

P

S

C

**Projet
scientifique
et culturel**
du musée de l'Armée

Intro- duc- -tion

Musée de France sous tutelle du ministère des Armées, le musée de l'Armée ne disposait pas jusqu'à présent d'un projet scientifique et culturel (PSC) en tant que tel, c'est-à-dire au sens où l'entend la réglementation. Or, la rédaction d'un PSC est l'un des critères d'agrément par l'État au titre des musées de France, selon les termes de la loi du 4 janvier 2002. C'est pourquoi, l'élaboration d'un PSC faisait partie de l'objectif I de la mission I du Contrat d'objectifs et de performance (COP) du Musée pour la période 2015-2019.

Si le musée de l'Armée ne partait pas de rien, différents documents propres à nourrir son futur PSC préexistants à celui-ci (Code de la Défense, Contrats d'objectifs et de moyens, devenus Contrats d'objectifs et de performance, rapports annuels d'activités, plan de récolement décennal, enquête globale des publics de 2017, *benchmarks*, études et notes stratégiques sur des points bien précis, historiques, note d'orientation préalable à la rédaction du PSC en date du 1^{er} décembre 2016, transmise à la tutelle en janvier 2017, etc.), il n'avait jamais initié un travail de réflexion global à l'échelle de l'établissement. Il l'a fait en souhaitant y associer l'ensemble de ses équipes, quels que soient leur statut, leur grade et leurs fonctions, afin que ce futur PSC soit le reflet fidèle de leurs expertises et de leurs aspirations. Si elle est gage d'adhésion, cette **écriture collaborative** est surtout la condition première de l'atteinte des objectifs ambitieux que le musée de l'Armée s'est fixé pour être **le musée d'histoire militaire de notre pays, à même de conforter une approche mondialisée et ouverte de l'histoire de la France**, autrement dit **un musée de référence en ce domaine, que ce soit sur le territoire national comme à l'étranger**.

Une première phase de concertation interne a eu lieu durant les mois de juin et juillet 2018 sous la forme de cinq réunions dont l'objectif était non seulement de dresser un état des lieux détaillé **des forces et faiblesses du Musée**, des opportunités et des points de vigilance auxquels il était confronté, mais aussi de définir les principaux axes stratégiques du PSC. Le premier point a nourri une note soumise à la tutelle le 7 septembre 2018, tandis que **les orientations structurantes du PSC** ont fait l'objet d'une présentation et d'une approbation lors du Conseil d'administration du 15 novembre 2018. C'est alors que s'est ouverte la seconde phase de concertation interne : suite à une réunion d'information générale, le 29 janvier 2019, qui a réuni tous les

personnels du Musée, **dix groupes de travail thématiques et transverses** ont été formés, afin de traiter l'ensemble des champs contextuels et opératoires de l'établissement et d'alimenter les différents chapitres du PSC. La composition, libre, de ces dix groupes était représentative des filières (scientifique, technique, administrative) et des fonctions exercées au sein du Musée, à l'exception de l'équipe de direction qui s'est abstenue de participer à quelque groupe que ce soit pour garantir l'expression d'une parole libre et indépendante.

Chaque groupe a reçu une lettre de mission dans laquelle étaient définis l'objectif stratégique et le périmètre de la réflexion, les mots clefs ou notions associés, les attendus et les annexes à produire. Il revenait à chacun de choisir en son sein un animateur et un ou plusieurs rapporteur(s). Les modalités de travail des groupes obéissaient aux principes suivants : une autonomie totale en termes d'organisation ; un référent permanent pour tout questionnement en la personne d'une coordinatrice PSC ; l'accès à une bibliothèque de ressources documentaires numériques sur le réseau informatique interne au Musée, afin d'alimenter la réflexion ; une incitation forte à échanger avec des personnalités et des professionnels extérieurs, mais aussi entre groupes sur des thématiques voisines ; une nécessaire recension des bonnes pratiques et des expériences extérieures dignes d'intérêt ; la mise à disposition d'un petit budget de frais de missions dédié. Les groupes de travail ont eu cinq mois pour travailler, du 11 février au 11 juillet 2019, avec deux points d'étape à mi-parcours, les 12 avril et 14 juin 2019, qui réunirent, autour de la directrice adjointe du Musée et de la coordinatrice PSC, les dix animateurs et les rapporteurs. Le 12 juillet 2019 a eu lieu la restitution plénière de cette réflexion collective qui, par ses notes de synthèse, ses annexes, ses interviews, ses voyages d'étude et ses *benchmarks*, a alimenté de septembre à novembre 2019 la rédaction finale du présent PSC.

Parallèlement et en parfaite cohérence avec celui-ci, le Musée a élaboré, négocié et signé avec sa tutelle, ce même 12 juillet 2019, son **nouveau Contrat d'objectifs et de performance** pour les années 2020-2024, tandis qu'ont été lancés, et pour certains d'ores et déjà réceptionnés, trois diagnostics, conformément à la **convention d'études préalables relative à l'expertise des emprises affectables à l'établissement dans le cadre du projet d'extension** de son parcours permanent signée en septem-

bre 2018 entre le ministère des Armées, le ministère de la Culture et l'Opérateur du patrimoine et des projets immobiliers de la Culture (OPPIC): l'un d'ordre technique, le deuxième d'ordre climatique, le troisième d'ordre patrimonial confié à l'Architecte en chef des monuments historiques (ACMH). Leurs conclusions ont nourri, au même titre que le PSC, l'étude de programmation dont le titulaire est l'agence Chiara Alessio et qui a fait l'objet d'une remise en mai 2020, puis d'un séquençage complémentaire en janvier 2021.

L'extension en elle-même est amenée à se déployer en deux temps. Le premier volet sera effectif dès 2024 : il sera marqué aux Invalides par la reconfiguration des espaces d'accueil et d'expositions temporaires, ainsi que par l'aménagement d'un parcours dédié à l'histoire du site et de ses fonctions, ce qui permettra au Musée de profiter, en termes de rayonnement, d'audience et d'attractivité, de l'impact des Jeux Olympiques dont certaines épreuves se dérouleront à proximité, tandis que sur le site des réserves externalisées sera aménagé un nouveau bâtiment. Le second volet démarrera en 2025 et concernera la création de trois nouveaux parcours consacrés, selon la volonté politique maintes fois exprimée et confirmée, à l'histoire de la colonisation et de la décolonisation ; l'histoire militaire de l'après 1945, de la Guerre froide et de ses lendemains ; l'actualité des engagements militaires français.

1.

Pour un musée d'histoire militaire de la France

Du Garde-Meuble de
la Couronne à un musée
d'anthropologie
historique (1796-2019)

9

1.1 DES ORIGINES ROYALES & PRINCIÈRES

11

1.2 LA RÉVOLUTION FRANÇAISE & LA CRÉATION DU MUSÉE D'ARTILLERIE

12

1.3 HEURS, MALHEURS & RÉUSSITES DU MUSÉE D'ARTILLERIE

13

1.4 L'EXPOSITION UNIVERSELLE DE 1889, LA SABRETACHE & LA NAISSANCE DU MUSÉE HISTORIQUE DE L'ARMÉE

16

1.5 1905 : LE TEMPS DE LA FUSION

18

1.6 VERS UNE TENTATIVE DE SYNTHÈSE (1905-1994)

19

1914-1923 : le musée
de l'Armée à l'avant-poste
du front

19

1940-1962 : le musée de
l'Armée durant la Seconde
Guerre mondiale et
l'immédiat après-guerre

21

1962-1994 : le « temps
des colonels » et
des grandes rénovations

22

1.7 LE PLAN ATHENA (1994-2009), UNE CHANCE HISTORIQUE

24

Les objectifs

24

ATHENA I (1996 – 2000)

25

ATHENA II (2003 – 2006)

26

ATHENA III (2006 – 2010)

27

ATHENA IV (2005 – 2008)

28

ATHENA V (2011-2018)

29

Des acquis considérables
et quelques faiblesses

30

1.8 LES LENDEMAINS D'ATHENA (2010-2016) & LES EXPOSITIONS TEMPORAIRES

32

1.9 UN CHANGEMENT DE PARADIGME MOINS ÉVIDENT QU'IL N'Y PARAÎT

34

2.

Quel musée de l'Armée pour demain ?

Un musée attentif à son utilité sociale & citoyenne

37

2.1 NOUVELLES ATTENTES, NOUVEAUX ENJEUX : UN MUSÉE DANS UN MONDE EN MUTATIONS

39

2.2 LE MUSÉE DE L'ARMÉE, L'IDENTITÉ DE LA FRANCE & LES AMBITIONS DE L'HISTOIRE

43

2.3 LE MUSÉE DE L'ARMÉE, LIEU DE COHÉSION

47

Un musée d'histoire(s) pour forger un destin national commun

47

2.4 LE MUSÉE DE L'ARMÉE, LIEU DE PARTAGE

60

Un musée à tous et pour tous

60

2.5 LE MUSÉE DE L'ARMÉE, LIEU D'INVENTION

62

Un musée laboratoire et écosystème

62

3.

Une expérience de visite totale :

s'approprier le passé pour le transformer en histoire contemporaine

65

3.1 CRÉER DE NOUVEAUX PARCOURS

67

Genèse du projet (2011-2019)

67

Modalités pratiques de mise en œuvre (2020-2025)

69

L'histoire de la colonisation et de la décolonisation

71

L'après 1945, la guerre froide et ses lendemains

77

L'actualité des engagements militaires français

85

3.2 RÉINVESTIR LES PARCOURS PERMANENTS EXISTANTS

93

Une préoccupation récente

93

Redonner de l'intelligibilité à la déambulation

95

Veiller à l'entretien des salles et des collections

98

Faire évoluer discours et dispositifs

100

Renouveler et éditorialiser le parcours

103

3.3 SE RÉAPPROPRIER LE MONUMENT : VERS UN MUSÉE DE SITE

109

Un lien consubstantiel

109

Un préalable nécessaire : l'étude scientifique du monument

111

Créer un parcours de visite monumental

112

Cultiver la perméabilité entre contenu et contenant

113

Investir la dimension naturelle du site

117

3.4 DIVERSIFIER LA PALETTE DES EXPOSITIONS TEMPORAIRES

119

La stratégie et les modalités initiales

119

Les évolutions envisagées

126

4.

Conserver pour quoi faire ?

La dynamique des collections

129

4.1 DES COLLECTIONS DE RÉFÉRENCE...

131

Portrait « cavalier »

131

Les points forts

141

Quelques lacunes

142

Une diversité
exceptionnelle et
méconnue

144

La relation avec
l'histoire immédiatement
contemporaine

148

4.2 ... QUI DOIVENT LE RESTER : LA POLITIQUE D'ACQUISITIONS

150

Les priorités actuelles

150

Une ambition raisonnée
(2020-2025)

155

Le cas des collections
photographiques

160

4.3 D'UNE MAÎTRISE INTELLECTUELLE & PHYSIQUE : L'ACHÈVEMENT DU RÉCOLEMENT...

165

Faire d'une nécessité légale,
une vertu gestionnaire

165

Faire d'une vertu
gestionnaire, une arme
scientifique

173

4.4 ... À UNE MAÎTRISE MATÉRIELLE & SANITAIRE :

vers un schéma directeur
des réserves & une
stratégie en matière de
conservation préventive
& de restauration

176

Des caves des Invalides
aux réserves externalisées

176

La permanence
de réserves tampons
sur le site des Invalides

204

Vers un schéma
directeur des réserves

206

La conservation
préventive

210

La restauration

213

5.

Chemin faisant À la rencontre des publics

221

5.1 UN PRÉALABLE : SE CONNAÎTRE SOI-MÊME

221

Les outils existants

221

Qui sont nos visiteurs ?

223

La création d'un Observatoire
permanent des publics

232

5.2 UNE NÉCESSITÉ : SE FAIRE CONNAÎTRE & RECONNAÎTRE

234

Se doter d'une signature
de marque

234

Développer la présence
du Musée dans l'espace
public

235

Conquérir, fidéliser,
(ré)enchanter

237

5.3 UN ENGAGEMENT : OFFRIR UNE EXPÉRIENCE DE VISITE « 5 ÉTOILES »

239

5.4 UNE PROFESSION DE FOI : PARLER À TOUS & À CHACUN

242

Capitaliser sur l'existant,
tout en le faisant évoluer

242

Un public prioritaire :
le jeune public, dans
et hors temps scolaire

246

Un musée humaniste :
handicap, éloignement,
empêchement

251

Une médiation disruptive
et innovante

253

6.

