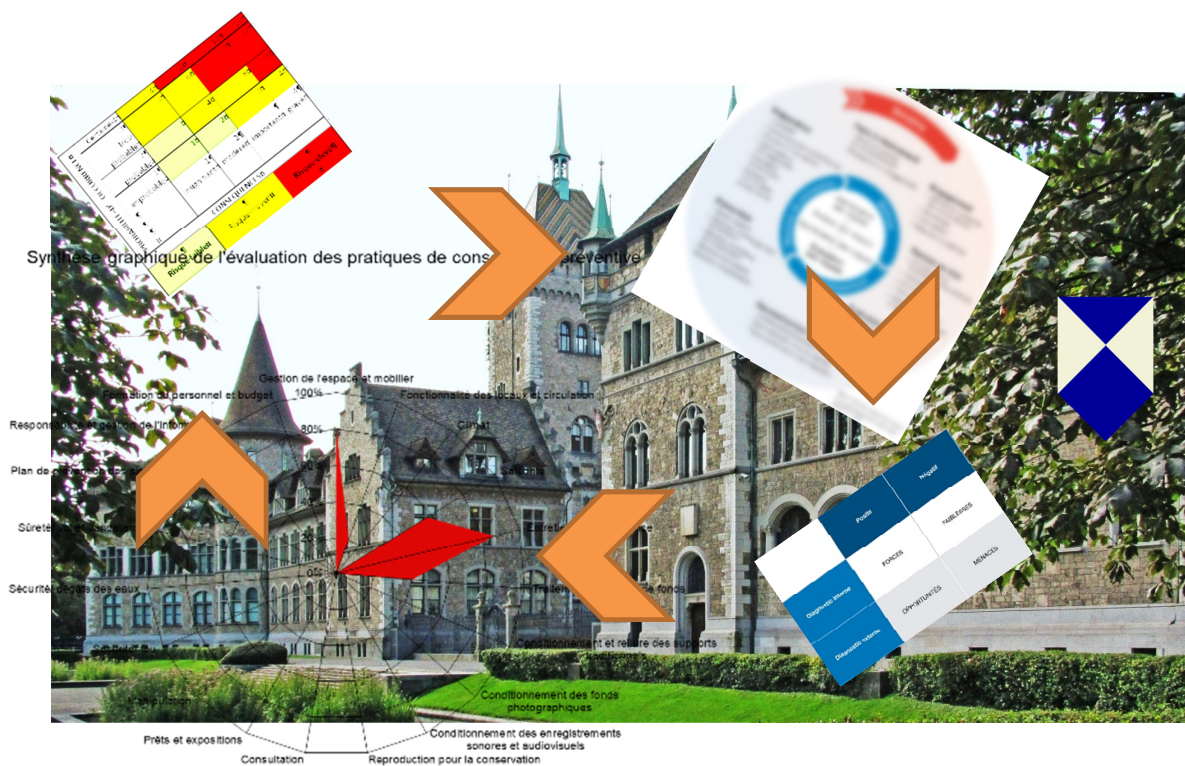


Commission fédérale de la protection des biens culturels CFPBC

Berne, le 12.08.2020

Gérer le risque au quotidien dans les institutions patrimoniales

Stratégie PBC 2021-2025: Prévention/Préparation - Intervention - Réhabilitation



Gérer le risque au quotidien dans les institutions patrimoniales

Texte

Olivier Melchior, BABS

Gilbert Coutaz, directeur honoraire des Archives cantonales vaudoises

Figures

© Office fédéral de la protection de la population OFPP, Section Protection des biens culturels PBC; Administration fédérale des finances

Sources images et graphiques page de couverture

Landesmuseum Zürich: © CC BY-SA 3.0 Jürg-Peter Hug, Zürich (2011)

Matrice des risques: © Modèle modifié « Système de contrôle interne » de l'Administration fédérale des finances

Modèle gestion des risques: © Office fédéral de la protection de la population, 2019

Nomenclature des risques soumis à l'évaluation : synthèse graphique

© Comité PBC- Ville de Genève

Matrice SWOT

Copyright

© Office fédéral de la protection de la population OFPP, Section Protection des biens culturels PBC, août 2020

Tous les liens Internet ont été vérifiés en août 2020

1 Préface du Président de la Commission fédérale de la protection des biens culturels CFPBC

Une protection prospective et durable des biens culturels ne commence pas au moment où les dommages apparaissent, mais bien plus tôt. Les mesures préventives et préparatoires jouent un rôle de plus en plus important dans les considérations relatives à la protection des biens culturels. Une mesure importante a jusqu'à présent été la sécurisation des documents de saisie dans les archives nationales de microfilms. À l'avenir, des mesures beaucoup plus étendues seront ajoutées, comme le montre le présent rapport. À l'avenir, la protection des biens culturels doit se fonder sur des considérations de risque systématiques qui évaluent l'ampleur des dommages et la probabilité d'occurrence. De cette manière, les mesures peuvent également être priorisées et mieux coordonnées au niveau national. Le présent rapport montre une approche systématique que les institutions de mémoire peuvent utiliser pour améliorer leur gestion des risques.

Dr. Tobias Wildi, Président

2 La Commission fédérale de la protection des biens culturels CFPBC

La CFPBC est investie par le Conseil fédéral et assume la fonction d'organe spécialisé consultatif de la Confédération. L'une de ses tâches principales consiste à tenir à jour, en étroite collaboration avec les cantons et l'OFPP, l'Inventaire suisse des biens culturels d'importance nationale et régionale. De plus elle accompagne et soutient la section PBC de l'OFPP dans divers projets.

La Commission a adopté lors de la session du 28 novembre 2018 la stratégie en question qui a été dessinée par un groupe de travail constitué de membres de la Commission et les collaborateurs de la section PBC.

3 Situation initiale

La gestion des catastrophes et des situations d'urgence représente actuellement le principal défi pour la protection de la population. Pour pouvoir répondre aux nouveaux défis, la loi sur la protection des biens culturels de 2015¹ a élargi son cadre d'actions sur les situations d'urgence et les cas de catastrophes. Elle règle pour cela l'organisation et les tâches des autorités en Suisse en matière de protection des biens culturels. Les autorités compétentes prennent toutes les mesures civiles d'ordre matériel ou organisationnel propres à prévenir ou à atténuer les effets dommageables, pour les biens culturels, d'un conflit armé, d'une catastrophe ou d'une situation d'urgence. Les cantons doivent élaborer, pour leurs biens culturels les plus importants, une documentation de sécurité et des reproductions photographiques de sécurité et ils planifient des mesures d'urgence à prendre en cas d'incendie, d'effondrement d'édifice, d'inondation, de séisme, de coulée de boue ou d'autres dangers spécifiques.

Le Conseil fédéral a adopté le 8 mars 2019 une stratégie qui définit la position et les domaines d'action de la Suisse en matière de protection du patrimoine culturel menacé.² Cette stratégie vise à promouvoir les synergies au sein de l'administration fédérale et à offrir aux partenaires internationaux une expertise et un soutien dans les domaines de compétence de la Suisse.

Au niveau européen, le Comité des Ministres a décidé de faire des recommandations³ aux États membres sur le patrimoine culturel face aux risques de la gestion quotidienne. A la suite des événements qui se sont produits à la Cathédrale Notre-Dame de Paris. Le but est de préserver le patrimoine européen commun et de mieux le sauvegarder contre les périls.

¹ LPBC; RS 520.3, <https://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/20122172/index.html>

² <https://www.bak.admin.ch/bak/de/home/aktuelles/aktuelles---archiv/aktuelles-2019/strategie-schutz-gefaehrdeten-kulturerbes.html>

³ Recommendation CM/Rec(2019) of the Committee of Ministers to member states on cultural heritage in the face of the risks of day-to-day management: enhancing the attention of States, specialists and citizens

Concrètement, il est question de renforcer l'attention des États, des spécialistes et des citoyens et citoyennes dans ce domaine.

Pour la Section PBC, et la CFPBC il était vite clair que le terme de *planification d'urgence* n'allait pas assez loin. Il fallait intégrer la planification d'urgence dans un cadre bien plus large. A partir de cette idée est né en 2018 une stratégie qui se veut globale et qui se base sur la gestion des risques et des dangers élaborée par l'Office fédéral pour la protection de la population OFPP⁴. Par conséquent, la stratégie PBC propose une approche en trois grandes phases à l'instar de la gestion des risques et dangers mentionnée:

- Prévention/préparation
- Intervention
- Réhabilitation

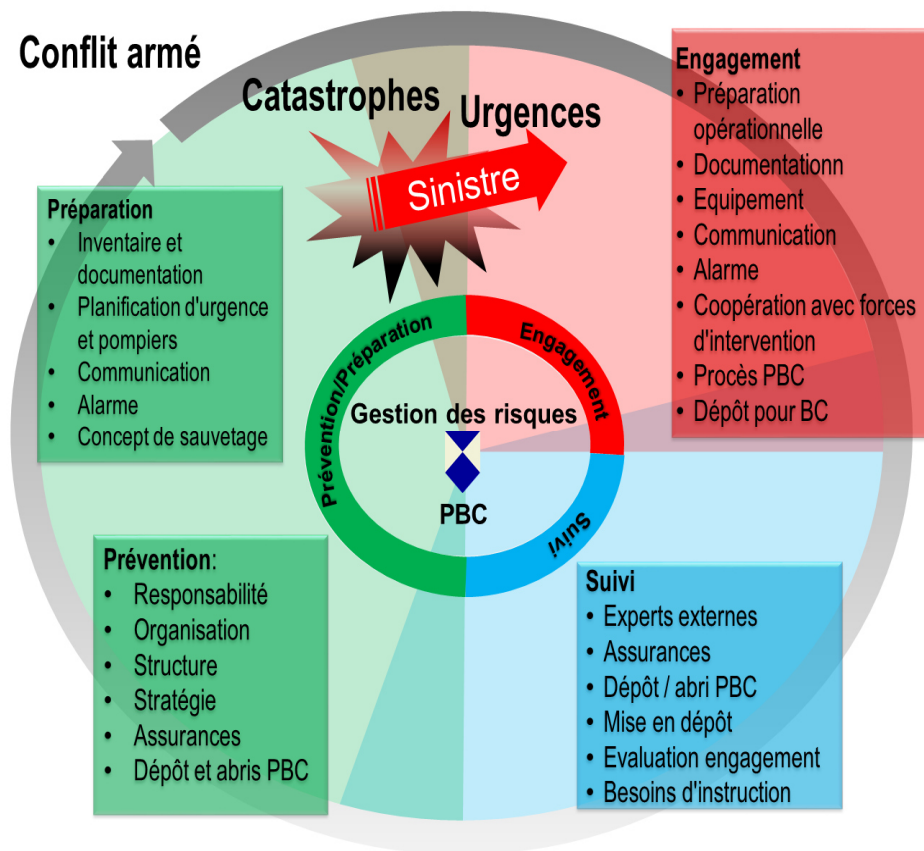


Figure 1: Modèle de gestion des risques PBC .© BABS KGS (2018)

⁴ <https://www.babs.admin.ch/fr/aufgabenbabs/gefaehdrisiken.html>, voir aussi p. 30

Ce projet s'appuie sur les dispositions légales de l'article 5 du Second Protocole de la Convention de La Haye de 1954⁵ et de la loi PBC. Il est accompagné et guidé par la CFPBC et mise essentiellement sur une approche stratégique et politique. Les trois phases mentionnées sont constitutives de la démarche à suivre, à la fois solidaires et compatibles entre elles. Elles ont leur logique propre et situent différemment le rôle de l'institution, des services de l'Etat compétents et les moyens humains, techniques et opérationnels, et la place des intervenants extérieurs. Elles couvrent aussi bien les biens culturels meubles et immeubles.

De plus, la section PBC et la CFPBC ont lancé un projet pour la protection sur les biens culturels numériques. L'évolution continue et irréversible vers des processus et des méthodes de travail numériques signifie qu'il faut une stratégie de sauvegarde pour tenir compte du contenu numérique. La protection des biens culturels ne réagit pas seulement au changement rapide et radical de la numérisation de tous les processus de notre société, mais joue également un rôle de pionnier au niveau international. Dans le rapport volontaire⁶ du Conseil fédéral sur la mise en œuvre du droit international humanitaire par la Suisse du 12 août 2020, il est question de la conservation à long terme des biens culturels numériques comme enjeu et de la mise en place d'une infrastructure permettant de protéger ces biens.

La démarche de la stratégie de la section PBC en trois phases relève avant tout de la gouvernance institutionnelle, principalement de la politique sécuritaire. Elle se voit comme outil de gestion référentiel pour les institutions culturelles qui sont au centre de la stratégie. Le Modèle de gestion des risques PBC et les différentes étapes ont été adaptées au cadre et aux besoins de la protection des biens culturels. Cette stratégie pour une gestion intégrale des risques et dangers a été définie et décrite dans un premier rapport de la Section PBC et de la CFPBC⁷.

Andrea Giovannini, spécialiste de biens culturels écrits et conseiller d'archives, de bibliothèques et de musées, est membre du groupe de travail « planifications d'urgence » de l'OFPP et de la CFPBC. Il a soutenu l'idée d'une stratégie nationale commune dans son article sur la planification d'urgence : « De plus, le fait de disposer d'un plan fondé sur un modèle commun faciliterait grandement à la fois le travail des professionnels (pompiers, PBC, entreprises spécialisées, restaurateurs) et l'entraide entre institutions en cas de sinistre majeur, tout comme l'organisation de stocks de matériel et d'exercices communs. »⁸

⁵ RS 0.520.33, <https://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/20030726/index.html>

⁶ <https://www.eda.admin.ch/eda/fr/dfae/politique-exterieure/droit-international-public/droit-international-humanitaire/freiwilliger-bericht-umsetzung-humanitaeres-voelkerrecht.html>

⁷ Rapport sur "La stratégie PBC: prévention/préparation – intervention – rétablissement (2018/2019)"

⁸ <https://arbido.ch/de/ausgaben-artikel/2019/kuenste-bewahren-und-vermitteln/pour-un-plan-durgence-national-modulaire-et-informatise> (document consulté le 12.08.2020 12:23)

A la suite d'un premier rapport sur la stratégie, la section PBC en accord avec la CFPBC a décidé de donner un mandat à Gilbert Coutaz⁹ pour la rédaction d'un document sur la planification d'urgence et l'implémentation de cette stratégie dans les institutions culturelles. Le texte propose une approche et une mise en application possible de la stratégie et de la politique esquissées. Le document a pour but d'inciter les responsables à la réflexion concernant leurs tâches liées à la protection des biens culturels, de poser les bonnes questions et d'initier un processus visant une gestion des risques intégrale afin de mettre en place une stratégie sur mesure. La Protection des biens culturels se comprend avant tout comme une tâche commune de tous les partenaires concernés. Le document de Gilbert Coutaz se base sur sa grande expérience dans le domaine des archives et pourra servir à d'autres institutions culturelles comme base et guide.

Dans un deuxième temps, il est prévu qu'à partir de la stratégie PBC et du *Guide* on puisse formuler des recommandations soumises à la CFPBC et destinées au Conseil fédéral, au DDPS, à l'OFPP, aux services cantonaux compétents et aux directeurs/-trices des institutions culturelles en Suisse.

La CFPBC et la section PBC ont défini dans le mandat en question un certain nombre de points à aborder :

- Stratégie politique visée qui s'inscrit dans le cadre de la loi fédérale PBC, de la stratégie sur le patrimoine en danger et les recommandations prévues par le Conseil de l'Europe sur l'initiative du Président français suite à la catastrophe de Notre-Dame de Paris
- Le patrimoine culturel face aux risques quotidiens
- Approche possible quant à l'analyse des risques dans les différents domaines des Archives, bibliothèques, musées
- Documents de référence, normes
- Concepts, démarches pour les trois phases (prévention/préparation-intervention-réhabilitation)
- *Guide*¹⁰ qui thématise le soubassement commun d'exigences et des lignes directrices qui peuvent être transposées partout avec des exemples concrets.

Le grand savoir de Gilbert Coutaz en la matière ont fait de lui la personne toute désignée pour rédiger ce texte. Il a été directeur successivement des Archives de la Ville de Lausanne (1981-1995) et des Archives cantonales vaudoises (1995-2019). Il a présidé l'Association des archivistes suisses, entre 1997 et 2001, après avoir été membre du Comité directeur de la Section des Associations professionnelles d'archivistes du Conseil international des archives, entre 1992 à 2000. Membre de plusieurs comités de sociétés d'histoire dont il a assuré la présidence, il a été conseiller scientifique pour le canton de Vaud du Dictionnaire historique suisse, entre 1991 et 2014. Il a enseigné l'archivistique aux Universités de Berne et

⁹ Depuis juillet 2019, Directeur honoraire des Archives de l'Etat de Vaud et membre de la CFPBC jusqu'en 2019. Voir bibliographie ci-dessous

¹⁰ Gilbert Coutaz, Guide d'accompagnement de la politique d'urgence, Section PBC de l'OFPP, juin 2020

de Lausanne, entre 2006 et 2014, dans le cadre du Master of Advanced Studies in Archival, Library and Information Science (MAS ALIS). Auteur de nombreux travaux en archivistique et en histoire. Membre d'honneur de l'Association des archivistes suisses, depuis le 12 septembre 2019, et de la Société vaudoise d'histoire et d'archéologie, depuis le 5 septembre 2020, et membre de la Commission fédérale pour la protection des biens culturels de 2012 jusqu'en 2019.

Nous remercions Gilbert Coutaz d'avoir apporté son soutien pour formuler les grandes lignes de la politique d'urgence et de partager ses convictions en la matière.

4 Niveau Confédération: La protection des biens culturels en Suisse : un élargissement des mesures

La Suisse est reconnue à la fois pour sa législation en matière de PBC, qui suit de près les conventions internationales et pour ses initiatives (Déclaration de Davos « Vers une culture du bâti de qualité pour l'Europe »), tant sur le plan stratégique et politique. Elle l'est encore davantage pour son savoir-faire, ses modes opératoires codifiés et normalisés. Son organisation fédéraliste oblige à définir les missions de chaque autorité, dans la mesure où elle induit une démarche multi-scalaire, à chaque niveau: Confédération, Canton, Commune, et des responsabilités à la fois complémentaires et solidaires (cf. chapitre 6). C'est aux cantons qu'il revient de prendre les mesures de PBC dans le domaine civil. Incombant à l'échelon fédéral, les efforts portent sur les bases légales, le conseil, les conditions-cadre, la coordination et la prise en charge partielle de l'instruction. La nouvelle loi fédérale du 20 juin 2014 sur la protection des biens culturels autorise désormais à la section fédérale PBC à former en collaboration avec les cantons, non seulement les spécialistes PBC de la protection civile, mais aussi le personnel des institutions culturelles. Les responsables d'institutions culturelles privées ou publiques sont confrontés aux questions de prévention, de protection et d'intervention concernant les biens culturels sous sa responsabilité, les Cantons en revanche ont le devoir à prendre leur part de responsabilité selon les dispositions légales en vigueur. En somme, cette loi de 2015 offre de prometteurs développements de la politique d'urgence.

