Le travail de la pierre, est-ce que cela va de pair avec la philosophie ?

M. C. – Écoutez, moi, je taille mon caillou, ça me connaît, et, à la limite, ça me suffit. Mais si on me demande de gratter une façade qui, je le sais, serait fragilisée par mon intervention, eh bien, je vais tout de même réfléchir, non ? Et puis, de toutes façons, on ne pense pas qu'aux choses graves : le tailleur de pierre est aussi passé maître dans l'art de rire.

*Museum.* – Un exemple, s'il vous plaît.

M. C. – Voilà : lorsqu'on travaillait à la réfection de l'église Saint-Martin des Champs (une merveille, vous savez : les premières ogives gothiques, à Paris), on avait installé le chantier dans un petit jardin derrière l'abside. Or ce jardin se voit de la rue, et les gens n'ont pas hésité à venir nous voir à l'œuvre. On avait même un peu l'impression

d'être des singes dans une cage ! Alors on a mis sur le grillage qui entoure le jardinet un écriteau qui disait : « La taille de pierre est un beau métier, mais il donne soif. A votre bon cœur... et pas de photos sans contribution ! » Eh bien, ça a marché ; on a pu se désaltérer, et bien !

*Museum.* – Allez-vous parfois au musée ?

M. C. – Franchement, ça m'arrive assez peu. Dans l'ensemble, les musées ne sont pas très vivants. C'est d'ailleurs ce que je reproche à ceux qui transforment des hôtels particuliers en musées. Je préfère la pierre noircie, les cours d'honneur remplies d'ateliers à toits en tôle ondulée, les ouvriers qui y travaillent, les gamins du quartier qui y jouent. Pour moi, le musée reste trop souvent un endroit morbide. ■

# Une agence de communication et d'ingénierie culturelles au service des musées

Bernadette Alembret

*Il y a dix ans, en France, les termes d'ingénierie, de communication et de culture semblaient appartenir à des planètes différentes. Pionnières dans le domaine du marketing et de la communication culturelles, Anne-Marie Thibaut et Bernadette Alambret – à la tête de l'agence Public et Communication – vont, les premières, se tourner vers les organisations artistiques, les musées tout particulièrement ; elles vont rencontrer les conservateurs, expliquer comment les techniques du marketing, de la publicité, de la communication peuvent être mises à la disposition d'un musée, ce qu'elles peuvent apporter à son développement, à son image, à son devenir. Voici donc l'histoire de l'agence qu'anime l'auteur de cet article.*

Le pari était difficile, les freins nombreux ; les musées étaient, souvent encore, des lieux-conservatoires, l'accès aux œuvres d'art était un privilège, la promotion semblait réservée au seul domaine commercial, les budgets paraissaient introuvables. Quelques expositions phares, parisiennes le plus souvent, dotées de moyens publicitaires, attiraient un très large public ; mais ces coups d'éclat étaient exceptionnels et très éloignés de la gestion et de la vie quotidienne de l'ensemble des musées français.

Où pouvait être la brèche, le premier point de rencontre entre ces deux professions : « l'ingénieur culturel » et le conservateur ?

Une possibilité d'innovation s'est trouvée dans les projets de nouveaux musées qui sortaient de terre ou se renouaient, souvent sous la direction de jeunes conservateurs, ouverts à des collaborations nouvelles, désireux de mener au succès les projets qui leur étaient confiés ; une autre s'est trouvée dans la volonté des élus qui ont compris l'enjeu, en termes d'image et de développement économique et touristique, que pouvait représenter le patrimoine artistique de leur ville ou de leur région, et qui ont fait du développement culturel un axe fort de leur politique.

La première opération de communication que s'est vu confier Bernadette Alambret était, en 1980, l'ouverture du Musée de préhistoire d'Ile-de-France à Nemours. L'heureuse collaboration de l'architecte Roland Simounet et du conservateur Jean-Bernard Roy a fait s'élever, à l'orée de la forêt de Fontainebleau, un superbe bâtiment de

verre et de béton où collections et environnement se mêlaient étroitement. Pour la première fois, un musée confiait à une agence extérieure la prise en charge de sa politique de relations presse et de relations publiques. Ce travail d'équipe, bien coordonné autour du conservateur, valut, en 1981, au musée la Mention spéciale pour le prix du Musée du Conseil de l'Europe.

## *L'apport d'une compétence*

Le succès de cette première intervention a convaincu un réseau de jeunes conservateurs, proches de leur confrère de Nemours. Dans les mois qui suivirent, l'inauguration du Musée d'archéologie de Guiry-en-Vexin fut également confiée à Bernadette Alambret, puis successivement celle du Musée de la figurine historique de Compiègne, du Musée d'art contemporain de Villeneuve d'Ascq, ainsi que la réouverture, après rénovation, du Musée des beaux-arts d'Évreux. L'Association des conservateurs des musées d'Ile-de-France qui monta, en 1984, une opération groupée très remarquée de dix expositions dans dix musées d'Ile-de-France, en confia également la coordination et la communication à cette agence. Un pas très important venait d'être franchi ; des budgets avaient été trouvés ; une démarche nouvelle était acceptée et partagée ; les résultats étaient les meilleurs porte-parole de cette politique nouvelle.

La mise en valeur d'expositions exceptionnelles fut également l'occasion de faire appel à cette équipe de spécialistes. Ce fut le cas du Musée des beaux-

arts de Lille pour les expositions *Matisse* et *Boilly*, puis, de 1987 à 1990, du Musée d'Issy-les-Moulineaux pour son exposition *Dubuffet*, du Musée de l'histoire de France pour *Naissance de la souveraineté nationale* et des musées d'Angers pour la rétrospective *Grau Garriga*.

Alors que les techniques de communication apparaissent désormais souhaitables et nécessaires afin d'attirer le public vers des propositions nouvelles, certains responsables se posaient la question de savoir, en amont, si leurs projets étaient bien adaptés aux préoccupations et besoins des publics auxquels ils voulaient s'adresser. C'est ainsi que, dès 1973, le Centre Pompidou demandait à Anne-Marie Thibaut une étude de marketing sur la prospection et la sensibilisation du public à l'art contemporain. Une dizaine d'années plus tard, en 1984, deux ouvertures d'importants lieux d'art contemporain, la Villa Arson à Nice et le CAPC à Bordeaux, justifiaient chacune une étude conseil préalable d'Anne-Marie Thibaut.

À la veille d'une rénovation, ou à l'occasion d'une réorientation ou d'un nouveau développement, les conservateurs font de nouveau appel à Public et Communication pour des études ou des conseils: par exemple en 1989-1990, l'Écomusée du Creusot, le Musée des beaux-arts de Tours... Qu'il s'agisse de programmations d'espaces, d'études de marchés, d'études d'aménagements d'accueil, de conseils en marketing ou de plans de communication, les musées mènent désormais de front recherches scientifiques, réflexions muséographiques et études sur les besoins et la sensibilisation des publics. Dans cet univers, Public et Communication intervint ainsi auprès de nombreuses équipes: pour la Direction des Musées de France, la Cité des sciences et de l'industrie de La Villette, le Mémorial de Caen, le Centre national de la mer à Boulogne-sur-Mer, et à Brest pour Océanopolis, en 1990. L'ouverture au public de ce premier Centre français de culture scientifique et technique de la mer fut un succès incontestable: 250 000 visiteurs en dix semaines, tandis que, au même moment, le Musée d'art moderne et d'art contemporain de Nice accueillait 50 000 visiteurs en huit semaines, et l'Espace Albert Kahn, à Boulogne, 65 000 visiteurs en deux mois et demi.

L'idée s'est donc imposée du sou-

tien, de l'efficacité, des résultats qu'une compétence en marketing culturel et en communication peut apporter à un musée, à un moment clé de son développement: ouverture, rénovation, exposition exceptionnelle, etc.

Une seconde étape était de pérenniser ces actions ponctuelles, et d'introduire la politique de communication et la réflexion permanente sur les attentes du public dans la gestion d'un lieu culturel. Il fallait transformer, dans l'esprit des responsables, le désir de « succès » et de fréquentation en celui d'image, de notoriété, de liaison constante avec ses partenaires. Il fallait passer à la notion de politique d'interaction (environnement-musée), à un choix de relations durables avec l'ensemble des publics (institutions, élus, scientifiques, chercheurs, artistes, collègues français et étrangers, monde de l'entreprise, de l'enseignement, du tourisme, collectivités, associations, presse, grand public, etc.).

Ce travail de fond, qui lie l'agence conseil et la direction du musée, est celui que privilégie Public et Communication et qu'elle mène de façon durable avec ses clients. En accord avec les responsables du musée, Public et Communication définit leurs objectifs et leur stratégie, analyse leurs résultats, recherche leur image visuelle, édite documents et affiches, fidélise les réseaux d'information et étend leurs fichiers, collabore avec les associations d'amis de musées, avec les presses régionales et nationales; elle les aide à optimiser leurs budgets, à nouer des partenariats.

Cette formidable évolution du monde des musées au cours de ces dernières années s'est concrétisée par l'organisation de deux manifestations d'envergure internationale, l'une publique, l'autre privée; ce sont la *Ruée vers l'art*, dont les éditions (1985 et 1987) ont été confiées à Public et Communication, et le Salon international des musées et des expositions (SIME), dont la communication a été confiée dès sa création à l'agence (1988), puis de nouveau en 1990. Dans les deux cas, c'est une sublimation du rôle et de la fonction du musée ou de l'exposition – qu'il s'agisse d'art ancien ou d'art contemporain, de musée d'État ou de musée privé. La relation entre le musée, l'art et leur public était au cœur du propos, et le défi était d'attirer, durant ces événements, un maximum de visiteurs, qui deviendraient ensuite autant de publics sen-

sibles et acquis. L'intervention de Public et Communication dans ces opérations majeures marque ainsi la place de premier plan que cette agence tient dans le domaine de la communication culturelle.

Dans les deux cas les résultats ont été très concluants: des centaines de milliers de visiteurs pour la première de la *Ruée vers l'art*, entraînant, l'année suivante, une augmentation de fréquentation de 15% dans les musées. Le SIME, quant à lui, a attiré au Grand Palais, à Paris, 40 000 visiteurs en cinq jours, la première année, et 55 000 au cours de la seconde.

L'impulsion qu'une agence de marketing et de communication peut apporter à la définition, au lancement, à la fréquentation et à la notoriété d'un musée n'est, pensons-nous, plus à démontrer; mais la permanence de cet effort passe par la création, au sein du musée, d'une structure spécialisée pouvant prendre le relais de l'action entreprise. La politique de communication n'est pas un coup d'éclat, mais un travail quotidien, un suivi, une volonté. La pérennité des résultats est à ce prix. Agence extérieure et service intégré ne s'opposent en aucun cas; ces deux structures se complètent et s'enrichissent mutuellement. ■

# A Moscou, on rénove

## la Galerie Tretyakov

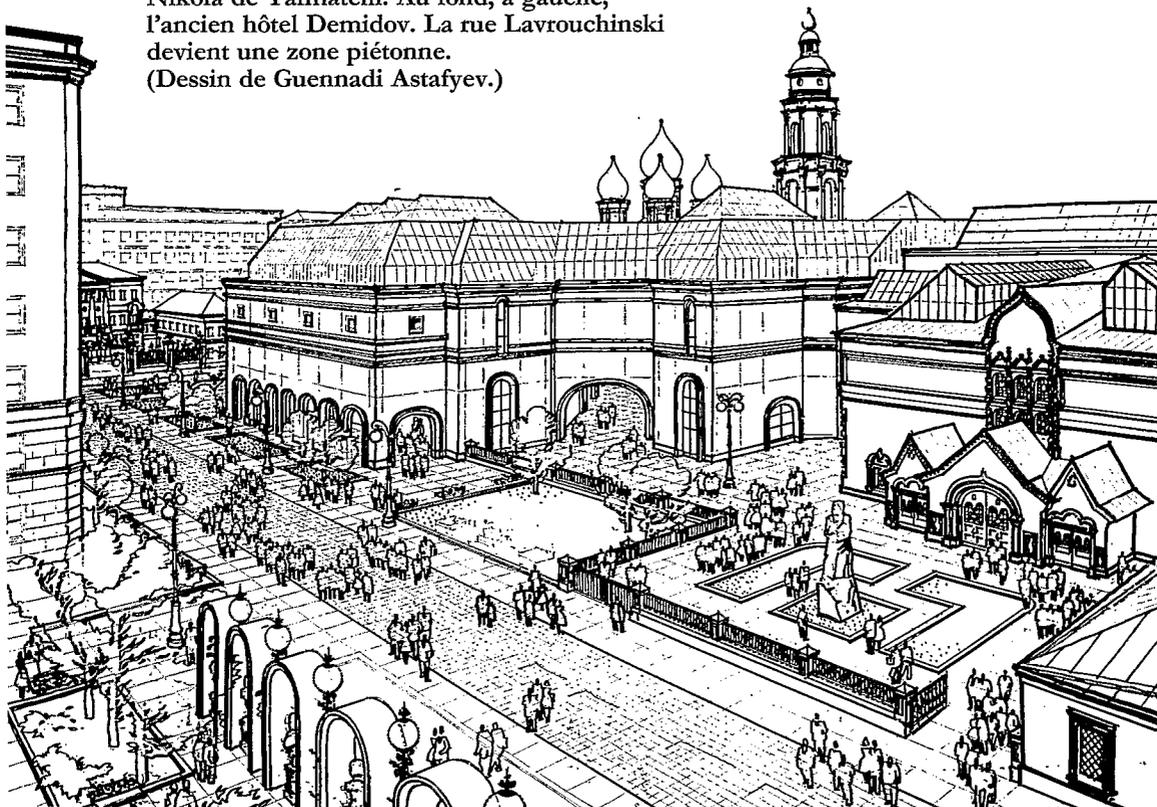
Voilà déjà plusieurs années que des travaux de modernisation sont en cours à la Galerie Tretyakov, l'un des plus grands musées d'art du monde, qui possède une somptueuse collection d'art russe prérévolutionnaire et d'art soviétique. Comment marchent les travaux, à quoi ressemblera le musée rénové? Quels sont les problèmes qui se sont posés entre les différents « partenaires » au cours de l'opération? Youri Korolev, directeur général de la Galerie Tretyakov, établissement public de l'URSS, et Guennadi Astafyev, architecte en chef, évoquent ces problèmes avec la rédactrice de l'édition russe de la revue *Museum*, Irina Pantykina.

### *Le directeur : si tout va bien sur le chantier*

Irina Pantykina. — Il y a maintenant sept ans que la Galerie Tretyakov n'accueille plus le moindre visiteur. De toute évidence, seules des raisons extrêmement sérieuses pouvaient imposer la fermeture d'un musée d'art national aussi important pendant si longtemps. Quelles sont-elles?

Youri Korolev. — Elles sont effectivement très sérieuses. Il ne faut pas oublier que la Galerie avait été créée autour de la collection personnelle de Pavel Tretyakov (1832-1898), assemblée à l'origine dans son

A droite, la grande entrée du bâtiment principal de la Galerie Tretyakov. Au centre, le bâtiment technique derrière lequel on aperçoit les bulbes et le clocher de la vieille église Nikola de Talmatchi. Au fond, à gauche, l'ancien hôtel Demidov. La rue Lavrouchinski devient une zone piétonne.  
(Dessin de Guennadi Astafyev.)



hôtel particulier de la rue Lavrouchinski. Lorsque cette collection, qui s'était considérablement enrichie, se trouva trop à l'étroit, P. Tretyakov décida de faire construire un bâtiment spécial pour l'abriter. En 1874, les deux premières salles, attenantes à la maison, étaient achevées, mais, par la suite, sa collection ne cessant de se développer, P. Tretyakov dut par quatre fois en ajouter d'autres. Depuis l'avènement du pouvoir soviétique, de nouveaux bâtiments ont été construits et dix-sept salles d'exposition supplémentaires ont été aménagées dans la Galerie.

### Parler le même langage

Quand je suis arrivé à la Galerie il y a dix ans, la situation était extrêmement grave : d'une part, le bâtiment tombait en ruine (d'après les estimations des experts, il pouvait tenir encore cinq ans, sept au maximum) et, d'autre part, il était impossible vu l'état des locaux de présenter convenablement les collections. Je rappellerai que P. Tretyakov lui-même avait cherché à Moscou un terrain pour un nouveau musée, étant donné que sa collection ne cessait de s'agrandir ; quand, en 1892, il la légua à la Ville, elle comptait déjà 2 000 œuvres d'art. Aujourd'hui, la Galerie Tretyakov possède près de 90 000 pièces, mais elle en garde une grande partie dans les réserves. Certes, aucun musée ne peut se passer de réserves, mais le rêve de tous les directeurs de musée comme de leurs collaborateurs est de présenter le maximum d'œuvres d'art dans l'exposition permanente. Pour nous, c'était exclu, nous ne pouvions exposer correctement ni la collection russe ni la collection soviétique. Il nous est apparu que la seule solution était de restaurer l'ensemble du bâtiment, de rénover la Galerie et d'y ajouter de nouveaux locaux. Il y a neuf ans, nous avons soulevé cette question auprès de la direction du Ministère de la culture de l'URSS. A l'époque, il n'y avait pratiquement pas de crédits affectés à la culture, et il fut extraordinairement difficile d'obtenir le feu vert pour entreprendre d'aussi importants travaux. Finalement, la décision fut prise.

I. P. – Par quoi avez-vous commencé ?

Y. K. – Nous devons donner le programme aux architectes, mais malheureusement notre pays manquait d'expérience pour la construction d'aussi grands musées. A quoi devait ressembler un musée contemporain ? Qu'est-ce que cela signifiait de restaurer et d'agrandir la Galerie Tretyakov ? Nous avions à résoudre les problèmes les plus divers, depuis les fondations de l'édifice jusqu'à l'accrochage des tableaux, en passant par l'équipement, la température, le degré d'hygrométrie, la circulation de l'air, l'éclairage des salles et ainsi de suite, et nous avons dû visiter des musées aux États-Unis d'Amérique, en France, en République fédérale d'Allemagne, en Grande-Bretagne et dans d'autres pays.

Ensuite, il a fallu régler le problème de l'architecte. L'élaboration du projet de rénovation de la Galerie Tretyakov a été confiée à l'Institut d'État chargé des études et projets d'entreprises de l'industrie et du spectacle. Nos interlocuteurs de l'Institut étaient assurément des spécialistes qualifiés, mais nous n'avons pas réussi à trouver avec eux un langage commun : c'étaient des collègues qu'il nous fallait, non des puits de science

quelque peu pontifiants. Nous nous sommes alors adressés au Mosproekt 4, institut de projets dirigé par Igor Vinogradsky, et les équipes de Guennadi Astafyev et Boris Klimov ont commencé à travailler avec nous. Or, une fois, après une discussion animée qui avait eu lieu dans la journée, les architectes ont téléphoné chez moi à une heure du matin pour me dire : « Tout ce que nous avons dit aujourd'hui n'était que billevesées. Nous avons une nouvelle idée. » Je compris alors que nous avions besoin de ces gens-là, qui partageaient nos idées, et c'est ainsi que nous avons formé une équipe avec laquelle nous travaillons toujours. Nous examinons ensemble les problèmes qui se posent, nous discutons, nous élevons parfois la voix, mais nous ne nous brouillons jamais parce que nous sommes tous engagés dans la même entreprise.

I. P. – Vous avez parlé des travaux de restauration du bâtiment, de la rénovation de la Galerie et de la construction d'un bâtiment neuf. Pourriez-vous préciser ce que vous aviez concrètement l'intention de faire ?

Y. K. – La Galerie s'est vu céder la quasi-totalité d'un quartier et plusieurs demeures et bâtisses situées au-delà. Outre la restauration et la modernisation du bâtiment de la Galerie, il fallait donc faire des travaux de réfection et de restauration sur d'autres édifices et les aménager pour les besoins du musée. Tout n'était cependant pas résolu pour autant, car la Galerie avait encore besoin de beaucoup d'espace supplémentaire ; d'où l'idée de construire de nouveaux locaux à côté de l'ancien bâtiment.

I. P. – Encore une question. La Galerie Tretyakov a été fermée durant les travaux. Je comprends que la décision ait été difficile à prendre, car ce n'était pas pour quelques mois, mais pour plusieurs années, et la capitale allait ainsi être longtemps privée de son musée d'art national. D'ordinaire, les grands musées effectuent leurs travaux de réparation et de construction par étapes, et une partie de l'exposition reste ouverte au public. Pourquoi avez-vous procédé autrement ?

Y. K. – La question a été examinée très sérieusement. Beaucoup estimaient qu'il ne fallait pas fermer la Galerie, et que l'on pouvait rénover le bâtiment par étapes. Seulement, à l'époque, sur cinquante salles, il n'y en avait que cinq en bon état, les autres menaçant de s'effondrer d'un instant à l'autre. En consultant les spécialistes des musées et de la construction, nous avons compris qu'il faudrait tout de même en arriver là. Il est aujourd'hui évident qu'en laissant certaines des salles ouvertes, nous aurions mis gravement en péril des œuvres d'art.

### Le sort de l'ancien bâtiment

I. P. – Par où avez-vous commencé les travaux ?

Y. K. – Par le dépôt, construit par la société finlandaise UIT. Vous allez me demander pourquoi nous nous sommes adressés à une société étrangère. Comme je vous le disais, on n'avait pas chez nous d'expérience de la construction de grands musées, et les délais étaient serrés. Les Finlandais ont mis quatorze mois. A notre avis, ce dépôt sera encore dans quinze ou vingt ans l'un des meilleurs d'URSS, car nous avons effectivement réussi à construire une « maison intelligente ».

Le dépôt, c'est le magasin de réserves, l'hôpital en

quelque sorte. Il abrite à la fois les collections de peintures d'art graphique, de sculptures, et d'arts appliqués, les ateliers de restauration, le laboratoire photographique, l'atelier de menuiserie et bien d'autres. Tous bénéficient de l'équipement technique le plus moderne. Le dépôt a aussi ses salles d'exposition. Les dimensions de tous les locaux ont été calculées en fonction de la Galerie Tretyakov, tout est interdépendant et minutieusement pensé.

Cela dit, il ne suffit pas de construire un dépôt et d'y transférer les œuvres d'art, encore faut-il l'exploiter. Pendant les travaux, le personnel du service d'exploitation a suivi un stage de formation en Finlande, et, de retour à Moscou, les Finlandais l'ont aidé. Nous avons maintenant une équipe de collaborateurs bien formés et qualifiés.