Pour un rayonnement d'envergure

Territoires, logiques & réseaux de l'action scientifique

259

6.1 DU PRÉ CARRÉ DES INVALIDES AUX CERCLES CONCENTRIQUES

261

6.2 DES COLLECTIONS « PROJETÉES » & ACCESSIBLES

269

Maintenir une politique de prêts généreuse

269

Définir une politique pro-active de dépôts

271

Amplifier la diffusion numérique des collections

273

Pour une pédagogie numérique

280

6.3 LA RECHERCHE COMME CONDITION & AIGUILLON

281

Les domaines de recherche du musée de l'Armée

281

Les chercheurs au musée de l'Armée

282

Savoirs et connaissances au musée de l'Armée : recherche, expertise, conseil

285

Les cycles de la recherche au musée de l'Armée

287

Les ressources documentaires du musée de l'Armée

289

Enseignement et formation au musée de l'Armée

293

La politique éditoriale du musée de l'Armée

297

Pour une stratégie de la recherche au musée de l'Armée

301

6.4 UN INCUBATEUR AU SERVICE DE LA COMMUNAUTÉ PROFESSIONNELLE

308

7.

Aller à l'idéal & comprendre le réel

Les moyens de ses ambitions

313

7.1 CONSOLIDER & PÉRENNISER LE MODÈLE ÉCONOMIQUE DU MUSÉE

315

7.2 INSUFFLER DE L'AGILITÉ DANS L'ORGANISATION INTERNE

317

7.3 MODERNISER MÉTHODES & OUTILS DE TRAVAIL

318

Conclusion

321

Annexes

323

Chronologie

324

Organigramme

328

Plan du Musée

330

Crédits photographiques

332



1.

Pour un musée d'histoire militaire de la France

*Du Garde-Meuble de la Couronne
à un musée d'anthropologie
historique (1796-2019)*

Héritier de deux musées nés au XIX^e siècle, le musée d'Artillerie d'une part, à vocation technique et académique, qui privilégiait l'étude du spécimen, le musée historique de l'Armée d'autre part, à vocation patriotique et commémorative, qui privilégiait l'exaltation du récit, le musée de l'Armée a conquis grâce au plan ATHENA le statut de musée d'histoire militaire de la France et s'est imposé comme la référence nationale en la matière.

Par la suite, sa politique d'expositions temporaires lui a permis d'entrer de plain-pied dans l'époque contemporaine et de desserrer ainsi les limites temporelles de son parcours permanent, fixées à 1945.



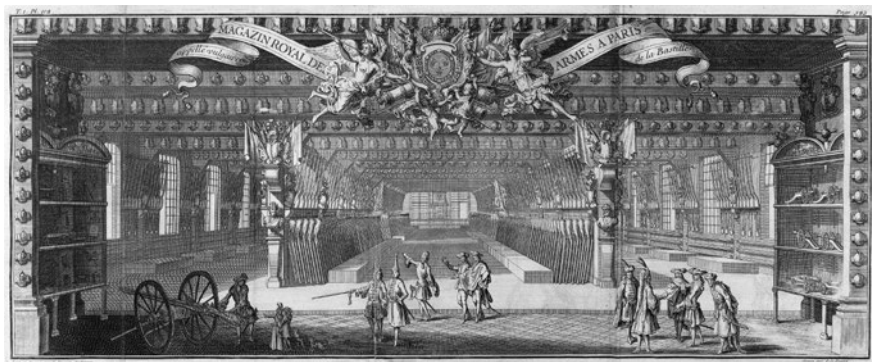
L'objet de cette première partie n'est pas de retracer dans le détail l'ensemble de l'histoire de l'établissement depuis sa création effective par le décret du 26 juillet 1905, signé par le Président Émile Loubet, mais bien plutôt de mettre en évidence, de façon aussi synthétique que possible, d'une part ce que son identité complexe doit aujourd'hui à cette histoire comme à celle des musées qui l'ont précédé et dont il est issu, d'autre part les principales mutations qui l'ont affecté en deux siècles et qui éclairent les évolutions proposées.

1.1 DES ORIGINES ROYALES & PRINCIÈRES

Pierre Lepautre
(1659-1744)
d'après Edme Fourier,
*Magazin royal des
armes à Paris appelé
vulgairement de
la Bastille*, dans Pierre
Surirey de Saint-Rémi,
Mémoires d'artillerie,
tome I^{er}, planche 108,
Paris, chez Rigaud,
1707
Paris, musée de l'Armée,
inv. 27149 BIB

Qu'elles aient perdu ou pas leur utilité, le statut de relique historique ou de cadeau diplomatique dévolu à certaines armes anciennes, leurs qualités esthétiques ou leur ingéniosité technique avaient fait naître assez tôt le désir d'assurer leur préservation. La première collection française en la matière était celle du roi, conservée dans les hôtels successifs du **Garde-Meuble de la Couronne**, en charge à partir de 1604 de la gestion du mobilier et des objets d'art destinés à l'ornement des appartements royaux.

La composition de cette collection royale nous est connue par plusieurs inventaires rédigés entre 1663 et 1775 par l'administration du Garde-Meuble : installée à partir de 1774 dans un des hôtels (l'actuel hôtel de la Marine) bordant le nord de la Place Louis XV (aujourd'hui, place de la Concorde), elle recelait de nombreuses armes à feu, des armures et des objets exotiques, auxquels le public pouvait avoir accès le premier mardi de chaque mois à partir de 1778.



À Paris, curieux et voyageurs pouvaient également visiter le **Magasin royal des armes** dit « des Granges de la Bastille », non loin de la célèbre forteresse, où étaient entreposés depuis les années 1630 des armes et des modèles réduits d'artillerie choisis pour leur intérêt technique.

D'autres ensembles moins organisés, comme l'arsenal de la Ville de Strasbourg, celui des ducs de Bouillon-Turenne à Sedan, les armes des Condé au château de Chantilly ou encore la collection de modèles réduits d'artillerie réunie par le duc du Maine à Clagny font également partie des collections fondatrices dont le musée de l'Armée est aujourd'hui l'héritier.

1.2 LA RÉVOLUTION FRANÇAISE & LA CRÉATION DU MUSÉE D'ARTILLERIE

Dès le 13 juillet 1789, le peuple de Paris envahit l'hôtel du Garde-Meuble, place Louis XV, et se saisit des armes utilisables, dédaignant les armures qui semblent avoir été épargnées par le pillage. Le lendemain, c'est au tour de l'hôtel royal des Invalides, puis du Magasin royal des armes d'être délestés de leurs fusils et de leurs canons en prélude à la **prise de la Bastille**. Dans le même temps, les armes des collections aristocratiques et des arsenaux royaux sont saisies. À partir de 1793, le muséum central des Arts, devenu par la suite musée Napoléon puis musée du Louvre, et le muséum des Antiques de la Bibliothèque nationale (actuel département des Monnaies, médailles et antiques de la BnF) se voient attribuer les armes et armures les plus remarquables.

Chargé d'inspecter le matériel portatif confisqué, dans la perspective de sa réutilisation par la « Nation en armes », le contrôleur **Edme Régnier** (1751-1825) sauve de la destruction de nombreuses armes, armures et modèles réduits hors d'usage d'un point de vue militaire, mais présentant un intérêt technique ou artistique. Cette initiative aboutit à la création, le 13 mai 1794, d'un dépôt d'armes d'abord aménagé au couvent des Feuillants, puis transféré en 1796 dans une galerie du cloître de l'ancien noviciat des dominicains, à **Saint-Thomas d'Aquin**. Ce dépôt s'enrichit par la suite des modèles réduits d'artillerie que l'inspecteur Louis Nicolas Rolland de Bellebrune avait rassemblé en 1788 à la demande du ministre de la Guerre, le comte de Brienne, et bénéficie du démantèlement des grandes collections princières (Bouillon-Turenne, Condé) et des arsenaux de province (Strasbourg).

Mathieu Auguste
(1810-1864),
Salle des armures
du musée d'Artillerie
à Saint-Thomas d'Aquin
à Paris, vers 1860
Paris, musée de l'Armée,
inv. 2014.24.1



En 1806, le «*dépôt des armes anciennes*» de Saint-Thomas d'Aquin, devenu **«*musée impérial d'Artillerie*»**, reçoit les armures ramenées de Vienne, du château d'Ambras et de Neubourg-sur-le-Danube par les armées françaises.

Il est dès lors considéré comme le musée des polytechniciens et des armes dites savantes, du fait des circonstances de sa fondation et du noyau initial de ses collections, mais aussi en raison de la démarche scientifique qui caractérise la présentation de celles-ci et l'approche de ses premiers gardes, parmi lesquels Edme Régnier.

1.3 **HEURS,** **MALHEURS &** **RÉUSSITES** **DU MUSÉE** **D'ARTILLERIE**

Entre 1796 et 1870, le musée d'Artillerie connaît des moments difficiles : en 1815, l'occupation de Paris après la chute du Premier Empire lui vaut de perdre un certain nombre d'objets (une centaine de caisses sont envoyées à Berlin et à Londres), l'essentiel de la collection, évacué vers la Rochelle, ayant cependant été épargné. En juillet 1830, les insurgés se précipitent vers ce qui est encore considéré comme un dépôt militaire pour s'équiper contre les troupes royales, mais les armes se révélant inutilisables en raison de leur ancienneté sont finalement restituées au musée d'Artillerie qui, enfin reconnu comme tel, est épargné par les journées de 1848. Avant le siège de Paris en 1870, ses collections sont évacuées vers Brest et Bayonne, puis **de retour à Paris en 1871, elles sont réinstallées** non plus au noviciat de la rue Saint-Dominique, jugé trop exigu, mais **dans l'aile Occident de la cour d'honneur de l'hôtel des Invalides.**

La fin du XIX^e siècle est marquée par des enrichissements conséquents du fonds initial, ainsi que par des propositions muséographiques originales, tant dans leur forme que dans leur visée didactique. **Octave Pengully l'Haridon** (1811-1870), qui présida aux destinées du musée d'Artillerie pendant le Second Empire, définit ainsi sa vocation, toute tournée vers la vulgarisation scientifique : *« L'idée d'un musée tel que le musée d'Artillerie est une idée moderne. Faire ressortir un enseignement d'une suite d'objets réunis et groupés d'après une classification raisonnée et méthodique, mettre à la disposition du public ce moyen facile et sérieux d'instruction, tel est le but qu'on s'est proposé dans l'organisation d'un établissement de cette nature. L'enseignement mis à la portée de tout le monde rentre dans les idées de notre temps ».*

Amateur d'archéologie militaire et auteur, pendant ses années d'exil, d'une histoire de l'artillerie, l'empereur **Napoléon III** éprouvait pour les armes anciennes un goût de collectionneur : avant même son entrée en politique, il avait ainsi réuni avec soin de nombreux souvenirs historiques relatifs à son oncle Napoléon I^{er} et à l'épopée impériale. Souhaitant se constituer à titre personnel un cabinet d'armes et d'armures de l'époque médiévale, des XVI^e et XVII^e siècles, il acquit en 1861 **l'importante collection réunie par le prince Alexei Saltykov** (1806-1859). Exposé en 1867 dans la salle des Preuses au château de Pierrefonds, cet ensemble fut confisqué à la chute du Second Empire et affecté en 1880 au musée d'Artillerie. En outre, soucieux, à partir de son coup d'État de 1852, de légitimer son autorité en l'inscrivant dans la continuité de celle de ses prédécesseurs, Napoléon III avait ordonné la création au palais du Louvre d'un **musée dit des Souverains** pour lequel tous les établissements patrimoniaux parisiens étaient invités à déposer armes, armures, insignes ou uniformes ayant appartenu à des monarques français. Le musée d'Artillerie dut alors se séparer de ses grandes armures royales et des souvenirs napoléoniens. Cette amputation fut quelque peu compensée par le versement, en 1861 puis en 1866, des objets rescapés du Garde-Meuble de la Couronne qui avaient été confiés sous la Révolution au muséum des Antiques de la Bibliothèque nationale. La chute du Second Empire en 1870 entraîne la dispersion du musée des Souverains, dont les collections d'obédience militaire sont affectées – y compris celles qui n'en dépendaient pas auparavant – au musée d'Artillerie en 1872. C'est ainsi que celui-ci se vit attribuer, parmi bien d'autres

pièces insignes, le mobilier de campagne de Napoléon I^{er} ou les harnachements mamelouks de la bataille des Pyramides.

Au-delà de son rôle de conservatoire technique, artistique et historique, le musée d'Artillerie chercha également à faire œuvre pédagogique en présentant une vision synthétique de l'évolution de l'armement à travers les siècles et les continents. Le commandant **Lucien Leclerc** est ainsi à l'initiative de deux importantes séries de mannequins dont l'impact demeure encore aujourd'hui très vif, malgré leur disparition effective des salles du musée de l'Armée depuis plusieurs décennies.

