

LES ACTEURS

Pour mener à bien ce projet, il faut en identifier les acteurs et préciser leurs compétences respectives.

- Le conservateur responsable de l'objet
- Le conservateur-restaurateur
- Un représentant des services scientifiques institutionnels
- Le régisseur de l'institution
- Un représentant des services économiques de l'institution
- Un responsable de la cellule des marchés publics.

Le choix des acteurs est fondamental pour la suite de la procédure car chacun doit apporter ses compétences; mais également comprendre les exigences des autres protagonistes du projet.

ANALYSE DES BESOINS

Ensemble, ces partenaires doivent procéder à l'analyse des besoins :

- Objectif général
- Bilan sanitaire
- Proposition de traitement
- Estimation financière faisabilité scientifique et économique.

Le maître d'ouvrage et/ou le conservateur doit définir l'objectif général du projet, et son cadre : exposition, étude, recherche, sécurisation.

Le conservateur-restaurateur doit établir un bilan sanitaire précis tout en tenant compte des exigences du projet. Sa mission d'expertise doit prendre en compte l'histoire matérielle de l'objet, son état de conservation, l'environnement immédiat et général de l'œuvre ou de la collection. Ces éléments doivent lui permettre d'établir les modalités, les préconisations nécessaires et spécifiques aux besoins (cahier des charges, estimation financière, planning prévisionnel).

Les autres partenaires apportent également des informations essentielles pour la mise en place du projet, c'est-à-dire la faisabilité : aspects scientifiques, possibilités économiques et administratives.

L'intervention du conservateur-restaurateur nous paraît fondamentale dès le début du projet. Son intégration auprès de tous les partenaires du projet lui permettra de réaliser son expertise suivant les exigences et les conditions de réalisation. Il doit mettre en évidence et préciser toutes les démarches techniques

nécessaires. Il complète l'analyse des besoins et la faisabilité de l'opération. Il doit être considéré comme un partenaire indispensable.

PROGRAMMATION

On peut supposer qu'une première rencontre soit consacrée à la présentation et à la mise en place du projet, et qu'une seconde consistera à préciser les besoins et à les étudier. Ces besoins seront alors quantifiés financièrement et chronologiquement. Cet instant de vérité ou de faisabilité doit définir la bonne marche de l'opération, la modifier en révisant les objectifs ou la stopper immédiatement.

La programmation et les délais d'exécution sont des points importants dans la faisabilité du projet. Il est donc indispensable d'établir un calendrier précis de chaque phase en tenant compte des impératifs de chacun.

- Montage du dossier
- Approbation de l'institution/commission
- Allocation du financement
- Procédure du marché public
- Délai de réalisation
- Réception des travaux et la valorisation.

RÉALISATION

À ce stade, il est souhaitable de contrôler si la procédure à engager est cohérente avec la consistance du marché et les coûts induits pour l'institution et pour les prestataires.

Pour l'institution : les frais de publicité, les frais d'établissement du dossier de consultation, les coûts d'analyse des marchés et l'investissement en temps.

Pour les prestataires : frais de déplacement, coût de l'établissement des devis, etc.

Le coût engendré par l'organisation de la procédure ne devrait pas être supérieur au montant du marché lui-même.

Les partenaires étudient la faisabilité. Ce projet est-il compatible avec le budget et à quelle procédure de marchés publics correspond-il ?

Préalablement, il est nécessaire de présenter le projet et son cahier des charges techniques à la commission scientifique régionale.

Pour autant, la commission scientifique régionale n'est pas amenée à se substituer aux responsabilités du pouvoir adjudicateur (choix de la procédure, du budget alloué aux prestations ou des intervenants) et elle ne joue pas le rôle d'une commission de marchés qui comparerait des candidats ou des devis.

Elle formule un avis sur les prescriptions techniques et sur les modalités qui présideront au choix du titulaire, à un stade où le pouvoir adjudicateur peut encore intégrer ces propositions à la rédaction du marché.

A l'inverse, si elle se prononce trop tard, par exemple au moment de l'analyse des offres, le pouvoir adjudicateur peut être dans l'impossibilité de suivre ses recommandations si celles-ci devaient avoir pour effet de remettre en cause les conditions de la mise en concurrence.

Après les accords administratifs du maître d'ouvrage et de la commission, le marché peut être élaboré. Deux options sont possibles :

- Appel d'offres direct avec publication au BOAMP et auprès des professionnels spécialisés, par exemple sur le site de la FCCR. Généralement, dans ce cas, le commanditaire peut être confronté à un grand nombre de réponses, ce qui impliquera une séance d'ouvrage de plis importante et, par conséquent, certaines difficultés pour la sélection du candidat.

- Appel à candidature. Celui-ci permet au maître d'ouvrage de pré-sélectionner des prestataires. Les candidats sélectionnés sont invités à venir examiner les œuvres et faire leur offre. Dans ce cas, les candidats non retenus peuvent être indemnisés.

Pour le maître d'ouvrage, les dossiers à étudier et à comparer sont moins nombreux et souvent plus argumentés.

Il existe une procédure dite de « Dialogue compétitif ». Cette procédure permet au maître d'ouvrage de dialoguer avec des candidats sélectionnés en vue de définir ou de développer les solutions pour répondre aux besoins.