Après le transfert de la collection au dépôt, nous avons dû faire face à une rude épreuve : les œuvres d'art sont « tombées malades » dans ce milieu pour elles inhabituel. Par la suite, je devais apprendre aux États-Unis d'Amérique que ce même problème s'était posé lorsque les musées s'étaient équipés de climatiseurs dont les paramètres thermiques et hygrométriques étaient extrêmement précis. A l'époque, en tout cas, nous avons connu un moment très pénible. Les conservateurs ne comprenaient pas ce qui se passait, et il a fallu du temps pour élucider le mystère et restaurer les œuvres d'art.

Une fois le dépôt achevé, la même société finlandaise est passée à la construction du bâtiment technique, ainsi nommé car ses sous-sols abritent différents services techniques, dont un système assurant un certain régime hygrométrique et thermique dans les locaux, les installations de chauffage, les postes de transformation, le poste incendie, et ainsi de suite. Les étages supérieurs sont réservés à des locaux destinés à des usages divers. Il y a une salle de réunions polyvalente de 400 places, dotée de l'équipement le plus moderne, qui pourra accueillir de grandes cérémonies, des conférences (notamment internationales, avec possibilité de traduction simultanée en sept langues), ainsi que des représentations théâtrales. Ce bâtiment technique comprend aussi une salle de 280 places (la Galerie Tretyakov organise beaucoup de conférences) et un superbe atelier, sur deux niveaux, pour les enfants.

La Galerie n'a jamais eu de salles réservées aux expositions temporaires : on libérait une partie des salles abritant l'exposition permanente. Cette pratique était préjudiciable aux œuvres d'art, qu'il fallait périodiquement envoyer aux réserves, et tout bonnement désinvoite à l'égard de la collection.

Dans le bâtiment technique, on a installé des salles d'expositions temporaires qui occupent au total une superficie de 1 500 m<sup>2</sup>. Il y a en outre un local réservé au centre de calcul. Nous avons acheté un ordinateur et comptons entrer dans la banque de données des informations sur toutes les œuvres d'art russe et soviétique conservées dans les musées d'URSS. C'est bien sûr un travail énorme, mais il ne tardera pas à porter ses fruits.

I. P. — Et *quid* de l'ancien bâtiment de la Galerie Tretyakov ?

Y. K. — On y a fait beaucoup de travaux pendant la construction des nouveaux bâtiments. Il a fallu le soutenir par des fondations (il n'y en avait pas), installer une isolation hydrofuge horizontale et verticale et refaire les planchers. Nous n'avons rien dérangé et nous avons



Vue du bâtiment technique depuis la cour de l'hôtel Demidov.  
(Architecte Guennadi Astafyev.)

conservé tout ce qui pouvait l'être. Les travaux se poursuivent, mais il est vrai qu'à présent nous manquons de personnel qualifié sur le chantier.

Qu'allons-nous exposer dans le bâtiment principal ? Naguère, il y avait deux salles d'icônes, désormais il y en aura sept, auxquelles s'ajouteront trois salles d'arts appliqués de la Russie ancienne. Et certaines salles seront consacrées à des peintres célèbres. La Galerie possède une collection graphique de 20 000 pièces, mais jusqu'à présent elles étaient rarement exposées. Après la rénovation, six salles du bâtiment principal seront équipées d'un éclairage spécial pour la présentation de ces œuvres. Globalement, la nouvelle Galerie Tretyakov nous permettra de montrer beaucoup de pièces jusqu'ici conservées dans les réserves.

I. P. — Autrement dit, ce ne sera plus la Galerie Tretyakov dont nous gardons le souvenir, et il n'y aura plus un seul bâtiment, mais tout un ensemble ?

Y. K. — Oui, ce sera un centre historique et culturel. Je vous disais que plusieurs maisons avoisinantes avaient été cédées à la Galerie : dans l'une d'elles, qui date du XVIII<sup>e</sup> siècle, nous constituons une réserve visible d'art de l'ancienne Russie ; dans une autre, du XIX<sup>e</sup> siècle, nous organisons une exposition d'art graphique.

I. P. — Une dernière question : quand pourrions-nous enfin franchir les portes de la Galerie Tretyakov rénovée ?

Y. K. — Tout l'ensemble doit être ouvert en 1991, si les différentes équipes du chantier ne nous lâchent pas. ■

## *L'architecte : l'île des arts*

Irina Pantykina. — La rénovation de la Galerie Tretyakov touche à sa fin. Le projet a été élaboré dans votre Institut. Vous en êtes l'architecte en chef. Voudriez-vous me parler de votre travail.

Guennadi Astafyev. — Je tiens d'abord à préciser que j'ai été chargé de la conception du projet des nouveaux bâtiments de la Galerie, du plan d'aménagement intégré du secteur et de la rénovation de certaines parties, mon collègue Boris Klimov, coresponsable d'architecture du projet, s'occupant surtout pour sa part des parties à rénover — le bâtiment principal de la Galerie et plusieurs annexes dites « petites maisons », où seront aussi installés, plus tard, des expositions et différents services du musée.

Nous avons commencé par étudier ce qu'avaient fait nos prédécesseurs, ceux qui avaient construit le bâtiment du temps de P. Tretyakov, c'est-à-dire le peintre V. Vasnetsov et les grands architectes soviétiques A. Chtchoussev et

L. Roudnev. Nous avons réfléchi non seulement au bâtiment à construire pour l'énorme collection actuelle du musée, mais encore à un plan de développement à long terme de la Galerie, aux particularités urbanistiques du quartier historique de Zamoskvorietchie (au-delà de la Moskova) et à la création ultérieure, à partir de la Galerie Tretyakov, d'un centre historique et culturel. C'est avec cet objectif en tête que nous avons élaboré, à l'Institut de recherches sur les équipements culturels, récréatifs, sportifs et sanitaires de Moscou, un plan général de développement de la Galerie par étapes.

### **Une construction « clés en main »**

Avant d'aborder la conception du projet, nous avons procédé à une analyse historique et architecturale du secteur constituant notre terrain, c'est-à-dire des différentes strates de construction accumulées depuis le XVI<sup>e</sup> siècle. À partir des données ainsi recueillies et compte tenu des exigences actuelles de la ville et de la Galerie, nous avons déterminé le caractère des ouvrages et la forme des édifices, et établi le cahier des charges et le projet technique.

I. P. — À ce propos, dites-moi, les collaborateurs de la Galerie Tretyakov vous ont-ils aidés ? Quels ont été vos rapports avec eux ?

G. A. — Le personnel de la Galerie nous a apporté une aide inestimable, surtout lorsque nous nous sommes attaqués au plan d'aménagement des salles d'exposition et des réserves. Son directeur, Y. Korolev, a constitué un groupe de travail spécial, composé de critiques d'art, de restaurateurs et d'autres spécialistes, qui nous servait d'interlocuteur. Au début, nous avons eu du mal à trouver un langage commun, car les collaborateurs de la Galerie n'avaient jamais eu affaire auparavant à des architectes ou à des ingénieurs de bureau d'études et ne savaient pas lire un plan, mais ils s'y sont mis assez vite.

Nous n'avions vraiment aucune expérience de la conception de musées, mais nous nous sommes mis à étudier sérieusement les questions de construction et de

fonctionnement qu'ils posent, et nous nous sommes déplacés plusieurs fois pour voir ce qu'il en était dans d'autres musées. Nous avons régulièrement des réunions avec le personnel de la Galerie, au cours desquelles chacun de nous exposait ses besoins. Elles faisaient l'objet d'un compte rendu, document officiel où les décisions prises étaient consignées. En mettant ainsi nos idées en commun, nous avons réussi à trouver des solutions assurant aux œuvres d'art les meilleures conditions possibles, aussi bien dans le dépôt et le bâtiment technique que dans le bâtiment principal, et aux visiteurs le confort voulu.

I. P. — Revenons à l'établissement du projet et à la construction des nouveaux locaux de la Galerie : le dépôt et le bâtiment technique. C'est la même société finlandaise qui s'en est occupée. Quelles étaient ses obligations et quels ont été vos rapports avec elle ?

G. A. — Je tiens à dire avant tout que la société finlandaise IUT a été, dans les deux cas, sélectionnée sur concours. En vertu de son contrat, la société devait se charger d'une partie des dessins d'exécution (car elle apportait sa propre technologie) et livrer des ouvrages « clés en main ». Nous devions, quant à nous, faire l'étude générale du projet, établir le cahier des charges détaillé à l'intention de la société pour toutes les parties du projet et harmoniser toutes les études d'exécution. Après l'échange de documentation et de plans au stade du projet technique, la société a commencé à établir les dessins d'exécution. Elle nous les a ensuite soumis pour examen et harmonisation, par catégorie de travaux (la partie construction-architecture et tous les services techniques).

Les délais étaient assez serrés (30 jours, dont 10 pour les intérieurs), et il a fallu fournir un travail intensif, d'autant plus que les négociations avec les Finlandais se prolongeaient parfois tard dans la soirée ; mais cette expérience était extrêmement stimulante et j'en ai retiré énormément de satisfaction. Le principal entrepreneur était Glavmosstroï (Direction générale du logement et de l'urbanisme de la ville de Moscou), qui a pris une part très importante à la construction (préparation du « terrain », travaux d'excavation), mais c'est bien sûr aux équipes finlandaises d'ingénieurs et d'exécutants très qualifiés que nous devons d'avoir pu réaliser tout ce que prévoyait notre projet. Les Finlandais nous ont beaucoup appris sur la façon de concevoir un tel projet, encore que dans l'ensemble nos architectes soient eux aussi qualifiés. Je dirai même plus : les architectes étrangers n'auraient pas pu seuls mener à bien une opération pour laquelle il fallait connaître la spécificité de nos constructions, l'histoire du quartier où se déroulaient les travaux et la « saveur » du vieux quartier de Zamoskvorietchie.

Le dépôt a été construit en quatorze mois. En ce qui concerne le bâtiment technique, la Galerie n'ayant pas encore obtenu de la société tout ce qu'elle voulait, la commission d'État compétente n'a pas, pour le moment, procédé à la réception des travaux. Cela dit, abstraction faite des contretemps toujours inévitables, surtout dans une opération aussi complexe que la conception et la

construction d'un musée, nous avons eu, à mon avis, beaucoup de chance de pouvoir travailler précisément avec cette société.

### Une zone piétonne

I. P. – Si je comprends bien, dans les deux bâtiments, vous avez atteint le but que vous vous étiez fixé : créer les meilleures conditions de conservation et de présentation pour les œuvres d'art, et de confort pour les visiteurs. Et qu'en est-il de l'aspect extérieur du bâtiment technique et du dépôt, qui doivent s'harmoniser avec le bâtiment rénové de la Galerie et s'intégrer au milieu urbain historique ?

G. A. – Pour traiter les façades des deux bâtiments, nous avons tenu compte des principes retenus par nos prédécesseurs pour celle de l'entrée principale. C'est pourquoi le parti adopté pour les façades du dépôt et du bâtiment technique respectent les mêmes proportions, le même écartement modulaire des arcades et des fenêtres, ainsi que la même combinaison mur de brique rouge - chaînage de pierre blanche. Toutefois, je tiens à souligner que nous n'avons pas cherché à faire « vieux russe », mais à repenser et à recréer l'héritage architectural du passé.

I. P. – A-t-on prévu un accès à la Galerie pour les handicapés ?

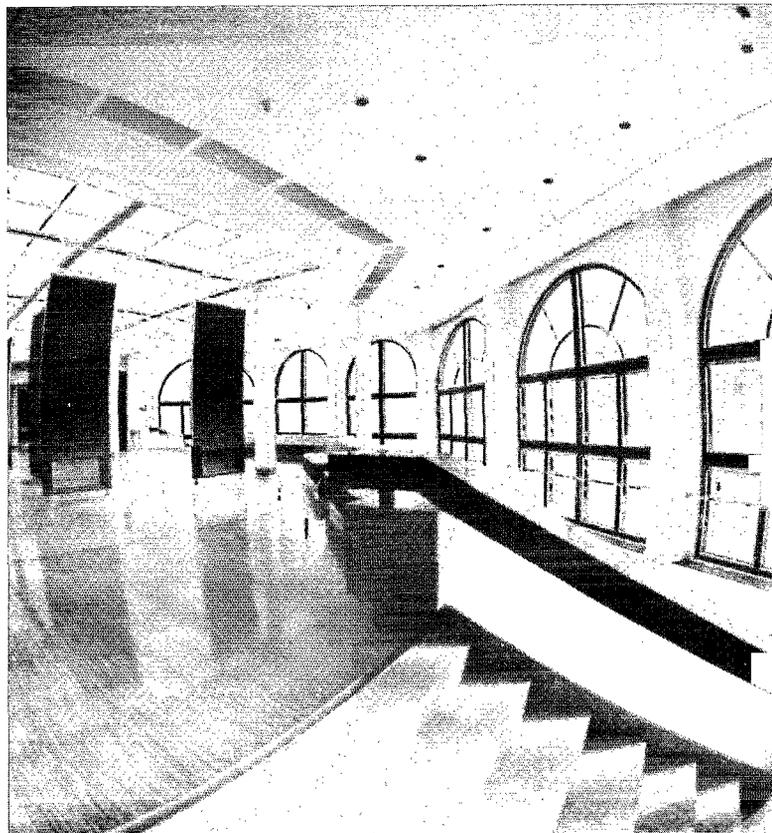
G. A. – Oui, par la rue piétonne Lavrouchinski, ils pourront accéder au rez-de-chaussée du bâtiment principal ou au bâtiment technique en fauteuil roulant, puis aux premier et deuxième étages en ascenseur. Comme les bâtiments sont reliés, ils pourront se déplacer sans problème à travers les salles d'exposition.

I. P. – Vous vous occupez d'un plan d'aménagement intégré du secteur. Pouvez-vous nous en dire quelques mots ?

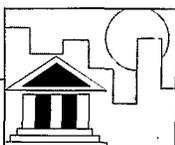
G. A. – Autour des bâtiments dont nous avons déjà parlé se regroupent les autres locaux attenants à la Galerie, qui forment une sorte d'« île des arts ». Un seul plan d'aménagement a été élaboré pour tout ce secteur. La rue Lavrouchinski restera une zone piétonne, et nous avons l'intention de revêtir les trottoirs d'un dallage blanc, et la chaussée d'un fin pavage rouge, ce qui rappellera les rue d'autrefois, avec leur chaussée pavée et leurs trottoirs à dalles de calcaire. Comme le quartier accueillera diverses manifestations qui devraient attirer beaucoup de monde, il y aura là des services de restauration collective (buffets, cafés, et par la suite un restaurant) et des toilettes publiques. Un parc de stationnement automobile sera ouvert à proximité.

En conclusion, je voudrais dire que j'ai eu une chance extraordinaire, car concevoir le projet d'un ensemble tel que la Galerie Tretyakov est un bonheur immense. Peu d'architectes en ont l'occasion dans leur vie. ■

Photos reproduites avec l'aimable autorisation de la Galerie Tretyakov



L'une des salles d'exposition du bâtiment technique. Sur la gauche, on voit les panneaux qui serviront à l'accrochage des tableaux. Ces panneaux peuvent se mouvoir sur différents plans à l'aide de rails de guidage montés dans le plafond vitré. Cela permettra de les déplacer selon les besoins de l'exposition.



## Combien de musées à Bucarest ?

Corina Sandu

*Après tant d'événements dramatiques au cours des derniers mois, où en est la vie des musées à Bucarest ? Corina Sandu – née roumaine, naturalisée française et détentrice d'une maîtrise de muséologie – s'est rendue sur place afin de recueillir des éléments de réponse qui intéresseront, à n'en pas douter, tous nos lecteurs. Son premier constat : personne n'a pu lui dire avec exactitude le nombre de musées que compte la capitale roumaine. Pourquoi un tel manque d'informations, pourtant fondamentales, et, partout ailleurs, facilement accessibles ? Voici l'explication de Corina Sandu, qui nous avait déjà présenté l'état et les perspectives de la revue Revista Muzeelor dans notre numéro 168.*

Au commencement il n'y avait rien. Beaucoup de gens savaient à peine que la Roumanie existait. Puis il y eut le 22 décembre 1989, date que nous n'oublierons pas à cause des images terrifiantes qui rappelaient, surtout aux Européens, la fin de la seconde guerre mondiale. Grâce à la télévision, partout des gens ont vu et vécu la révolution roumaine, issue du désespoir d'un peuple longtemps humilié par une dictature sans merci. Les Roumains ont payé très cher leur désir de liberté : vies humaines, bâtiments détruits ou défigurés... mais aussi nombre d'œuvres d'art disparues. On se souvient encore du Musée d'art et de la Bibliothèque centrale universitaire de Bucarest en flammes au cours de la nuit du 22 au 23 décembre 1989. Au même moment, le monde a découvert un peuple, un pays, une culture. Jusqu'alors la Roumanie existait pour elle-même, complètement isolée du monde. Les Roumains n'avaient pas le droit de sortir de leur pays, et les étrangers y pénétraient difficilement.

Parmi les lecteurs de *Museum*, qui connaît les collections des musées roumains ? Qui connaît les publications, les recherches des spécialistes roumains dans les domaines de la muséologie, de la restauration, de l'archéologie ? Nous sommes allés visiter les musées de Bucarest – voyage plein de découvertes et de surprises. Le patrimoine roumain a été protégé et conservé dans les musées, grâce à un effort professionnel sans précédent accompli par les muséologues, les restaurateurs et les chercheurs.

### FAIRE DISPARAÎTRE L'HISTOIRE ?

En 1977, Bucarest comptait cinquante institutions muséales : musées nationaux, municipaux, collections privées. Après le tremblement de terre survenu cette année-là, la vie des musées a changé : leur nombre a brusquement diminué, suite à la création du Musée des collections, qui a englobé toutes les collections privées et les « maisons mémoriales ». La constitution de ce musée a marqué la première étape du démantèlement des petites structures muséales de Bucarest, dont les collections étaient plutôt destinées à être cachées dans des dépôts qu'à être exposées. A partir des années 80 a commencé la démolition massive des différentes parties du vieux Bucarest. Monuments historiques, églises, hôpitaux ont été détruits sous les yeux des Bucarestois, qui n'avaient d'autre ressource que de pleurer leur histoire partant en poussière. Effacer l'histoire d'une ville, la remplacer par des palais gigantesques, tel était le plan de la dictature, qui voulait à tout prix que l'histoire du pays commençât avec elle. Mais l'histoire existait dans les musées. Comment la faire disparaître ? On a commencé par démontrer que les musées étaient des institutions inutiles et non productives. Une loi les a contraints à l'autofinancement – lourde tâche dans une ville où le tourisme n'existait pas, et où les visiteurs n'étaient pratiquement que des groupes d'écoliers et d'étudiants.

La deuxième grande étape de la destruction des musées devait être le

regroupement de tous les musées de Bucarest dans deux ou trois bâtiments, ou peut-être un seul, nommé le « Musée des musées ». Par bonheur, ce projet n'a pas eu le temps de devenir réalité.

#### UN MUSÉE DÉSSERTÉ

L'existence de tout musée est conditionnée par l'intérêt que ses collections peuvent présenter pour le public. Le Musée de l'histoire du Parti communiste et des mouvements révolutionnaires et démocratiques de la Roumanie a donc fermé ses portes le 22 décembre 1989. Le Musée de la lutte révolutionnaire du peuple, fondé en 1951, et le Musée de l'histoire du Parti ouvrier roumain, fondé en 1954, ont fusionné en 1966. Leurs collections étaient constituées de documents graphiques de propagande, composés en grande partie d'agrandissements photographiques (car les originaux étaient parfois trop petits pour

refléter la grandeur des événements), et de photocopies (parce que les re-touches volontaires de l'histoire y sont souvent moins visibles que sur les originaux). Elles ont été installées dans les locaux plus vastes du bâtiment, qui abritait le Musée d'ethnographie, dont les collections avaient été dissoutes ou dispersées dans d'autres musées de Bucarest ou de province. Lieu de la désinformation et de la falsification de l'histoire, ce musée a disparu subitement. On le visitait par obligation et non par plaisir. Le bâtiment sera restauré et rendu ensuite au Musée d'ethnographie, qui verra enfin sa collection réunie. Par ailleurs, le Musée de l'histoire de la Roumanie qui, à côté de ses magnifiques collections, a été obligé d'héberger un fonds de cadeaux offerts au dictateur lors de ses innombrables visites à l'étranger est heureux de récupérer un grand espace pour mettre en valeur des œuvres témoignant de l'histoire et de la culture roumaine.

#### LA CRÉATION DES NOUVEAUX MUSÉES A BUCAREST

Bucarest a été amputée d'un grand nombre de ses monuments historiques, rasés au profit de constructions gigantesques qui constituent désormais ce qu'on peut appeler son héritage. Nul ne désirant leur destruction, les spécialistes s'efforcent de leur trouver une utilité : en faire des musées, peut-être. Tel est le cas du bâtiment inachevé, situé à l'angle des rues Stirbei Voda et Splaiul Independentei, dont la surface dépasse 24 000 m<sup>2</sup>. Le Ministère de la culture et la Commission des musées et collections étudient la possibilité de créer un Musée d'art contemporain universel, car aucun musée de ce genre n'existe en Roumanie.

Quant à la réponse précise sur le nombre exact des musées de Bucarest, chiffre inconnu à ce jour, nous vous la promettons pour très bientôt! ■

## EN TOUTE FRANCHISE

# Mettre en scène des choses qui en valent la peine

#### Un entretien avec Jean Rouch

*De Moi, un Noir à Cocorico monsieur Poulet (pour ne citer que ces deux titres), Jean Rouch est surtout connu du grand public comme cinéaste. Et pas n'importe lequel: ses longs ou courts métrages décapent, font découvrir l'autre, amènent rires et sourires sur fond grave. Moins connu, peut-être, reste « l'activiste » du cinéma qui anime la Cinémathèque française, et qui a suscité et nourri – avec un respect sans faille – lui-même ne sait plus combien de vocations cinématographiques en France, en Afrique et ailleurs, nouant en cours de route un solide réseau d'amitiés. C'est donc tout à la fois avec le cinéaste, avec l'activiste et avec l'ami que Museum a eu la chance de s'entretenir.*

**Museum.** – Votre première visite d'un musée remonte à quelle date ?

Jean Rouch. – J'avais environ huit ans – cela se passe donc vers 1925 – lorsque mon père m'a emmené au Louvre. C'est étrange, mais je ne me souviens pas des objets qui y étaient exposés ; ma préoccupation était de savoir à quoi ressemblait le Louvre auparavant ? J'ai demandé à mon père où le roi avait eu son bureau.