Constituée en 1876, **la Galerie du costume de guerre** se composait de 75 mannequins grandeur nature évoquant le costume, l'armure et les armes de l'Antiquité au XVIII^e siècle ; réalisées par les ateliers du Musée, ces silhouettes très naturalistes se voulaient le bilan des connaissances archéologiques et historiques du temps dans le domaine militaire. En 1877, cet ensemble fut complété par **la Galerie du costume ethnographique**, riche de 77 figures restituant, physionomies comprises, les tenues guerrières des combattants d'Afrique, d'Asie, d'Amérique et d'Océanie. Leurs armes et parures avaient été ramenées par des officiers d'unités coloniales ou par des voyageurs, et parfois complétées par des reconstitutions réalisées d'après documents par les ateliers du Musée. Un an avant l'ouverture d'un musée d'ethnographie dans le nouveau palais du Trocadéro, le musée d'Artillerie s'était donc doté d'une spectaculaire galerie d'anthropologie comparée sans équivalent à Paris.

**Neurdein Frères
(1863-1915),
Vue de la Galerie
du costume
ethnographique,
1905**

Paris, musée de l'Armée,
inv. PP0149505



Immédiatement très diffusés, notamment par le biais des lithographies publiées par Auguste Racinet dans son ouvrage *Le Costume historique* (1876-1888), ces mannequins ont durablement inspiré et façonné les représentations communes des combattants, éloignés dans le temps et l'espace, et ce alors même que leur maintien dans les salles fut relativement court : la Galerie du costume ethnographique fut peu à peu démontée à partir de 1910, tandis qu'armes, équipements et pièces de vêtement étaient déposés au musée d'ethnographie du Trocadéro ; la Galerie du costume de guerre disparut des salles vers 1971 et ses vestiges en sont aujourd'hui conservées en réserve.

1.4 L'EXPOSITION UNIVERSELLE DE 1889, LA SABRETACHE & LA NAISSANCE DU MUSÉE HISTORIQUE DE L'ARMÉE

La défaite de 1870 plonge l'armée française dans une grave crise d'identité. La remémoration des hauts faits militaires du passé comme le succès des campagnes coloniales sont alors utilisés comme leviers d'une refondation en profondeur de l'armée et d'une nouvelle alliance entre celle-ci et la Nation, sous-tendue par une farouche volonté de revanche contre l'Allemagne et de reconquête des provinces perdues.

En 1886, le général Boulanger, alors ministre de la Guerre, crée les salles d'honneur régimentaires, qui permettent à chaque unité de disposer d'un mémorial où le citoyen-soldat peut communier avec les héros qui l'ont précédé. Cependant, le besoin d'une institution pouvant jouer ce rôle d'édification patriotique à l'échelle de la Nation se fait sentir.

L'exposition universelle de 1889 permet d'en réaliser la préfiguration. À cette occasion, l'esplanade des Invalides accueille l'exposition rétrospective militaire, pour laquelle est érigé un pavillon dit de la Guerre, de style classique, que complète, non sans quelque anachronisme, un châtelet d'entrée de forteresse du XIV^e siècle avec pont-levis, hourds et machicolis. Les nombreux visiteurs qui s'y pressent découvrent un parcours présentant l'histoire de l'armée française depuis 1569 (fondation des premiers régiments permanents), une large section consacrée aux guerres de la Révolution et de l'Empire, tandis que le conflit de 1870 est à peine évoqué. Une attention particulière est portée à l'histoire des simples soldats, et non plus seulement à celle de leurs chefs. Le musée d'Artillerie, le château de Versailles, mais surtout de nombreux collectionneurs privés ont contribué par leurs prêts à l'intérêt de la manifestation. Son succès engage ses promoteurs à réclamer au gouvernement la création d'un

musée permanent de l'armée française, propre à entretenir la flamme patriotique qui permettra de laver « l'affront » de 1870.

Le peintre **Ernest Meissonnier** (1815-1891), son disciple **Édouard Detaille** (1848-1912), l'érudit et collectionneur **Germain Bapst** (1853-1921) et **le général Vanson** (1825-1900) créent en 1890 **la société d'histoire la Sabretache**, afin de rassembler des objets et d'obtenir pour eux un lieu et un statut. La Société, qui se dote en 1893 d'un bulletin régulier, le *Carnet de la Sabretache*, espère pouvoir installer le musée qu'elle appelle de ses vœux au sein de l'hôtel national des Invalides, à côté du musée d'Artillerie, voire accaparer certains des souvenirs historiques (particulièrement napoléoniens) que celui-ci conserve. Au-delà de cette question de la dévolution des collections, les membres du comité technique de l'artillerie craignent de perdre la tutelle du musée d'Artillerie et s'inquiètent de le voir renoncer à sa spécificité de conservatoire technique aux collections soigneusement inventoriées, au profit d'un nouveau musée s'intéressant moins aux objets qu'aux hauts faits de l'histoire militaire dont ils sont les témoignages, dans un esprit plus hagiographique que scientifique.

Malgré les appuis dont dispose la Sabretache au sein du ministère de la Guerre, **la création du musée historique de l'Armée** se fait attendre jusqu'au **31 octobre 1896**, date à laquelle est signé par Félix Faure le décret présidentiel instituant le nouvel établissement qui s'installe face à son « rival », **dans l'aile Orient de l'hôtel national des Invalides**. Paris compte désormais deux musées militaires aux collections complémentaires, mais aux objectifs divergents, qui s'observent de part et d'autre de la cour d'honneur.

Le nouveau venu se définit en effet tout à la fois comme le musée de l'institution militaire, celui du récit des hauts faits et des gloires militaires, celui de l'exaltation du patriotisme, dans un contexte marqué par les conséquences de la défaite, par la préparation de la « revanche » et par le développement de l'empire colonial. Si le décret de fondation lui-même n'en détaille pas les missions, le rapport du ministre de la Guerre qui y est annexé lui assigne pour objectif *« de conserver les souvenirs précieux qui se rattachent à l'histoire de notre armée » et de recueillir « tous les anciens trophées, que le temps fait disparaître chaque jour » ; c'est de « combler (une) lacune, en perpétuant les traditions d'un passé glorieux »* qu'il s'agit.

1.5 1905: LE TEMPS DE LA FUSION

Malgré le legs d'Ernest Meissonnier en 1891, les débuts du musée historique de l'Armée sont modestes. Le général Vanson, son directeur, doit solliciter toutes les bonnes volontés pour réunir suffisamment d'objets et ouvrir une première salle. La salle Turenne, illustrant l'histoire de l'armée française de la fin du XVI^e siècle à 1815, est inaugurée le 12 juillet 1897. La salle Bugeaud (actuelle salle Vauban), dédiée aux conflits contemporains (essentiellement coloniaux), est ouverte à la fin de l'année suivante. Les collections manquent pour aménager les salles thématiques régimentaires, prévues à l'étage, mais la Sabretache participe à l'exposition militaire de 1900, pour laquelle sont réalisés des mannequins réalistes qui auront beaucoup d'influence sur les futures présentations d'uniformes au sein du musée de l'Armée.

Après la mort du général Vanson en 1900 qui lègue au musée historique 25 000 ouvrages et estampes, les tensions, voire les conflits entre les deux musées, souvent concurrents en matière de dons, dont les rôles sont mal répartis et les actions rarement coordonnées, joints au souci d'économie d'échelle, conduisent le ministère de la Guerre à ordonner **leur fusion par décret signé le 26 juillet 1905** par le Président de la République Émile Loubet. **Ainsi naît le musée de l'Armée**, dont la direction est immédiatement confiée au **général Gustave Léon Niox** (1840-1921), ancien commandant de la place de Paris (1901-1905) et commandant (gouverneur) des Invalides, auquel son rang et sa forte personnalité confèrent toute l'autorité requise pour conduire l'unification de l'établissement et lui donner le rayonnement attendu, y compris pendant toute la durée de la Première Guerre mondiale, jusqu'à son départ du Musée en 1919.

*Le général Niox
(1840-1921),
premier directeur
du musée de l'Armée,
à son bureau vers 1916*
Collection particulière



Fait non négligeable, la responsabilité de l'église du Dôme et du tombeau de l'Empereur, ainsi que celle des collections de trophées affectées depuis les premières décennies du XIX^e siècle à l'hôtel des Invalides et présentées en la cathédrale Saint-Louis, jusqu'alors prérogative du Gouverneur militaire, est depuis lors liée à celle qui s'exerce sur le Musée et ses collections. Le rattachement de cette nouvelle compétence fait assurément pencher du côté des « *souvenirs* » et des « *traditions d'un passé glorieux* » la balance d'un équilibre qu'on imagine difficile à instaurer.

1.6 VERS UNE TENTATIVE DE SYNTHÈSE (1905-1994)

1914-1923 : LE MUSÉE DE L'ARMÉE À L'AVANT POSTE DU FRONT

Le succès du musée de l'Armée, les nombreux dons et legs d'objets (dont celui du peintre Édouard Detaille en 1915) qu'il suscite, amplifiés par **la création en 1909 de la Société des Amis du Musée** (SAMA), permettent au général Niox d'aménager de nouvelles salles dans l'aile Orient – salle d'Assas, rebaptisée salle d'Aumale (1908), illustrant les campagnes coloniales françaises ; salle Mac-Mahon (1911), ancienne salle La Tour d'Auvergne, consacrée à la guerre de 1870 ; salle Richelieu (1912), où sont présentées les armes de luxe et les armes d'hast, du XVI^e au XIX^e siècle, en lieu et place de la salle des souvenirs historiques ; salles Bougainville et Bayard (1913), consacrées à la présentation de la Galerie du costume de guerre et de la Galerie du costume ethnographique –, d'en remanier certaines – salle des modèles réduits d'artillerie (1912), rebaptisée salle Gribeauval, salle Kléber (1912) dédiée aux armes orientales ou encore, salles Pierrefonds et François I^{er} (1912) – ou d'en rouvrir comme en 1912 les salles des armes portatives de la cavalerie et de l'infanterie (Murat, Masséna, Drouay, Marguerite).

La Première Guerre mondiale accroît la faveur du public pour l'établissement qui y trouve l'occasion de jouer le rôle de lieu d'éducation patriotique et civique pour lequel il a été en partie conçu. Dès la fin de l'année 1914, **le général Niox envoie en mission des peintres** chargés de ramener des images des zones de combats : ces œuvres sont montrées au public à partir de février 1915. En outre, conformément à l'usage né sous la Révolution, l'église Saint-Louis des soldats reçoit les étendards pris aux troupes allemandes. La cour d'honneur des Invalides

se remplit de canons et d'avions capturés, des vestiges des zeppelins et des gothas abattus pendant leurs raids sur Paris. En visitant le musée de l'Armée, les civils peuvent prendre la mesure de la violence des combats, mais aussi de la vaillance et du sacrifice des combattants, s'informer sur l'état des technologies militaires ennemies et honorer leurs compatriotes tombés au champ d'honneur. Contrairement à ce qui s'était produit pour la guerre franco-allemande de 1870, le premier conflit mondial occupe dès avant sa conclusion une place primordiale au sein du Musée qui, de façon tout à fait novatrice, fait ainsi une place à ce que l'on appellera plus tard « l'histoire du temps présent » : dès le 2 juin 1918 sont ouvertes les salles dédiées à la Grande Guerre par suppression des Galeries du costume de guerre et ethnographique. Les objets y sont peu nombreux, les peintures exécutées par les peintres missionnés offrent un point de vue distancié et esthétisant sur les combats en cours, que complètent cartes des principales zones du front, équipements, armes et matériels en usage.

**Les trophées pris
aux Allemands,
exposés dans
la cour d'honneur
des Invalides,
le 25 février 1915**

Paris, musée de l'Armée,
inv. 2005.3.40



Après la guerre, est inaugurée une salle dédiée aux armées alliées et à leurs généraux, tandis qu'entre 1921 et 1927, est exposé dans la cour d'honneur le wagon où a été signé l'Armistice en forêt de Rethondes. L'aménagement définitif des salles dédiées à 1914-1918 est inauguré en 1923, en même temps qu'un droit d'entrée est institué au profit du Musée. Dans cette optique commémorative, la salle Turenne accueille les drapeaux des trente-trois régiments créés pendant la Grande Guerre, puis dissous une fois la paix revenue.

1940-1962 : LE MUSÉE DE L'ARMÉE DURANT LA SECONDE GUERRE MONDIALE ET L'IMMÉDIAT APRÈS-GUERRE

La Seconde Guerre mondiale surprend un musée un peu assoupi depuis les années 1920 et dont les collections, contrairement à celles des Plans-reliefs déplacées à Chambord, n'ont pas toutes été évacuées. L'hôtel national des Invalides est un des premiers monuments parisiens à être investi par les troupes allemandes : entre juin et novembre 1940, l'Occupant déleste le Musée de 2 023 objets soigneusement choisis, soit parmi les œuvres d'origine germanique (armures, pièces d'artillerie, etc.), soit parmi les trophées allemands ramenés en France, tandis qu'Hitler fait revenir le 15 décembre la dépouille du roi de Rome sous le Dôme.