La politique de la protection des biens culturels trouve sa meilleure concrétisation dans l'Inventaire des biens culturels¹¹ qualifiés d'importance A (niveau national) et B (niveau régional) au bénéfice d'éditions successives en 1988, 1995 et 2009, dans l'attente d'une nouvelle édition en 2021. La mise à jour régulière de l'Inventaire fait ressortir l'évolution de la notion de bien culturel qui a été étendue progressivement à de nouveaux types d'objets et domaines d'étude. Il appartient aux Cantons d'assurer la documentation et les reproductions de sécurité, ainsi que la surveillance, la protection et l'évacuation des biens culturels A et B. Les Communes s'occupent des biens d'importance C (niveau communal), au travers du régime de la protection générale et de leur planification territoriale, sous le contrôle du Canton.

¹¹ <https://www.babs.admin.ch/fr/aufgabenbabs/kgs/inventar.html>

En 2012, en collaboration avec la Bibliothèque publique et universitaire de Bâle-Ville, la section PBC publie le Guide pour la réalisation d'un plan d'urgence¹², une première – la version en langue française paraît en 2014. Le public visé : les Responsables d'Institution Patrimoniale (RIP).

4.1 Les structures de la protection de la population en Suisse

En Suisse nous disposons d'instruments juridiques qui définissent le cadre dans lequel l'Etat et les autorités peuvent agir pour protéger la population et les biens culturels. Ceux-ci juridiques constituent l'un des piliers les plus importants pour une protection efficace. Elles permettent d'avoir les moyens nécessaires et appropriés.

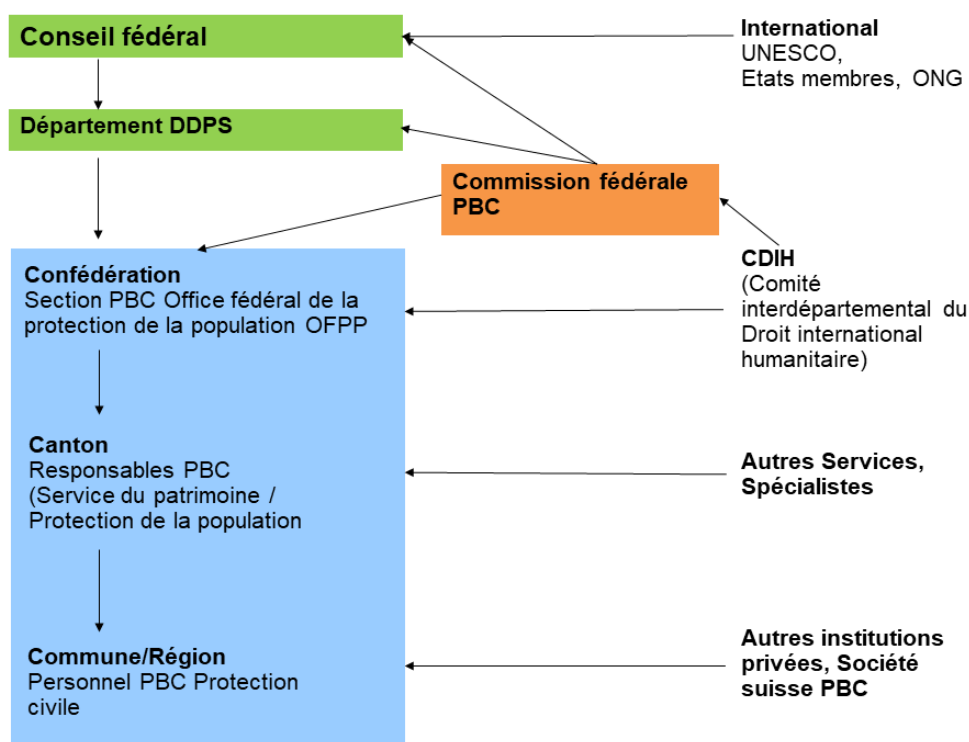


Figure 2: Structure de la PBC en Suisse. © BABS KGS (2016/2020)

La protection de la population est un système de partenaires sur différents niveaux. Il y a des tâches qui incombent à la Confédération et d'autres aux Cantons selon les dispositions légales en vigueur.

¹² https://www.babs.admin.ch/content/babs-inter-net/de/aufgabenbabs/kgs/massnahmen/_jcr_content/contentPar/tabs/items/dokumente/tabPar/downloadlist/downloadItems/903_1464705317032.download/leitfadennotfallplan2012de.pdf

La mission du système coordonné consiste à protéger la population et ses bases d'existence, en cas de catastrophe, en situation d'urgence et en cas de conflit armé. Ces domaines permettent d'assurer une étroite collaboration à l'échelon fédéral et avec les cantons en cas de catastrophe et en situation d'urgence. Ce système¹³ s'appuie sur différents piliers:

- La police
- Les sapeurs-pompiers
- Les services techniques
- La protection civile
- La santé publique
- L'organe de conduite dans la protection de la population assure la coordination et la conduite lorsque plusieurs organisations partenaires doivent intervenir pendant un certain temps.
- Conférence de la protection de la population pour assurer la coordination et l'échange d'informations

Les institutions culturelles doivent intégrer les différents partenaires dans leur système de gestion des risques.

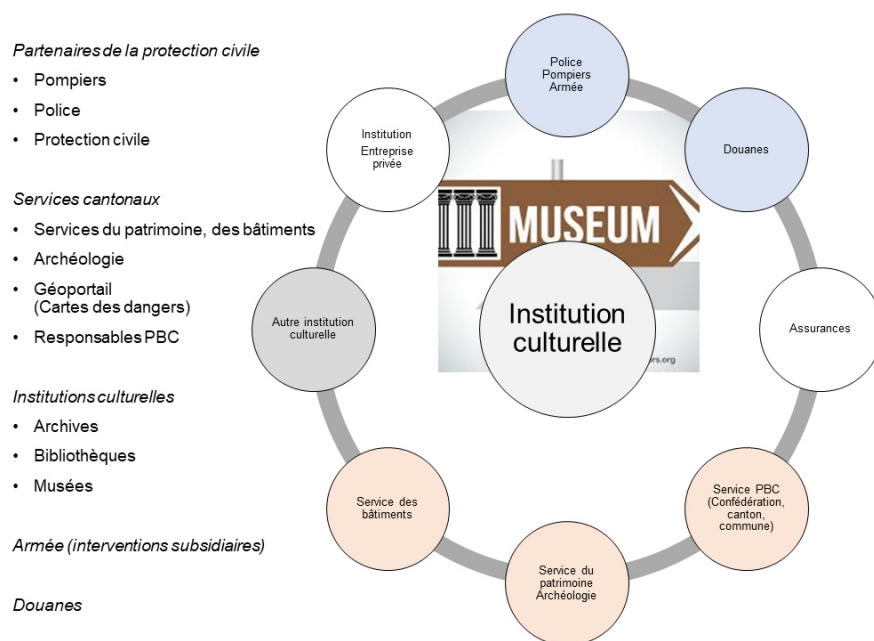


Figure 3: Structure des différents partenaires qui doivent être intégrés dans un système de gestion des risques d'une institution culturelle. © BABS KGS (2020)

¹³ <https://www.babs.admin.ch/fr/verbund/aufbau.html>

5 Niveau Institution: Les responsables d'institutions patrimoniales RIP

Les institutions patrimoniales sont au cœur de la PBC, à l'instar « des monuments d'architecture, d'art ou d'histoire, religieux ou laïques ; des sites archéologiques, des ensembles de constructions qui, en tant que tels, présentent un intérêt historique ou artistique »¹⁴.

L'expression « Responsables d'Institution Patrimoniale (RIP) » que Gilbert Coutaz utilise dans le *Guide* rassemble les directeurs d'archives, de bibliothèques, de musées et de différentes collections. Elle désigne des fonctions qui ont pris de l'ampleur, ces dernières décennies, notamment dans les politiques d'acquisition, de versements et de valorisation, qui vont de pair avec la patrimonialisation de toutes sortes de documents et d'objets. De plus, l'apparition des restaurateurs dans le champ des compétences. Parallèlement, la nature, la fréquence et les coûts de situation de crise ont profondément évolué. On assiste à une prise de conscience grandissante de l'imbrication des impacts de ces événements qui affectent le fonctionnement de nombreuses organisations publiques et privées.

Aujourd'hui, tout le monde s'accorde pour constater que la prise en compte des défis de la conservation dépasse largement les cercles professionnels et pour admettre l'extension considérable des domaines de la conservation, leurs spécificités et leurs contraintes déontologiques.