Un peu plus tard, le grand choc – encore au Louvre – a été l'Égypte. J'étais particulièrement attiré par une belle maquette, et je sentais combien il était extraordinaire de pouvoir avoir sous mes propres yeux des choses qui avaient été enfouies dans les sables pendant plusieurs milliers d'années.

**Museum.** – Et ensuite ?

J.R. – Je restais tout de même préoccupé par la forme, me demandant, par exemple, pourquoi *Le radeau de la Méduse* faisait plusieurs mètres de côté alors que *La Joconde* était beaucoup plus petite. Je ne comprenais pas pourquoi manquaient des parties de leur corps à la *Victoire de Samothrace* et à la *Vénus de Milo*. Mon père disait que si elles n'avaient pas été mutilées, elles auraient peut-être manqué totalement d'intérêt.

Collégien, je traversais le Jardin du Luxembourg tous les jours, et il me semblait tout à fait normal de penser que les statues qui s'y trouvaient finiraient leurs jours au Louvre.

Mais c'est surtout à partir de dix-sept ans que je retournais très souvent au Louvre. Toute ma famille faisait de

la peinture et il était donc naturel que je m'y intéresse. En fait : que je m'y mette, moi aussi.

Et puis, vous savez, les années 30 étaient une époque absolument extraordinaire à Paris. Au Café du Dôme, à Montparnasse, j'ai vu le jeune Salvador Dali faire un croquis en quelques gestes rapides. Et il m'a parlé des couleurs – des bleus de Prusse et des verts foncés de Courbet. C'est lui qui m'a dit d'aller au Louvre voir sa peinture.

*Museum.* – Le nombre impressionnant de tableaux accrochés au Louvre ne vous décourageait pas ?

J. R. – Mais non, pas du tout. J'étais très sélectif. J'étais capable – je le suis toujours, d'ailleurs – d'aller au musée pour regarder un seul tableau ! Je l'ai fait il y a deux mois aux Offices de Florence : dix minutes devant un tableau, un seul, et puis je suis reparti. Cela dit, si un autre tableau dans la même salle avait manqué, je l'aurais remarqué et cela m'aurait gêné, comme si la mise en scène du tableau que j'étais venu voir n'avait pas été complète. Étrange, non ?

*Museum.* – L'œil qui voit tout – qui doit tout voir simultanément – n'est pas humain, ne peut être que mécanique, un objectif de caméra par exemple.

J. R. – Attendez ; on viendra au cinéma dans un instant. Mais d'abord je voudrais encore évoquer le Louvre et le Paris des années 30. Le Louvre, c'était mon École des beaux-arts.

*Museum.* – En quelque sorte votre faculté de cinéma aussi ?

J. R. – Pas du tout. C'est Henri Langlois, le créateur de la Cinémathèque française, qui m'a tenu lieu d'école de cinéma. Quel personnage c'était ! Tout autour il y avait un bouillonnement que je qualifierais de modernisme culturel. Il avait le surréalisme. André Breton récitait ses poèmes au tout nouveau Théâtre des Champs-Élysées. Picasso exposait *Guernica* (le modernisme était d'autant plus frénétique que le monde s'acheminait vers la guerre – le pire se dessinant à l'horizon, les créateurs se dépêchaient), et la Salle Pleyel, ce bastion du classicisme, s'ouvrait au jazz : Louis Armstrong, Duke Ellington... Eh bien, au milieu de tout cela, voilà Henri Langlois – un fil électrique en guise de ceinture – qui, dans une salle très velours-rouge-et-bois-doré du huitième arrondissement, montrait des films anciens qu'on ne pouvait voir nulle part ailleurs. Il n'y avait rien de contradictoire dans cette juxta-

position, d'ailleurs. Moi, j'adorais ces vieux films, mais j'aimais tout autant la chanson *On the sunny side of the street*.

*Museum.* – Quel rapport ?

J. R. – Mais justement, tout cela c'était un musée, un peu fou par moments, mais un musée tout de même ; je veux dire : une mise en scène de choses qui en valaient la peine !

*Museum.* – Mais ne créait-t-on pas justement à cette époque des musées novateurs, le Musée de l'homme par exemple ?

J. R. – Ah, le Musée de l'homme : parlons-en ! Avant, il y avait eu le Musée de l'ethnographie, et là, la mise en scène, c'était des dioramas, des reconstitutions en grandeur nature. Un gosse qui tombait dans ces conditions sur un guerrier mourait de peur – mais n'oubliait pas. Or avec la création du Musée de l'homme en 1937, les mannequins ont disparu. Et le rêve aussi.

Prenons un exemple : les masques dogon. Marcel Griaule en avait rapporté des quantités. Mais exposés là, dans des vitrines mortes, ce n'était que des objets... morts. C'est comme si on mettait en vitrine le costume que portait Nijinski dans *Prélude à l'après-midi d'un faune* : beau, peut-être, mais figé... mort !

Moi, je les avais observés et étudiés au Musée de l'homme, ces masques dogon ; mais je ne les « voyais » pas. Je ne les ai réellement découverts qu'en les voyant danser, au Mali, bien après. Voilà une belle leçon de muséologie !

*Museum.* – Y en a-t-il d'autres qui jaillissent de votre expérience ?

J. R. – L'éclairage. C'est fou ce qu'un changement d'éclairage, même mineur (peut-être surtout mineur), peut modifier la perception, l'interprétation d'un objet, que ce soit sur un plateau de tournage ou dans un musée. Tenez, par exemple : je monte en ce moment (d'ailleurs il va falloir que j'y aille) un film sur la Révolution française. Pour illustrer le problème de l'esclavage, j'ai trouvé un tableau. Eh bien, un léger éclairage supplémentaire – obtenu grâce à un petit projecteur à quartz – nous a fait découvrir des choses qu'on n'avait tout simplement pas vues auparavant.

Ensuite – et là je reviens à l'idée d'aller au musée pour voir un seul tableau – il y a l'importance de la sélectivité. Souvent, je crois, ce sont les collections qui dictent l'accrochage sur-encombré des toiles ou l'entassement des objets. Dans ces cas, il devrait y avoir un meilleur équilibre entre ce

qu'on possède et l'espace dans lequel on peut l'exposer. Il y a sans doute un lien avec les politiques d'acquisition : ceux qui en sont responsables me font parfois penser à ces nouveaux riches qui achètent des livres qu'ils n'ouvriront jamais : « Allez, mettez-moi trois mètres cinquante de belles reliures ! » Il faut donc faire un choix, il faut être sélectif.

J'étais il y a quelques jours au Festival de Rotterdam. On y a montré deux mille films dans cinq ou six salles en l'espace de quelques jours. *Deux mille...* vous vous rendez compte ? Quel rassemblement abusif ! Quelle bouillie ! Et les pauvres critiques cavalaient d'une salle à l'autre, ne voyant que quelques minutes d'un nombre réduit de films ; personne, en tout cas, n'a pu en voir même le quart. En fait, c'était comme s'ils zappaient avec la télécommande de leur poste de télévision : ils n'ont rien vu du tout.

La Galerie Maeght, à Saint-Paul de Vence, a trouvé une solution. Là, le critère n'est pas « toujours plus » ; c'est « peu, mais bien, et avec beaucoup de goût ».

Combien de muséologues ont du goût aujourd'hui ? La Cinémathèque française aimerait les connaître – mais pour un salaire garanti, s'abstenir !

*Museum.* – Vous regardez ma montre ; je sais que vous devez partir. C'est dommage qu'on n'ait pas abordé le cinéma.

J. R. – Mais si, mon cher *Museum*, nous n'avons parlé que de cela dans cet entretien ! Voir, éclairer, percevoir, interpréter, sélectionner avec du goût – mettre en scène des choses qui en valent la peine – c'est quoi, sinon du cinéma ? ■

# RETOUR ET RESTITUTION DE BIENS CULTURELS

## Le projet de convention d'Unidroit dirige l'attention sur les acheteurs

Lyndel V. Prott

*Que peut-on faire pour venir à bout de « l'inadvertance intentionnelle » de certains acheteurs de biens culturels dont le droit de propriété est juridiquement discutable ? C'est l'importante question que cherche à résoudre un nouveau projet de convention dont le texte est publié ci-dessous, et qui est présenté ici par M<sup>me</sup> Lyndel V. Prott, spécialiste réputée du droit du patrimoine international et ancienne présidente du Comité Intergouvernemental de l'UNESCO pour la promotion du retour des biens culturels à leur pays d'origine ou de leur restitution en cas d'appropriation illégale. Cet article a été rédigé avant l'entrée en fonction de M<sup>me</sup> Prott à son poste actuel de chef de la Section des normes internationales, à la Division du patrimoine culturel de l'UNESCO.*

En 1982, les deux consultants qui avaient établi, à la demande de l'UNESCO, un rapport sur le trafic illécite de biens culturels<sup>1</sup> ont recommandé d'inviter un organisme dont les activités visent à l'unification du droit privé, comme la Conférence de La Haye de droit international privé ou l'Institut international pour l'unification du droit privé (Unidroit) de Rome, à étudier les questions de droit privé relatives au trafic illicite de biens culturels. L'une des questions soulevées serait, par exemple, la question de la protection de l'acheteur de bonne foi, qui pourrait n'être qu'un instrument entre les mains de ceux qui se livrent, en toute connaissance de cause, à un commerce illégal. Une recommandation en ce sens a été adoptée en avril 1983, à l'issue d'une consultation d'experts de l'UNESCO visant à assurer une meilleure application de la Convention de 1970 concernant les mesures à prendre pour interdire et empêcher l'importation, l'exportation et le transfert de propriété illicites des biens culturels. L'UNESCO a alors dégagé les ressources nécessaires pour permettre à Unidroit de consacrer deux études aux questions de droit privé que soulèvent les efforts visant à mettre fin au trafic illicite de biens culturels<sup>2</sup>. A la suite de ces rapports, un comité d'étude a été chargé de rédiger un avant-projet de convention relative à des règles uniformes. Ce comité d'étude, auquel l'UNESCO a envoyé deux experts consultants et un représentant du Secrétariat, s'est réuni trois fois à Rome, au siège d'Unidroit, en décembre 1988, avril 1989 et janvier 1990. Ses travaux ont abouti à l'avant-projet de convention dont le texte suit. Ce texte a été approuvé par le Conseil d'administration d'Unidroit, et sera bientôt

soumis pour étude à un groupe d'experts gouvernementaux qui formuleront des observations à son sujet. En dernier lieu, le texte sera soumis à une conférence diplomatique qui, espère-t-on, adoptera formellement un texte final.

L'avant-projet de Convention sera du plus grand intérêt pour les musées, les collectionneurs et les négociants, parce qu'il incitera les acheteurs d'objets culturels à faire preuve d'une plus grande vigilance s'ils veulent que leur acquisition soit protégée. Il présente aussi un intérêt pour les juristes parce qu'il changera, à l'égard de certains objets culturels, des règles établies de longue date dans les systèmes européens de droit civil et dans les dispositions d'autres pays qui s'en sont inspirés.

### « BIENHEUREUSE IGNORANCE »

La complexité de la législation et les difficultés particulières – mal connues des juristes – que soulève le trafic illicite faisaient de la tâche du Comité d'étude une entreprise particulièrement ardue. En règle générale (il y a quelques exceptions), le système de *common law* en vigueur dans de nombreux pays anglophones ne protège pas l'acquéreur de biens volés. En revanche, les systèmes de droit civil en vigueur en Europe et ceux qui en sont inspirés protègent l'acquéreur de bon-

1. L. V. Prott et P. J. O'Keefe, « Mesures législatives et réglementaires nationales visant à lutter contre le trafic illicite de biens culturels », UNESCO, Paris, 1983, doc. CLT-83/WS/16.

2. G. Reichelt, 1986 *Uniform Law Review*, vol. I; 1988 *Uniform Law Review*, vol. II, 53 (angl.), 54 (fr.).

ne foi après un bref laps de temps (immédiatement en Italie, après trois ans en France, après cinq ans en Suisse). Cette règle est considérée comme l'une des principales garanties de la libre circulation des marchandises, et elle est un trait essentiel d'un grand nombre de systèmes juridiques. C'est donc une règle que beaucoup de juristes répugneraient à voir mise en cause.

Il est pourtant bien évident que la présomption de bonne foi dont bénéficie l'acquéreur a encouragé les acheteurs de biens culturels à ne pas s'enquérir de l'origine des biens, objets de la transaction, ce qui leur évitait d'obtenir des informations révélant que les biens en question avaient été volés, illégalement exportés, mis à jour à la suite de fouilles illicites ou fait l'objet de tout autre commerce illicite. Cette attitude de « bienheureuse ignorance » ou d'« inadvertance intentionnelle » a permis aux trafiquants de vendre à leur valeur véritable des biens illégalement commercialisés, et donc encouragé leurs activités. Notons que certains juristes de pays de droit civil, particulièrement au fait des questions de trafic illicite, n'ont pas vu d'autre solution que de demander à l'acquéreur de faire preuve de plus de prudence<sup>3</sup>.

L'avant-projet de convention s'efforce de trouver une solution en encourageant les acheteurs d'objets culturels à s'assurer, par tous les moyens possibles, qu'ils ne risquent pas d'acquérir un objet qui a donné lieu à des transactions illicites. Ce qu'il y a de révolutionnaire dans le projet de convention, c'est qu'il prévoit la restitution à leur propriétaire des objets culturels qui auraient été volés. Le possesseur n'aura droit à une indemnité que s'il a exercé la diligence requise pour éviter l'acquisition d'objets volés. Pour déterminer si le possesseur a fait preuve d'une telle diligence, on considérera notamment le prix demandé, les circonstances de la transaction et la qualité du vendeur – selon qu'il s'agissait, ou pas, d'un négociant connu et accrédité. Le deuxième paragraphe de l'article 4 fait spécifiquement mention d'un « registre accessible » de biens culturels volés. Sera considéré comme registre accessible celui de l'International Foundation for Art Research (IFAR), aux États-Unis d'Amérique, ou encore la nouvelle banque automatique de données qui sera vraisemblablement créée sous peu à Londres par les compagnies d'assurances.

Les dispositions concernant les biens culturels illicitement exportés sont un peu plus complexes. Étant donné la diversité des opinions que l'on rencontre lorsqu'il s'agit de déterminer l'ampleur souhaitable des contrôles à l'exportation (de l'interdiction presque totale à l'absence presque totale de restriction), le Comité d'étude a estimé devoir s'en tenir à une voie moyenne. Aussi, dans l'avant-projet de convention, est-il prévu que seuls sont susceptibles de retour les biens culturels que l'État demandeur et l'État où se trouve l'objet jugent, tous deux, assez importants pour justifier l'obligation de restitution. Il semble raisonnable, pour quelque État que ce soit, d'accepter une telle coopération relativement à un bien dont l'exportation a porté préjudice à l'intégrité de ce bien, ou dont l'omission a porté atteinte à un contexte culturel important, ou dont l'intégrité physique est en jeu (s'il risque, par exemple, d'être divisé en plusieurs parties), ou dont l'exportation a empêché son utilisation par une culture vivante. La cinquième catégorie d'intérêts, mentionnée à l'article 5, 3. e), qui concerne l'importance culturelle particulière du bien pour l'État qui demande la restitution, a été ajoutée pour protéger des objets comme les panneaux de Taranaki (voir *Museum*, vol. XXXIV, n° 4), qui pourraient ne sembler protégés par aucune des autres dispositions, alors qu'ils constituaient, de toute évidence, le type même du bien culturel exceptionnel, ayant une place spéciale dans la vie culturelle, passée et future, de l'État qui en réclamait le retour.

#### UNE PLUS GRANDE DILIGENCE DE LA PART DE L'ACHETEUR

L'avant-projet de convention ne fait pas peser de trop lourdes obligations sur les États. Il ne faudrait pas, en effet, que ces derniers, craignant une ponction supplémentaire sur des ressources déjà grevées, préfèrent s'abstenir d'adhérer à un tel texte. C'est à l'acheteur qu'il incombera de se renseigner comme il convient avant de conclure un achat portant sur des biens culturels, et cela est normal. Si le présent texte est adopté, les États de droit civil devront promulguer des lois portant modification des règles qui, à l'heure actuelle, font qu'il est impossible pour le propriétaire d'un bien culturel de le récupérer, même lorsqu'il peut prouver que cet objet lui a été volé. De nombreux États devront

adopter des lois qui leur permettent d'assurer le retour des biens culturels importants illicitement exportés décrits à l'article 5. Cette obligation prolonge et amplifie les dispositions de la Convention de 1970 de l'UNESCO concernant les mesures à prendre pour interdire et empêcher l'importation, l'exportation et le transfert de propriété illicites des biens culturels. La solution préconisée est semblable à la solution déjà adoptée pour la mise en œuvre de cette convention par certains pays (Canada et Australie, par exemple).

Le présent projet devra passer par de nombreuses phases avant de devenir un instrument international. En encourageant une plus grande diligence de la part des acheteurs et en prévoyant une coopération internationale plus étroite en matière de retour et de restitution des biens culturels, le texte élaboré par le Comité d'étude n'en représente pas moins une contribution utile à l'amélioration des règles de droit privé peu satisfaisantes qui sont en vigueur à l'heure actuelle. ■

3. J. Chatelain, « Les moyens de lutte contre les vols et trafics illicites d'œuvres d'art dans l'Europe des neuf », Commission des communautés européennes, doc. XII/757/76-F, 1976; R. Fraoua, *Le trafic illicite des biens culturels et leur restitution*, Fribourg, Éditions universitaires, 1985, p. 179; S. Rodota, « Exposé des motifs », *Le commerce de l'art*, Conseil de l'Europe, 1988, p. 1-16.

# Avant-projet de convention d'Unidroit sur les biens culturels volés ou illicitement exportés

## Chapitre premier. Champ d'application et définition

### Article premier

La présente Convention s'applique aux demandes de restitution de biens culturels volés ainsi qu'aux demandes visant le retour de biens culturels exportés du territoire d'un État contractant en violation de sa législation en matière d'exportation.

### Article 2

Au sens de la présente Convention, le terme « bien culturel » désigne tout objet corporel revêtant une importance culturelle, notamment artistique, historique, spirituelle ou rituelle.

## Chapitre II. Restitution des biens culturels volés

### Article 3

1. Le possesseur d'un bien culturel volé est tenu de le restituer.
2. Toute demande de restitution d'un bien culturel volé doit être introduite dans un délai de trois ans à compter du moment où le demandeur a connu ou aurait dû raisonnablement connaître l'endroit où se trouvait le bien ou l'identité du possesseur, et dans tous les cas, dans un délai de trente ans à compter du moment du vol.

### Article 4

1. Le possesseur d'un bien culturel volé qui est tenu de le restituer a droit au paiement, au moment de la restitution, d'une indemnité équitable par le demandeur sous réserve que le possesseur prouve qu'il a exercé la diligence requise lors de l'acquisition.
2. Pour déterminer si le possesseur a exercé une telle diligence, il sera tenu compte des circonstances pertinentes de l'acquisition, y compris la qualité des parties et le prix payé, ainsi que le fait que le possesseur a consulté un registre accessible de biens culturels volés qu'il aurait pu raisonnablement consulter.
3. Est assimilé au comportement du possesseur celui de son prédécesseur dont il a acquis le bien culturel par héritage ou autrement à titre gratuit.

## Chapitre III. Retour des biens volés illicitement exportés

### Article 5

1. Lorsqu'un bien culturel a été exporté du territoire d'un État contractant (l'État demandeur) en violation de sa législation en matière d'exportation, cet État peut demander au tribunal ou à toute autre autorité compétente d'un État en vertu de l'article 9 (l'État requis) que soit ordonné le retour du bien dans l'État demandeur.
2. Toute demande introduite en vertu du paragraphe précédent doit être accompagnée, pour être recevable, des précisions permettant à l'autorité compétente de l'État requis d'apprécier si les conditions prévues au paragraphe 3 sont remplies et doit contenir toute information utile sur la conservation, la sécurité et l'accessibilité du bien culturel après son retour dans l'État demandeur.
3. Le tribunal ou toute autre autorité compétente de l'État requis ordonne le retour du bien culturel dans l'État demandeur lorsque cet État prouve que l'exportation du bien de son territoire porte une atteinte significative à l'un ou l'autre des intérêts suivants :
  - a) la conservation physique du bien ou de son contexte ;
  - b) l'intégrité d'un bien complexe ;
  - c) la conservation de l'information, par exemple de nature scientifique ou historique, relative au bien ;
  - d) l'usage du bien par une culture vivante ;
  - e) l'importance culturelle particulière du bien pour l'État demandeur.

### Article 6

Lorsque les conditions du paragraphe 3 de l'article 5 sont remplies, le tribunal ou l'autorité compétente ne peut refuser d'ordonner le retour du bien culturel que s'il estime que ce bien présente, avec la culture de l'État requis ou d'un autre État, un lien aussi étroit ou plus étroit qu'avec celle de l'État demandeur.

### Article 7

Les dispositions de l'article 5 ne s'appliquent pas :

1. Lorsque le bien culturel a été exporté

du vivant de la personne qui l'a créé ou au cours d'une période de cinquante ans après le décès de cette personne.

2. Lorsque aucune demande de retour du bien n'a été introduite devant un tribunal ou toute autre autorité compétente en vertu de l'article 9 dans une période de cinq ans à compter du moment où l'État demandeur a connu ou aurait dû raisonnablement connaître l'endroit où se trouvait le bien ou l'identité du possesseur, et dans tous les cas, dans une période de vingt ans à compter de la date de l'exportation du bien.
3. Lorsque l'exportation du bien en question n'est plus illicite au moment où le retour est demandé.

### Article 8

1. Lors du retour du bien culturel, le possesseur peut exiger de l'État demandeur le paiement concomitant d'une indemnité équitable, à moins que le possesseur n'ait su ou dû savoir, au moment de l'acquisition, que le bien devait être ou avait été exporté en violation de la législation en matière d'exportation de l'État demandeur.
2. Lors du retour du bien culturel, le possesseur peut décider, en lieu et place de cette indemnité, de rester propriétaire du bien ou de le transférer à titre onéreux ou gratuit à une personne de son choix résidant dans l'État demandeur et présentant les garanties nécessaires. Dans ces cas, le bien ne peut pas être confisqué ni faire l'objet d'une autre mesure ayant les mêmes effets.
3. Les dépenses découlant du retour du bien culturel conformément au présent article incombent à l'État demandeur.
4. Est assimilé au comportement du possesseur celui de son prédécesseur dont il a acquis le bien par héritage ou autrement à titre gratuit.