À la Libération, **le colonel Henri Blanc** (1889-1967), alors directeur-adjoint du Musée, se donne comme priorité absolue la récupération des collections envoyées principalement vers l'Arsenal de Berlin et la Rüstkammer de Vienne en Autriche. Négociant avec les Alliés, il parvient à se faire restituer la presque totalité des objets saisis, qui sont présentés à Paris lors d'une grande exposition en mai 1947. En outre, il s'attache à remettre le Musée en route, en rétablissant les réseaux techniques, en aménageant de nouvelles réserves et en modifiant la présentation des collections, organisées selon un parti-pris chronologique qui rompt avec l'approche plutôt esthétisante privilégiée jusque-là. Si peu de travaux sont réalisés dans le parcours permanent, les années 1950-1960 sont marquées par **une intense activité d'enrichissement** par voie d'achat, de don (collections Clément en 1950, Depréaux en 1951, Koechlin en 1954, Pauilhac en 1958 et 1964, Raoul et Jean Brunon en 1967, etc.) ou de transfert (musée Franchet d'Espèrey) qui bénéficient pour une large part à des dépositaires comme le musée de la Chasse et de la Nature, le musée de l'Empéri de Salon-de-Provence, les musées d'armes relevant de l'Armée de Terre. C'est aussi l'époque où l'établissement, qui accueillait des concerts depuis 1910, diversifie son offre culturelle en lançant en 1958 la première saison du son et lumière des Invalides.

1962-1994 : LE « TEMPS DES COLONELS » ET DES GRANDES RÉNOVATIONS

L'affectation au Musée, alors que vient de s'achever la guerre d'Algérie, de plusieurs officiers supérieurs (les colonels Wemaere, Dugué Mac Carthy et de Buttet), dotés d'une véritable érudition historique et de compétences artistiques, correspond au **lancement d'un vaste chantier de rénovation**. En 1966, après le réaménagement de la salle Vauban qui abrite les cavaliers et les peintures d'Édouard Detaille, s'ouvre un nouvel espace destiné à accueillir la collection d'armes et armures anciennes de **Georges Pauilhac**. L'année suivante, c'est au tour des salles Louis XIII (XVI^e - début XVII^e siècles) et Louvois (armes réglementaires), puis en 1970 de la salle François I^{er} (époque médiévale et début du XVI^e siècle) et en 1971 de la première salle dédiée à la Seconde Guerre mondiale. Cette période voit aussi **la nomination d'un premier conservateur civil**.

À partir de 1972 est mis en place le circuit historique des étages de l'aile Orient qui débute par la section de l'Ancien Régime et qui s'achève dix ans plus tard avec l'inauguration des salles Chanzy et Pélissier consacrées au Second Empire. L'environnement des salles avec leurs bas lambris à moulures rechapées ou leur papier peint « de style », ainsi que l'absence de hiérarchisation dans la présentation extrêmement dense des pièces, qui juxtapose en une véritable forêt, objets authentiques, éléments reconstitués, tableaux ou gravures anciennes et planches uniformologiques contemporaines, sont très éloignés du parti pris moderniste, sélectif et raisonné dont opte à la même époque le tout nouveau musée des Arts et Traditions populaires. Ils tranchent également avec l'ambiance choisie au sein du Musée, quelques années plus tard (1974), pour la salle Henri IV (joutes et tournois), épurée, la salle Préhistoire et Antiquité, ou encore la salle orientale (1978) dont l'éclairage contrasté dramatise, selon les préceptes de Georges-Henri Rivière, la présentation des armes japonaises et ottomanes. Si la muséographie se révèle très vite obsolète dans ses parti pris, le propos qui privilégie une approche taxinomique des objets et hagiographique des faits marque le pas par rapport aux évolutions historiographiques.

Dans les années 1980 et 1990 interviennent d'autres évolutions, parmi lesquelles d'importants enrichissements des collections, comme **la datation Foch en 1984** et **le legs d'Ornano en 1985**.

Peu après sont créés **en 1987 l'Arsenal**, vaste réserve sur site, intégrée au parcours permanent des salles dites « anciennes », non visitable mais visible du public par un astucieux dispositif de baies vitrées, puis **en 1998 l'auditorium Austerlitz**, situé au sous-sol de l'aile Orient, toujours en place l'un et l'autre. D'autres chantiers marquent cette période au cours de laquelle se préparent les mutations majeures des décennies suivantes, ainsi de la salle d'exposition du 1^{er} étage de l'aile Orient, qui libère le Grand Salon, jusque-là affecté à cet usage ; quant à **la salle Gribeauval**, où sont à nouveau présentés à partir de 1992 les modèles réduits d'artillerie, elle est l'opération la plus ambitieuse de cette époque, saluée pour ses vitrines de verre dépoli et poutrelles d'acier brut, dues à l'architecte Christian Menu. D'autres changements sont plus discrets, mais essentiels : le déménagement des bureaux, pour certains littéralement encastrés dans le parcours de visite, désormais regroupés le long du boulevard des Invalides, puis les tentatives, finalement infructueuses, de créer des réserves aux normes de conservation préventive sous la cour d'honneur de l'Hôtel.

**La salle Gribeauval,
muséographie
Christian Menu, 1992**



Parallèlement, l'organisation du Musée connaît des changements considérables qui résultent conjointement de plusieurs facteurs : le départ de plusieurs conservateurs militaires, remplacés par des conservateurs issus de l'ENP puis de l'INP et la suspension de la conscription, décidée en 1996, mise en œuvre en 2001, accompagnent et accélèrent un processus de professionnali-

sation déjà engagé par touches successives. À cette époque, un grand mouvement de rénovation des musées nationaux et territoriaux dans le cadre de la politique des Grands Travaux de l'État a fait suite à la création d'équipements nouveaux tels que le Centre Pompidou (1977), le musée Picasso (1985), le musée d'Orsay (1986) et l'Institut du Monde Arabe (1987). Le musée de l'Armée connaît alors, malgré **une programmation musicale ambitieuse**, mise en place de façon régulière **en 1994**, et une politique d'expositions temporaires aussi active qu'originale, une désaffection croissante de son public, due pour une large part à l'obsolescence de l'essentiel de son parcours. Paradoxalement, au même moment et alors qu'apparaissent dans les « nouveaux musées » relevant du ministère de la Culture, les premiers services culturels, **l'établissement crée un service éducatif** qui constitue bientôt la base de son action en milieu scolaire comme de ses réflexions scientifiques ; en cette matière, il compte donc parmi les pionniers au même titre que les Arts Décoratifs et le Centre Pompidou, même si les Archives nationales, avec l'historienne Régine Pernoud, avaient montré la voie depuis fort longtemps, dès 1950.

Le Musée conçoit alors et propose à sa tutelle un premier projet intitulé « Un musée pour l'an 2000 », qui vise à repenser l'ensemble des espaces et services ouverts au public, puis l'acronyme **ATHENA**, qui reprend les thèmes clés de l'identité du Musée – Armes, Technique, Histoire, Emblématique, Nation, Armée – est inventé en 1994 pour le désigner.

1.7

LE PLAN ATHENA (1994-2009), UNE CHANCE HISTORIQUE

LES OBJECTIFS

La mise en œuvre du plan ATHENA, qui avait pour objectif la rénovation du musée de l'Armée, a répondu à plusieurs préoccupations, notamment :

- **le constat de l'inadéquation de la plupart des espaces**, dans leur configuration des années 1990, aux exigences techniques de la présentation et de la conservation préventive des collections ;
- **le sentiment, largement partagé, d'une obsolescence des installations et aménagements**, extrêmement préjudiciable à l'image du Musée, en fort décalage avec les grands musées de la capitale et des principales métropoles régionales, facteur donc de marginalisation dans un paysage muséal national et international profondément renouvelé ;

- **la volonté de réaliser enfin l'unité de l'établissement**, en proposant une approche globale du fait et de l'histoire militaires, transcendant l'hétérogénéité de ses collections, ainsi que les clivages chronologiques comme ceux qui résultaient de son histoire et de ses origines complexes ; cette recherche de cohérence concerne également les partis pris architecturaux et muséographiques où domine un fort sentiment d'hétérogénéité ;
- **la conviction que seul un plan d'ensemble** permettrait d'aboutir à ces résultats, les rénovations salle par salle des années 1970, 1980 et 1990 n'ayant pas permis, en dépit de leur indiscutable réussite, s'agissant notamment de la salle Gribeauval, de progresser significativement en ce sens.

ATHENA I (1996-2000)

Le plan ATHENA prévoit de resserrer le parcours historique du Musée autour de l'histoire de l'armée française du XIII^e siècle à la Seconde guerre mondiale et de thématiques transversales. Trois grandes figures de l'histoire militaire nationale sont choisies pour ponctuer ce parcours : **Louis XIV**, fondateur des Invalides et dont le règne conclut la longue période pendant laquelle les armées féodales se transforment en armée royale permanente ; **Napoléon I^{er}**, dont le tombeau est placé sous la garde du Musée et qui conquiert l'Europe avec l'armée créée par la Révolution ; **Charles de Gaulle** enfin, à qui un Historial, équipement muséographique d'un nouveau genre, est dédié, libérateur de la France, président de la V^e République et promoteur d'une armée moderne dont celle d'aujourd'hui est l'héritière directe.

Prévu en six tranches de travaux annuelles, le calendrier d'ATHENA est quelque peu bouleversé par l'insertion d'un projet tiers, **le musée des Forces françaises libres**, porté par la fondation éponyme. Lancée en 1996 et inaugurée le 18 juin 2000 dans une muséographie de Martine Weissmann, cette nouvelle entité avait été conçue à l'origine comme un musée autonome, avant que sa réalisation et son exploitation ne soient finalement confiées au musée de l'Armée qui en fait sur 2 550 m² ses **salles dédiées à la Seconde Guerre mondiale**.

Le parcours, qui suit une dramaturgie appuyée, servie par l'abondance des documents archivistiques, iconographiques et audiovisuels, démarre avec la salle Leclerc. 1939-1942, ce sont les « années noires » : défaite de 1940, bataille d'Angleterre, occupation d'une partie de la France, régime de Vichy, succès

des forces allemandes en Russie et en Afrique du Nord et début de l'engagement des Forces Française Libres autour du général de Gaulle. Suit la salle Juin : 1942-1944, les « années grises » voient les premiers succès des armées alliées qui reprennent l'initiative sur tous les fronts, l'unité des mouvements de résistance en France réprimés de plus en plus féroce ment par les troupes d'occupation, et enfin la renaissance, aux côtés des Alliés, de l'armée française en Afrique du Nord. Vient enfin la salle de Lattre : 1944-1945, les « années lumière » voient les débarquements des Alliés en Normandie et en Provence, puis la libération du territoire français, les offensives des armées alliées vers Berlin, la découverte des camps de concentration et d'extermination, la fin de la guerre du Pacifique. Le parcours se conclut sur l'instauration de la Guerre froide dont la partition de Berlin, ancienne capitale du Reich, est le symbole jusqu'à la chute du Mur en 1989.

ATHENA II (2003-2006)

ATHENA II, mis en chantier à la fin de l'année 2003, concerne l'aile Occident, dont le rez-de-chaussée (4 300 m²) est occupé par le département ancien (XIII^e siècle-1643) et dont les étages sont consacrés à la Troisième République et à la Première Guerre mondiale (4 300 m²). Le réaménagement de ces espaces a été confié au cabinet d'architecture Frenak-Jullien-Morisseau-Gory. Ils sont respectivement inaugurés en décembre 2005 pour la section d'Ancien Régime et au printemps 2006 pour la Grande Guerre.

Le parcours du département ancien offre une alternance de salles thématiques (grands ateliers d'armurerie européens, armures de joutes, chasse et tir, arquebuserie de luxe, artillerie, petits cabinets consacrés aux armes extra-européennes, arsenal) et de salles chronologiques présentant l'évolution des techniques de guerre du règne de saint Louis à la mort de Louis XIII. Le fleuron de cette nouvelle présentation est la restitution des collections d'armes de la Couronne dans le réfectoire François I^{er} orné des peintures attribuées à Joseph Parrocel dont la restauration (chantier CLIO) a été menée avec le concours du CIC, grand partenaire du Musée.