- Conserver, c'est accepter une part de risques.
- Elaborer un plan d'urgence, c'est se donner des chances d'affronter des éventualités inédites et contraires, avec le plus d'efficacité possible.
- Se doter d'un plan de prévention, c'est opter pour une démarche constructive et bienveillante.

Chaque institution peut être projetée dans une situation de crise plus ou moins grave (« les catastrophes n'arrivent pas qu'aux autres »). La gestion des risques, certes récente dans les textes, constitue un enjeu majeur de toute gouvernance, tout à la fois culturel, économique et juridique ; elle est globale, pluridisciplinaire et transversale ; elle est permanente, et non saisonnière, positive, et non défensive. En ce sens, elle ne poursuit pas la seule visée de se préparer au pire ; elle débouche sur l'amélioration des conditions de conservation et l'optimisation du fonctionnement interne et externe de l'institution.

Un certain nombre de responsables n'élaborent pas pour autant une politique d'urgence ni n'envisagent des situations extraordinaires. Même si certains esprits ont tendance à confondre la politique de conservation et la politique d'urgence, les deux missions ne renvoient pas à des réalités identiques. A la première, on associe les dangers permanents tels que les conditions climatiques de conservation, les parasites, la pollution atmosphérique, le vandalisme et le vol. La seconde couvre les dangers tels que le feu, les intempéries, les inondations et les séismes ; elle consacre un changement de mentalité dans la conception de la

¹⁴ Convention de La Haye pour la protection des biens culturels en cas de conflit militaire, art. 1 (SR 0.520.3)

conservation du patrimoine, parce qu'elle s'emploie à guérir les causes de ses dégradations plutôt que les conséquences.

L'identification, l'analyse, l'évaluation et le traitement constituent la gestion du risque dont l'objectif est de réduire les effets, si ce n'est de les neutraliser.

Dès lors qu'ils le veulent ou non et que des moyens financiers soient mis ou non à leur disposition, les RIP devront répondre, en cas de catastrophes, des ravages plus ou moins sévères, voire irréversibles, provoqués à leur institution. Dans une procédure litigieuse, ils serviront inmanquablement de fusible. Ils ne peuvent plus se contenter de leur champ de confort, celui délimité par le traitement des fonds et des collections et la surveillance des locaux.

Concevoir une culture du risque, c'est « prévoir l'imprévisible » ou, plus modestement affirmé, « prévenir l'imprévisible », c'est devancer des événements formellement évalués dont la seule certitude est qu'ils vont arriver (la probabilité d'occurrence), quand ce n'est pas se reproduire, un jour, et engendrer des ravages plus ou moins sérieux (la gravité des conséquences des événements). Si les RIP sont impuissants à éviter les catastrophes, ils peuvent largement en atténuer (mitiger) les effets et empêcher par la prospective et la planification des mesures qu'elles se transforment en désastre. Ils doivent travailler avec l'idée qu'ils ne sont en aucune mesure les propriétaires du patrimoine qui leur a été confié par leurs prédécesseurs et par la collectivité. Au terme de leur contrat, ils ont l'obligation de le transmettre aux générations futures, dans ses caractéristiques d'origine et dans son intégrité.

La loi sur la protection des biens culturels prévoit, parmi les tâches des cantons, l'élaboration de plans d'urgence pour les biens culturels figurant dans l'inventaire PBC. Cette circonstance sert de base aux RIP pour exiger et faire respecter la nécessité d'une planification d'urgence au niveau politique. La stratégie d'urgence envisagée doit correspondre aux réalités d'une politique d'urgence proportionnée aux réalités conservatoires et aux moyens de leur établissement.

Les RIP jugent leurs responsabilités dans le domaine le plus souvent encombrantes, austères et peu gratifiantes. Dans les faits, ils ne sont pas généralement dans les dispositions d'inscrire le plan d'urgence dans leur agenda et dans leur programme de travail ; ils sont prisonniers du tourbillon de la visibilité, de l'audience et de la médiatisation, entretenu par leurs autorités de tutelle. A leur décharge, ils sont forcés de s'acquitter d'échéanciers plus immédiats.

Quand le plan d'urgence n'est pas délaissé ou différé, les RIP préfèrent le déléguer à l'interne ou à l'externe – ils ne sont alors que des prête-noms, alors que l'élaboration d'une politique d'urgence débute par la communication afin de sensibiliser le personnel de l'institution et à préparer le changement. Dans l'un et l'autre cas, cela constitue un obstacle à une prise de conscience collective et, plus embarrassant, situe l'institution dans la dépendance d'une entreprise privée. Pour éviter de tels griefs, il vaut mieux que les RIP désignent, tout en gardant un rôle actif et son autorité sur le cours des choses, un référent ou, selon la taille de l'établissement, un comité de pilotage ou un groupe de travail à même de réaliser le plan d'urgence. Leur soutien direct légitime la démarche et lui donne la visibilité nécessaire.

Lors de la mise en œuvre de la politique d'urgence, les RIP ne sont ni démunis ni isolés. Ils ont la possibilité de solliciter la coopération et les synergies entre institutions, de privilégier la mutualisation, le partage de la formation et des exercices – il existe malheureusement à ce jour encore trop peu de coopérations entre les différentes institutions (archives, bibliothèques, musées etc.). De plus, ils bénéficient d'un cadre légal étoffé et de nombreux outils de gestion. Ils peuvent s'adresser dans chaque canton à l'Office PBC dont le chef sert d'interface entre les services fédéraux et les spécialistes communaux ou régionaux. Le personnel affecté à la PBC (composé de personnes astreintes à servir dans la protection civile) est soumis à la loi sur la protection de la population et sur la protection civile. Enfin, les associations professionnelles, nationales ou internationales, constituent des recours utiles et référentiels pour les RIP.

« Penser globalement, agir localement » permet de relativiser les composantes de la politique de conservation et de dimensionner le poids de chacune. Il n'existe pas de modèle parfait (« le prêt-à-porter ») ni de méthodes valables dans tous les cas pour la réalisation du plan d'urgence (« le simple décalque »). En effet, l'ambition est de développer des réponses proportionnées aux besoins et des pratiques pragmatiques, avisées, cohérentes et réalistes. Dans la mesure où le processus découle d'un travail d'équipe et d'une démarche participative et qu'elle exige à la fois de consulter de nombreux spécialistes, de recourir à des compétences interdisciplinaires, de rechercher des partenaires et de s'approprier un langage et des outils, il peut être accompli par étapes, en prenant la précaution de fixer un calendrier pour son achèvement - cela aura l'avantage d'éviter l'enlisement du projet. Chaque institution doit trouver son plan d'urgence à la dimension de ses caractéristiques, qui sache capitaliser les enseignements des événements passés et envisager des conjonctures nouvelles. Le bon sens doit être érigé en système. Au lieu de considérer la démarche comme une charge, les RIP doivent relever les défis et saisir les opportunités. La clef du succès réside dans l'opiniâtreté et dans la fidélité aux objectifs, la réussite repose sur la motivation de la direction.

En conséquence de ce précède, ose-t-on l'écrire, une politique d'urgence, avant d'être une affaire pécuniaire, c'est :

- Une philosophie d'action ;
- Une vision holistique ;
- Un levier d'action ;
- Une approche du terrain.

5.1 Faire le choix d'une approche réaliste et proportionnée aux besoins

La politique d'urgence, c'est d'abord une manière de penser les responsabilités de sa profession, puis de les concrétiser dans l'accomplissement de RIP, enfin de s'appuyer sur les pratiques et les expériences du domaine. Les écueils à éviter : construire une usine à gaz et tomber dans le dogmatisme et dans l'uniformisation ; éviter à la fois les pièges de la superficialité des jugements et de la dramatisation de la situation. L'objectif à atteindre : sur la base d'une évaluation aussi objective que complète de l'institution, bâtir un projet qui reflète la réalité des risques de l'institution, arrête les procédures assorties pour les diminuer et fixe les moyens humains et matériels qui sont subordonnés pour les combattre.

Le point de départ de la réflexion doit être l'institution, sa propension à répondre à ses missions par temps favorable et par mauvais temps. Elle n'a pas à inventer sa politique d'urgence, les procédures et les outils existent, le plus grand nombre est disponible en ligne. Sa responsabilité, c'est d'accommoder le concept et les mesures, en sollicitant les réseaux patrimoniaux, les associations professionnelles et les responsables PBC.

La gestion du risque doit être taillée sur mesure en fonction du contexte de l'institution, de ses objectifs primordiaux et de ses moyens. Elle promeut le niveau de granularité qui s'harmonise le mieux à la protection de l'institution.

Justement, la plupart des institutions patrimoniales en Suisse sont de petites unités, à caractère régional et local, souvent gérées bénévolement. Il serait faux de penser que l'intérêt des fonds, des collections et des objets vont de pair avec les moyens humains et financiers à disposition. C'est pourquoi, le discours sur la politique d'urgence est moins d'affirmer qu'elle s'applique à tous les RIP que de la rendre abordable à tous, en trouvant les bons chemins pour y parvenir et les soutiens décisifs. Mais faut-il encore que les RIP déclarent leur situation et leur dessein d'introduire une politique d'urgence en plus de la politique de conservation. La conviction est préférable à la contrainte !

5.2 Inventorier, prioriser, assurer

Le point de départ du repérage et de l'identification d'un bien culturel se situe dans les institutions patrimoniales. Les RIP sont au cœur de la démarche. « On ne peut protéger que ce que l'on connaît ». En cas de sinistre, il n'est pas certain que tout puisse être sauvé.