## Chapitre IV. Demandes et actions

### Article 9

1. Le demandeur peut introduire une action en vertu de la présente Convention devant les tribunaux ou

toutes autres autorités compétentes soit de l'État où réside habituellement le possesseur du bien culturel, soit de l'État où se trouve le bien culturel.

2. Toutefois, les parties peuvent convenir de soumettre leur différend à une autre juridiction ou à l'arbitrage.

## Chapitre V. Dispositions finales

### Article 10

La présente Convention s'applique seulement lorsqu'un bien culturel a été volé ou exporté du territoire d'un État contractant en violation de sa législation en matière d'exportation, après l'entrée en vigueur de la Convention à l'égard de l'État contractant dont les tribunaux ou autres autorités compétentes ont été saisis d'une demande de restitution ou visant au retour d'un tel bien.

### Article 11

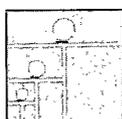
Chaque État contractant conserve la faculté pour les demandes introduites devant ses tribunaux ou autorités compétentes :

1. Visant la restitution d'un bien culturel volé :
  - a) d'étendre les dispositions du chapitre II à des actes délictueux autres que le vol par lesquels le demandeur a été dépossédé du bien ;
  - b) d'appliquer sa loi nationale lorsque cela a pour effet d'étendre la période durant laquelle la demande de restitution du bien peut être introduite en vertu du paragraphe 2 de l'article 3 ;
  - c) d'appliquer sa loi nationale lorsque cela a pour effet de priver le possesseur de son droit à indemnité même lorsque celui-ci a exercé la diligence requise mentionnée au paragraphe 1 de l'article 4 ;
2. Visant le retour d'un bien culturel ex-

porté du territoire d'un autre État contractant en violation de la législation en matière d'exportation de cet État :

- a) de tenir compte d'autres intérêts que ceux qui sont visés au paragraphe 3 de l'article 5 ;
- b) d'appliquer sa loi nationale lorsque cela a pour effet d'appliquer les dispositions de l'article 5 dans des cas qui sont exclus par les dispositions de l'article 7 ;
- c) d'appliquer la Convention notwithstanding le fait que le vol ou l'exportation illicite du bien culturel ont eu lieu avant l'entrée en vigueur de la Convention à l'égard de cet État.

## CHRONIQUE DE LA FMAM



Fédération mondiale des Amis des musées  
 Adresse postale :  
 Secrétariat général de la FMAM,  
 Palais du Louvre, 34, quai du Louvre,  
 75041 Paris Cedex 01, France  
 Tél. : (1) 43.06.61.83

### Flash

En tant que bénévoles volontaires œuvrant pour le patrimoine mondial, les membres de la FMAM se sentent directement concernés par la Déclaration universelle sur le volontariat, que viennent d'adopter les Volontaires réunis à l'initiative de l'International Association for Volunteer Effort (IAVE). En voici, en bref, la teneur : le volontariat est, par son esprit de partenariat et de fraternité, un élément d'épanouissement personnel stimulant l'esprit de solidarité. Une part de responsabilité collective et communautaire incombe à tout engagement bénévole. Cette responsabilité signifie pour le volontaire secret, coopération dans l'exercice de ses fonctions, droit à la formation, et pour l'association devoir d'évaluer les risques encourus, de rembourser les frais engagés par le volontaire et de prévoir la manière de mettre fin à son engagement. Dans la mesure du possible, la FMAM va, à l'avenir, tenir compte de ces principes. ■

# Comment organiser un concours de photographie réservé aux jeunes ?

## L'expérience des Amis des musées de Belgique

*Intéresser les jeunes aux musées, les impliquer concrètement dans la vie muséale, et en même temps sensibiliser les musées sur la façon dont les jeunes les perçoivent – tels ont été les soucis des Amis des Musées de Belgique lorsque, en 1989, ils ont lancé un concours de photographies pour la jeunesse. Pour le décrire et pour en tirer quelques enseignements, nous avons fait appel à Catherine Fache, historienne de l'art, collaboratrice aux Musées royaux des beaux-arts et coordinatrice de plusieurs projets visant à sensibiliser les jeunes à l'art et aux musées.*

**Catherine Fache**

En juin 1989, la Fédération mondiale des Amis des musées annonce qu'elle organisera un concours de photographie réservé aux jeunes, à l'occasion du Congrès triennal de Cordoue en avril 1990. L'Association des Amis des Musées royaux des beaux-arts<sup>1</sup> a voulu d'emblée s'associer de manière privilégiée à la diffusion de ce concours international. L'Association entretenait depuis nombre d'années – non sans perplexité – une réflexion sur l'action à mener pour intéresser davantage les jeunes à la vie des musées, car les moins de trente ans, pourtant bénéficiaires d'une cotisation à prix réduit, ne représentent qu'un dixième de l'ensemble de leurs membres.

La réflexion a été double : pour multiplier le nombre de jeunes adhérents, il fallait aller à la rencontre de ce public spécifique, lui donner du musée une image attrayante. Toutefois les activités *intra* ou *extra muros* qui pouvaient être proposées ne devaient pas concurrencer les programmes du service éducatif, mais de préférence s'orienter vers des objectifs différents.

La lettre d'information trimestrielle adressée aux membres de l'Association n'était pas le support idéal pour annoncer ce concours. Il fallait élargir l'information aux médias, aux écoles, aux milieux de la photographie, et, dès lors, donner au concours une couleur et un enjeu propres : un concours dans le concours. Très vite, il apparut que ce concours concernait toutes les associations d'Amis, et, surtout, tous les jeunes. En toute logique, il devait être organisé au nom de la Fédération des Amis des Musées de Belgique<sup>2</sup>. Son intérêt est réel ; sa nécessité n'est peut-être pas suffisamment évidente. Chacune des associations d'Amis existant en Belgique sollicite par trop ses membres les plus actifs, en général tous bé-

névoles, pour qu'une structure fédérative puisse de surcroît être mobilisatrice. Au moment où d'aucuns s'attachent à redonner vie à cette Fédération quelque peu assoupie, l'idée de lui attribuer cette initiative était bienvenue !

**LE THÈME DU CONCOURS :**  
« AUTOUR D'UN MUSÉE :  
ENTRÉES ET SORTIES »

Le thème, les modalités de participation et le règlement du concours organisé en Belgique sont ceux du concours annoncé par la Fédération mondiale. Pourtant les quelques modifications apportées selon les conseils des spécialistes participant au jury l'ont rendu autonome et indépendant de celui qui l'avait fait naître. Il volait de ses propres ailes !

Les jeunes ont été invités à photographier autour des musées, entrées, sorties, sous quelque angle que ce soit, avec ou sans public. Le thème était séduisant ; restait à le présenter plus comme un stimulant à la création que comme une contrainte restrictive. Selon le règlement, chaque participant pouvait envoyer au maximum cinq photos, le jury prenant en considération l'ensemble de l'envoi d'un candidat. Les épreuves pouvaient avoir plusieurs formats : minimum 13 x 13 ou 13 x 18 cm ; maximum 30 x 30 ou 30 x 40 cm. Les photographies tirées sur papier étaient seules acceptées, en couleurs ou en noir et blanc.

1. L'Association des Amis des Musées royaux des beaux-arts, née en 1967, est parmi les plus anciennes et les plus nombreuses de Belgique ; elle doit son importance au fait d'être liée à un musée d'art bruxellois de grande renommée.

2. La Fédération des Amis des musées de Belgique existe depuis 1973. Elle regroupe trente-huit associations d'Amis dans le pays, soit 22 363 Amis. Les buts de la Fédération sont d'établir entre les groupements du pays un lien favorisant leur connaissance mutuelle, et de coordonner leurs activités.

Affiche (flamand).

**FOTO-  
WEDSTRIJD  
VOOR  
JONGEREN**

**RANDOM  
HET MUSEUM:  
in- en uitgangen.**

**Eerste prijs:**  
8 dagen te New York  
voor 2 personen.

De brochure/wedstrijdvoorwaarden (maandingsdatum: 15 maart 1990) zijn beschikbaar bij de  
FEDERATIE DER VRIENDEN VAN DE MUSEA VAN BELGIË  
Museumstraat 9 - 1000 Brussel - Tel.: (02) 511 41 16

SABONA WORLD AFFAIRS HDM DECHY

**CONCOURS  
DE  
PHOTOGRAPHIE  
RÉSERVÉ  
AUX JEUNES**

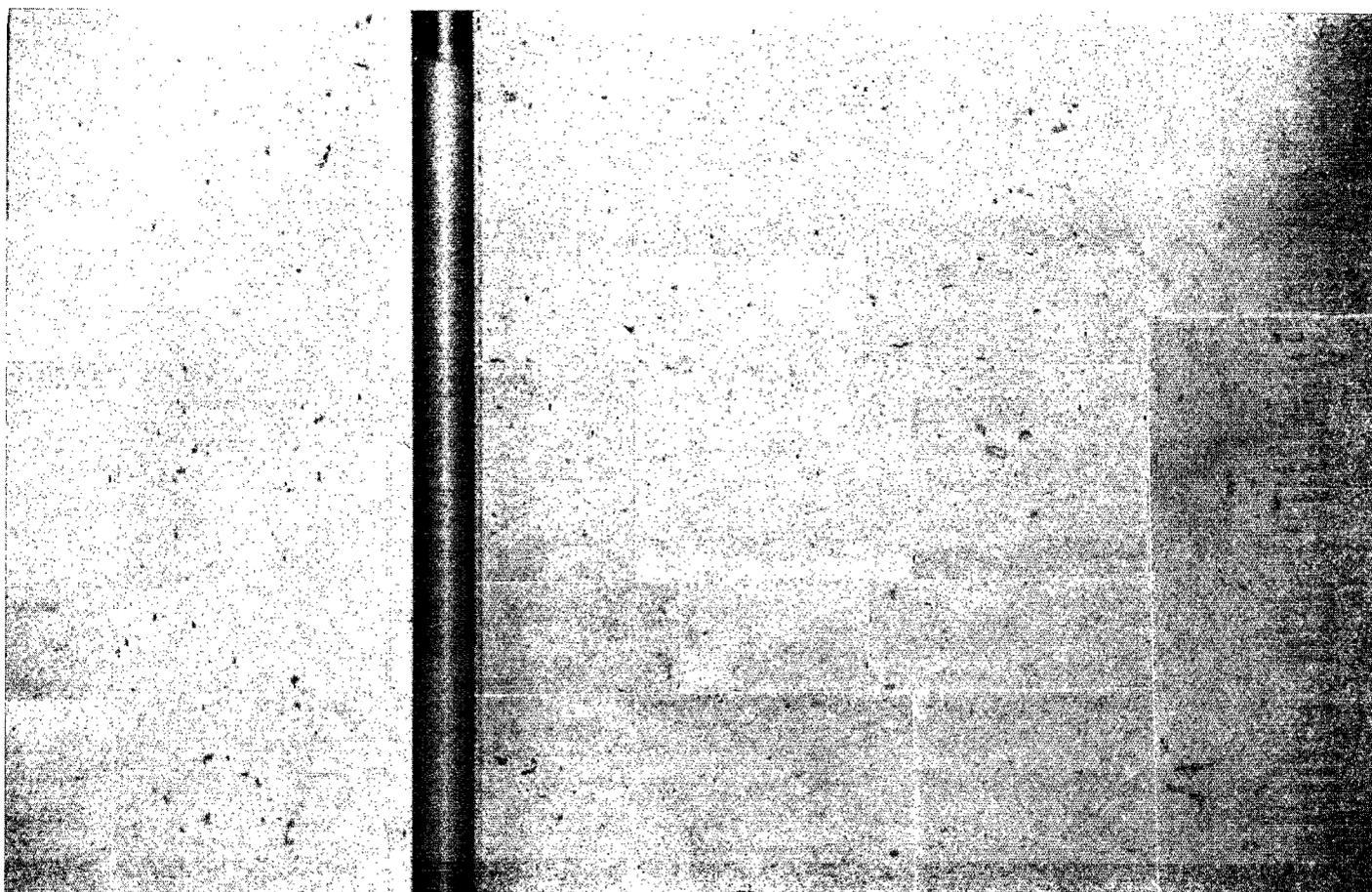
**AUTOUR  
D'UN MUSÉE:  
entrées & sorties.**

**Premier prix:**  
8 jours à New York  
pour 2 personnes.

Les bulletins d'inscription (date limite: 15 mars 1990) peuvent être obtenus à la  
FÉDÉRATION DES AMIS DES MUSÉES DE BELGIQUE  
Rue du Musée 9 - 1000 Bruxelles - Tél.: (02) 511 41 16

SABONA WORLD AFFAIRS HDM DECHY

Affiche (français).



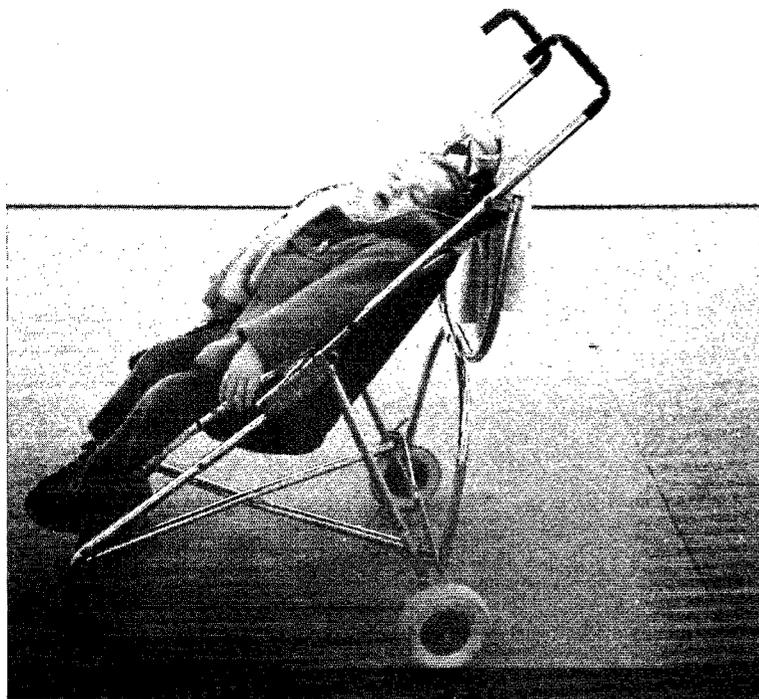
Alexandre Lindner, vingt-trois ans. Premier prix.

## **Fédération des Amis des musées de Belgique**

### **Concours de photographie**

1. Le concours est ouvert aux jeunes résidant en Belgique, âgés de vingt-cinq ans maximum au 16 février 1990.
2. Les concurrents sont tenus de respecter les lois et règlements régissant la prise de vue en vigueur dans le pays où les photos sont prises.
3. Spécifications techniques :
  1. Seules les photos tirées sur papier sont acceptées, en couleurs ou en noir et blanc.
  2. Chaque participant peut envoyer un maximum de 5 photos.
  3. Les épreuves peuvent avoir plusieurs formats : minimum 13 × 13 ou 13 × 18 ; maximum 30 × 30 ou 30 × 40 cm ; elles ne seront pas encadrées.
  4. Au dos de chaque photographie, une étiquette mentionnera le nom du participant, son adresse et le nom du musée photographié.
4. Date limite des envois : les photographies accompagnées d'un bulletin d'inscription doivent être déposées ou envoyées avant le 15 mars 1990 à la Fédération des Amis des musées de Belgique, rue du Musée 9, 1000 Bruxelles.





Renaat Thijs, vingt et un ans. Deuxième prix.

Xavier Löwenthal.



Si la couleur est très communément utilisée par tous ceux qui font des photos dans un contexte de loisirs, le noir et blanc reste apprécié dans les écoles et les ateliers de photos, où les jeunes ont accès aux laboratoires, développent et impriment eux-mêmes leurs clichés. La couleur fait davantage référence à la photo de Monsieur ou Madame Tout-le-Monde ; le noir et blanc reste plutôt l'apanage de ceux qui recherchent une approche professionnelle.

En voulant donner au plus grand nombre l'envie de participer au concours, ne courait-on paradoxalement le risque de n'intéresser personne ? La pertinence de cette question est évidente aujourd'hui, à la lumière des envois reçus et des jugements émis par le jury. De même celle de l'âge des candidats : le concours était ouvert aux jeunes, âgés de vingt-cinq ans au plus au 15 février 1990. Les plus âgés des jeunes concernés mépriseraient peut-être un concours trop largement ouvert ; quant aux plus jeunes, allaient-ils risquer la confrontation avec des plus âgés ?

Il est clair que la participation à un tel concours était encouragée par l'attrait des prix dont il était doté : le gagnant remporterait un séjour d'une semaine pour deux personnes à New York ! De quoi nourrir les rêves de plus d'un jeune Européen ! Le deuxième prix consisterait en un week-end à Londres pour deux personnes. Des livres d'art récompenseraient une dizaine d'autres lauréats. Dans l'organisation de ce concours, l'aide de quelques sociétés fut précieuse et encourageante. La Sabena World Airlines a offert le voyage à New York. Le Crédit communal a apporté son soutien moral et financier, le Syndicat d'initiative de Bruxelles son parrainage. L'information concernant ce concours fut assurée par l'envoi de dépliants et d'affiches (imprimés dans chacune des deux langues nationales) à toutes les écoles de l'enseignement secondaire et aux sections supérieures concernées, ainsi qu'aux musées, galeries de photographie, centres culturels ; la presse, écrite et audiovisuelle, fut également contactée. Chacun de ces secteurs a été couvert grâce à l'acquisition, pour la circonstance, de plusieurs fichiers complets, personnalisés et adéquatement ciblés. Des associations d'Amis de musées eurent à cœur de relayer l'information auprès de leurs membres et de journaux locaux. L'impact de cette diffusion ne faisait aucun

doute. Près de 1 500 dépliants supplémentaires furent, dans un second temps, envoyés à la demande d'enseignants, d'animateurs, et de jeunes eux-mêmes. Quelques semaines plus tard, les premières photos parvenaient au secrétariat... et à la date fixée, le 15 mars 1990, on pouvait se réjouir de la participation de près de 200 jeunes.

Leurs envois provenaient de tous les coins du pays, émanant pour une large majorité d'adolescents âgés de douze à dix-huit ans. Manifestement, plusieurs jeunes avaient participé avec leur classe, encouragés sans doute par des professeurs. Le bilan est donc tout à fait positif, et remplit un des objectifs majeurs du concours : donner aux jeunes une occasion particulière d'aller dans les musées et de porter sur eux un regard personnel et créatif.

En raison des critères d'appréciation du jury, centrés sur la qualité intrinsèque des photographies présentées, les candidats sélectionnés étaient tous d'une tranche d'âge supérieure, et vraisemblablement plus expérimentés. Le jury était composé d'un conservateur en chef, de deux directeurs de musée de la photographie, du rédacteur en chef d'une revue sur la photographie et du président du Syndicat d'initiative de la ville de Bruxelles. Le premier prix est revenu à Alexander Lindner (vingt-trois ans), et le deuxième prix à Renaat Thijs (vingt et un ans), les autres récompenses sont allées à des jeunes âgés de dix-huit à vingt-trois ans. (Notons qu'ils ne s'en sont pas tenus aux seules « entrées et sorties ».)

#### QUELQUES RÉFLEXIONS A POSTERIORI

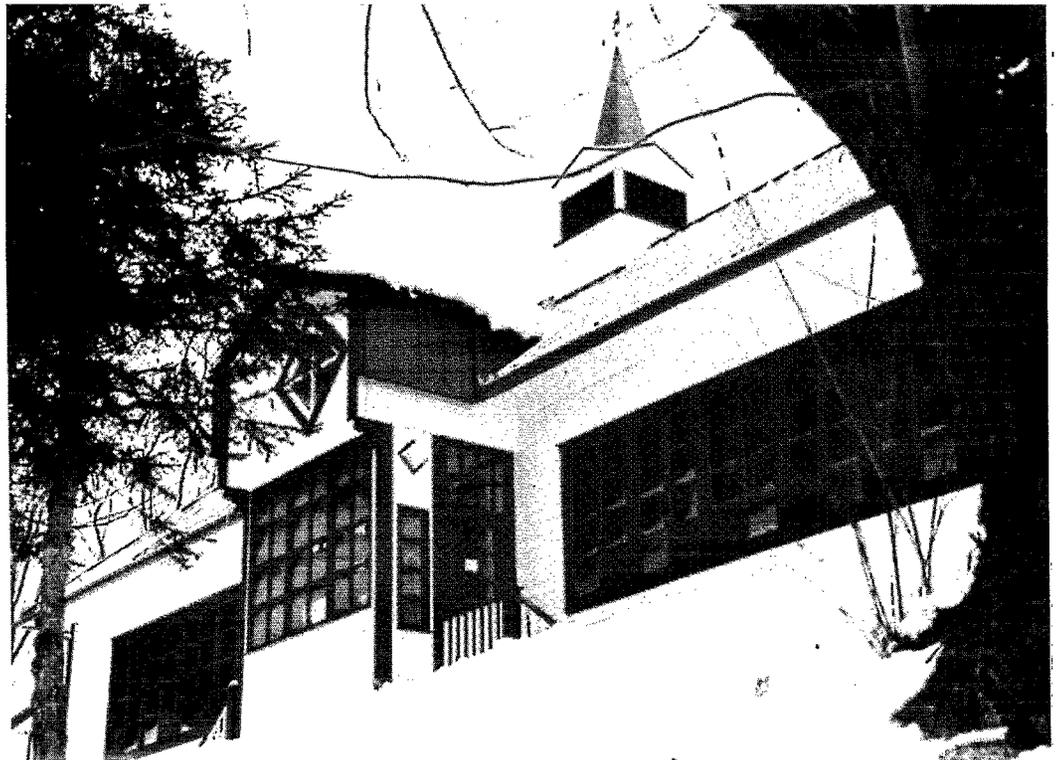
En se montrant exigeant, le jury a certes servi la cause de la photographie, mais a négligé peut-être toute une part d'expression des jeunes. Le choix s'est sans doute opéré au détriment de photographies sans grand intérêt plastique, mais non dépourvues de qualités d'observations, d'humour, de poésie... Il reste donc difficile de proposer aux jeunes d'utiliser des moyens et des techniques qu'ils maîtrisent insuffisamment. La question se poserait dans les mêmes termes s'il s'agissait de peinture, de littérature, de vidéo... L'expérience conduira sans doute à choisir, soit de récompenser le travail de jeunes dont les compétences sont évidentes, soit d'encourager la participation de non-initiés en leur fournissant, d'une ma-



nière ou d'une autre, l'aide nécessaire à leur expression.