Le parcours de la Grande Guerre commence par la salle Alsace-Lorraine où est évoqué le contexte de réorganisation de l'armée française après la défaite de 1871, marqué par l'ins-

tallation progressive du service militaire universel et le renforcement, malgré quelques crises saillantes (Affaire Dreyfus), des liens entre l'armée et la Nation. Il se poursuit avec l'expansion coloniale française en Afrique et en Indochine et le rôle important de l'armée d'Afrique et de l'armée coloniale. En Europe, les deux systèmes d'alliances s'opposent. L'attentat de Sarajevo déclenche en août 1914 une guerre que tous les belligérants pensent alors devoir être courte (salle Joffre). 1915-1917 (salle des Poilus), la guerre dure, les armées s'enlisent dans les tranchées. Les tentatives pour rompre le front et remporter la victoire échouent. Les hécatombes qu'elles entraînent provoquent des crises de confiance dans les années 1917 : c'est ici que se situe l'évocation des quelque 600 soldats fusillés pour l'exemple, auxquels le Musée, dans la continuité du rapport remis le 1^{er} octobre 2013 au ministre délégué aux Anciens Combattants par le groupe de travail animé par M. Antoine Prost, président du Conseil scientifique de la Mission du Centenaire, consacre depuis novembre 2014 un espace spécifique qui a été rajouté au parti pris initial de 2006. Les forces alliées prennent conscience de la nécessité de conjuguer facteurs technologiques et moraux pour remporter la victoire sur tous les fronts. L'année 1918 est marquée par l'échec des offensives allemandes et l'offensive finale des forces alliées jusqu'à l'armistice du 11 novembre. Après une victoire douloureuse, pendant l'entre-deux-guerres, la France affirme son influence dans le monde et la puissance de son empire colonial. Mais à la veille de la Seconde Guerre mondiale, elle se replie derrière la ligne Maginot et la modernisation de son armée arrive trop tard (salle Foch).

ATHENA III (2006-2010)

Après l'aile Occident qui a fait l'objet des deux premières phases du plan, c'est au tour de l'aile Orient d'être réaménagée avec le déploiement, à partir de 2009, des salles (2^e étage) consacrées à **la période allant de la minorité de Louis XIV à la chute du Second Empire**, dont la scénographie est confiée au studio Repérage Architectures-Adeline Rispal.

Le parcours débute avec le règne de Louis XIV qui est une étape décisive dans l'histoire militaire de la France. Celui-ci est en effet marqué par l'organisation d'une armée permanente, fortement mobilisée par la politique de conquête du roi. Les collections témoignent des évolutions au sein de l'armée et évoquent

l'entourage militaire des rois, ainsi que les campagnes, les conquêtes et les batailles mémorables. Après l'évocation des tourmentes révolutionnaires, le parcours retrace les campagnes du Premier Empire – Allemagne, Prusse, Autriche, Espagne, Russie, France... – et présente l'histoire des armes et des corps qui s'y sont distingués (infanterie, cavalerie, cuirassiers, carabiniers...). Des espaces thématiques évoquent quelques aspects spécifiques de l'épopée impériale, tels le sacre ou le mobilier de campagne de l'Empereur. Les régimes qui se sont succédé au XIX^e siècle ont cherché à adapter et à réformer l'appareil militaire en fonction des données politiques nationales, mais aussi des axes de sa politique extérieure. Sur le plan des opérations, cette période est marquée en Europe par des expéditions destinées à rendre à la France une place de premier plan dans le concert des nations – Espagne (1823) et Italie (1859) notamment –, et par la guerre franco-allemande de 1870-1871.

Au rez-de-chaussée, la salle Vauban, l'un des quatre anciens réfectoires de l'hôtel des Invalides, présente dans une spectaculaire vitrine réalisée grâce au concours de la société Saint-Gobain **un cortège de 14 cavaliers du Consulat jusqu'au Second Empire**, provenant pour partie des ateliers des peintres Ernest Meissonnier et Édouard Detaille, en hommage au musée historique de l'Armée, ancêtre du musée de l'Armée, auquel ces artistes étaient liés. Cette salle est décorée des peintures murales attribuées à Friquet de Vauroze. Réalisées en 1677-1678, restaurées en 2009, elles retracent les principaux épisodes des guerres de Dévolution (1667-1668). Des dispositifs didactiques, évoquant l'histoire du musée de l'Armée et ses évolutions muséographiques, étaient initialement prévus de part et d'autre de la vitrine centrale.

ATHENA IV (2005-2008)

Le 9 novembre 2004, jour anniversaire de la mort du général de Gaulle, le Président de la République Jacques Chirac annonce la création, aux Invalides, au sein du musée de l'Armée, d'un **Historial dédié à Charles de Gaulle**. Conçu par l'agence Moatti-Rivière, l'Historial est inauguré en février 2008 par Nicolas Sarkozy, après trois ans de travaux réalisés par le Musée, maître d'ouvrage et la Fondation Charles de Gaulle, initiatrice du projet, maître d'ouvrage délégué et productrice des multimédias présentés au public.

La quasi-absence de collections gauliennes, au sein du Musée et plus largement en mains publiques et privées en raison des réticences mêmes du Général, a conduit à la réalisation d'un équipement culturel sans aucun objet original, entièrement conçu à partir du « matériau gaulien » par excellence, l'image sous toutes ses formes (archives audiovisuelles et photographiques) et d'interviews d'historiens. Ce choix initial a été à l'origine de son emplacement, sous la cour de la Valeur afin de disposer d'un plateau technique suffisant, et de sa spécificité muséographique. Ni musée ni mémorial, **l'Historial s'apparente donc à un « centre d'interprétation »**, notion qu'il a d'ailleurs largement contribué à diffuser, puisqu'il a souvent servi de modèle depuis, tant en France qu'à l'étranger.

Sur 2800 m² dont 1500 m² de surface d'exposition, l'Historial se compose de trois éléments : un cœur constitué par une salle multimédia de 200 places dotée de 5 écrans (120°) qui diffuse un film d'archives biographique et multilingue de 25 mn dont l'objectif est de fournir au visiteur les dates clefs de la geste gaullienne et d'introduire le parcours ; un espace d'exposition permanente, séquencé autour des trois figures patrimoniales que sont « L'Homme du 18 juin », « Le Libérateur » et « Le Président-fondateur de la V^e République », et qui propose des dispositifs scénographiques multimédias ; un anneau, toile de fond contextuelle sur laquelle s'inscrit l'histoire individuelle du Général, qui consiste en une installation vidéo, « La Marche du siècle », présentant en huit séquences les images iconiques des années 1890-1970. Une salle d'exposition temporaire, ainsi qu'un espace pédagogique, jamais réalisés, devaient parachever l'ensemble. Dans cet espace interactif et immersif, le visiteur organise son parcours comme il l'entend, à son propre rythme, au moyen d'un audioguide à infra-rouge, dont les commentaires se déclenchent automatiquement à l'approche de chaque section et qui lui donne accès à 400 documents audiovisuels et 20 heures de contenus audio.

ATHENA V (2011-2018)

Avec l'aménagement des nouvelles salles d'exposition temporaire, Chanzy et Pélissier, au troisième étage de l'aile Orient (2011) et l'ouverture en décembre 2015 des **cabinets insolites consacrés aux figurines historiques, aux modèles réduits d'artillerie et aux instruments de musique militaires** au

1^{er} étage de cette même aile, l'inauguration en mars 2018 de la salle Niox (documentation et bibliothèque) et du cabinet des dessins, estampes et photographies dans l'aile Monaco parachève le plan ATHENA. Entretemps, l'accueil Sud a été totalement rénové, en commençant par le restaurant (2014), suivi l'année suivante par l'espace billetterie et la librairie-boutique, enfin par le salon de thé Angéline en 2016. En revanche, plusieurs orientations exprimées dans le projet initial ont fait long feu, telles que l'installation des souvenirs napoléoniens autour de la crypte du Dôme, la création de salles spécifiquement dédiées à l'emblématique et à la symbolique militaires ou aux « horizons lointains » (ces dernières étaient prévues à l'origine en salles Chanzy et Pélissier), la pérennisation dans le réfectoire Turenne des tables conçues pour recevoir des dispositifs didactiques sur l'histoire de l'hôtel des Invalides.

DES ACQUIS CONSIDÉRABLES ET QUELQUES FAIBLESSES

Le sentiment qui prédomine est celui **des acquis considérables** de cette opération en tout point exceptionnelle par son ambition, son ampleur, les moyens mis en œuvre pour la conduire, mais aussi l'extrême ponctualité avec laquelle, soulignons-le, elle a été menée.

L'aspect du musée de l'Armée en a été profondément bouleversé, puisqu'à l'ouverture de la salle portant sur le Second Empire au printemps 2010, aucun des espaces ouverts au public du Musée n'offrait plus le même visage qu'en 2000, à l'exception de l'Arsenal, demeuré dans son état de 1987. L'unification de l'établissement a été menée à bien sous deux réserves. D'une part, **le découpage chronologique et spatial en trois départements** – « ancien » (XIII^e siècle - 1642), « moderne » (1643-1870) et « contemporain » (1871-1945) – **est demeuré avec l'éclatement et la discontinuité de la visite** qui en résulte de part et d'autre de la cour d'honneur, mais le parti de conduire les tranches de travaux successivement afin d'éviter la fermeture totale de l'établissement, n'a pas permis de procéder autrement. D'autre part, **les collections dites anciennes ne sont que très partiellement disposées selon un ordre chronologique** ; il est vrai que leur nature s'y prêtait mal et que les ensembles thématiques constitués ont semblé à l'époque relativement compréhensibles. D'une façon générale, le programme « du musée d'objets au

musée d'histoire » a été mis en œuvre et a permis au musée de l'Armée d'accomplir pleinement sa vocation de musée d'histoire, offrant ainsi **un parcours raisonné, cohérent et lisible**, qui a pris la place d'une succession de salles d'une grande richesse, où le grand public ne parvenait pas à trouver ses repères parmi les pièces accumulées et dont seuls les amateurs les plus éclairés étaient pleinement satisfaits. **Le propos a été définitivement élargi de la seule armée de terre aux armées prises dans leur ensemble** et il y a à cette évolution une raison scientifique et une autre qui tient au traitement des deux guerres mondiales, impossible à qui aurait voulu dissocier les forces terrestres de la Marine et de l'Aviation.

Néanmoins, **quelques faiblesses** sont apparues assez vite, principalement par comparaison avec les chantiers menés dans les musées homologues au Royaume-Uni et en Allemagne. Ainsi **l'absence de séquences ou de section thématiques** dans le parcours interdit les synthèses ou oblige le visiteur à les faire lui-même. Le guide multimédia y a remédié partiellement en 2011 en proposant des parcours dits « transverses ». À cette question se rattache celle des collections que la mise en ordre chronologique du parcours a conduit à disperser, comme **les pièces extra-européennes**, bien plus nombreuses qu'elles n'en laissent l'impression. C'est pour des raisons connexes qu'ont été sinon écartées du moins présentées en nombre limité **les collections archéologiques** que leur richesse aurait permis d'exposer plus généreusement ; il est vrai que pour une large part, elles ne se prêtaient pas à la construction d'un parcours traitant de l'histoire des armées régulières. Reste enfin la question, centrale, de **l'après 1945**, qui demeure pour ATHENA une borne difficilement dépassable, à l'exception notable de l'Historial.

Par ailleurs, la force du plan ATHENA a été son aptitude à agréger à un projet d'ensemble les initiatives qui n'en étaient pas issues, comme la création du musée de la France libre dont sont issues les salles « Seconde Guerre mondiale », puis celle de l'Historial Charles de Gaulle. Pour y parvenir, il a fallu mener les opérations successives au fur et à mesure qu'elles se présentaient et à un rythme très soutenu. Cette contrainte n'a permis de poser que très tardivement la question des salles d'exposition temporaire, pourtant explicitement mentionnées dans le contrat d'objectifs et de moyens (COM) du Musée et la solution finalement trouvée n'est, on le verra, pas la meilleure qu'on pouvait imaginer. La

rapidité d'exécution qui a caractérisé les travaux et le choix de maintenir l'établissement accessible au public durant ceux-ci a, en outre, **repoussé la mise en œuvre du récolement et des chantiers de collections** après leur achèvement, au risque de découvrir après coup des pièces qui se seraient révélées peut-être plus pertinentes pour étayer le parcours.

Il reste que le musée de l'Armée doit au plan ATHENA une bonne part de ce qu'il est aujourd'hui. Il est en effet le socle sur lequel ont pris leur essor toutes les initiatives ultérieures. Il a remis à niveau les installations du Musée. **Il a fait de lui plus que le musée de l'Armée de Terre, de fait un musée des armées de notre pays et plus largement, un musée d'histoire nationale**, le plus important d'Europe, voire du monde, par la surface, le volume, le champ chronologique couvert, la diversité et la qualité de ses collections, par le rayonnement aussi. **Il a modifié son image et contribué à lui assurer dans le paysage muséal parisien une place à part entière**, conforme à la richesse de ses collections, **c'est-à-dire parmi les tout premiers musées français** et non plus à côté d'eux, comme une institution à part, d'un autre ordre. De ce changement de statut, car c'est bien de cela qu'il s'agit, il est résulté non seulement un accroissement de sa fréquentation, laquelle a dépassé le million de visiteurs annuels en 2001, puis atteint 1,2 millions de visiteurs en 2008, avant de franchir le seuil de 1,5 millions de visiteurs en 2014, mais également une diversification de celle-ci, dont la composition demeure à bien des égards spécifique en termes d'âges, de catégories socio-professionnelles ou d'origine géographique. Il y a, enfin, gagné une visibilité et une notoriété que nul ne pouvait imaginer il y a encore vingt-cinq ans.