On a pris l'habitude dans le monde professionnel d'afficher les résultats de l'activité de l'institution au travers d'un certain nombre d'indicateurs : nombre de fonds, d'imprimés, d'objets, métrages linéaires, effectifs, atouts informatiques, etc. De notre point de vue, un indicateur apparaît rarement : c'est celui du taux de couverture des inventaires et des catalogues. Selon l'ampleur des déficits et du désordre (« le vrac »), les institutions ignoreront ce qu'elles ont perdu lors d'un sinistre ou d'un vol. La négligence pourrait leur être notifiée.

Il importe de hiérarchiser l'importance des fonds, des collections et des objets conservés, en croisant à la fois des valeurs (patrimoniale, historique, documentaire, de rareté, marchande), des états de conservation et des critères externes (fragilité des supports, manipulabilité, conditionnement et localisation). Il ne faut pas oublier de soumettre les ordres de priorité aux sapeurs-pompiers et à la protection civile pour qu'ils les valident en rapport avec les contraintes de l'évacuation, tout en revendiquant leur subordination.

La notion d'assurance trouve uniformément sa concrétisation lorsqu'il s'agit de prêter des objets et des documents pour une exposition. Dans la majorité des cas, la réflexion s'arrête à ce stade, ce qu'une politique d'urgence digne de ce nom ne peut accepter.

Aucune loi n'oblige les collectivités publiques ni les associations ni les particuliers à assurer les fonds d'archives, les collections de tableaux ou d'objets. Identifier ou inventorier ne suffit pas nécessairement à protéger. Forts de ces constats, les RIP se doivent d'évoquer la question de l'assurance devant leurs autorités de tutelle. Dans l'esprit des décideurs, à quoi bon

investir de l'argent dans des polices d'assurance, quand la valeur pécuniaire du patrimoine est si difficile à chiffrer : « elle est tellement haute qu'elle n'a pas de valeur » ? Ils opposent la rareté de la catastrophe ou mieux peinent à imaginer les risques.

Les principes professionnels enseignent les valeurs historique, affective, esthétique, marchande de biens culturels estimées à l'aune des critères de territorialité et de maintenance, s'il s'agit de témoignages numériques ; ils ne proposent aucunement des tableaux de calculs convertibles par tous. Dans le contexte d'une institution patrimoniale, à la différence d'une entreprise, il est ardu de déterminer les préjudices juridiques, fonctionnels et financiers, en cas de perte des informations. Il n'empêche que le patrimoine vaut au moins ce que sa sauvegarde coûtera après son sinistre. Récupérer, déblayer, congeler, lyophiliser, reconstituer ce qui est encore possible, racheter, désinfecter, déshumidifier et nettoyer sont des opérations qui génèrent des coûts.

La couverture classique d'assurance s'étend aux dégradations des biens et à la responsabilité civile professionnelle. Seules les valeurs qui sont fondées sur des critères objectifs font consensus.

Les négociations avec les assureurs doivent porter sur les types de frais reconnus par l'assurance, en fait les diverses catégories d'assurance (au premier risque, facultative, autres) : préjudices (incendie, inondation, foudre, tremblement de terre, vandalisme, etc.), récupération ; déblaiement, reconstitution, restauration suite à la décongélation, désinfection et entreposage, location ou achat de matériel d'urgence.

A défaut d'une police d'assurance en rapport avec la valeur du patrimoine, les RIP doivent obtenir des mesures préventives supplétives et un budget prévisionnel pour la remise en service de l'institution sinistrée.

6 Gestion des risques

La gestion des risques (« *risk management* ») est un concept global et transversal par le fait que l'analyse porte sur l'ensemble des risques qui altèrent ou font disparaître le patrimoine et parce qu'elle mobilise des connaissances pluridisciplinaires trouvées en interne ou l'extérieur, auprès des institutions et des privés.

La stratégie PBC se base en ce qui concerne les méthodes d'analyse sur les nombreux travaux qui ont été faits par l'OFPP.¹⁵

Appliquer la gestion du risque se révèle moins cher que de gérer une crise. Le risque zéro n'existe pas.

Les deux définitions suivantes du risque sont empruntées à la Norme ISO 31000 ; elles en circonscrivent les contours. « Le risque est l'effet de l'incertitude sur les objectifs. Un risque

¹⁵ <https://www.babs.admin.ch/de/publikservice/downloads/gefrisiken.html#ui-collapse-413>

est souvent caractérisé en référence à des événements et à des conséquences potentielles ou à une combinaison des deux ». « La gestion du risque, ou management du risque, est la discipline qui s'attache à identifier et à résoudre méthodologiquement les risques relatifs aux activités d'une organisation, quelles que soient la nature ou l'origine de ces risques ». ¹⁶

En principe, le terme « risque » est défini comme le résultat d'un danger, d'une vulnérabilité et d'un potentiel de dommage. Dans le glossaire des risques de l'OFPP, il est utilisé comme une mesure de l'ampleur d'un danger et comprend la fréquence ou la probabilité et l'étendue des dommages d'un événement indésirable. Les différents dangers peuvent être comparés les uns aux autres en évaluant les scénarios utilisés pour les décrire selon les mêmes critères. Le risque repose essentiellement sur deux facteurs : la probabilité qu'un événement se produise (fréquence) et l'ampleur des dommages. Il peut être représenté dans une matrice dite de risque. ¹⁷

Des mots ¹⁸ viennent en appui de la notion de risque qui est la résultante de l'aléa par la vulnérabilité et les enjeux :

- « Aléa » : désigne un phénomène physique, une contrainte naturelle pouvant conduire à des ravages (eau, feu, avalanche, tremblement de terre, manipulations inadéquates) ;
- « Vulnérabilité » : ce qui est susceptible d'être endommagé ;
- « Enjeux » : biens et personnes susceptibles d'être endommagés par un aléa. En fonction des enjeux et du niveau d'acceptabilité des dégradations, des priorités seront édictées lors des opérations de sauvetage (sites et collections à sauver en priorité).

On parle d'étendue, de durée et de gravité du sinistre.

Un événement « qui provoque des dommages ou des pannes d'une ampleur telle que les moyens en matériel ou en personnel de la collectivité affectée s'avèrent insuffisants et qu'une aide de l'extérieur est nécessaire. » est appelé « catastrophe ».

L'illustration ci-dessous appelle les commentaires suivants.

Dans l'optique de la protection de la population, la gestion intégrale du risque correspond fondamentalement à une approche systématique des risques, recourant à des moyens proportionnés pour les mesures de précaution, de maîtrise de l'événement et lors du rétablissement. ¹⁹

La gestion intégrale du risque, pour les services en charge de la protection de la population, repose tout d'abord sur une analyse des dangers, comprenant l'identification et la description des dangers retenus comme pertinents pour le territoire considéré et l'appréciation des

¹⁶ Association des normes suisse, ISO 31000 :2018, Gestion des risques – Guide

¹⁷ Cf. PLANCATA 2013

¹⁸ Cf. OFPP, Lexique des termes sur la gestion des risques

¹⁹ Voir <https://www.babs.admin.ch/de/aufgabenbabs/gefaehdrisiken.html>

risques qui s'y rapporte. Deuxièmement, les risques sont à évaluer en fonction de leur acceptabilité (1). Troisièmement, il convient de planifier des mesures de réduction des risques jugés comme inacceptables ou de composer avec certains risques, si les mesures de précaution qu'ils impliquent semblent disproportionnées (2). Lorsqu'un événement survient, les mesures préparées sont appliquées afin de le maîtriser au plus vite (3). Ensuite, lors de la régénération, la reconstruction tient aussi compte des résultats des enseignements apportés par l'événement (4) ».