L'important était, tout d'abord, de créer une sensibilisation des jeunes au mouvement des Amis des musées. Ne fût-ce que par la participation qu'elle a suscitée, l'expérience a été concluante, même s'il est encore trop tôt pour savoir si l'Association des Amis des Musées royaux des beaux-arts va bénéficier d'adhésions de jeunes Amis pour rajeunir ses cadres. ■

Et qui plus est...



La papeterie Saint-Gilles à Saint-Joseph-de-la-Rive, Charlevoix, Québec.

## « Économuséologie » : un néologisme... payant !

Cyril Simard

*Pour son numéro 162, Museum avait créé le néologisme « muséonomie », plus pour évoquer que pour définir un ensemble encore flou d'interactions entre le monde muséal et l'activité économique de nos sociétés – et pour dire, aussi, qu'un musée ne peut ignorer l'évolution de l'économie qu'à ses risques et périls. Or voici que vient de naître un autre néologisme, l'« économuséologie », qui exprime une réalité déjà en marche, dans certains pays au moins. Pour en parler aux lecteurs de Museum, nous avons fait appel au tout premier « économuséologue », Cyril Simard, architecte et ethnologue, ancien directeur de la planification et du développement du Musée du Québec, et actuellement président de la Commission des biens culturels de cette « Belle Province ».*

Au moment même où le Canada se donne de grandes institutions muséologiques, il me semble utile de diffuser les résultats d'une recherche réalisée entre 1984 et 1989 en ethnologie appliquée. Préoccupé par la gestion de l'art, j'ai fait, au cours des dernières années, une série d'observations à travers le monde. J'ai analysé des expériences et des projets concernant la conservation du patrimoine culturel et des métiers traditionnels dans une perspective de réactualisation : lors d'une visite au Kilkenny Centre, en Irlande, je fus frappé par le renouvellement de la production irlandaise traditionnelle et les services de design offerts par ce centre aux entreprises à la recherche de prototypes ; dans les ateliers PLUS, en Norvège, la disponibilité des concepteurs et l'ouverture des ateliers aux visiteurs éveillèrent ma curiosité sur les centres d'interprétation en communication « vivante » avec le public ; aux États-Unis d'Amérique, dans le Vermont, je fus étonné d'apprendre

que le Billings Farm and Museum finançait une partie de son musée avec les bénéfices réalisés par la vente des chevaux de race.

Ces entreprises-musées et des dizaines d'autres aux Pays-Bas, en Suède, en France et ici même au Canada avaient un objectif commun : la recherche constante d'une formule d'auto-financement.

Au moment où les ressources financières se raréfiaient partout, au moment où des ateliers de production et des métiers étaient en voie de disparition, je me suis donné comme objectif, après recherche, analyse, synthèse et expérimentation d'un cas type, de dégager un concept intégrant culture et économie dans une perspective de développement. C'est ainsi que prit forme l'idée de l'économuséologie. Ce concept trouva par la suite son application dans une entreprise artisanale de papier fait main : la papeterie Saint-Gilles, située à Charlevoix, au Québec.

## UN SYSTÈME MIXTE

Le mot économuséologie est récent et le concept qu'il désigne traduit une nouvelle option culturelle grâce à laquelle le monde de l'entreprise artisanale s'associe à celui de la muséologie, comprise dans son sens le plus large, pour assurer les assises financières d'un organisme original de développement et de diffusion de la culture matérielle d'un lieu. Doté d'un centre d'animation et d'interprétation et valorisant les qualités patrimoniales de l'environnement, ce nouveau centre de production a comme mission de renouveler les produits traditionnels dans le sens de la créativité et des besoins contemporains. Il s'agit donc d'un système mixte d'entreprise-musée où les deux entités sont réunies

pour atteindre à leur autofinancement et sont généralement regroupées sous un même toit. Cet autofinancement étant assuré, l'économusée est en mesure de mieux planifier son devenir, de développer des produits de meilleure qualité, d'assurer une relève compétente, et de contribuer à l'enrichissement du tourisme culturel et scientifique de son territoire.

Étymologiquement, le mot économuséologie exprime les deux préoccupations principales de notre intervention. D'abord « écono », pour souligner l'importance de la rentabilité de l'entreprise, et ensuite « muséologie », pour conférer à l'ensemble la dimension culturelle et pédagogique recherchée qui lui apposeront son sceau d'originalité et sa spécificité. Il n'est pas nécessaire ici de faire une grande

justification de l'emploi du préfixe « écono », mais on prend bien soin de ne pas l'identifier au concept de l'économuséologie, dont les objectifs de mise en valeur de la mémoire collective s'éloignent singulièrement du projet de rentabiliser prioritairement de petites entreprises artisanales productrices de biens utiles, traditionnels ou contemporains.

Notre démarche comporte d'ailleurs cinq grilles d'analyse qui délimitent clairement les paramètres du champ d'application du concept en comparaison avec les modèles classiques en muséographie et en industrie. A titre d'exemple, voici un de ces tableaux montrant la spécificité du concept en matière de conservation. (tableau 1)

Il importe de préciser toutefois que

TABLEAU 1. Les aspects spécifiques de la conservation et de la formation.

Conservation	Musée classique	Centre d'interprétation	Écomusée	Économusée	Industrie culturelle	Entreprise commerciale
Fondement de l'organisme	Conserver pour mettre en valeur une collection	Conserver pour mettre en valeur une thématique	Conserver pour établir une identité avec la population	Conserver pour s'inspirer du meilleur de l'objet et du métier	Conserver pour se resourcer	Conserver pour comparer ou par mimétisme
Sujet	La collection	Le thème	La mémoire collective	Le produit et le métier	L'objet esthétique	Le prototype
Par rapport à l'objet	L'objet « en soi » pour sa valeur	L'objet pour illustrer	L'objet comme témoin	L'objet comme source de renouvellement de la production	L'objet comme épanouissement personnel	L'objet en tant que profit
Par rapport aux techniques de production	Authenticité de l'objet: conformité historique	Interprétation symbolique d'un thème choisi	Connaissance des modes de production dans un milieu donné	Capacité de produire avec la technologie traditionnelle	Possibilité d'adapter la technique traditionnelle	Recherche d'une rentabilité de la technique
Par rapport aux sites et aux bâtiments	L'objet est plus important que la galerie elle-même	L'objet est intéressant lorsqu'il est dans son site naturel et historique	L'environnement global: facteur d'identité	Le bâtiment accentue la spécificité du milieu	Le bâtiment comme milieu de vie et de création	Le bâtiment comme outil de la production et de la vente
Enracinement	Basé sur la collection et les œuvres	Basé sur les études de la thématique	Basé sur le témoignage et le vécu d'une communauté	Basé sur les technologies d'un atelier producteur	Basé sur la créativité d'un créateur autonome	Basé sur les performances et acquis de l'entreprise
L'apprentissage des métiers	En vue de la qualité de la restauration et de la conservation	En vue de la compréhension des techniques et des méthodes	En vue de la compréhension du mode de vie du milieu cerné	En vue de produire des objets de qualité et d'adapter la technique au futur	En vue de produire et créer des objets de qualité	En vue d'une meilleure productivité et efficacité
Type de pédagogie	Par des spécialistes et des bénévoles gradués	Par des spécialistes et des bénévoles du milieu	Animation culturelle par des spécialistes et des bénévoles du milieu	Par les artisans	Au niveau du perfectionnement	Au niveau du perfectionnement
Formation et perfectionnement du personnel	Études spécialisées	Études spécialisées	Autoformation	Par compagnonnage et études spécialisées	Par compagnonnage et études spécialisées	Études spécialisées

la définition de la rentabilité et du rendement d'un écomusée comprend les aspects quantitatifs et qualitatifs de ces notions économiques. L'objectif fondamental d'un écomusée – l'autofinancement – s'identifie aisément au rendement dit « quantitatif » habituellement mesuré à l'aide de normes et techniques comptables sophistiquées; parallèlement, et de manière non moins importante que le rendement économique, les rendements social, culturel et patrimonial composent l'essentiel des effets bénéfiques plus difficilement mesurables que peut produire un écomusée: il s'agit d'un rendement « qualitatif ».

Associé au mot muséologie, «écono» prendra donc ici une allure nouvelle, une interprétation complémentaire; il désignera non seulement l'objectif fondamental du concept, mais il évoquera des réflexes d'autonomie, de productivité et de compétition dans le domaine muséologique. A ce mot neuf correspondent désormais des méthodes, des contenus et des processus de gestion appropriés.

L'écomuséologie est donc un système d'entreprise-musée. Ce modèle désigne une petite entreprise de type artisanal, produisant des objets traditionnels et/ou contemporains, et à connotation culturelle (à l'égard d'un objet, d'un matériau, d'un lieu ou d'une personne), dotée d'un centre d'animation et d'interprétation de la production traditionnelle et actuelle,

valorisant les qualités environnementales et patrimoniales d'un bâtiment et/ou d'un site, et dont l'objectif fondamental est d'atteindre un autofinancement complet du système.

#### OBJECTIFS ET MOYENS D'INTERVENTION NOUVEAUX

Le premier objectif est ainsi strictement financier: atteindre le total autofinancement des opérations, tant commerciales que culturelles. A cette fin, les concepteurs seront obligés de chercher à développer de nouveaux produits, de les commercialiser et d'accéder au niveau de rentabilité avant d'entreprendre l'étape suivante: l'implantation du secteur musée. Ils devront concevoir l'ensemble selon les moyens financiers produits par leur propre capacité financière, cette obligation entraînant, en général, beaucoup de modération dans l'élaboration du programme architectural et constituant une mise en garde contre la « folie des grandeurs ». Ici, c'est tout le processus traditionnel d'implantation qui est révisé. Il faut remarquer que nous nous adressons prioritairement aux ateliers encore « en vie », les réflexes de survie étant déjà acquis.

Le deuxième objectif, d'ordre qualitatif, est le renouvellement de la production, avec pour mission principale de conserver le meilleur de la tradition. Tout en répondant aux besoins actuels des clients à la recherche d'un produit haut de gamme, la production doit ré-

pondre aux normes internationales. Bien plus, cette recherche de qualité vise également le contexte, c'est-à-dire l'architecture et l'aménagement. La qualité de vie, la protection de l'environnement, l'échelle humaine, la spécificité régionale, telles sont les valeurs recherchées par une équipe de base idéale comprenant un ethnologue, un concepteur et un architecte. Cette équipe pluridisciplinaire assure, dès le départ, la complémentarité des fonctions et leur juste équilibre dans le projet.

Enfin, le troisième objectif est une réponse au développement du tourisme culturel et scientifique de la région en diffusant le produit sur les bases d'une muséologie rénovée. Ainsi, la mise en valeur du patrimoine bâti et la préservation des spécificités régionales seront mieux assurées. D'ailleurs, le musée qui sera inventé sera bien particulier. En fait, il s'agira d'un centre d'interprétation de la production locale, destiné à expliquer au visiteur non seulement les techniques d'appoint, mais également à lui permettre de comparer le produit traditionnel à l'actuel, les œuvres étant choisies pour leur capacité de stimuler l'imagination et la créativité des visiteurs et des artisans eux-mêmes. En somme, on privilégie une interprétation passant par des activités de production, par des contacts directs avec les producteurs. L'achat par le client sera le meilleur garant de la qualité du produit.

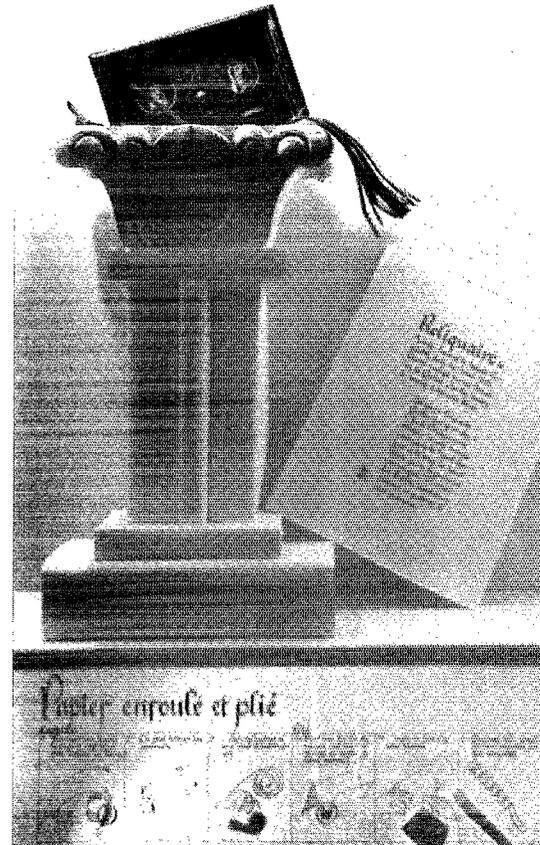


Avec son tamis, l'artisan fabrique les feuilles de papier une à une, selon...  
... une méthode du XVII<sup>e</sup> siècle.



TABLEAU 2. Les quinze questions pratiques concernant la faisabilité.

Critères- objectifs	Conservation	Production	Diffusion	Mise en marché	Gestion
En regard des critères économiques ( <i>autofinancement</i> )	1 L'enseignement du métier peut- il se donner par compagnonnage en atelier?	2 Le produit actuel peut-il être rentable exclusivement à cause de sa qualité reconnue?	3 Peut-on intégrer interprétation et animation sans compromettre la rentabilité de l'entreprise?	4 Les clientèles sont-elles bien connues?	5 L'organisation actuelle est-elle libre de ses choix de gestion? Quel en est l'état juridique et financier?
En regard des critères qualitatifs ( <i>qualité du produit</i> )	6 La technique présente-t-elle en soi un intérêt pédagogique et patrimonial pour la collectivité?	7 La spécificité du produit lui confère-t-elle un cachet d'authenticité?	8 La thématique choisie est-elle suffisamment forte pour devenir populaire par elle-même?	9 L'atelier actuel peut-il produire en quantité suffisante pour répondre à la demande?	10 Est-ce possible de conserver l'échelle d'une très petite entreprise? ( <i>Small is beautiful</i> )
En regard des critères techniques et administratifs ( <i>tourisme culturel et industriel</i> )	11 La récupération d'un bien patrimonial renforcerait-elle votre idée de mise en valeur du lieu?	12 Peut-on compter sur le produit actuel pour promouvoir et affirmer la particularité locale?	13 Accessibilité et démocratie peuvent-elles être aussi votre marque de commerce?	14 En saison, le produit est-il adapté aux demandes et aux besoins des touristes?	15 Est-il possible d'élargir votre base de partenaires et de conseillers?



**Blanc sur blanc, papier sur papier :**  
une vitrine évocatrice faite de produits  
créés sur place.

Afin de guider les personnes et les organismes intéressés, une grille de questions a été construite à partir des trois critères découlant des objectifs (économique, qualitatif et technique) et des cinq grandes fonctions suivantes : conservation, production, diffusion, mise en marché et gestion. L'étude complète<sup>1</sup> répond point par point à ces questions, et fournit des réponses pratiques pour la mise en application du concept : lectures suggérées, grilles d'analyses, caractéristiques du personnel, méthodes de gestion, types d'expertise, etc. (tableau 2).

#### UN PROTOTYPE EFFICACE

La papeterie Saint-Gilles, entreprise de papier fait main, qui, en 1984, devait fermer ses portes pour des raisons financières, nous a servi de laboratoire pour la mise en application du concept. En complément, d'autres recherches ont été menées à l'Université Laval, en arts et traditions populaires, à l'École d'architecture et au Département des arts du Collège d'enseignement général et professionnel de Sainte-Foy (option design) pour vérifier différentes hypothèses. Elles furent convaincantes. Ainsi, après cinq an-

nées de mise en œuvre de cette approche, l'entreprise et les activités muséologiques s'autofinancent complètement, ce qui a pour conséquence d'inciter un grand nombre d'hommes et de femmes d'affaires à s'engager dès le départ dans le développement d'un projet crédible qui en définitive se révèle rentable et autonome.

Le concept a démontré, dans les faits, qu'il pouvait être générateur d'emplois stables, et qu'il constituait aussi un terrain favorable à l'émergence d'un type de gestion commerciale porteur de nouvelles traditions. Cette performance a valu au concept de l'économuséologie d'être reconnu récemment par le Ministère du tourisme du Québec et la Fondation de l'entrepreneurship. La papeterie Saint-Gilles et son concept d'économuséologie se sont alors vu décerner le Grand prix de l'innovation touristique en 1989. ■

1. Cyril Simard, *Économuséologie. Comment rentabiliser une entreprise culturelle?* Montréal, Éditions du Centre éducatif et culturel Inc., 1990, 170 pages.

# Les conservateurs : comment les gérer ?

Sylvie et Ton Wagemakers

*Sylvie Wagemakers, née en 1950, à Bandung (Indonésie). Études de sciences sociales (Université catholique du Brabant, à Tilburg). De 1981 à 1988, professeur dans des écoles commerciales. Depuis 1988, consultant principal en gestion à la Société Rijntraining, Oosterbeek (Pays-Bas). Spécialiste de la formation à la gestion.*

*Ton Wagemakers, né en 1950 à Vught (Pays-Bas). Études de sciences sociales, d'histoire et d'anthropologie (Université catholique du Brabant, à Tilburg) ainsi que de muséologie (Université de Leyde). De 1973 à 1988, professeur dans des écoles commerciales. De 1983 à 1987, directeur de projet au Musée néerlandais du textile. Depuis 1988, coordonnateur des conservateurs au Musée d'ethnologied Rotterdam (Pays-Bas).*

Dans l'administration des musées, l'élément humain est quelquefois négligé ou mal compris. Pourtant, on peut considérer que le musée est un groupe d'êtres humains, ou agglomérat de sous-groupes, et l'analyser comme tel. L'administration d'un musée est donc, dans une très large mesure, une technique sociale. Celui qui en a la charge doit être très conscient de la nécessité de bien définir la nature et les limites du rôle et des responsabilités des différents individus et groupes participants, ainsi que les relations existant entre individus et groupes.

Il était une fois un musée à l'organisation claire et simple. Il comptait un directeur, un certain nombre de conservateurs, secondés par du personnel subalterne chargé de s'occuper des collections, ainsi que des gardiens dans les salles ouvertes au public. Puis le temps a passé. On a vu progressivement apparaître d'autres catégories de personnel : comptables, techniciens, secrétaires, éducateurs, spécialistes de toutes sortes de techniques – conservation, publicité, automatisation, notamment. En d'autres termes, l'organisation est devenue un parfait exemple de bureaucratie : règles et procédures rigides, droit de regard des supérieurs, normalisation des activités et des rôles, enfin autorité fondée sur la position sociale à l'intérieur de la hiérarchie. Le musée apparaissait désormais comme une véritable organisation, et son personnel pourrait donc, à coup sûr, mieux s'acquitter de ses fonctions. Or tel ne fut pas le cas pour tous ses membres. Colloques, articles et lettres de lecteurs publiés dans les journaux, surtout ces dernières années, le montrent bien : les conservateurs s'aperçoivent qu'ils sont incapables de fonctionner dans une organisation bureaucratique de ce genre. Cela les rend malades : leur travail s'en ressent.

Nous aimerions, pour notre part, changer la perspective du débat. Nous préconisons tout d'abord la désigna-

tion d'un administrateur professionnel à la tête des conservateurs. Nous recommandons ensuite que les conservateurs soient traités comme des spécialistes. Voilà, en bref, ce que nous avons à dire. Nous aimerions toutefois nous attarder sur ce point, parce que, dans de nombreux musées, les conservateurs ont peu de chance de jouer le moindre rôle, d'où des résultats catastrophiques pour la qualité des produits du musée, expositions et catalogues par exemple. Pour être bien clairs, nous examinerons d'abord un certain nombre de notions théoriques concernant le spécialiste, le conservateur en tant que spécialiste, et l'administrateur. Dans la deuxième partie de cet article, nous prendrons le cas du Museum voor Volkenkunde (musée d'ethnologie) de Rotterdam (Pays-Bas), et nous expliquerons comment un administrateur professionnel de conservateurs y exerce ses fonctions depuis un an.

## LES SPÉCIALISTES

Présentons d'abord le spécialiste type. L'autonomie professionnelle est la règle d'or de son travail. En pratique, cela veut dire que notre spécialiste détermine lui-même les buts et la nature de sa tâche, qu'il sait où trouver et comment choisir les informations dont il a besoin dans son domaine, qu'il arrête l'ordre des priorités concernant sa tâche, qu'il choisit les partenaires avec lesquels il souhaite faire équipe pour telle ou telle tâche, et qu'il fixe les grandes lignes de son activité.

Les spécialistes diffèrent à plusieurs égards des autres groupes fonctionnels de leur organisation. Ils ne considèrent pas l'organisation dans son ensemble : chacun ne se soucie que du sujet qui l'intéresse, à l'exclusion de tout autre. L'organisation est là pour fournir du travail et une rémunération. Ses buts sont subordonnés aux objectifs auxquels la profession atta-

che de l'importance ; les arguments fondant les décisions sont des arguments de spécialistes, et ne tiennent pas compte des objectifs du reste de l'organisation. Le travail des spécialistes repose sur les contacts personnels : en d'autres termes, les préférences personnelles jouent un rôle majeur. Les problèmes à résoudre concernent leur domaine de spécialisation. Les spécialistes attachent beaucoup d'importance à l'intégrité, définie selon les normes applicables à leur groupe professionnel. Ils estiment que le reste de l'organisation n'a pas à remettre en question ces normes – d'où, si cela arrive, crise de confiance ou même conflit entre spécialistes et direction.

L'organisation ou l'administrateur des spécialistes doit aussi savoir que les spécialistes raisonnent à partir d'un certain nombre de postulats : ils ont parfaitement le droit de ne pas appliquer les décisions de la direction si ces décisions sont en conflit avec leurs propres valeurs et normes ; ils ne veulent pas être « dirigés ». A leurs yeux, ils sont les seuls responsables du résultat de leur travail, même si beaucoup d'autres y ont contribué. Par exemple, si une exposition remporte un grand succès, le conservateur s'en attribue tout le mérite. Les spécialistes suivent toujours d'un œil critique les activités de la direction.