1.8 LES LENDEMAINS D'ATHENA (2010-2016) & LES EXPO- SITIONS TEMPORAIRES

La rénovation de l'établissement, fruit d'une évolution de ses pratiques et de son organisation, a aussi fourni les bases nécessaires au renouvellement de sa politique, notamment en libérant, au lendemain de son achèvement par étapes, des compétences et des énergies presque totalement mobilisées pendant plus d'une décennie par la conduite du plan ATHENA. Dès lors, une nouvelle phase de développement, particulièrement volontariste, a été engagée pour capitaliser sur cette dynamique. Il s'est agi notamment de **dessiner une programmation culturelle propre à soutenir et renouveler l'intérêt du public**, y compris sous la forme de « défis » que le Musée s'est fixés ou a relevés en abordant des sujets réputés impossibles

à traiter comme la guerre d'Algérie. Les collections ont fait en outre l'objet de vastes chantiers visant à en assurer la maîtrise matérielle et scientifique, puis la diffusion grâce aux ressources numériques. Enfin, le travail de réorganisation des équipes et de professionnalisation des méthodes a été poursuivi.

Réservant à d'autres chapitres de ce PSC la description et le diagnostic précis de chacun de ces axes, nous nous bornerons ici à rappeler les objectifs qui ont été alors assignés aux expositions temporaires, fer de lance de cette politique qui a contribué à modifier en profondeur la perception du Musée, au point de l'imposer comme un acteur incontournable dans le domaine de l'anthropologie historique appliquée au fait guerrier :

- **renouveler l'intérêt de la visite**, afin d'éviter l'inévitable désaffection et le tassement de la fréquentation qui touchent tout musée, une fois passé l'effet de nouveauté lié à sa rénovation ;
- **attirer davantage un public de proximité** composé de résidents français d'Île-de-France et des régions limitrophes ;
- **poursuivre et développer le travail scientifique** avec le réseau des institutions patrimoniales et universitaires françaises et étrangères ;
- **explorer les périodes et questions qui préoccupent le public** et que le parcours permanent n'abordait pas dans la configuration d'ATHENA.

Produites dans un contexte financier très contraint, ces expositions se sont révélées toutefois ambitieuses et novatrices :

- **ambitieuses** par le choix de sujets réputés difficiles, sinon « intraitables », comme l'Algérie (2012), l'Indochine (2013) ou encore, dernièrement, la poursuite de la guerre à l'Est après l'armistice du 11 novembre 1918 (2018) ;
- **novatrices** par le caractère inédit des objets présentés, comme les armures princières et royales du XVI^e siècle (2011) ou, à l'inverse, les effets du quotidien du soldat (*Dans la peau d'un soldat. De la Rome antique à nos jours*, 2017), ou l'approche originale de sujets largement traités comme la Grande Guerre (2014) ou partiellement traités, voire incongrus, du moins dans un musée d'histoire, comme la relation de Picasso à la guerre (2019).

1.9 UN CHANGE- MENT DE PARADIGME MOINS ÉVIDENT QU'IL N'Y PARAÎT

Depuis sa création en 1905 et selon des modalités variables au fil de l'évolution du contexte, **le musée de l'Armée est resté le musée de l'institution militaire**, comme en témoignent plusieurs décennies plus tard le décret du 20 novembre 1968 (modifié par décret le 26 mars 1992, puis le 25 novembre 2008 et repris dans le Code de la Défense, articles R. 3413-1 à 3413-34) ; les attendus et objectifs assignés à sa rénovation dans le cadre du plan ATHENA ; l'exercice de la tutelle, depuis toujours assurée par le ministre chargé de la Défense, puis des Armées, enfin. À lire le décret mentionné, on pourrait même penser que l'établissement est l'héritier du seul musée historique de l'Armée et que la filiation qui le fait aussi remonter au musée d'Artillerie ne tient plus guère qu'aux collections issues de ce dernier.

Selon ce texte, l'établissement est en effet chargé :

« a) de maintenir et de développer l'esprit de défense dans la Nation, le goût de l'histoire militaire, le souvenir de ceux qui ont combattu et sont morts pour la patrie et la mémoire des gloires nationales militaires ;

b) de contribuer à l'éveil de vocations au service des armes ;

c) d'assurer la conservation, la présentation et l'enrichissement de ses collections. Il peut favoriser les études, travaux, expositions temporaires, manifestations culturelles ou éducatives ayant pour objet de faire connaître au public ses collections et le patrimoine militaire français. Il accomplit sa mission en liaison avec les services publics dont la mission est voisine de la sienne et relevant notamment du ministre chargé des affaires culturelles, du ministre de l'éducation nationale et du ministre des anciens combattants et victimes de guerre ».

L'ordre des mentions subordonne explicitement aux missions citoyennes de l'établissement les activités proprement muséales de conservation et d'étude des collections, ces dernières apparaissant moins comme l'objet premier de l'institution que comme un moyen au service des premières, ce qui dit clairement la prééminence de la composante patriotique, issue du musée historique de l'Armée, sur la composante scientifique caractéristique du musée d'Artillerie.

Fait révélateur, **deux inventaires différents ont subsisté**, comme on le verra, **jusqu'en 1963**, si bien que les acquisitions réalisées pendant un demi-siècle ont continué d'être affectées de fait, selon la typologie dont elles relevaient, à l'un ou à l'autre des

deux musées distincts et rivaux qui se faisaient face, avant que soit clos l'inventaire de l'ancien musée d'Artillerie, dit de la « première section », seul subsistant celui de la « seconde section » où apparaissent les œuvres et objets des collections du musée historique de l'Armée et où sont aujourd'hui inscrites les acquisitions du musée de l'Armée. Par ailleurs, **les clivages spatiaux sont demeurés** et demeurent encore, puisque les salles dites « anciennes », héritées en grande partie du musée d'Artillerie, n'ont pas quitté l'aile Occident, les collections « modernes », issues du musée historique de l'Armée, leur faisant toujours face dans l'aile Orient.

Pour autant, la réalité est plus complexe aujourd'hui. Elle l'était d'ailleurs déjà à la veille de la mise en œuvre du plan ATHENA : au moins dans les salles consacrées à l'histoire militaire postérieure à la guerre franco-allemande de 1870-1871, c'est-à-dire au premier et au second conflit mondial, le processus de « fusion » était, dans les années 1990, engagé sinon abouti, quant aux collections de toutes provenances, mais aussi aux intentions qui présidaient à leur mise en valeur, sachant que c'est le plan ATHENA précisément qui l'a mené à son terme, un siècle après la fondation de l'établissement.



2.

Quel musée de l'Armée pour demain ?

*Un musée attentif à son utilité
sociale & citoyenne*

Passé, à la faveur du plan ATHENA,
du culte hagiographique de la mémoire
à l'examen critique de l'Histoire,
le musée de l'Armée ambitionne
d'être dans les cinq à dix ans à venir
le musée d'histoire mondiale de
la France, de l'Antiquité gallo-romaine
au temps présent, à travers le fait
militaire et guerrier. Fidèle à sa vocation
civique, il s'attachera à donner
des clefs de compréhension à tous
les publics sur l'état du monde et son
évolution, en portant une exigence
scientifique que traduira une médiation
inventive.

●



Félix Vallotton
(1865-1925),
Tableau de guerre
interprété, projections
colorées noires,
bleues et rouges,
terrains dévastés,
nuées de gaz, (détail), 1917
Paris, musée de l'Armée
inv. Aa 76

Depuis le lancement du plan ATHENA, la société, l'armée et le musée, en tant qu'institutions, ont été confrontées à de profondes transformations auxquelles le musée de l'Armée ne saurait se soustraire, qu'il souhaite accompagner et qui, de fait, exigent de réinterroger sa vocation.

2.1 NOUVELLES ATTENTES, NOUVEAUX ENJEUX : UN MUSÉE DANS UN MONDE EN MUTATIONS

La conscription a été suspendue en 1997 et le souvenir s'est vite effacé de l'époque où, selon une formule connue, tout homme valide avait été, était ou serait un jour « sous les drapeaux ». Les armées sont rapidement devenues exclusivement professionnelles et leur emprise géographique sur le territoire national s'est spectaculairement réduite, en même temps qu'ont diminué le nombre des casernes et des camps ou terrains d'entraînement, comme celui des porteurs d'uniformes dans l'espace public.

Notre pays est en paix avec ses voisins depuis plus d'un demi-siècle et la part des dépenses militaires dans le budget de l'État a régulièrement baissé au cours des dernières décennies. Parallèlement, **la diversité des origines géographiques de nos concitoyens s'est significativement accrue** et cette évolution, jointe aux précédentes, a logiquement influé sur l'intérêt qu'ils peuvent porter à l'histoire militaire de leur pays.

Autant de raisons qui contribuent, pourrait-on penser, à ce que la population française dans son ensemble se sente moins concernée par le fait militaire, objet de souvenirs personnels qui s'effacent au fil des années et des générations ; d'une mémoire collective qui porte désormais sur des conflits vieux de plus d'un demi-siècle ; d'un savoir scolaire dont la maîtrise semble de moins en moins utile pour comprendre un monde globalisé à l'opposé de l'ère des États-nations.

En fait, la situation a significativement évolué à cet égard et ce, sans qu'on y prête attention du moins dans un premier temps. Ainsi **les médias couvrent-ils aujourd'hui de façon immédiate et très largement tous les conflits, même lointains**. Depuis la guerre des Balkans et plus récemment les événements d'Ukraine, notre continent est sorti d'une longue période de paix : certaines des frontières définies au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, puis redessinées après la fin de la Guerre froide, ne sont plus intangibles et sont même âprement disputées. Quant au Proche et Moyen-Orient, les soubresauts qui l'agitent

depuis la fin de la Première Guerre mondiale provoquent une puissante onde de choc qui s'étend désormais au monde entier, la situation en Syrie en étant la plus brûlante manifestation. **Les conflits guerriers se sont donc imposés dans le quotidien de nos concitoyens** quand ils ne sont pas à la racine de clivages politiques et sociaux au cœur de nos démocraties qu'ils fragilisent, même lorsqu'ils ne se déroulent pas sur leur sol. Leurs enjeux se sont imposés à l'actualité puis aux gouvernements, au point de conduire plusieurs de ces pays, dont la France, à intervenir militairement hors de leurs frontières.

Surtout, la guerre revêt aujourd'hui d'autres formes, dites « asymétriques », qui ne sont pas nouvelles, à vrai dire, mais qui placent les pouvoirs publics des États modernes devant des défis inédits, tant elles sont violentes et douloureuses. Elles s'insinuent même au cœur de la société civile, comme l'ont montré en France, successivement, la vague d'attentats de 1995 et 1996, les attaques du 11 septembre 2001 et, plus encore, les tragiques événements de janvier 2015 à juillet 2016 dont nul ne sait si la série est terminée. Elles placent notre pays et ses voisins devant l'impérieuse nécessité de se défendre dans le respect de ses valeurs, mais aussi de susciter une prise de conscience et une réflexion collectives sur les mutations en cours, sur la nature de l'ennemi et les moyens propres à le combattre sans renier les principes de nos démocraties qu'il cherche à abattre.

Parallèlement, **les fictions littéraires et cinématographiques** et parmi elles celles qui connaissent l'audience la plus large, comme d'autres plus confidentielles, **s'emparent à nouveau de la guerre** – réelle ou fantasmée – et en font l'objet d'une réflexion sur l'histoire, sur le pouvoir et sur la nature humaine. On pense aux romans qui reçurent le prix Goncourt en 2006 (*Les Bienveillantes* de Jonathan Littell), 2011 (*L'Art français de la guerre* d'Alexis Jenni), 2013 (*Au revoir là-haut* de Pierre Lemaitre), 2014 (*Pas pleurer* de Lydie Salvayre) et 2017 (*L'Ordre du jour* d'Eric Vuillard) ; à *B-17 G*, de Pierre Bergounioux, paru en 2001 et déjà plusieurs fois réédité, ou au succès actuel que rencontrent en France *Anatomie d'un soldat* d'Harry Parker ou encore la série devenue culte, *Le Bureau des Légendes*. Il faut aussi mentionner le film saisissant de Kathryn Bigelow *Zero Dark Thirty* (2012), le diptyque *Mémoires de nos pères et Lettres d'Iwo Jima* (2006) puis *American Sniper* (2015) de Clint Eastwood... À ces œuvres majeures s'en ajoutent d'autres, plus médiocres

et bien plus nombreuses, qui drainent des foules, pour ne rien dire d'Internet et des jeux vidéo dans lesquels la violence en général et la violence guerrière tout particulièrement, se sont fait une place prédominante.