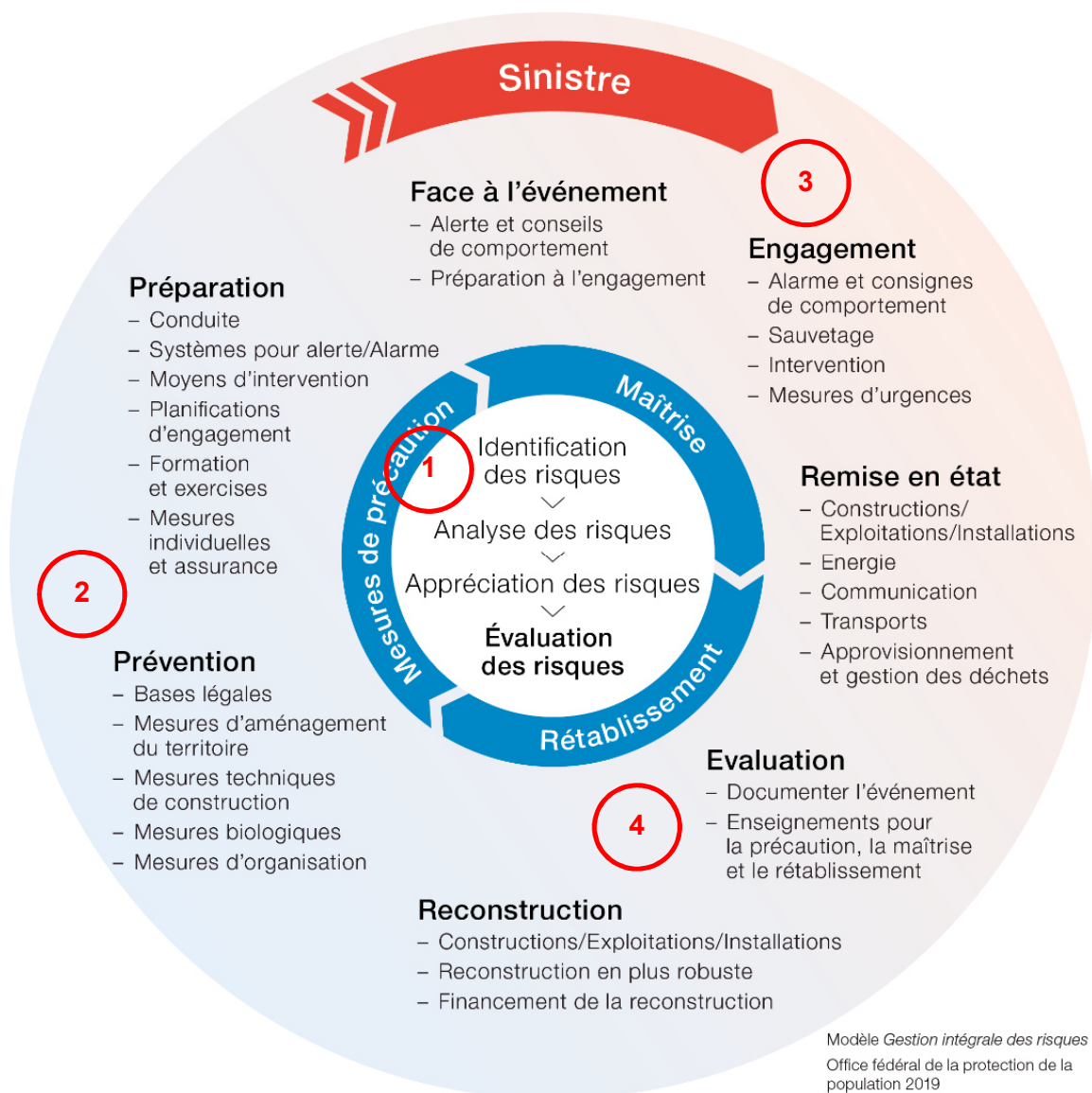


Figure 4: Exemple Modèle de gestion intégrale des risques. ©Office fédéral de la protection de la population, 2019

La représentation circulaire illustre les diverses composantes de la gestion intégrale des risques et leurs interactions. Notons que le numérique ne figure pas explicitement dans la re-

présentation. Il faudra intégrer des mesures de protection pour les biens culturels numériques dans les phases Préparation et Prévention. Ajoutons que le Conseil fédéral a adopté une stratégie sur le numérique le 5 septembre 2018²⁰ souhaitant que la Suisse exploite les opportunités offertes par les nouvelles technologies, notamment la numérisation.

La gestion des risques se décompose en quatre étapes : identifier, analyser, évaluer et traiter.

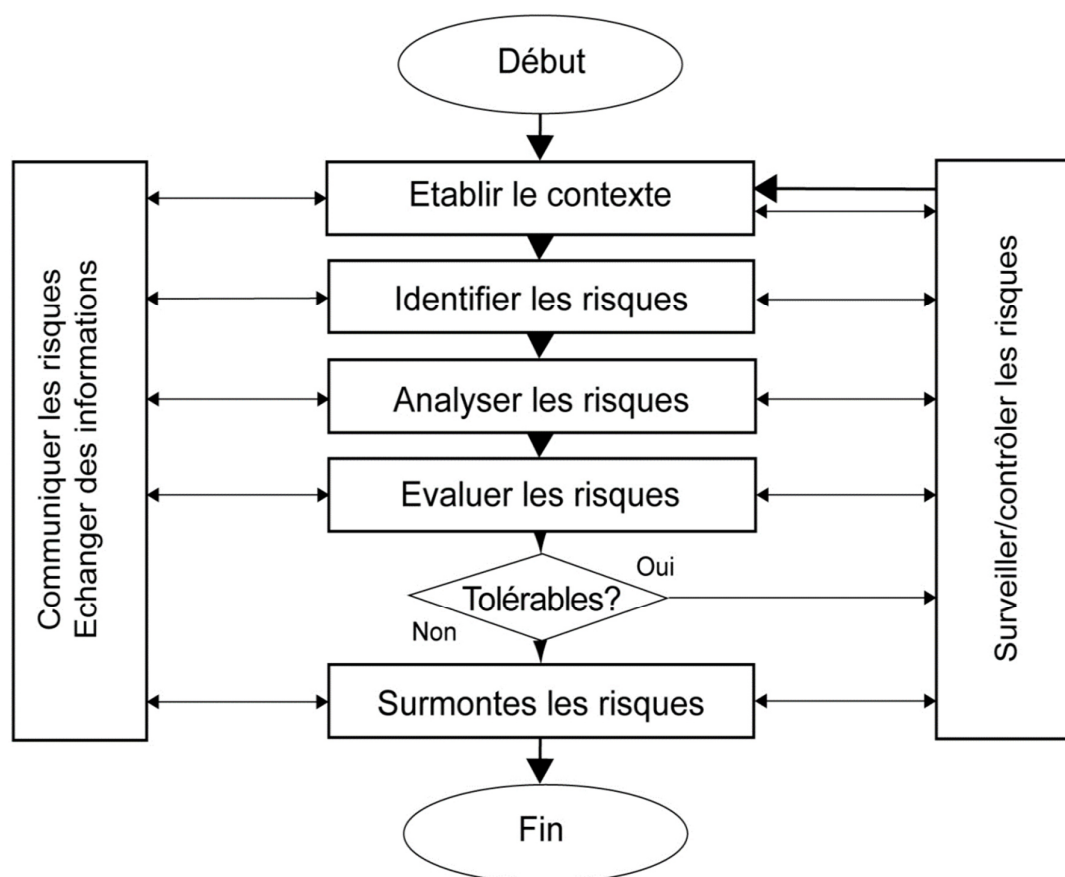


Figure 5: Processus de la gestion des risques.²¹

6.1.1 Identifier

Les objectifs de la politique d'urgence sont d'identifier, d'évaluer, de quantifier les risques et de mettre en place les procédures pour les combattre et en réduire les effets. Ils doivent per-

²⁰ https://www.bakom.admin.ch/dam/bakom/fr/dokumente/informationsgesellschaft/strategie/strategie_digitale_schweiz.pdf.download.pdf/Strategie-DS-2020-FR.pdf

²¹ Processus GIR ISO 31000

mettre de prévenir et d'éviter autant que possible les sinistres, de faire face à ceux qui pourraient advenir, de minimiser les nuisances et d'assurer l'efficacité maximale des efforts de récupération. Les moyens ne sont pas que techniques, ils sont avant tout organisationnels pour éviter la dispersion des énergies et canaliser les compétences. Le séquençage du plan d'urgence en trois moments solidaires : avant (précaution), pendant (maîtrise) et après (rétablissement) le sinistre), nécessite de passer au rayon X tout le bâtiment et les infrastructures qui l'accompagnent, de passer au crible tout ce qui soutient le fonctionnement de l'institution et de recenser et d'analyser les ressources humaines et matérielles.

Une gestion intégrée des risques de catastrophes et d'urgences est nécessaire et permet d'identifier systématiquement les dangers pour évaluer leurs risques et leur acceptabilité. Les risques jugés inacceptables doivent être jaugés à l'aune de mesures équilibrées de prévention et de précaution pour les réduire à un niveau acceptable.

L'identification des risques est une étape cruciale et compliquée du plan d'urgence, elle doit être aussi large et détaillée que possible. Elle est « tous risques ». Elle va révéler des vulnérabilités qu'il s'agira de prendre en compte et auxquelles il faudra apporter des réponses à la hauteur de leur gravité.

Le plan catastrophe de l'OFPP (PLANCATA²²) donne la définition suivante: « Les risques sont des événements ou des développements possibles avec une cause technique ou sociale, que la population n'est pas en mesure ou pourrait affecter leurs moyens de subsistance en cas de survenance ».

Les sources de risques peuvent être internes (décisions stratégiques, ressources humaines et matérielles) et externes (environnement, bâtiment), naturelles et anthropiques.

6.1.2 Analyser

L'analyse des risques peut se faire selon la source du risque (la menace), les vulnérabilités (en raison desquelles la menace peut produire ses effets) et les effets (impacts eux-mêmes). Elle traite de la question : « que peut-il arriver ? » L'appréciation des risques s'attache à répondre à l'interrogation : « qu'assume-t-on ? »

Analyse des causes et des effets	Evaluation qualitative
Identifier les risques	Evaluer la probabilité
Analyser les causes d'altération	Evaluer l'impact
Déterminer les risques les plus graves	Prioriser les risques à considérer
Prendre les mesures adaptées	Rédiger le plan de prévention/préparation

Figure 6: Analyse détaillée des risques

²² <https://www.babs.admin.ch/de/publikservice/downloads/gefrisiken.html#ui-collapse-389>

6.1.3 Evaluer

L'évaluation des risques s'effectue sur leur probabilité d'occurrence (improbable, probable, très probable, certaine), leur impact (insignifiant, modéré, important, grave) et selon un facteur temporel (lointain, moyen, proche, imminent, immédiat, plus de dix ans).