#### LES CONSERVATEURS SONT DES SPÉCIALISTES

Les caractéristiques que nous venons de décrire se retrouvent chez les conservateurs. Leur tâche comporte les aspects ci-après, qui tous justifient, exigent même, l'autonomie professionnelle :

le rôle du musée est de prendre soin de quelque chose que la société tient en haute estime : son propre patrimoine culturel et celui d'autres peuples doivent être conservés et rendus accessibles au public ; dans l'intérêt des objets, le conservateur doit se conformer à des normes professionnelles spécifiques. Ces normes ne sont pas énoncées dans un code de déontologie professionnelle, mais sont généralement admises ; ainsi, le conservateur ne se livre pas lui-même au commerce d'objets, sous quelque forme que ce soit ; il expose les objets en respectant leur contexte, et les décrit avec toute l'érudition nécessaire ;

le « client » du conservateur est souvent un collègue d'un autre musée ou un chercheur appartenant à une université ou à un institut (il y a aussi les collectionneurs, souvent très savants dans leur domaine) ; au musée, le conservateur est le seul qui puisse dialoguer avec ces gens ; enfin, le conservateur est souvent la seule personne qui puisse dire ce qu'un objet représente et apprécier une donation ou un achat.

L'autonomie revendiquée par le conservateur peut se justifier directement par les exigences de sa tâche et par l'intérêt de la collection. En effet, il faut à cet égard décrire les objets, appliquer une saine politique d'acquisition et rendre la collection accessible aux autres par le biais d'expositions, de conférences et de publications, notamment.

#### L'ADMINISTRATEUR DE SPÉCIALISTES

En quoi consiste la tâche d'un administrateur de spécialistes dans une organisation bureaucratique ? Certains principes et axiomes doivent rester présents à l'esprit, à savoir qu'on ne peut administrer des spécialistes en leur imposant des règles et des procédures, que l'administrateur doit s'attacher à augmenter la quantité et à améliorer la qualité du travail fourni par le spécialiste, qu'il doit créer l'espace à l'intérieur duquel les spécialistes pourront fonctionner à leur façon – qui est particulière – au sein de l'organisation bureaucratique, qu'il doit enfin faire tout ce qui est son pouvoir pour que les buts de l'organisation et ceux des spécialistes soient, dans toute la mesure possible, identiques.

A partir de ces axiomes, on peut dégager la stratégie suivante : dans son travail, l'administrateur de spécialistes doit protéger les spécialistes de l'organisation, résoudre leurs problèmes pratiques et user d'autorité pour agir en leur nom. Toutefois, chaque fois qu'il s'agira de leur propre domaine de spécialisation, les spécialistes doivent pouvoir défendre leurs propositions eux-mêmes. S'il arrive que leurs idées ou propositions soient rejetées par l'organisation, l'administrateur doit veiller à ce que ce rejet ne tienne jamais au contenu même de ce qui est suggéré par le conservateur ; en d'autres termes, seules des interventions « extérieures », telles que des considérations financières, devraient être, en pareil cas, des explications acceptables. Ré-

ciproquement, les spécialistes doivent comprendre une fois pour toutes que s'agissant des décisions de politique générale du musée, ils n'ont pas voix au chapitre.

Les administrateurs doivent donner aux spécialistes la possibilité de se livrer à des expériences sans orientation précise, et faire comprendre aux autres membres de l'organisation bureaucratique que pour parvenir à leurs buts, les spécialistes doivent avoir leur propre style de travail. Si le conservateur a une idée susceptible d'être bénéfique pour l'organisation dans son ensemble, l'administrateur doit veiller à ce qu'une suite lui soit donnée. Enfin, les administrateurs doivent coopérer avec les spécialistes pour traduire les propositions de ces derniers en objectifs concrets, en s'attachant à la fois à la qualité et à la quantité.

#### UN EXEMPLE : LE MUSÉE D'ETHNOLOGIE

Passons maintenant à un exemple concret : mon travail (celui de Ton Wagemakers) au Musée d'ethnologie de Rotterdam.

Il y a quelque temps, on recherchait par voie d'annonce un coordonnateur chargé des relations avec les conservateurs. On demandait une personne ayant des aptitudes à la gestion, qui fût également disposée à se mettre au courant des questions concernant l'Asie ou l'Amérique latine. Ce que l'on voulait, c'était un « dirigeant participant ». Le choix final tomba sur un administrateur de profession, ayant l'expérience des musées et certaines connaissances d'anthropologie. La création – récente – de ce poste avait été recommandée dans un rapport, à la suite d'une crise de confiance entre la direction et les conservateurs, elle-même provoquée en partie par un changement de structure : on était passé d'une structure d'organisation simple à une structure bureaucratique (nous avons évoqué plus haut ce genre de transformation). Analysant cette situation particulière, je notai quatre points particulièrement frappants : depuis quelques années, 70 % du budget d'acquisition d'objets avaient été consacrés à l'automatisation ; c'est dire que la part consacrée à agrandir les collections du musée avait été réduite de façon draconienne, et que les conservateurs n'avaient guère l'occasion d'appliquer leur savoir à l'acquisition d'objets, d'autant qu'ils n'étaient pas

seuls à pouvoir présenter des propositions d'achat ;  
 les conservateurs ne consacraient qu'une fraction de leur temps à ce qui m'apparaît comme l'essentiel de leur tâche : la description d'objets ; ils passaient beaucoup plus de temps à contrôler des données simples dont on avait besoin pour mener à bien le projet d'automatisation ;

pour l'organisation des grandes et importantes expositions temporaires, on faisait de plus en plus appel à des spécialistes extérieurs ;

les collections propres du musée servaient de moins en moins souvent de base aux grandes expositions temporaires ; cela voulait dire que le musée ne tirait pas parti du savoir de ses propres spécialistes.

En bref, les conservateurs n'avaient pas l'occasion de jouer leur rôle de spécialistes. Je m'astreignis donc à les traiter comme tels, et à servir de médiateur entre eux et l'organisation bureaucratique.

Pour commencer, j'eus de longs entretiens avec chaque conservateur. Tout fut examiné : leurs études antérieures, leur idée du musée, leurs centres d'intérêt, les expositions qu'il leur tenait le plus à cœur d'organiser, et bien d'autres sujets encore. J'étudiai aussi les documents relatifs à l'orientation du musée, et les objectifs qu'il s'était fixés. Je décidai de commencer par la politique d'acquisition du musée, car elle touche selon moi au cœur même de la tâche du conservateur. Le document mis à ma disposition était rédigé en termes si généraux que pratiquement n'importe quelle donation ou proposition d'achat était acceptable. Je demandai alors à deux conservateurs de décrire, dans un document qui pourrait servir de base à une discussion, les acquisitions auxquelles ils souhaitaient procéder pendant les quelques années à venir. De tels documents pourraient ensuite être évalués par leurs collègues – ce qui représentait l'avantage de la méthode. Après divers entretiens au sein du groupe, les autres conservateurs présentèrent leur propre document. Quelques mois plus tard, un ordre de priorité avait été établi d'un commun accord quant aux acquisitions des quatre années à venir. De plus, chaque conservateur se vit attribuer une certaine partie du budget des acquisitions pour cette même période. Chacun savait désormais exactement ce dont il disposait.

Ces principes généraux d'organisa-

tion, notamment les dispositions financières qui viennent d'être mentionnées, furent approuvés par la direction du musée. Le conservateur devrait désormais produire un document justifiant chaque proposition par rapport à la ligne d'action retenue. Depuis, les conservateurs se réunissent régulièrement pour des échanges de vues très poussés. Lorsqu'une proposition d'achat est présentée par un conservateur, il arrive que d'autres conservateurs jugent insuffisantes les recherches qu'il a consacrées à l'origine ou à l'importance de cet objet, ou estiment que la proposition n'est pas compatible avec la politique d'ensemble adoptée. Les échanges de vues servent aussi à préciser les critères qualitatifs auxquels doivent satisfaire un achat ou une donation. Si le groupe accepte la proposition, elle est transmise à la direction. Ce n'est pas le coordonnateur mais le conservateur lui-même (en tant que spécialiste) qui justifie la proposition. En principe, la direction doit à son tour s'assurer que l'achat proposé est bien dans la ligne de la politique générale précédemment arrêtée.

#### PLANIFICATION CONCERTÉE

Un pas de plus a été accompli récemment. Chaque conservateur doit traduire la partie du document d'orientation générale qui le concerne en un plan d'action étalé sur quatre ans. Ce plan doit indiquer les recherches à effectuer, donner une description complémentaire de la partie de la collection permanente que le conservateur souhaite agrandir et présenter une étude de marché indiquant les endroits d'Europe où des acquisitions sont encore possibles, et l'importance des frais de voyage à prévoir pour localiser et acquérir les objets. Ces plans d'action sont examinés d'abord séparément avec le coordonnateur puis avec le groupe dans son ensemble. Les autres spécialistes ne ménagent pas leurs critiques. Il est arrivé à un conservateur de « refaire sa copie » trois fois avant que les autres n'acceptent ses propositions.

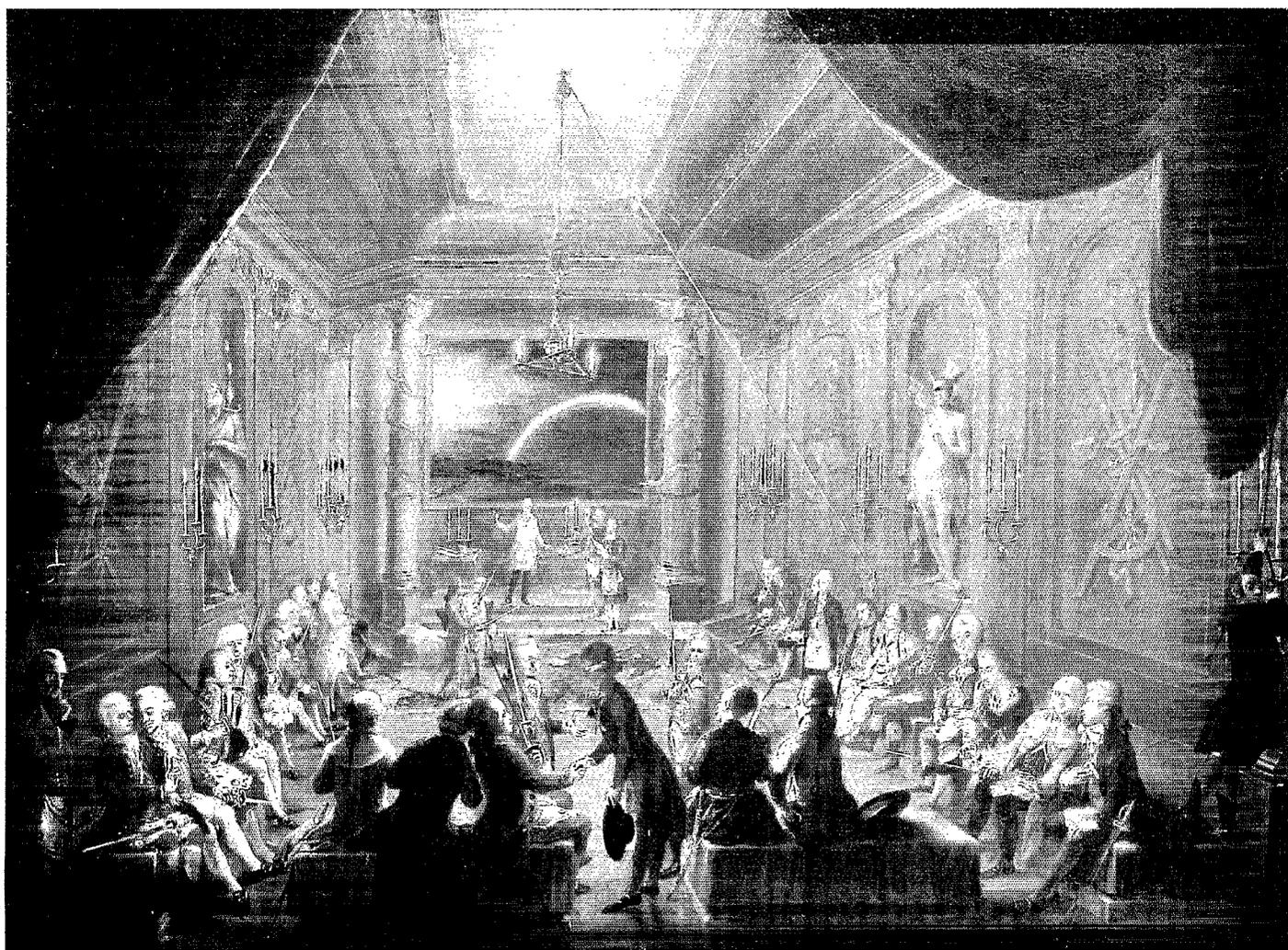
Les plans d'action permettent désormais d'établir un programme des expositions pour chaque conservateur. Les expositions qui seront organisées par deux conservateurs en 1991 et 1992 en sont déjà au stade de la planification initiale. Une expérience est en cours, à laquelle participe l'un des conservateurs : il s'agit d'essayer de regrouper en une sorte de plan de

commercialisation diverses activités – recherche, acquisition, exposition et publication. Comme on peut le voir, nous faisons les choses très progressivement.

Une des principales conclusions auxquelles nous sommes parvenus est la nécessité de très bien définir les résultats recherchés. Au cours d'un entretien avec chaque conservateur, ceux-ci sont traduits en termes quantifiables : nombre de descriptions par an, nombre de contrôles à effectuer sur des descriptions simples en vue de la gestion des collections, nombre de conférences qui seront organisées et type de public auquel s'adresseront ces conférences (il faut en effet évaluer le niveau de difficulté), importance des catalogues et autres publications, enfin temps consacré aux expositions (notamment conception de l'exposition, choix et description des objets et textes généraux). Au stade suivant, les disparités et les similitudes apparaissant entre les résultats prévus par chacun des conservateurs sont examinées en commun et des modifications sont apportées en dehors de toute contrainte. Nous avons aussi instauré une évaluation trimestrielle des progrès accomplis au regard des résultats prévus. Un de ses aspects : l'évaluation mutuelle des propositions d'achat présentées par les conservateurs. Dans les mois à venir, nous examinerons la qualité des descriptions d'objets.

Nous espérons avoir montré que les conservateurs doivent être traités comme des spécialistes, de façon théorique et pratique. C'est là en effet l'intérêt du conservateur, et celui du musée tout entier. Le conservateur ne produira un travail de spécialiste que s'il est traité comme un spécialiste par l'organisation. ■

## Mozart : le franc-maçon



Peinture représentant la tenue de la loge (vers 1790), peintre inconnu. Une initiation dans une loge viennoise (Historisches Museum der Stadt Wien).

Ferdinand Zörrer

Pour marquer le 200<sup>e</sup> anniversaire de la mort de Wolfgang Amadeus Mozart (5 décembre 1791), plusieurs musées organisent en 1990 et 1991 des expositions spéciales. Certaines mettent en lumière une facette peu connue de la vie et de la personnalité du compositeur : son appartenance active à la franc-maçonnerie. Dans cet article, le grand archiviste de la Grande Loge d'Autriche, pays natal de Mozart, retrace brièvement l'engagement maçonnique de Mozart, et rend compte de quelques-unes des expositions qui lui sont consacrées.

Le 5 décembre 1784, la loge Zur Wohltätigkeit (A la bienfaisance) envoya ce message aux loges sœurs : « Proposé pour admission : *Kapellmeister* Mozart. Notre ancien secrétaire, le frère Hoffman, a oublié de faire part de cette proposition aux très honorables loges sœurs ; elle a été transmise il y a quatre semaines à l'honorable loge régionale et nous devrions donc prendre dès la semaine prochaine des dispositions pour son admission, si toutefois les honorables loges sœurs n'y trouvent rien à redire. »

On ignore qui a proposé la candidature de Wolfgang Amadeus Mozart. Peut-être était-ce le maître de loge, le

frère Otto von Gemmingen, qui, à Mannheim, en 1778, fut un des protecteurs du compositeur.

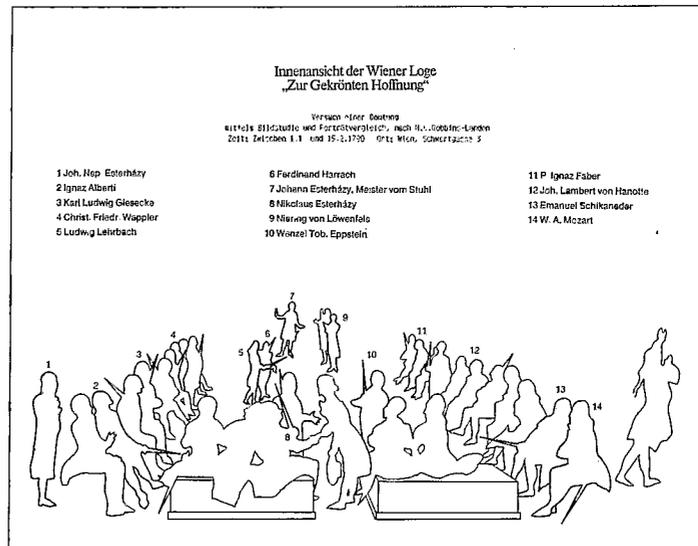
Après avoir été initié, le 14 décembre 1784, Mozart se rendit à la célèbre loge Zur Wahren Eintacht (A la vraie concorde). C'est cette loge sœur qui éleva l'apprenti au grade de compagnon le 7 janvier 1785, à la requête de la petite loge à laquelle il appartenait. A notre connaissance, il n'est fait mention nulle part de l'élévation de Mozart au troisième degré (maîtrise). Mais il est probable qu'il soit devenu maître maçon très peu de temps après avoir accédé au grade de compagnon, comme il était d'usage à l'époque.

Wolfgang Amadeus proposa lui-même la candidature de son père, Léopold, à sa loge, et celui-ci y fut reçu le 6 avril 1785. Le 24 avril 1785, le père et le fils se rendirent à la loge Zur gekrönten Hoffnung (A l'espoir couronné). A cette occasion fut jouée une nouvelle cantate de Mozart, *Die Maurerfreude* (Joie maçonnique, Köchel 471). Les comptes rendus des ateliers de «La vraie concorde» ayant été conservés jusqu'à nos jours, nous savons que Mozart participait assidûment aux tenues des loges. Il n'est pas impossible qu'il ait lui-même proposé la candidature de Joseph Haydn à «La vraie concorde». Ce dernier fut initié le 11 février 1785.

Des annonces, des nombreuses invitations et autres documents maçonniques, il ressort que Mozart était un maçon très actif (il le restera jusqu'à sa mort), ce qui n'était pas le cas d'autres frères non moins célèbres. Lors d'une tenue du troisième degré, l'acteur Karl Friedrich Hensler prononça son oraison funèbre. En voici quelques extraits : «De par la volonté du Grand Architecte de l'Univers, un de nos membres les plus chers et les plus méritants a quitté la Chaîne. Qui ne le connaissait pas ? Qui ne l'estimait pas ? Notre cher frère Mozart... C'était un maçon de cœur et d'esprit... qui n'a jamais oublié d'être un être humain.»

#### «PATIENCE ET TRANQUILLITÉ»

Si sa renommée est immense dans le monde de la musique, son appartenance à la maçonnerie n'est pas toujours et partout reconnue. C'est précisément pourquoi il est très important d'évoquer le Mozart franc-maçon en exposant les documents et les objets témoins de son appartenance. La plupart des documents maçonniques concernant Wolfgang Amadeus Mozart sont conservés aux Haus-, Hof- et Staatsarchiv de Vienne, où ils sont classés «documents confidentiels». Des copies en ont été présentées à l'occasion d'une exposition qui s'est tenue, il y a peu de temps, au Musée des francs-maçons d'Autriche, à Schloss Rosenau (près de Zwettl, Basse-Autriche, à 125 km de Vienne). On peut y visiter des loges datant du milieu du XVIII<sup>e</sup> siècle. Cette exposition spéciale, intitulée *Frère Wolfgang Amadeus Mozart* et inaugurée le 7 avril 1990, se prolongera jusqu'au 3 novembre 1991. Parmi les pièces exposées, se trouvent plusieurs listes de membres – qui confirment le fait que



Dessin permettant d'identifier les personnages représentés dans la peinture susmentionnée, œuvre de H. C. Robbins-Landon.

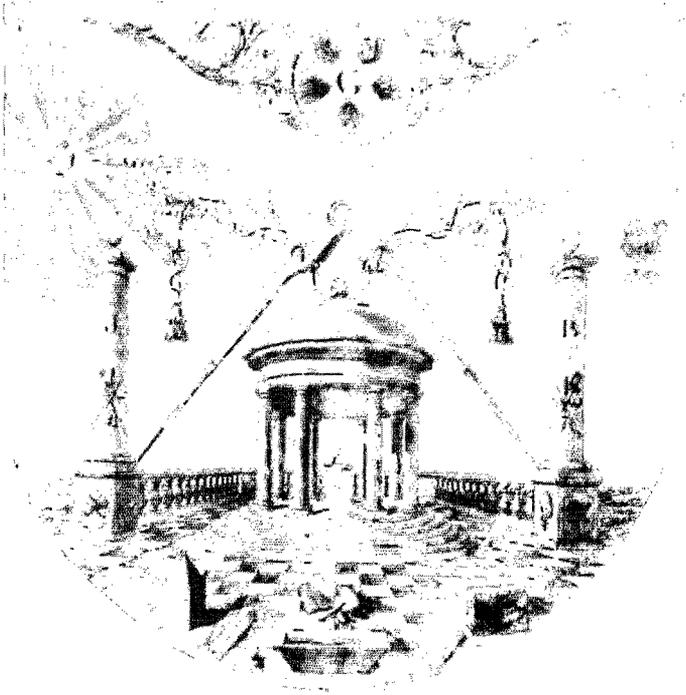
Mozart Wolfgang Amadeus, *Kapellmeister* impérial et royal, était un maçon estimé –, ainsi qu'une lettre de Wolfgang Amadeus à son père Léopold, alors très malade, dans laquelle il relate ses expériences maçonniques. Une autre lettre, adressée à son ami et frère en maçonnerie, Johann Michael Puchberg, nous apprend que Mozart se débattait dans de graves problèmes d'argent. On peut voir aussi le texte de l'oraison funèbre prononcée à la loge, dont nous avons parlé. Sont également exposés les vêtements maçonniques d'un membre contemporain de la loge de Mozart, le frère Franz Johann von Bosset : deux tabliers, une petite truelle ornée d'un ruban bleu, une petite clé en ivoire, et son certificat de maîtrise. Bosset, qui appartenait à la même loge que Mozart en 1789, possédait très probablement les mêmes objets que le musicien.