L'urgence est telle que les institutions muséales les plus prestigieuses de notre pays, **les plus éloignées de l'histoire militaire** aussi, **se sont emparées de thèmes et d'œuvres qui s'y rapportent.** En témoignent en quelques années seulement les expositions *1917* au Centre Pompidou Metz en 2012, *L'Art en guerre. France 1938-1947* au musée d'art moderne de la Ville de Paris, puis au musée Guggenheim de Bilbao en 2012-2013, *Les Désastres de la guerre* au Louvre Lens et *L'Architecture en uniforme* à la Cité de l'Architecture et du Patrimoine en 2014, *Soulèvements* à la Galerie nationale du Jeu de Paume en 2016. Des personnalités du monde universitaire et de l'édition proches des musées, comme Laurence Bertrand-Dorléac et Jean-Yves Jouannais, y consacrent une part importante de leurs travaux.

L'histoire militaire connaît dans notre pays un développement qui fait écho au succès des *War Studies* des pays anglo-saxons. L'édition de 2013 des *Rendez-vous de l'Histoire* de Blois, consacrée à la guerre, en partenariat avec le ministère de la Défense, en a offert un reflet fidèle et complet ; significativement, elle était accompagnée d'une exposition intitulée *Histoires d'armes*, conçue et réalisée par le musée de l'Armée pour le château royal de Blois.

Face à cet engouement, force est de constater que **l'histoire en général, et l'histoire militaire en particulier, est manifestement une voie d'accès à la culture**, aux pratiques culturelles, à l'insertion dans la Cité, **plus aisée, moins intimidante que bien d'autres** pour ceux qui vivent loin des grandes institutions culturelles. Elle permet aussi de partager un patrimoine commun à tous, Français de toujours, d'hier et de demain. **Car l'histoire de France est en quelque sorte habitée par le destin de ses armées.** Pour la plupart de nos concitoyens, l'histoire militaire n'est pas ressentie comme une histoire à part : elle participe directement de la « grande » histoire nationale et politique, elle en est la pierre angulaire, dans la mesure où l'armée a toujours été un instrument fondamental de la construction de l'État et de la structuration de la société française. Il est d'ailleurs étonnant de constater qu'en l'absence d'épisodes totalement honnis (la France Libre et la

Résistance sauvant l'honneur, dans l'esprit commun, d'une France avilie dans la collaboration), il existe une forme de continuité qui place sous le sceau d'une histoire nationale sans fracture réhibitoire l'ensemble de ceux qui ont servi sous les drapeaux...

Or, les événements tragiques de 2015 et 2016 ont confirmé la nécessité de retisser le lien social entre nos concitoyens.

L'histoire militaire contemporaine de notre pays s'y prête pour deux raisons au moins : d'une part, elle permet d'aborder avec sérénité, sans tabou ni angélisme, comme un champ ouvert à la réflexion et au débat, le processus de décolonisation dont la lecture est au cœur des tensions actuelles ; d'autre part, elle permet de traiter des engagements de la France au cours des dernières décennies, expérience partagée par de jeunes Françaises et Français par-delà la diversité de leurs origines sociale, religieuse, culturelle, comme l'a révélé au grand public la fusillade de Montauban en mars 2012. Enfin, les menaces qui pèsent sur notre pays sont aujourd'hui plus perceptibles que jamais, sans doute depuis le second conflit mondial ; les liens qui unissent la sécurité de la France à celle des autres pays européens, de l'Afrique, du Proche et Moyen-Orient sont désormais perçus par tous. **Dans ce contexte, l'esprit de défense, le lien armée-Nation – qui figurent en bonne place dans les statuts du musée de l'Armée – cessent, même aux oreilles des plus sceptiques, de résonner comme des formules désuètes.** Il importe que ce mouvement trouve à s'incarner dans une institution publique ouverte à tous.

C'est pourquoi, le musée de l'Armée a un rôle à jouer et peut le jouer, pour autant qu'il dispose des moyens d'aborder le passé le plus récent et l'actualité, non seulement dans sa programmation et sous forme de manifestations temporaires,

mais aussi et surtout **dans des espaces permanents** seuls à même d'incarner avec force l'importance de ces événements pour notre pays, pour sa cohésion, son unité et son avenir.

Ses collections – diverses, polysémiques, aux multiples accents –, le monument qui leur sert d'écrin majestueux – les Invalides, haut lieu de mémoire œcuménique, où cérémonies civiles et militaires offrent à la communauté nationale l'occasion de se réconcilier avec elle-même et de communier dans un bel unanimité –, ainsi que les grandes figures tutélaires qui y projettent leur ombre – Louis XIV, Napoléon I^{er}, Charles de Gaulle – confortent, à notre sens, une telle ambition.

2.2

LE MUSÉE DE L'ARMÉE, L'IDENTITÉ DE LA FRANCE & LES AMBITIONS DE L'HISTOIRE

En 2025, le musée de l'Armée abordera le cent-vingtième anniversaire de sa création, mais il ne sera plus tout à fait le même, cela va sans dire, qu'en 1905. Face aux nouvelles attentes et aux nouveaux enjeux, sa capacité à répondre à la demande sociale contemporaine, en cultivant ses atouts et en remédiant à ses fragilités, fondera sa légitimité, en même temps qu'elle influera sur son identité.

Dans cette perspective, le musée de l'Armée se vivra comme **le musée d'histoire mondiale de la France** – c'est-à-dire qu'il privilégiera une approche globale, décrochée, non ethno-centrée, attentive aux connections et aux interactions de notre pays avec le monde, la France elle-même ayant connu des phénomènes de systole et de diastole territoriales –, **à travers le fait militaire et guerrier**, puisque l'histoire militaire est, par nature, liée à la guerre, mais l'un n'épuisant pas l'autre et inversement. Or, selon la formule fameuse du grand penseur de la stratégie, Clausewitz, « la guerre est un caméléon », elle ne cesse de changer. Le Musée devra tenir compte de ce polymorphisme en variant les points de vue et en restant au plus près des renouvellements historiographiques en la matière.

Embrassant un vaste champ chronologique, **de l'Antiquité gallo-romaine au temps présent**, ce que lui permettent librement ses collections, **il traitera aussi bien des grands capitaines et des grandes batailles**, dont il interrogera d'ailleurs les ressorts profonds de l'élection historiographique, **que des armées et des soldats**, dans les multiples dimensions de leur vie quotidienne et de leur culture matérielle, **en temps de conflit comme en temps de paix**. Enfin, et qui pourrait s'en étonner après le XX^e siècle, qui a connu les formes les plus radicales de guerres totales et mondiales, **les questionnements philosophiques, anthropologiques** (à l'instar de ce qui a été fait avec les expositions *Dans la peau d'un soldat* en 2017 et *Les Canons de l'élégance* en 2019), **sémiologiques** (la représentation de la guerre a d'ores et déjà fourni matière à plusieurs expositions : *Vu du front* en 2014, *Picasso et la guerre* en 2019, *Photographies en guerre* prévue à l'automne 2020 et reportée au printemps 2022) **et sociétaux y occuperont une place centrale**, faisant des populations civiles les autres acteurs de ce phénomène, autant militaire que guerrier, dont le Musée ambitionne d'être *l'institution de référence* dans la valorisation et la diffusion des savoirs appliqués à ses collections et au site qui l'abrite.

Quelques exemples de traitements des collections du Musée

Traitement philosophique

**Étendard du régiment
de hussards von Ziethen,
Prusse, entre 1740 et 1786**
Paris, musée de l'Armée
inv. Aa 76



La question des trophées, à laquelle le Musée consacrera prochainement une exposition temporaire précédée par un séminaire de recherche, s'insère dans une réflexion plus globale sur la légitimité, tant morale que juridique (droit de la guerre), et la portée philosophique de ce que l'on appelle les prises de guerre ou dépouilles, souvent assimilées à une forme de négation symbolique de l'Autre. Les emblèmes, dont le Musée possède une collection extrêmement importante et prestigieuse, se prêtent tout particulièrement à ce type d'approche et de présentation. Cet étendard prussien du XVIII^e siècle fait partie des quelque 2 000 pièces prélevées en 1940 par les autorités allemandes. Le catalogue établi par le contre-amiral Hermann Lorey (1877-1954) sous le titre *Liste der 1940 aus Frankreich zurückgeführten militärischen Gegenstände* comprend essentiellement des canons et des emblèmes récupérés par les armées françaises depuis la Révolution. Au lendemain de la Seconde Guerre mondiale et pour compenser les pertes, une politique de coopération entre les autorités françaises et allemandes permet le transfert de nombreuses pièces depuis l'Arsenal de Berlin. L'étendard du régiment de hussards von Ziethen est demeuré après 1945 en Allemagne pour des raisons qui nous échappent : il est aujourd'hui officiellement en dépôt du musée de l'Armée au Deutsches Historisches Museum de Berlin.

Traitement anthropologique

L'idée d'une certaine promotion hiérarchique et sociale par la carrière militaire apparaît sous l'Ancien Régime, même si elle prendra une acuité toute particulière avec la Révolution et l'Empire. Si le mérite n'est plus nécessairement synonyme de naissance, les différences de condition s'affichent néanmoins dans le mode de vie des soldats et singulièrement dans celui des officiers. Les écarts de richesse sont révélés par la manière dont chacun organise son quotidien et par les biens qui constituent son bagage de campagne. Des pratiques, des objets servent aux hommes, individuellement ou en groupe, à affirmer les privilèges qui sont les leurs. Ces revendications s'adressent aux membres de l'institution comme au monde civil.

Après la mort du maréchal de Turenne à la bataille de Salzbach, le 27 juillet 1675, un inventaire après décès de ses biens est fait dans son hôtel particulier. Cette paire de flambeaux y figure. Toutefois, ils sont réputés avoir été utilisés par le maréchal dans

ses campagnes, pour s'éclairer au campement. L'anecdote témoigne du transfert de train de vie qui s'opère dans les différentes circonstances de l'existence des officiers, vie privée ou militaire. L'officier noble doit affirmer son rang dans un milieu, l'armée, où la réglementation tend à niveler les écarts inhérents à la hiérarchie sociale au profit de celle du service.



**Pierre Masse (orfèvre),
Paire de flambeaux ayant
appartenu au maréchal de
Turenne, Paris, 1653-1654,
argent ciselé**
Paris, musée de l'Armée,
inv. 16/Cc3

Traitement sémiologique

Pour Laurent Véray, « chez Vallotton, l'idée n'est pas d'essayer de rendre compte des instants décisifs du combat, ni d'en montrer les tenants et les aboutissants. La bataille de Verdun est traitée ici sous une forme quasi abstraite. Il faut préciser que l'artiste n'a pas participé à l'événement, il l'a seulement observé au cours d'une mission au front, dans le cadre des peintres aux armées diligentés par le général Niox, directeur du musée de l'Armée. Constatant l'inanité des procédés conventionnels pour représenter la bataille elle-même, Vallotton utilise donc les ressources du cubisme. À ce propos, il écrit : « [Que représenter](#)

dans tout cela? [...] Dessiner ou peindre des “forces” serait bien plus profondément vrai qu’en reproduire les effets matériels, mais ces “forces” n’ont pas de forme, et de couleur encore moins. » L’enjeu est bien là : la violence extrême des combats provoque la désagrégation du paysage, la disparition, l’effacement de l’humain derrière les machines de guerre ; mais ce cataclysme bouleverse aussi les catégories esthétiques existantes et conduit à remettre en cause certaines représentations de l’art. Ce tableau prouve ainsi, à sa manière, qu’aucune des formes connues n’est propice à l’expression de l’extrême, et que seules les tentatives les mettant en crise ont une chance d’exprimer ce qui ne peut se dire et/ou se montrer. » (Laurent Véray, 2008).

Félix Vallotton
(1865-1925),
Tableau de guerre
interprété, projections
colorées noires,
bleues et rouges,
terrains dévastés,
nuées de gaz, 1917
 Paris, musée de l’Armée
 inv. Aa 76



Traitement sociétal

L’histoire des femmes dans la guerre n’est souvent abordée qu’à travers des exemples emblématiques : les Amazones, Jeanne d’Arc ou les cantinières. Cette vision ne permet pas de saisir la présence constante des femmes tout au long de l’histoire militaire. Le silence à leur sujet dans une historiographie dominée par la perspective des hommes doit être interrogé. Cette étude doit s’appréhender dans l’équilibre de toute une société, dans la façon dont les conflits qui l’ont secouée ont abouti à l’établissement d’un certain rapport entre les genres. L’exemple le plus évocateur reste celui des deux guerres mondiales, qui, en contraignant à la redistribution des tâches pour supporter

Adolph Treidler,
affiche *For every fighter,
a woman worker*,
États-Unis, 1918
Paris, musée de l'Armée
inv. 993.167



l'effort de guerre, a entraîné un bouleversement des rôles et des valeurs jusqu'à la sphère la plus intime. Dans une époque de débat sur les outils nécessaires pour mettre un terme à l'oppression des femmes, l'étude de celles qui ont longtemps été oubliées par l'histoire est essentielle. Le musée de l'Armée propose de donner une nouvelle dimension à une histoire qui nous est déjà si familière.