A partir de cette base de négociations, les candidats sont invités à remettre une offre. Cette procédure est admise lorsque le marché public est considéré comme complexe.

Suivant la procédure, les offres sont remises et il est temps de sélectionner le (ou le groupement de) conservateur(s)-restaurateur(s).

L'article 53 du code des marchés publics précise que l'offre est jugée suivant des critères tels que : la qualité, le prix, la valeur technique, le caractère esthétique et fonctionnel, mais aussi les

performances en matière de protection de l'environnement, le coût de livraison, les délais de livraison ou d'exécution.

D'autres critères peuvent ainsi être retenus en matière de conservation-restauration : l'adéquation au cahier des charges, le respect de la déontologie, la qualité de l'offre technique, l'ins-tallation matérielle proposée, les moyens humains proposés, l'adéquation aux normes de sécurité, la présence sur le chantier, la méthodologie générale de l'intervention, la pertinence des choix et leur justification, la clarté de la présentation, le prix (en tenant compte de taux horaires et de prix de journée comparables avec l'exercice normal d'une entreprise individuelle ou PME).

Pour faciliter la comparaison des offres, la personne publique peut communiquer un cadre de réponse. Toutefois, il faut laisser la possibilité de répondre avec d'éventuelles variantes car les prestataires pourront apporter des compléments techniques.

La sélection effectuée, on procède à la prise en charge de l'œuvre, aux travaux de conservation-restauration et à la restitution de l'œuvre.

Ces étapes doivent comprendre des réunions de chantier régulières permettant la validation des travaux et parfois la mise en paiement de situations. Les modifications techniques imprévues peuvent faire l'objet d'avenants complémentaires.

VALORISATION

Cette phase est souvent délaissée, alors qu'elle permet une très bonne visibilité des dépenses engagées.

Lorsqu'il s'agit de très grands projets, cette étape est fortement développée et médiatisée. Pour les projets les plus modestes, ce n'est pas vraiment le cas. Pourtant, aujourd'hui, les difficultés financières de nos institutions nécessitent un développement adapté des outils de communication et de valorisation des budgets qui sont mis à disposition des projets de conservation-restauration. Pour les non-initiés, ces budgets semblent souvent pharaoniques et peu compris.

Pour optimiser cette valorisation, il est donc nécessaire de la prévoir en amont au même titre que les autres phases que nous venons de décrire précédemment.

M, E, E, P, P

Thierry Martel

Actuellement, l'évolution des procédures de conservation-restauration met parfois en évidence certaines difficultés d'application. Que l'on soit du côté du commanditaire, ou du prestataire, on constate une insatisfaction générale. Pertes de temps, mauvaises interprétations, jugements difficiles qui ne satisfont en aucune manière les professionnels.

Quel pourrait être le schéma d'une procédure idéale et ses acteurs ?

Le « Document¹ relatif à l'application du code des marchés publics aux marchés de conservation-restauration des biens culturels » précise que « les actions de conservation et de restauration ne doivent être entreprises que par des professionnels capables de concevoir et réaliser ces interventions ».

Ce qui peut sembler évident à la lecture ne l'est pas nécessairement sur le terrain. Les conservateurs-restaurateurs sont considérés uniquement comme des exécutants et pas du tout comme des partenaires ou concepteurs de projet comme on en a l'exemple dans les pays anglo-saxons.

L'intervention d'un spécialiste de la conservation-restauration ne doit pas se limiter aux seuls gestes techniques d'entretien. Le restaurateur peut et doit apporter des éléments déterminants d'expertise et de conseils tout au long des différentes phases du projet de conservation-restauration. Son rôle doit pouvoir s'identifier comme une assistance à maîtrise d'ouvrage ou à maîtrise d'œuvre.

Nous avons tous constaté l'évolution des procédures, les difficultés qu'elles impliquent et parfois une grande déception pour les commanditaires ou pour les prestataires : marchés annulés, pertes de temps et résultats peu satisfaisants. Comment travailler ensemble en optimisant chaque opération et en évitant un gaspillage de temps et de budgets ?

À travers un exemple d'élaboration du schéma type d'un projet de conservation-restauration nous précisons le rôle du conservateur-restaurateur au sein de celui-ci.

Ce projet peut se définir par les phases suivantes :

- Le contexte
- Les acteurs
- L'analyse des besoins
- La programmation
- La réalisation
- La valorisation de toutes ces opérations.

LE CONTEXTE

Nous distinguons deux cas possibles : un projet qui s'inscrit dans le cadre des événements du musée, et le cas d'une intervention exceptionnelle de type dégradation par vandalisme, par accident, ou causée par un facteur biologique ou climatique.

- La procédure la plus courante correspondant au projet qui s'inscrit dans le cadre des événements du musée. Il peut concerner un seul objet ou toute une collection.

• Le contexte exceptionnel nécessite une intervention rapide et ne permet pas toujours la mise en place des procédures. Dans ces circonstances, il est impératif de faire appel à un conservateur-restaurateur pour faire une expertise, proposer une procédure accélérée ou mettre en œuvre la sécurisation de l'objet en vue de l'élaboration d'une procédure normale. Cette mission d'expertise ou étude préalable doit permettre de définir l'urgence et les modalités du traitement.