Bien d'autres objets sont exposés à Schloss Rosenau : des empreintes de tous les sceaux utilisés par les loges viennoises à l'époque de l'adhésion de Mozart. Sur une gravure représentant une vue panoramique de Vienne en 1785, le domicile du compositeur et l'emplacement des loges sont indiqués. Parmi les pièces exposées, on remarque le fameux *Journal für Freimaurer*, où figure, au début du premier volume (1784), l'essai d'Ignaz von Born, *Über die Mysterien der Ägypter* (Des mystères égyptiens), une des sources de l'opéra de Mozart *La flûte enchantée*. On trouve également un livre de Joseph Baurjöpel, un autre frère membre de la loge de Mozart de

1786 à 1790, intitulé *Grundlinien eines eifrig arbeitenden Maurers* (Principes d'un maçon ardent au travail). L'ouvrage est agrémenté de nombreux dessins et gravures illustrant les rituels des différents degrés. Les loges féminines, qui existaient à Vienne à cette époque (la «maçonnerie d'adoption»), l'utilisaient elles aussi. Les croquis et les textes de l'album du frère Johann Georg Kronauer, que cette exposition nous fait également découvrir, sont attribués à de nombreux maçons dont Mozart, qui, le 30 mars 1787, y inscrivit ceci, en anglais : «Patience et tranquillité d'esprit font plus pour guérir nos maladies que tout l'art de la médecine.»

#### MUSIQUE MAÇONNIQUE

Une partie de l'exposition est consacrée à d'autres maçons importants, et à leurs liens avec Mozart. Parmi les musiciens, pour ne citer qu'eux, il s'agit du chanteur Valentin Adamberger, de Pasquale Artaria (qui publia des œuvres musicales de Mozart et de Haydn), d'Emanuel Schikaneder (auteur du livret de l'opéra *La flûte enchantée*) et de Joseph Haydn, proche ami de Mozart. La musique maçonnique de Mozart n'a pas été oubliée. Sont exposées diverses partitions, dont *Die Maurerfreude*, le *Maurerische Trauermusik* (Musique funèbre maçonnique, K 477), et le *Kleine Freimaurerkantate* (Petite cantate des francs-maçons, K 623), le dernier opus – rédigé de la main même de Mozart – inscrit au catalogue de ses œu-



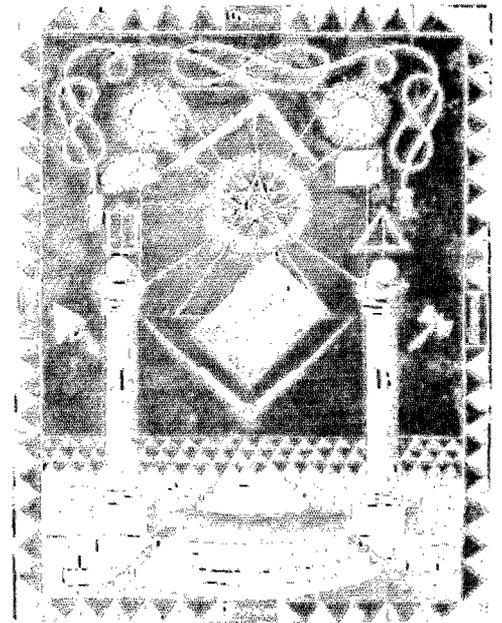
*Maurerrede auf Mozarts Tod*  
(L'oraison funèbre à la loge, prononcée  
après la mort de Mozart).  
Un tablier maçonnique du  
xviii<sup>e</sup> siècle.

vres composées entre février 1784 et les jours précédant sa mort, le 5 décembre 1791. On trouve aussi une documentation détaillée sur le dernier opéra de Mozart (*La flûte enchantée*), et tout le contexte maçonnique de ce chef-d'œuvre, dont la première représentation fut dirigée par le compositeur en personne, le 20 septembre 1791, quelques semaines avant sa mort. Comme musique de fond, les visiteurs peuvent entendre l'hymne national autrichien, écrit par Mozart. A l'origine, c'était un cantique de clôture des travaux de l'atelier : *Lasst uns mit verschlung'nen Händen...* (Donnons-nous la main...), connu par la suite sous le nom de *Kettenlied* (Cantique de la chaîne).

Pour en revenir à notre capitale, les visiteurs peuvent admirer une peinture à l'huile célèbre dans le monde entier – la seule de son espèce – propriété du Musée historique de Vienne. Cette peinture, non signée, représente la tenue d'une loge viennoise vers 1790. Quelques-uns des trente-cinq participants ont été identifiés. On reconnaît notamment, au premier plan, Mozart bavardant avec Schikaneder, son librettiste. Le Musée historique possède en outre un remarquable tapis maçonnique représentant la loge et utilisé par une loge viennoise contemporaine de Mozart. Il a été découvert en 1860 près du Kärntner, après que les mu-

raillies de la ville eurent été démolies. Il était la pièce maîtresse de l'exposition spéciale, organisée en 1984, qui célébrait le 200<sup>e</sup> anniversaire de la première grande loge autrichienne, et qui présentait des centaines d'objets maçonniques, provenant pour la plupart des archives de la Grande loge d'Autriche. Une section spéciale était consacrée à la peinture susmentionnée, et une autre à Mozart et à Haydn. Cette dernière rassemblait trente-trois pièces. Le public eut à nouveau l'occasion d'admirer certaines d'entre elles, lors de la grande exposition Mozart organisée à Vienne en 1990-1991. Il faut ajouter à cela une autre exposition, organisée à Salzbourg par le Mozarteum, qui présentait des objets d'origine maçonnique. Au moment où j'écris ces lignes, certains ont manifesté l'intention d'organiser en 1991 une exposition maçonnique consacrée à Mozart dans un des musées de Prague. Quant aux Néerlandais, ils ont pu se faire une idée de l'engagement maçonnique de Mozart au château de Zeist, en 1990 : *Mozart en de Vrijmetselarij* (Mozart et la franc-maçonnerie).

Espérons que, grâce à cette remarquable série d'expositions, le Mozart franc-maçon soit bien mieux connu après 1991 qu'il ne l'est aujourd'hui. ■



Tapis de loge (tiré du livre de  
J. Baurmjöpel, *Grundlinien eines eifrig  
arbeitenden Freimaurer*).

## Museum sur le terrain



## Aménagement d'un Musée du tapis kazakh

Des troupeaux de moutons blancs, bruns et roux paissaient calmement tandis que – un matin, pas si lointain – *Museum* parcourait les vallons de la steppe kazakh, recouverts de tulipes sauvages, en direction de Chayan. Cette ville de 6 000 habitants est située dans la partie méridionale de la République socialiste soviétique du Kazakhstan, à mi-chemin entre Chimkent, chef-lieu de la région, et Turkestan, ville médiévale qui abrite des monuments remontant au x<sup>e</sup> siècle. A Chayan, le complexe qui regroupe la mosquée et la médersa (école coranique) n'est pas aussi ancien. Il est actuellement en cours de restauration. « Ces bâtiments n'ont qu'une centaine d'années, précise Ishmaev Isakhan, directeur de la restauration. Cependant, nous y sommes très attachés parce qu'ils ont été construits pour l'essentiel grâce aux dons de particuliers. Et à l'époque, une simple brique coûtait très cher, l'équivalent d'un chevreau. »

Grâce à sa mosquée et à sa médersa, Chayan est devenue un centre d'instruction islamique accueillant des pensionnaires de tout le Kazakhstan depuis un demi-siècle. L'État a repris le complexe et l'a sécularisé en 1927. Celui-ci est actuellement en cours de restauration et sera bientôt affecté à plusieurs usages.

PAS SEULEMENT POUR LE PLAISIR  
DES YEUX

Dans l'un des bâtiments, on s'apprête à rouvrir une mosquée, et dans certaines salles de la médersa, bâtie comme un cloître, un enseignement coranique sera à nouveau dispensé. Dans le reste de la médersa et dans l'ancien bâtiment principal de la mosquée ont été aménagés le musée et l'atelier du tapis de Chayan. « Le mouton a constitué la base de l'activité de la population pendant de nombreuses générations. Il fournissait notamment

Le bâtiment principal de la mosquée, qui doit abriter le musée, et la médersa (école coranique), bâtie comme un cloître, qui sera consacrée à l'instruction religieuse et à la production de tapis.



Ishmaev Isakhan, directeur de la restauration.

la laine, avec laquelle on faisait des tapis destinés à des usages domestiques ainsi qu'à la prière, poursuit Ishmaev Isakhan. Dans la plupart des cas, nous n'avons même pas besoin de la teindre puisqu'elle se présente naturellement dans des couleurs différentes. Il n'est donc pas étonnant que nous ayons eu l'idée de présenter dans un musée l'histoire et la production des tapis, sous des formes à la fois éducatives et esthétiques.»

L'ensemble du processus de fabrication – c'est-à-dire la tonte et le filage aussi bien que le dessin et le tissage – sera expliqué et illustré. A cette fin, le musée comportera un atelier. «L'atelier aura évidemment une fonction pédagogique, mais également – et c'est tout aussi important – une fonction commerciale. Les gens de la région et les visiteurs pourront non seulement admirer nos tapis, mais également les acheter.»

S'agissant de promotion des ven-

tes, *Museum* a eu l'idée de demander à M. Isakhan s'il avait déjà entendu parler de notre magazine, dont l'édition russe paraît à Moscou, c'est-à-dire tout de même à plus de 3 000 kilomètres à l'ouest de cette ville assez isolée. Non seulement il connaissait *Museum*, mais il venait tout juste de s'y abonner. ♦

# *En Argentine centrale : un musée monoparental*



Aroldo D. Rosso

Extérieur du musée.

*Nombre de musées contemporains sont des entreprises gigantesques, dotées d'effectifs abondants et de directeurs dont le profil évoque davantage celui d'administrateur commercial que celui de conservateur. Mais l'inverse est vrai aussi, en maintes parties du monde, avec le développement exceptionnel de musées petits et intimes, situés en général loin des grandes villes, qui, dans bien des cas, doivent leur existence à une seule personne. Il s'agit d'un phénomène qui pourrait être dénommé : « le musée monoparental ». Nous en trouvons un exemple particulièrement éloquent en Argentine centrale, et nous donnons la parole à son créateur, Aroldo D. Rosso.*

Le Museo Archeologico Argentino Am-bato est le fruit de plus de quarante années d'efforts que j'ai consacrées à la recherche des premiers peuplements humains sur ce qui est aujourd'hui le territoire argentin. Tout a commencé en 1948, quand j'ai ouvert une exploitation forestière au nord de la province de Córdoba, limitrophe de la province de Santiago del Estero. A proximité se trouve l'ensemble d'art rupestre de Cerro Colorado, mondialement réputé. La découverte de ce site a enflammé mon enthousiasme, l'archéologie étant un sujet qui me tenait à cœur depuis ma plus tendre enfance.

J'ai commencé par rassembler les ouvrages des spécialistes argentins et étrangers les plus célèbres pour approfondir mes modestes connaissances en la matière. A mesure qu'elles s'étoffaient, j'avais de plus en plus envie de me lancer dans les fouilles ar-

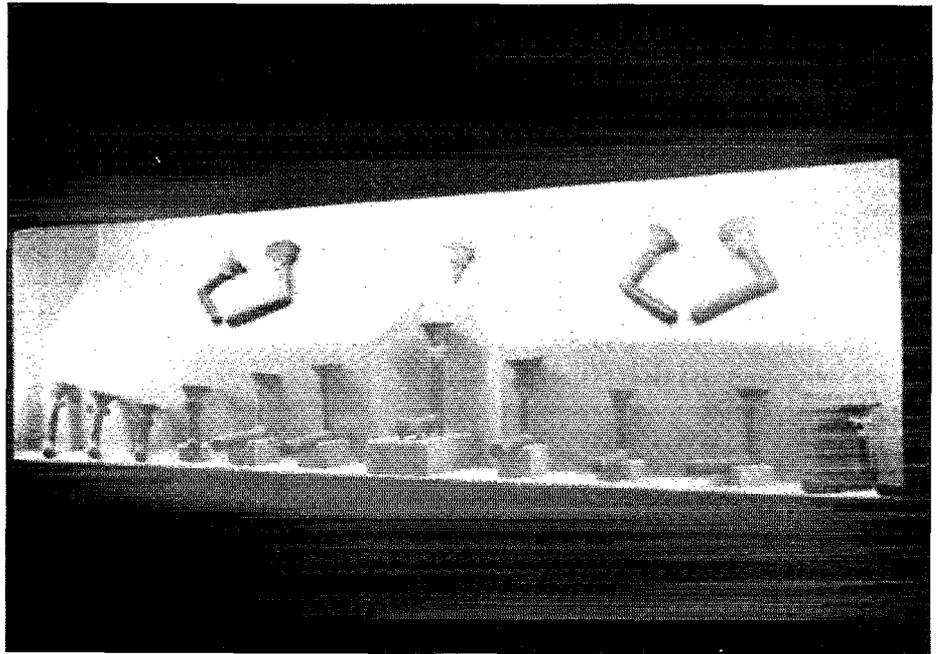
chéologiques. J'en ai effectué quelques-unes, et j'ai constitué ainsi une petite collection.

En 1967, un inspecteur des écoles, rencontré par hasard, me signale qu'à Los Varelas, village situé au nord-est de la province de Catamarca, une poterie de type original a été découverte. Il m'en décrit l'iconographie, et j'en conclus qu'il doit s'agir de quelque chose de nouveau, car elle ne correspond pas à des caractéristiques connues. Je pars immédiatement pour cette localité, je vois cette poterie, effectivement une pièce exceptionnelle, qui laisse supposer l'existence d'une culture inconnue jusqu'alors. Je l'ai achetée, pour éviter qu'un objet aussi précieux ne se perde, et j'ai entrepris des travaux de prospection dans la zone.

Les objets archéologiques exhumés sont fabuleux : vases et poterie de cé-

ramique avec des décors peints en rouge, noir ou blanc sur fond marron ou chamois, ou des incisions blanches ou rouges sur fond noir, marron ou rouge ; certains sont ornés d'un visage humain modelé, d'autres portent la forme d'un animal, avec des motifs peints ou incisés qui représentent le félin, l'oiseau et le serpent en symbiose et invariablement associés tous les trois pour évoquer la divinité. Leur interprétation varie selon la position et l'angle de vue. Ainsi, la tête d'un oiseau devient la tête d'un félin ou *vice versa* ; dans certains cas, la langue du félin représente un serpent dont la queue représente à son tour la tête de l'oiseau ou du félin. L'harmonie du modelé, la finesse des décors peints ou incisés donnent à l'ensemble une grande valeur esthétique, nul détail ne heurtant l'œil. Très nombreuses aussi sont les pipes de céramique exhumées, pipes pour substances hallucinogènes, avec, généralement sous le fourneau, des représentations anthropomorphes (visages) ou zoomorphes. Celles-ci sont parfois réalistes, parfois très stylisées. Sur une de ces pipes, nous pouvons voir un félin modelé sur la partie inférieure du tuyau, et sous le fourneau, la tête d'un lama décorée de motifs serpentiformes peints en blanc, noir, rouge et jaune.

Au vu des caractéristiques iconographiques et de la particularité des formes des objets exhumés, j'acquiers la certitude que je me trouve devant les vestiges d'une nouvelle culture. En 1973, je fais part de ma découverte au Conseil national de recherches scientifiques et techniques, par l'intermédiaire de M. Osvaldo Heredia, alors chercheur auprès de cet organisme et professeur de préhistoire et d'archéologie à l'Université nationale de Cordoba. Parallèlement à mes recherches et à mes fouilles, je me lance dans des travaux de restauration. Une fois acquises les connaissances nécessaires, j'ai consacré des milliers d'heures au nettoyage et à la remise en état des pièces de la collection, les résultats étant, aux dires des connaisseurs, très satisfaisants.



#### DU SAUVETAGE ET DE LA RESTAURATION À LA CRÉATION D'UN MUSÉE

Sauvetage et restauration m'amènent à la conclusion que des pièces aussi précieuses ne peuvent être réservées au seul plaisir d'un groupe restreint de personnes – amis et connaissances. Ainsi naît l'idée d'un musée pour les faire connaître au public, qui ignore pratiquement notre patrimoine archéologique. A la fin de l'année 1973, j'organise, avec succès, la première exposition à Villa Carlos Paz, pendant la saison touristique – ce qui lui vaut une grande affluence. D'autres expositions temporaires suivent, dans différentes villes du pays : Cordoba, Santa Fé, et Buenos Aires, où se pressent des dizaines de milliers de visiteurs.

En 1987, grâce à la généreuse compréhension de son gouverneur, M. Eduardo Cesar Angeloz, la province de Cordoba subventionne l'acquisition par la municipalité de La Falda, la demeure où le musée est aujourd'hui installé. Celle-ci m'est cédée pour un bail de vingt ans : ainsi se concrétise un souhait vieux de quinze ans. Essayant de tirer profit de l'expérience obtenue à la faveur des expositions organisées, je me propose de créer un musée qui soit lumière, mouvement, couleur et vie, en cherchant à mettre chaque objet en valeur, avec des descriptions et des explications claires et simples, en évitant dans la mesure du possible des termes par trop techniques de sorte qu'elles soient accessibles à la majeure-

**Culture d'Aguada (phase Ambato).  
Vitrine des pipes pour substances  
hallucinogènes.**

re partie des visiteurs. Comme le musée s'étend sur seize salles, il est organisé en respectant la chronologie et selon un itinéraire facile à suivre à travers des salles numérotées. La clarté de la présentation compte d'autant plus que le musée couvre cent quarante siècles de développement culturel sur le territoire argentin, depuis que l'homme a foulé pour la première fois notre sol jusqu'à l'époque coloniale.

#### LE JAGUAR OMNIPRÉSENT

Je souhaiterais ici, et sans prétendre en si peu d'espace décrire l'ensemble de nos collections, m'attarder sur certains de leurs aspects les plus frappants. Pour illustrer l'époque précéramique, par exemple, c'est-à-dire la période qui s'étend de 12000 à 1000 av. J.-C., des éléments d'outillage lithique sont exposés, tels que percuteurs, hachettes, racloirs, grattoirs et pointes de jet. Dans d'autres salles, la culture d'Aguada (650 à 900 apr. J.-C.) se caractérise par la beauté et la finesse des formes et des motifs incisés, avec la

présence obsédante du jaguar qui, en symbiose avec l'oiseau et le serpent, figure des formes complexes, parfois difficiles à interpréter, car, ainsi que je l'ai déjà dit, l'interprétation diffère selon la position et l'angle de vue. Est également représentée au musée la période postérieure dite *Periodo Tardío* (période hispano-indigène, qui va de 1540 à 1700 apr. J.-C., et période coloniale, qui commence après 1700 apr. J.-C.), qui atteste, nonobstant la profusion de couleurs, la décadence des valeurs et de l'esthétique des céramiques. La sculpture lithique a disparu, mais les urnes funéraires pour enfants de la culture Santa Maria attirent le regard par leurs couleurs, le symbolisme de leurs motifs et l'harmonie de leurs formes.

Enfin, pour rendre le musée plus intelligible, intéressant et instructif, des agrandissements de photographies sont disposés dans toutes les salles, qui retracent l'exhumation de certaines des pièces exposées, le dégagement des constructions apparues au creux des excavations, et qui représen-

tent aussi des localités, monuments et autres vestiges archéologiques, accompagnés d'explications écrites au bas de chacun d'eux. Ainsi, le visiteur peut se faire une idée plus claire de l'archéologie, et la comprendre : il ne se contente pas d'observer des objets exotiques sans pouvoir les interpréter. ■

**Culture d'Aguada (phase Ambato).**  
Vase avec incisions blanches sur céramique noire. Le motif obtenu représente un félin appuyé sur ses pattes de devant et dont la langue se transforme et une série de serpents en forme de félins ; la queue se déroule de la même manière.



## VOX POPULI

# A Winnipeg, la parole est aux visiteurs

Heather Mousseau

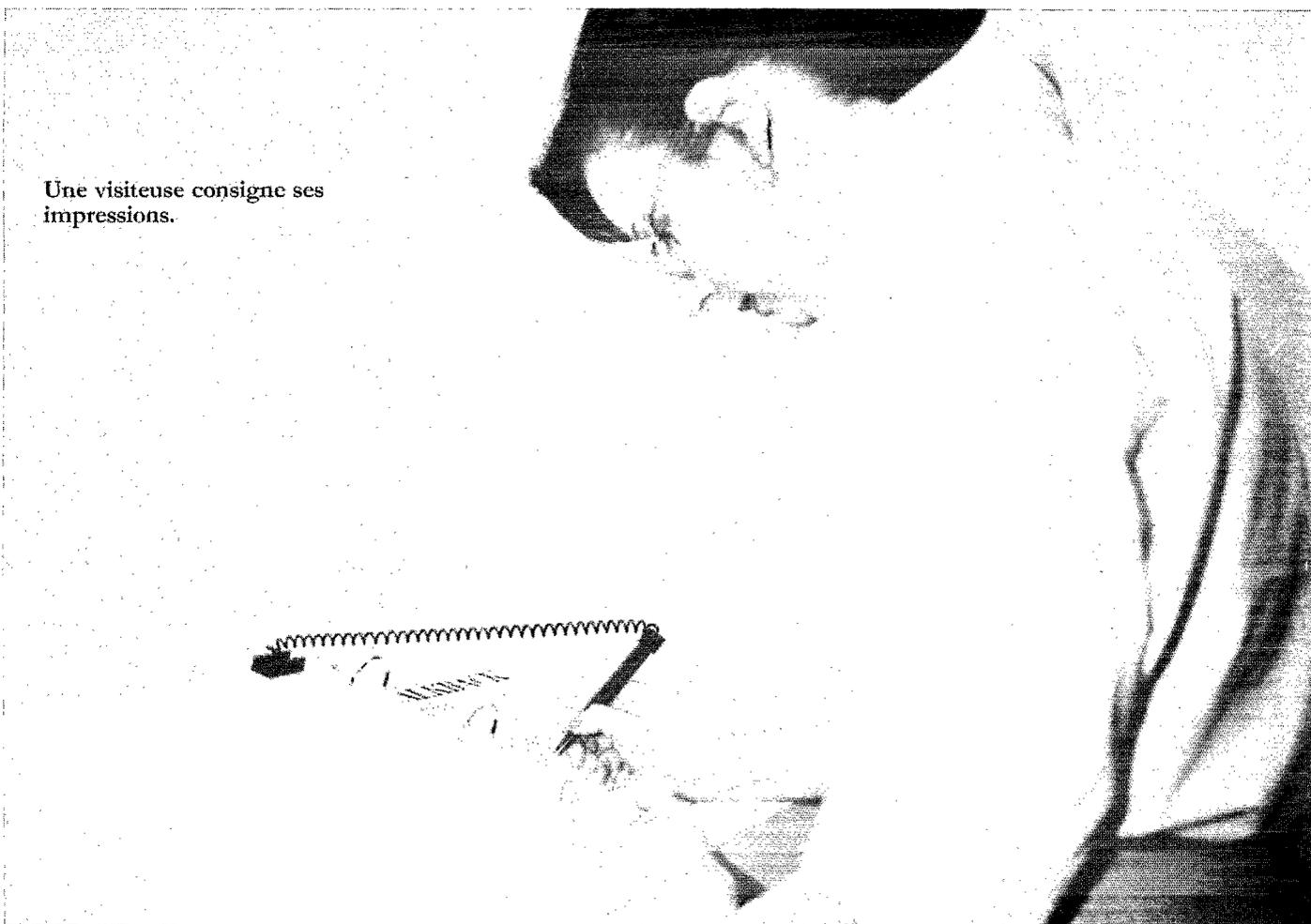
*Les visiteurs sont-ils ravis, mécontents, indifférents? Les musées peuvent le découvrir en leur donnant la parole, comme le fait la Winnipeg Art Gallery dans le Manitoba, au Canada. La responsable des relations publiques du musée explique aux lecteurs de Museum le pourquoi et le comment de cette initiative, ainsi que ses résultats.*

Lors de sa création, en 1912, la Winnipeg Art Gallery était le premier musée municipal du Canada. Aujourd'hui, soixante-dix-neuf ans plus tard, c'est encore l'un des plus réputés pour l'excellence tant de ses expositions que de sa programmation. L'un de ses programmes les plus novateurs, qui suscite de nombreux commentaires, s'intitule, de façon tout à fait appropriée, « Vous avez la parole ».