La fréquence fait référence au nombre d'événements (attendus) par unité de temps, qui est généralement exprimé comme le nombre d'événements par an.

La probabilité d'occurrence fait référence à la mesure dans laquelle un certain événement se produira effectivement. La valeur se situe entre 0 et 1 ou entre 0 et 100%.

PROBABILITE D'OCCURRENCE	Certaine 4	4	8	12	16
	Très probable 3	3	6	9	12
	Probable 2		4	6	8
	Improbable 1	1	2	3	4
		Insignifiant 1	Modéré 2	Important 3	Grave 4
CONSEQUENCES					
Risque faible		Risque moyen		Risque élevé	

Figure 7: Modèle de matrice qualitative modifié "Système de contrôle interne" de l'Administration fédérale des finances

Ce modèle d'une matrice qualitative des risques indique des fourchettes de risques. Le carré 16 représente le risque le plus élevé.

Pour les événements provoqués délibérément (par exemple, attaques terroristes, conflit armé), la plausibilité (relativement plausible, plutôt peu plausible, peu plausible, très peu

plausible, extrêmement peu plausible, extrêmement peu plausible, encore concevable, difficilement concevable) est déterminée de manière analogue à la probabilité et à la fréquence.²³

La liste des risques doit faire ressortir le type et l'intensité des dommages. Il est important de lier ces deux caractéristiques, car les natures des nuisances sont relativement simples à définir, leur gravité est plus difficile à établir et peut justifier des postures distinctes : comment différencier un événement de faible intensité d'un autre d'intensité moyenne ? Le moment de l'annonce d'un sinistre dépend-elle de son intensité, de la capacité à le gérer sans aide particulière ou des consignes de transparence de l'employeur ? De l'étape de l'analyse détaillée, une liste des risques les plus probables et les plus graves soit pouvoir être établie. L'attention la plus grande doit leur être portée dans le plan de prévention/préparation.

Les statistiques le prouvent, l'incendie, qualifié de risque grave, présente la probabilité la plus élevée. Il concentre à la fois les facteurs de dégâts et la complexité des situations de crise.

Barème d'évaluation de l'impact des risques	Barème d'évaluation de la probabilité des risques
Catastrophique	Fréquente
Majeur	Probable
Modéré	Occasionnelle
Mineur	Rare

Figure 8: Barèmes servant à l'évaluation de l'impact et de la probabilité des risques

Les musées conservent principalement des objets et exploitent des salles d'exposition. Ils sont confrontés à des réalités sécuritaires que les Archives et les bibliothèques ne rencontrent pas. Ils pratiquent la Méthode d'Analyse pour la Sauvegarde des Œuvres (MASO)²⁴ dont les objectifs sont de quantifier les critères suivants :

- L'intérêt d'une œuvre à être conservée ;
- Le niveau de criticité de l'œuvre par l'étude de sa sensibilité aux risques de l'efficacité des moyens de sauvegarde ;
- Le degré de difficulté pour la sauvegarde ;
- L'intérêt de la sauvegarde qui est égale à la criticité de l'œuvre x la difficulté de la sauvegarde ;
- La priorisation de sauvegarde pour un ensemble d'œuvres d'une même entité.

²³ Bundesamt für Bevölkerungsschutz. Methode zur Risikoanalyse von Katastrophen und Notlagen für die Schweiz. Version 1.03, S. 8 (disponible uniquement en all.)

²⁴ http://crd.ensosp.fr/doc_num.php?explnum_id=7963

Les outils SWOT²⁵ et MASO font partie de la panoplie des outils de l'évaluation des risques. Ils ne sont pas une fin en soi. Ils vont servir de trame au plan d'urgence. Toutes les informations qu'ils consignent ne sont pas pour autant publiques et transmises à l'ensemble des interlocuteurs. Il en va de la sûreté et de la conservation du bien.

Il ne faut pas cacher que la gestion des risques rencontre des résistances auprès des RIP. Ces freins tiennent à la difficulté d'opérer des choix dans les fonds et les collections à sauver en priorité. En cas de sinistre, il est justement indispensable d'avoir une liste des priorités. A ceux qui y voient une invitation au vol, il faut répondre par les bienfaits du marquage d'une façon ou d'une autre des documents et des pièces à évacuer en premier et celles qui peuvent être démenagées dans un ordre decrescendo, d'un à plusieurs jours. Or la préparation pratique et la mise en œuvre d'un plan d'urgence doivent nécessairement être couplées à un travail de priorisation des fonds/objets/collections. Leur objectif est d'optimiser les chances de sauvegarde, en profitant des bons gestes et de l'interaction des intervenants.

Les risques de catastrophe et les changements climatiques sont minimisés et ne justifient pas tant de précautions. Pourquoi s'engager dans des processus pesants et chronophages, qui de plus vont nécessiter de l'argent, alors que les restrictions, si ce n'est pas les pénuries budgétaires sont déjà difficiles à supporter ?

En publiant en septembre 2019 la deuxième édition de la liste des dangers²⁶, l'OFPP souligne la diversification des sources de dangers, notamment les événements naturels tels les séismes et les inondations, les troubles intérieurs et la cybercriminalité. Jusqu'où ils impacteront la protection des biens culturels ? Ce qui est sûr c'est que les RIP devront évoluer dans l'évaluation des risques et adapter leur plan d'urgence, à un moment où la dématérialisation des données s'affirme et l'archivage historique de téraoctets est opéré dans les grandes institutions patrimoniales ; les institutions patrimoniales n'échapperont pas à des cyberattaques.

6.1.4 Traiter

Un événement n'est perçu comme un risque que dans la mesure où il peut avoir un impact, en principe négatif sur l'atteinte d'un objectif que l'on cherche à réaliser, ou sur une valeur laquelle on adhère et que l'on veut respecter dans son activité. Il s'agit de restreindre la probabilité ou la part d'incertitude de tous les facteurs qui peuvent affecter les objectifs.

En cohérence avec la norme ISO 31000, le traitement des risques peut inclure les actions de types suivants :

- L'acceptation (assumer le risque) ;
- L'évitement (contourner le risque) ;

²⁵ Angl. pour Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités) und Threats (menaces). Voir : [https://fr.wikipedia.org/wiki/SWOT_\(m%C3%A9thode_d%27analyse\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/SWOT_(m%C3%A9thode_d%27analyse))

²⁶ Katalog möglicher Gefährdungen. Grundlage für Gefährdungsanalysen. Bundesamt für Bevölkerungsschutz, Bern (2. Ausgabe) 2019.

- La réduction (réduire le risque) ;
- Le partage (transférer le risque) ;
- Le refus (ne pas démarrer l'activité du risque).

Quand le risque ne peut pas être éliminé, les mesures de prévention sont à privilégier, car elles génèrent moins de coûts que ceux des conséquences d'un sinistre.

Événement	Intensité		
	Faible	Moyenne	Forte
Variations climatiques (par ex. variations de température et/ou d'humidité pouvant engendrer des dommages)	x		
Vol	x	x	x
Dommages mécaniques (par ex. rupture d'étagères, dommages causés par des rayonnages mobiles défectueux, vandalisme, etc.)	x	x	x
Contamination biologique (moisissures, vermine)	x	x	x
Dégâts d'eau (par ex. pénétration, rupture de conduites d'eau intérieure ou extérieure)	x	x	x
Incendie (la plupart du temps combiné avec des dégâts d'eau)		x	x
Séisme (dommages mécaniques combinés avec un incendie ou, probablement, avec des dégâts d'eau)		x	x

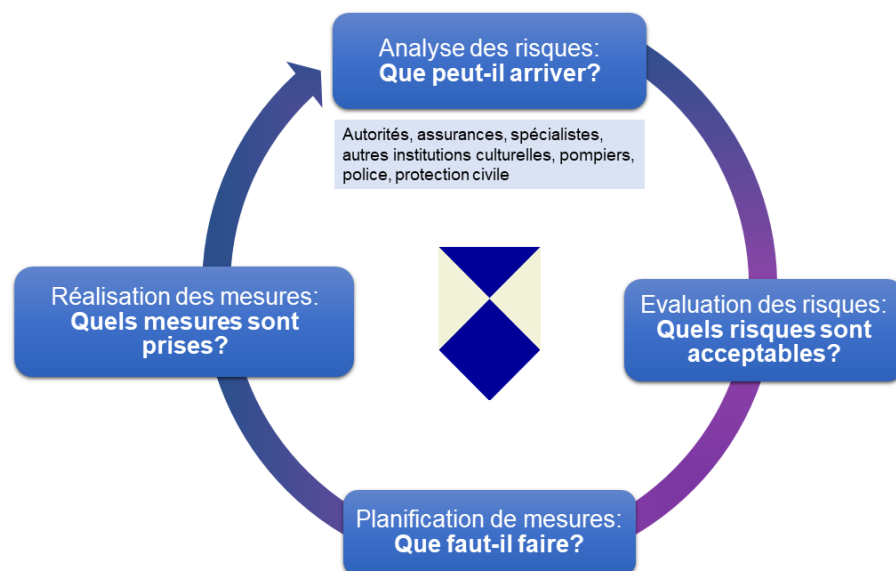
Figure 9: Exemples d'événements et d'intensité. © Guide pour la réalisation d'un plan d'urgence, p. 14.