En cette époque où règnent les mé-

dias, la communication est à double sens: les lecteurs écrivent à la rédaction des journaux, les auditeurs interviennent dans les émissions de radio, même les journaux télévisés cherchent à connaître la réaction des spectateurs. Dans les musées d'art, en revanche, la communication est traditionnellement à sens unique, le musée se contentant de proposer dans des catalogues, des brochures et des prospectus, son interprétation des objets d'art exposés, sans

Une visiteuse consigne ses impressions.



guère se soucier de découvrir ce que les visiteurs pensent de telle ou telle exposition en particulier.

Pourtant, selon Donna Bolster, responsable de l'éducation artistique à la Winnipeg Art Gallery, «l'art, en particulier l'art contemporain, suscite souvent de fortes réactions, et le public éprouve le besoin d'exprimer cette émotion». D'où le lancement, en octobre 1988, de «Vous avez la parole», programme interactif pour le visiteur non encadré. «Lorsqu'il s'agit d'une visite guidée de groupe, les membres du groupe peuvent échanger leurs impressions entre eux et avec le guide. «Vous avez la parole» s'adresse à ceux qui n'ont pas cette possibilité en leur permettant de s'exprimer d'une autre façon.» Un registre est placé près de l'entrée/sortie de l'exposition. Ce registre se compose de feuilles volantes où figurent un certain nombre de questions ou d'indications destinées à fournir un point de départ à la réflexion du spectateur: «Voyez comment ces images, combinées aux deux silhouettes qui regardent vers le bas, évoquent le

thème du cycle de la vie. Comment la transformation de dessins en peintures de plus vastes dimensions a-t-elle modifié l'impact visuel des images?» Les visiteurs sont invités à noter leurs impressions et leurs opinions sur ce qu'ils viennent de voir. Et c'est exactement ce qu'ils font. «Audacieux et excitant, ennuyeux, pompeux et laid», peut-on lire à propos de la même exposition. «J'ai été conquis par... les idées avancées», note un spectateur juste au-dessous des propos d'un autre qui déclare: «Je n'ai rien compris du tout.»

«Vous avez la parole» instaure un dialogue entre le musée, l'artiste et le spectateur, explique Donna Bolster, «en donnant à ce dernier la possibilité de s'exprimer, de s'intégrer au monde de l'art. L'idée que nous essayons de faire passer est qu'il n'y a pas de réponses arrêtées en matière d'interprétation artistique». C'est une attitude qui est appréciée du public: «C'est agréable d'interpréter soi-même les œuvres que l'on contemple plutôt que de se faire bourrer le crâne, comme c'est généralement le cas.»

## Commentaires en chaîne

L'aspect le plus intéressant de «Vous avez la parole», déclare Donna Bolster, tient aux échanges entre les participants: certains commentent les commentaires des autres. «Je suis absolument d'accord», «Vous êtes un ignorant», «Vous vous trompez tous les deux», «A propos de ce qui est dit deux pages plus haut...»

Les réactions ont été excellentes. «Je trouve que c'est une idée merveilleuse... les gens sont impliqués, interpellés, comme jamais auparavant dans un musée. A mon avis, c'est une idée formidable!»

Selon Donna Bolster, les artistes, qui reçoivent des copies des feuillets du registre, sont du même avis. «C'est pour eux un moyen merveilleux et instructif de connaître les réactions du public à leur œuvre. Certains artistes demandent spécifiquement que ces feuillets soient joints à leurs expositions.» Le registre permet aussi aux conservateurs et aux responsables des activités éducatives du musée de se rendre mieux compte de la façon dont la communauté réagit, non seulement aux œuvres d'art exposées, mais à la façon dont elles le sont. «Nous avons procédé à certaines modifications à la suite de suggestions qui ont été faites», déclare Donna Bolster; «c'est ainsi que les inscriptions sur les étiquettes sont en caractères plus gros, qu'elles sont placées plus bas pour que les personnes en fauteuil roulant puissent les lire plus facilement, et que l'éclairage a été modifié. Ce sont de petites choses, mais qui contribuent à accroître le plaisir que le public prend à visiter le musée, et c'est très important».

Voici ce qu'elle conseille aux musées qui souhaiteraient prendre une initiative du même genre: «Laissez les gens se faire leur propre idée. Plutôt que de leur dire ce qu'ils doivent penser, aidez-les à parvenir à leurs propres conclusions en orientant leur réflexion au moyen de quelques questions. Il est très important aussi, pour aider le public à comprendre ce que l'artiste essaie d'exprimer par son œuvre, de citer ce qu'il ou elle a pu en dire.» ■



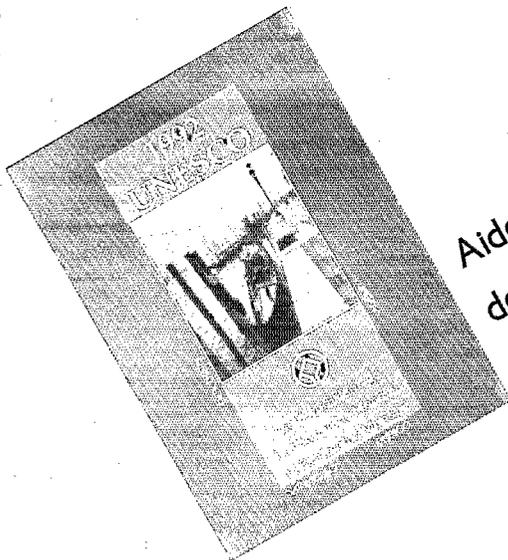
Le registre mis à la disposition des visiteurs.

Monsieur le Rédacteur,  
 Nous sommes très intéressés par les stages organisés par le musée agricole Howell Farm, dans le New Jersey, et présentés dans le numéro 2 de *Museum* pour 1990 dans l'article de Chet Teller, « Un musée agricole du New Jersey forme des volontaires du développement pour l'Afrique, l'Amérique centrale et l'Asie ».

Jean Bosco Mpankima  
 Président de la Fondation pour l'anthropologie  
 pour la recherche en Afrique centrale,  
 Brazzaville, Congo

Monsieur le Rédacteur en chef,  
 Je vous remercie des exemplaires specimen de *Museum*. Cependant, je ne m'abonnerai que lorsque vous aurez un budget pour la photographie.

John G. Morris, Paris



Aidez-nous à protéger les trésors  
 de l'humanité  
 et offrez l'Agenda UNESCO  
 du patrimoine mondial 1992!

*Superbes photographies en couleurs de sites culturels et naturels de 54 pays*

## **UN CADEAU IDÉAL DE FIN D'ANNÉE**

Trilingue : anglais / français / espagnol  
 54 photographies en couleurs  
 Format : 17 x 23,5 cm  
 Prix : 68 francs français  
 (frais d'envoi compris)

Adressez vos commandes aux :  
 Presses de l'UNESCO, Service des ventes  
 7, place de Fontenoy  
 75700 Paris, France

Une partie du produit de la vente de l'Agenda est destinée au Fonds du patrimoine mondial.

Seules sont acceptées les commandes accompagnées du règlement par chèque ou mandat postal, à l'ordre de l'UNESCO.

*Prix 1991 du World Calendar Association pour le meilleur thème*

## Dans le prochain numéro de *Museum...*

En 1992, on célébrera le 500<sup>e</sup> anniversaire du voyage historique de Christophe Colomb sous le signe d'un rappel de la rencontre de deux mondes. La première livraison de *Museum* pour 1992 aborde la question sous un angle plus large: «1492 et ensuite: les rencontres se poursuivent». Ce numéro relate la manière dont des musées commémorent l'immigration africaine à Cuba, l'immigration allemande au Brésil, et l'immigration japonaise au Pérou, et passera en revue différentes expressions d'une influence «de retour» exercée par la culture latino-américaine sur l'Europe.

Bonne lecture!

### L'ILVS Review Un nouvel instrument international pour l'étude du comportement des visiteurs de musées et de l'efficacité des expositions

Avez-vous envie de savoir quelle est l'efficacité des messages que les musées cherchent à faire passer par le biais de leurs expositions et de leurs programmes éducatifs? Si oui, les publications de l'International Laboratory for Visitor Studies (organisme sans but lucratif implanté aux États-Unis d'Amérique) vous intéresseront.

Parmi ces publications, l'une des principales est l'*ILVS Review - A Jour-*

*nal of visitor behaviour*, qui paraît deux fois par an depuis 1988, en anglais. Publié sous la direction conjointe du professeur C. G. Screven et de Harris Shettel, c'est la seule revue dont le contenu, soumis à une évaluation confraternelle, soit exclusivement consacré à l'étude des visiteurs de musées et à la communication entre ces derniers et leur public. Les sujets, traités par d'éminents spécialistes de diverses nationalités, vont des méthodes d'évaluation et de la conception des étiquettes aux applications les plus récentes de l'informatique dans les musées et à la recherche sur l'efficacité des expositions, en passant par les méthodes d'enseignement des sciences et le comportement du public dans les musées d'art.

Outre l'*ILVS Review*, le laboratoire publie une bibliographie mise à jour

chaque année: *Visitors Studies Bibliography and Abstracts*.

Pour tout renseignement concernant les abonnements et bons de commande s'adresser à:  
International Laboratory for Visitor Studies  
Psychology Dept. GAR 138  
University of Wisconsin  
P.O. Box 413  
Milwaukee WI 53201  
Fax: (414) 229-6329

(La publication de ces annonces s'inscrit dans le cadre d'un échange de publicité avec *Museum* et n'implique pas nécessairement que l'UNESCO cautionne le produit offert.)

## Eastern Art R E P O R T

Une publication Academic File

Revue mensuelle des arts du Proche-Orient, du Moyen-Orient, de l'Asie du Sud, de la Chine et du Japon. Trois mille exemplaires diffusés dans le monde entier.

Annonces publicitaires internationales de galeries, musées, éditeurs et libraires. Vingt-cinq numéros par an.

Pour obtenir un exemplaire gratuit, prière d'écrire ou de téléphoner à l'adresse suivante:

**Centre for Near East, Asia and Africa Research (NEAR)**

172 Castelnau, London SW13 9DH,  
Royaume-Uni  
Téléphone: 01 741 5878  
Fax: 01 741 5671

## Une nouvelle revue internationale : *Museum Development*

Lancé en octobre 1989, *Museum Development*, qui paraît tous les mois en anglais au Royaume-Uni, est tout entier consacré à une question importante: comment les musées peuvent-ils trouver des sources de revenus supplémentaires? Lue dans plus de vingt pays, cette revue aborde des sujets comme les aides financières, les abonnements, le mécénat, les boutiques de vente et les services de restauration, les publications, les voyages, la gestion de biens immobiliers, la location d'espaces et l'octroi de licences.

L'abonnement annuel est de 90 livres pour douze numéros (120 livres en dehors du Royaume-Uni, par voie aérienne). Pour de plus amples renseignements, s'adresser à:

*Museum Development*  
The Museum Development Company Ltd.  
Premier Suites, Exchange House  
494 Midsummer Boulevard  
Central Milton Keynes MK92EA  
Royaume-Uni  
Téléphone: 0908 690880  
Fax: 0908 670013

## Agents de vente des publications de l'UNESCO

- ALBANIE: «Ndermarra e perhapjes se librit», TIRANA.
- ALGÉRIE: Entreprise nationale du livre (ENAL), 3 boulevard Zirout Youcef, ALGER. *Périodiques seulement*: Entreprise nationale de messagerie et de presse (ENAMEP), 20 rue de la Liberté, ALGER.
- ALLEMAGNE (Rép. féd. d'): UNO-Verlag, Poppeldorfer Allee 55, D-5300 BONN 1; S. Karger GmbH, Verlag, Angerhofstrasse 9, Postfach 1724, D-8034 GERMERING/MÜNCHEN; LKG mbH Abt. Internationaler Fachbuchversand, Leninstrasse 16, D-7010 LEIPZIG *Pour les cartes scientifiques seulement*: Géocenter, Postfach 800830, D-7000 STUTTGART 80. *Pour le Courrier de l'UNESCO*: Deutscher UNESCO-Vertrieb, Basaltstrasse 57, D-5300 BONN.
- ANGOLA: Distribuidora Livros e Publicações, Caixa postal 2848, LUANDA.
- AUTRICHE: Gerold & Co., Graben 31, A-1011 WIEN.
- BELGIQUE: Jean De Lannoy, Avenue du Roi 202, 1060 BRUXELLES.
- BÉNIN: Librairie Notre-Dame, B.P. 307, COTONOU; Ets. Koudjo G. Joseph, B.P. 1530, COTONOU.
- BRÉSIL: Fundação Getúlio Vargas, Serviço de Publicações, Caixa postal 9.052-ZC-05, Praia de Botafogo 188, RIO DE JANEIRO (RJ) 2000.
- BULGARIE: Hemus, Kantora Literatura, Boulevard Rousky 6, SOFIA.
- BURKINA FASO: SOCIFA, 01 B.P. 1117, OUGADOUGOU.
- CAMEROUN: Commission nationale de la République du Cameroun pour l'UNESCO, B.P. 1600, YAOUNDÉ; Librairie des Éditions Clé, B.P. 1501, YAOUNDÉ; Librairie Hermès Memento, Face CHU Melen, B.P. 2537, YAOUNDÉ.
- CANADA: Editions Renouf Ltée, 1294 Algoma Road, OTTAWA, Ont. K1B 3W8. *Magasins*: 61, rue Sparks, OTTAWA, et 211, rue Yonge, TORONTO. *Bureau de ventes*: 7575 Trans Canada Hwy, Ste 305, St LAURENT, Québec H4T 1V6.
- CAP-VERT: Instituto Caboverdiano do Livro, Caixa postal 158, PRAIA.
- CHINE: China National Publications Import and Export Corporation, P.O. Box 88, BEIJING.
- COMORES: Librairie Masiwa, 4 rue Ahmed-Djoumoi, B.P. 124, MORONI.
- CONGO: Commission nationale congolaise pour l'UNESCO, B.P. 493, BRAZZAVILLE; Librairie Raoul, B.P. 160, BRAZZAVILLE.
- COTE D'IVOIRE: Librairie des Presses de l'UNESCO, Commission nationale ivoirienne pour l'UNESCO, 01 B.P. V297, ABIDJAN 01; Centre d'édition et de diffusion africaines (CEDA), B.P. 541, ABIDJAN 04 Plateau.
- ÉGYPTÉ: UNESCO Publications Centre, 1 Talat Harb Street, CAIRO.
- ÉTATS-UNIS D'AMÉRIQUE: UNIPUB, 4611-F Assembly Drive, LANHAM MD 20706-4391; United Nations Bookshop, NEW YORK, NY 10017.
- FINLANDE: Akateeminen Kirjakauppa, Keskuskatu 1, SF-00101 HELSINKI 10; Suomalainen Kirjakauppa OY, Koivuvaarankuja 2, SF-01640 VANTAA 64.
- FRANCE: Librairie de l'UNESCO, 7 place de Fontenoy, 75700 PARIS; grandes librairies universitaires.
- GABON: Librairie Hachette, B.P. 3923, LIBREVILLE.
- GRÈCE: Eleftheroudakis, Nikkis Street 4, ATHÈNES; H. Kauffmann, 28 rue du Stade, ATHÈNES; Commission nationale hellénique pour l'UNESCO, 3, rue Akadimias, ATHÈNES; John Mihalopoulos & Son S.A., 75 Hermou Street, P.O. Box 73, THESSALONIQUE.
- GUINÉE: Commission nationale guinéenne pour l'UNESCO, B.P. 964, CONAKRY.
- GUINÉE-BISSAU: Instituto Nacional do Livro e do Disco, Conselho Nacional da Cultura, Avenida Domingos Ramos n.º 10-A, B.P. 104, BISSAU.
- HAÏTI: Librairie La Pléiade, 83 rue des Mirades, B.P. 116, PORT-AU-PRINCE.
- HONGRIE: Kultura-Buchimport-Abt., Box 149, H-1389 BUDAPEST 62.
- IRAN (République islamique d'): Iranian National Commission for UNESCO, 1188 Enghalab Avenue, Rostam Giv Building, P.O. Box 11365-4498, TEHRAN 13158; Ashkan. 3 Co. Ltd, P.O. Box 15875-1787, 123 Dr Mofateh Avenue, 15717 Tehran.
- ITALIE: Licosà (Libreria Commissionara Sansoni S.p.A.), via Benedetto Fortini, 120/10 (Ang. via Chiantigiana), 50125 FIRENZE; via Bartolini 29, 20155 MILANO; FAO Bookshop, via della Terme di Caracalla, 00100 ROMA; ILO Bookshop, Corso Unità d'Italia 125, TORINO.
- LIBAN: Librairie Antoine A. Naufal et Frères, B.P. 656, BEYROUTH.
- LUXEMBOURG: Librairie Paul Bruck, 22 Grande-Rue, LUXEMBOURG. *Périodiques*: Messageries Paul Kraus, B.P. 1022, LUXEMBOURG.
- MADAGASCAR: Commission nationale de la République démocratique de Madagascar pour l'UNESCO, B.P. 331, ANTANANARIVO.
- MALI: Librairie Nouvelle S.A., avenue Modibo Keita, B.P. 28, BAMAKO.
- MAROC: Librairie «Aux Belles Images», 281 avenue Mohammed-V, RABAT; Librairie des écoles, 12 avenue Hassan-II, CASABLANCA; Société chérifienne de distribution et de presse (SOCHEPRESS), angle rues de Dinant et Saint-Saens, B.P. 13683, CASABLANCA 05.
- MAURICE: Nalanda Co. Ltd, 30 Bourbon Street, PORT-LOUIS.
- MAURITANIE: GRA.LI.CO.MA., 1 rue du Souk X, Avenue Kennedy, NOUAKCHOTT; Société nouvelle de diffusion (SONODI), B.P. 55, NOUAKCHOTT.
- MOZAMBIQUE: Instituto Nacional do Livro e do Disco (INLD), Avenida 24 de Julho, n.º 1927, r/c e 1921, 1.º andar, MAPUTO.
- NIGER: Librairie Mauclert, B.P. 868, NIAMEY.
- PAYS-BAS: Keesing Boeken B.V., Hogehilweg 13, Postbus 1118, 1000 BC AMSTERDAM. *Périodiques*: Faxon-Europe, Postbus 197, 1000 AD AMSTERDAM.
- POLOGNE: ORPAN-Import, Palac Kultury, 00-901 WARSZAWA; Ars Polona-Ruch, Krakowskie Przedmiescie No. 7, 00-068 WARSZAWA.
- PORTUGAL: Dias & Andrade Ltda, Livraria Portugal, rua do Carmo 70-74, 1200 LISBOA; (adresse postale: apartado 2681, 1117 LISBOA CODEX).
- RÉPUBLIQUE ARABE SYRIENNE: Librairie Sayegh, Immeuble Diab, rue de Parlement, B.P. 704, DAMAS.
- RÉPUBLIQUE FÉDÉRALE TCHÈQUE ET SLOVAQUE: SNTL, Spalena 51, 113-02 Praha 1; Artia, V° Smekach 30, P.O. Box 790, 111-27 Praha 1.
- Pour la Slovaquie seulement*: Alfa Verlag Publishers, Hurbanovo nam. 6, 893-31 Bratislava.
- ROUMANIE: ARTEXIM Export-Import, Piata Scientiei, No. 1, P.O. Box 33-16, 70005 BUCURESTI.
- SÉNÉGAL: UNESCO, Bureau régional pour l'Afrique (BREDA), 12 avenue du Roume, B.P. 3311, DAKAR; Librairie Clairafrique, B.P. 2005, DAKAR.
- SUISSE: Europa Verlag, Rämistrasse 5, CH-8024 ZÜRICH; Librairie des Nations Unies, Palais des Nations, CH-1211 GENÈVE 10; ADECO, case postale 465, CH-1211 Genève 19. *Pour les périodiques*: Naville S.A., 7 rue Lévrier, CH-1201 Genève.
- TOGO: Les nouvelles éditions africaines, 239 boulevard Circulaire, B.P. 4862, LOMÉ.
- TUNISIE: Société tunisienne de diffusion, 5 avenue de Carthage, TUNIS.
- TURQUIE: Haset Kitapevi A.S., Istiklal Caddesi No. 469, Posta Kutusu 219, Beyoglu, ISTANBUL.
- URSS: Mezhdunarodnaja Kniga, Ul. Dimitrova 39, MOSKVA 113095.
- YOUgosLAVIE: Nolit, Terazije 13/VIII, 11000 BEOGRAD; Cancarjeva Založba, Zopitarjeva No. 2, 61001 LJUBLJANA; Mladost, Ilica 30/11, ZAGREB.
- ZAÏRE: SOCEDI (Société d'Études et d'Édition), 3440, Avenue du Ring - Joli Parc, B.P. 165 69, KINSHASA.

Une liste complète des agents de vente dans tous les pays peut être obtenue en écrivant aux Presses de l'UNESCO, Service des ventes, 7, place de Fontenoy, 75700 Paris, France.