Liste des événements potentiels nécessitant une procédure détaillée (liste de contrôle). Il convient de définir l'intensité d'un événement. Définir la surface touchée en mètres linéaires (p. ex. en cas de dégâts d'eau) en tenant compte éventuellement du type de collection concerné (p. ex. en cas de vol). Les incendies (combinés avec des dégâts d'eau) sont toujours des événements d'intensité moyenne. En effet, au moins deux types d'événements différents surviennent automatiquement en même temps. Il en va de même pour les séismes.

6.2 Évaluation des risques

L'ensemble du processus d'évaluation des risques, qui comprend l'identification, l'analyse et l'évaluation, peut être résumé par les questions posées dans la figure ci-dessous. L'évaluation des risques consiste donc à déterminer si un risque est considéré comme acceptable et donc accepté ou s'il est considéré comme trop important et s'il convient de prévoir des mesures pour le réduire.

L'évaluation des risques n'est complète que lorsque les quatre questions ont été traitées et elle doit être comprise comme un processus circulaire. En ce sens, elle ne pourra jamais être achevée.



© BABS KGS 2018/2020

Figure 10: Processus de l'évaluation des risques. © BABS.

7 Les outils de gestion standardisés

Le Deuxième Protocole du 25 mars 1999 relatif à la Convention de La Haye pour la protection des biens culturels en cas de conflit armé contient de nombreuses dispositions exigeant des Etats parties qu'ils mettent en place des mesures pour renforcer la protection des biens culturels en temps de paix, ainsi qu'en temps de conflit armé.

A son article 5, intitulé « Sauvegarde des biens culturels », il stipule : « Les mesures préparatoires prises en temps de paix pour la sauvegarde des biens culturels contre les effets prévisibles d'un conflit armé conformément à l'article 3 de la Convention comprennent, le cas échéant, l'établissement d'inventaires, la planification de mesures d'urgence pour assurer la protection des biens contre les risques d'incendie ou d'écroulement des bâtiments, la préparation de l'enlèvement des biens culturels meubles ou la fourniture d'une protection in situ adéquate desdits biens, et la désignation d'autorités compétentes responsables de la sauvegarde des biens culturels ».

Ce dispositif fait écho à l'article 3 de la Convention de La Haye pour la protection des biens culturels en cas de conflit armé²⁷ ; il montre la distance parcourue en quarante-cinq ans dans l'attention portée aux biens culturels : « Les Hautes Parties contractantes s'engagent à préparer, dès le temps de paix, la sauvegarde des biens culturels situés sur leur propre territoire

²⁷ <https://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/19540079/index.html> (SR 0.520.3)

contre les effets prévisibles d'un conflit armé, en prenant les mesures qu'elles estiment appropriées ».

7.1 Plan de conservation/plan d'urgence : deux réalités différentes, mais complémentaires

L'imprévisibilité caractérise un fait fortuit, inopiné, impossible à imaginer faute de signes avant-coureurs. Pris dans son acception subjective, elle marque le refus de prendre en compte des exigences trop longues à analyser, trop complexes à mettre en œuvre et trop chères à financer. Elle traduit également le manque de considération du rôle patrimonial de l'institution et des mesures spécifiques et préventives qu'il commande pour le garantir.

Il nous paraît nécessaire de séparer ce qui relève d'une politique de la conservation de celle de l'urgence, de distinguer le plan de conservation de celui de l'urgence. L'une et l'autre sont indissociables, l'un et l'autre ont leur raison d'être. Dans ce contexte, il est utile de se rapporter aux publications professionnelles sur la conservation, avant que le concept de conservation préventive apparaisse.

La politique d'urgence passe au tamis toute la politique de conservation, en procédant à un réquisitoire et à un examen de tous les risques et, sur la base des résultats, en se munissant d'un plan d'urgence.

En ce qui concerne les mesures de prévention et de préparation à divers dangers, une liste d'exemples a été dressée dans le guide PLANCATA, annexe 5. Sur le site internet²⁸ de la section PBC on trouvera la liste des mesures prévues par la loi au niveau fédéral ainsi que des rapports d'experts et des guides qui servent de modèles pour les travaux en matière de protection des biens culturels.

8 Exemple stratégie de l'Ecole polytechnique fédérale de Zurich (ETH)

L'exploitation des collections et des archives est l'une des tâches nationales de l'ETH Zurich. Un certain nombre est inscrit dans l'Inventaire PBC comme objet d'importance nationale. En outre, les archives universitaires remplissent un mandat légal conformément à la loi fédérale sur l'archivage²⁹.

L'École polytechnique a publié une stratégie³⁰ pour 2020 qui définit les objectifs pour les années à venir. L'un des objectifs de la stratégie est d'accroître la portée et la diffusion de ses collections et de ses archives de l'ETH Zurich. Elle définit aussi les objectifs de développement du Conseil de direction et fixe les champs d'action pour les années à venir. Comme la stratégie précédente, la stratégie 2021 à 2024 met également l'accent sur la numérisation en

²⁸ <https://www.babs.admin.ch/fr/aufgabenbabs/kgs.html>

²⁹ LAr, SR 152.1

³⁰ https://ethz.ch/content/dam/ethz/main/campus/campus-erleben/lernen-arbeiten/bibliotheken/Samm-lungen%20und%20Archive/Strategy_Collections-Archives_2021-2024.pdf

tant qu'élément clé pour la recherche et l'enseignement. Dans le chapitre sur la protection des biens culturels, la stratégie définit différents champs d'action et mesures dans le domaine de la protection des fonds et collections d'archives. Dans le domaine de la prévention, le rapport propose une analyse précise des risques pour l'ensemble des collections de l'ETH. Des mesures de minimisation des risques doivent également être mises en œuvre en coopération avec les différentes collections et archives et avec les services concernés. En outre, des fiches d'urgence, du matériel, des ajustements dans les dépôts et la relocalisation des biens culturels sont prévus, et des zones exactes pour les urgences sont déterminées.

Cette stratégie de l'ETH Zurich montre un produit très mature, qui définit les objectifs et les mesures dans un cadre contraignant et qui peut servir de modèle à d'autres institutions dans le domaine des collections et des archives.

9 Guide d'accompagnement³¹

Dans le *Guide d'accompagnement de la politique d'urgence*, Gilbert Coutaz a rédigé une aide à la réflexion, un support qui accompagne la mise en place d'une stratégie organisationnelle et la rédaction de principes généraux. Le *Guide* donnera un aperçu des bonnes pratiques et des expériences professionnelles de l'auteur dans le domaine.

10 Mise en œuvre de la stratégie PBC

Dans une étape ultérieure, la CFPBC et la section PBC ont décidé de confier à un groupe de travail la mise en œuvre de la stratégie. Les travaux débiteront début 2021. Les membres du groupe de travail se composent de représentants des institutions nationales et cantonales suivantes : Bibliothèque nationale et Musée national, Archives de l'État, Secteur des assurances des bâtiments et Section cantonale du patrimoine. L'objectif est d'identifier les moyens concrets de mise en œuvre de la stratégie et les aides (lignes directrices, outils, dépliants, instructions, etc.) qui seront nécessaires et utiles.

³¹ Voir supra note 10

11 Figures

Figure 1: Modèle de Gestion des risques PBC .© BABS KGS (2018)	5
Figure 2: Structure de la PBC en Suisse. © BABS KGS (2016/2020)	9
Figure 3: Structure des différents partenaires qui doivent être intégrés dans un système de gestion des risques d'une institution culturelle. © BABS KGS (2020)	10
Figure 4: Exemple Modèle de gestion intégrale des risques. ©Office fédéral de la protection de la population, 2019	17
Figure 5: Processus de la gestion des risques.	18
Figure 6: Analyse détaillée des risques	19
Figure 7: Modèle de matrice qualitative modifié "Système de contrôle interne" de l'Administration fédérale des finances	20
Figure 8: Barèmes servant à l'évaluation de l'impact et de la probabilité des risques.....	21
Figure 9: Exemples d'événements et d'intensité. © Guide pour la réalisation d'un plan d'urgence, p. 14.....	23
Figure 10: Processus de l'évaluation des risques. © BABS.....	24

1	Préface du Président de la Commission fédérale de la protection des biens culturels CFPBC.....	3
2	La Commission fédérale de la protection des biens culturels CFPBC	4
3	Situation initiale	4
4	Niveau Confédération: La protection des biens culturels en Suisse : un élargissement des mesures	8
4.1	Les structures de la protection de la population en Suisse.....	9
5	Niveau Institution: Les responsables d'institutions patrimoniales RIP	11
5.1	Faire le choix d'une approche réaliste et proportionnée aux besoins	13
5.2	Inventorier, prioriser, assurer	14
6	Gestion des risques.....	15
6.1.1	Identifier.....	18
6.1.2	Analyser.....	19
6.1.3	Evaluer	20
6.1.4	Traiter	22
6.2	Evaluation des risques	23
7	Les outils de gestion standardisés.....	24
7.1	Plan de conservation/plan d'urgence : deux réalités différentes, mais complémentaires.....	25
8	Exemple stratégie de l'Ecole polytechnique fédérale de Zurich (ETH)	25
9	Guide d'accompagnement	26
10	Mise en œuvre de la stratégie PBC.....	26
11	Figures.....	27

Office fédéral de la protection des biens culturels OFPP

Section protection des biens culturels PBC

Guisanplatz 1b

3003 Berne

kgs@babs.admin.ch