2.3 LE MUSÉE DE L'ARMÉE, LIEU DE COHÉSION

UN MUSÉE D'HISTOIRE(S) POUR FORGER UN DESTIN NATIONAL COMMUN

Placé sous le sceau de la pluralité, le musée de l'Armée se propose d'être un lieu de cohésion ouvert aux questionnements de nos contemporains et leur offrant des clefs de compréhension sur l'état du monde et son évolution.

Pluriel, le Musée l'est à plus d'un titre :

- **il est à la fois musée d'histoire**, par ses collections, **et lieu de mémoire**, par le monument qui l'abrite et avec lequel il fait corps, dans une parfaite adéquation entre un contenu et un contenant d'exception, tous deux dévolus au fait, aux usages et aux valeurs militaires, à tel point que l'on pourrait parler à son endroit de **musée de site** ;
- **il peut se prévaloir d'une triple dimension : patrimoniale, historique et civique** ;
- **à l'origine musée de l'Armée de Terre**, il a naturellement évolué vers une approche « interarmées » ;
- le monument qui l'abrite a conservé ses fonctions d'origine, malgré les changements de régimes politiques. Cette remarquable permanence en fait **un lieu éminemment œcuménique**, où tous les régimes de l'histoire de France sont représentés, dans la droite ligne de ce que tenta Louis-Philippe, le « roi-citoyen », en installant les cendres de l'Empereur au cœur de l'église de Louis XIV ;
- **ses collections sont diverses** par les champs chronologique, géographique, civilisationnel et typologique qu'elles recouvrent. **Polysémiques**, elles autorisent toutes les lectures et les regards.

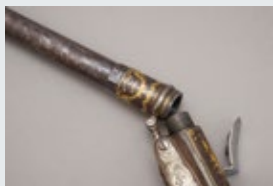
Quelques exemples de pièces « polysémiques »



1



2



3

Carabine de chasse du comte d'Artois, 1775

Paris, musée de l'Armée, inv. 16122

Cet objet est avant tout un témoignage historique, lié à un grand personnage de l'histoire de France, évoquant à la fois sa personnalité, mais aussi ses fonctions militaires : le comte d'Artois (1), dernier petit-fils de Louis XV, est aussi colonel général des Suisses et des Grisons. À cette première approche de l'objet s'ajoute la lecture symbolique des garnitures décorées de motifs militaires et cynégétiques avec la représentation du faisceau de six drapeaux au milieu desquels figurent les armes d'Artois. Le troisième niveau d'approche concerne le talent de l'armurier et de l'orfèvre chargés de la réalisation de cette pièce d'exception, qui illustre le savoir-faire des artisans français à cette époque (2). On peut également ajouter à cela une analyse sous l'angle de l'histoire des techniques, avec une carabine qui illustre certaines expérimentations d'une époque, ici une arme à feu avec chargement par la culasse (3).

- 1 D'après Joseph Siffred Duplessis (1725-1802), Charles-Philippe de France, comte d'Artois (futur Charles X) (1757-1836), représenté vers 1779

Versailles, châteaux de Versailles et de Trianon, inv. MV6715

- 2 L'encyclopédie ou dictionnaire raisonné des sciences, des arts et des métiers sous la direction de Diderot et d'Alembert, tome 12 Charenton-le-Pont, Médiathèque de l'Architecture et du Patrimoine Inv. ENCYCLOPEDIE; TOME12

- 3 Carabine de chasse du comte d'Artois, 1775 Paris, musée de l'Armée, inv. 16122



**Édouard Detaille,
Le Factionnaire, vers 1900**

Paris, musée de l'Armée, inv. 020 ; Ec26D

L'œuvre s'analyse d'abord du point de vue de l'histoire de l'art : il s'agit ici d'une scène qui témoigne du goût de l'époque pour la peinture d'histoire militaire. Si l'on pousse l'analyse du côté de l'allégorie, on y voit la représentation de la silhouette de Napoléon, rendue presque imperceptible à l'arrière-plan qui inverse l'importance hiérarchique des personnages et met en valeur la figure du chef dont la protection repose sur la fidélité, le dévouement et l'obéissance de ses hommes.

Le soin apporté aux détails dans le rendu de l'uniforme est également une autre entrée possible dans l'œuvre : Detaille disposait d'une documentation abondante sur le sujet et avait le souci d'une restitution minutieuse des éléments historiques. Enfin, ce tableau est également très important dans l'histoire du Musée, puisqu'il témoigne du legs Detaille, fondateur au regard de la constitution des collections. Ce legs comprenait les œuvres de l'artiste, mais aussi ses collections d'études, uniformes et équipements de l'époque impériale, tel que celui de grenadier qu'il représente ici.

L'enjeu consiste en prenant appui sur cette pluralité, voire en la cultivant, à s'adresser à tous, sans exclusive ni discrimination, mais aussi et surtout à être entendu par chacun. **La polyphonie n'est pas une cacophonie.**

Pour être entendu par chacun, **encore faut-il partager une langue et des intérêts communs.** Aussi le Musée se doit-il d'être **attentif à la demande sociale**, en proposant au public une approche de l'histoire militaire, de l'histoire en général, qui préserve à ses yeux toute l'acuité des faits évoqués, faire sien, en, d'autres termes l'adage d'Antonio Gramsci qui incite l'historien à *« transformer le passé en histoire contemporaine »*. Il s'agit, sans jamais céder à la facilité, de reconnaître dans ce passé les enjeux familiers, ceux qui semblent d'une actualité si brûlante qu'on peine à penser que d'autres y aient été avant nous confrontés, de battre en brèche les idées reçues. On pense ainsi à l'attention portée de nos jours à la vie des combattants, que d'aucuns proposent de considérer comme un phénomène récent qui nous distinguerait des générations précédentes. Elle n'est, en fait, pas un trait propre à notre époque et des épisodes anciens en témoignent : la leçon tirée par Louis XV de la bataille de Fontenoy à l'attention du Dauphin (*« Voyez tout le sang que coûte un triomphe. Le sang de nos ennemis est toujours le sang des hommes. La vraie gloire, c'est de l'épargner »*) ou les lendemains de la bataille de Solferino après laquelle Henri Dunant crée la Croix Rouge, cependant que Napoléon III victorieux est si impressionné par le nombre des victimes et les réticences de l'opinion, qu'il choisit de négocier avec le vaincu, l'empereur François-Joseph...

Pour atteindre cet objectif, le musée de l'Armée se propose donc prioritairement :

D'élargir son parcours de visite permanent, qui, actuellement, débute avec saint Louis et s'arrête en 1945 :

- **à l'histoire de la colonisation et de la décolonisation**, appréhendée sur le « temps long », des premières tentatives ultramarines au XVI^e siècle jusqu'aux indépendances des années 1960. La création d'un tel parcours, distinct des espaces existants comme des salles à consacrer aux dernières décennies, sera

un geste fort de réappropriation d'une histoire douloureuse, occultée pour beaucoup de nos concitoyens par des mémoires « désunies » ou des tensions qui relèvent de l'actualité la plus immédiate et qui s'expriment, notamment, parmi ceux dont l'histoire personnelle et familiale est étroitement liée à celle de la colonisation et de la décolonisation. Il restituera la cohérence dans le « temps long » d'un processus complexe, au lieu d'en égrener les étapes successives de façon discontinue et illisible pour le profane, au fil d'un itinéraire chronologique global. Les musées britanniques, allemands, belges et hollandais qui peuvent être considérés comme les homologues du musée de l'Armée abordent depuis des années, voire des décennies déjà, ces événements et ces questions.

- **à l'histoire militaire de 1945 à la fin de la Guerre froide et à ses lendemains**

Là aussi, force est de constater que le musée de l'Armée est le seul établissement de ce type en Europe à rester muet dans son parcours de visite permanent sur l'histoire militaire des 70 dernières années et ce, alors même que tous les médias, dans l'acception la plus large du terme, s'en emparent sur le mode de l'information, du documentaire ou de la fiction. Dans ce contexte, nos concitoyens et surtout les plus jeunes d'entre eux, sont livrés à une production médiatique pléthorique et l'institution militaire ne parvient pas à faire entendre au grand public un discours historique qui fournirait des éléments de compréhension aux événements récents ou actuels dans lesquels elle est ou a été engagée : Balkans, Proche-Orient, Afghanistan, Afrique. Au risque de la perte du sens pour l'ensemble de nos concitoyens s'ajoute celui de l'oubli des efforts entrepris par notre pays et ses forces armées, des sacrifices humains consentis et des victimes de ces conflits.

- **à l'actualité immédiate des engagements français**

Il s'agit d'un troisième axe, nécessairement distinct des deux précédents, si l'on veut éviter la confusion entre les faits et événements que le recul permet de mettre en perspective et d'analyser avec les méthodes de l'historien d'une part, et ceux qui relèvent de l'information citoyenne sur les engagements des forces françaises d'aujourd'hui d'autre part. Les moyens et le langage mis en œuvre à cette fin devront être clairement différents de ceux qui prévalent ailleurs. L'idée est que le musée de l'Armée, aux portes duquel, dans la cour d'honneur des Inva-

lides, le Président de la République rend hommage aux soldats morts pour la France, puisse, à sa façon, se faire notamment l'écho du contexte des opérations extérieures, dans lequel ces hommes et ces femmes sont tombés.

- **à d'autres champs chronologiques**, cette fois-ci en amont, de l'âge du Bronze à la Guerre de Cent ans, le Musée possédant des collections archéologiques, antiques et médiévales significatives lui permettant, par exemple, de traiter de la guerre et de l'évolution de l'équipement et des techniques militaires, voire du quotidien du combattant (gaulois, grec, romain, médiéval) et de sa culture matérielle, à l'instar de ce qu'il a pu montrer dans le cadre de l'exposition *Dans la peau d'un soldat. De la Rome antique à nos jours* en 2017-2018, sous la forme d'une spectaculaire galerie diachronique composée de vingt silhouettes grandeur nature.
- **à d'autres approches telles que l'emblématique, la phaléristique et la symbolique militaires, ou bien encore l'histoire des Invalides, celle du Musée et de ses collections**, qui pourraient donner lieu soit à un traitement muséographique dédié – par exemple les décorations et les médailles, pour lesquelles un dispositif taxinomique, à la manière des Cabinets insolites, serait envisageable, ou encore les grades et insignes militaires au sein du futur espace dédié à l'actualité immédiate –, soit à un espace en tant que tel (musée de l'Œuvre du Dôme, salle introduisant à l'histoire des Invalides et du Musée) et/ou à un parcours transversal cheminant à l'intérieur des parcours chronologiques et du site. Mettre en lumière l'histoire du Musée permettrait de traiter notamment de la question de la provenance des collections, qui, aujourd'hui, fait partie des exigences citoyennes pour **un musée éthique** et est au cœur d'un musée militaire à travers la notion de trophée, et ce d'autant plus au moment où le musée de l'Armée souhaite consacrer un nouveau parcours à l'histoire de l'ancien empire colonial français.

De revisiter son parcours de visite permanent :

- **en créant une déambulation cohérente, un fil conducteur et un discours unifié**, qui inclut l'historial Charles de Gaulle et cultive les renvois et rebonds d'un espace à l'autre, afin d'amener le visiteur à faire les liens et à l'inciter à changer de focale (de l'Historial aux salles contemporaines et vice-versa, des salles

Ancien Régime et XIX^e siècle au nouveau parcours dédié à l'histoire de la colonisation et vice-versa, etc.). Cela passera autant par une réflexion sur les implantations et les circulations à la faveur du projet d'extension du Musée que par une refonte de la signalétique et une adaptation des outils de médiation.

- **en créant les conditions d'un renouvellement périodique**, au-delà du maintien d'un « socle » d'objets, d'événements et de personnages de référence auxquels est attaché le public, notamment touristique et enseignant. Il s'agira d'alléger, d'actualiser, de thématiser, de rendre plus vivant et d'incarner davantage le parcours, mais aussi de l'éditorialiser en identifiant des espaces interstitiels où le Musée pourra présenter des collections rarement exposées, parce que trop fragiles (dessins, estampes, photographies), réagir aux événements extérieurs par un accrochage d'opportunité, confier des cartes blanches à des penseurs et à des créateurs, afin de favoriser le croisement des approches et des sensibilités.

- **en proposant différents niveaux de lecture et d'appréhension.**

Il s'agit de refuser toute lecture univoque et réductrice des faits, c'est-à-dire : d'éviter les discours glorificateurs, sans pour autant verser dans la repentance, l'autoflagellation ou le relativisme qui privent les faits de leur sens ; de privilégier le décroisement et le décentrement ; de savoir varier les échelles ; de faire une place aux mémoires ; de ne pas renoncer à la complexité, tout en demeurant accessible.

Cette exigence s'impose d'autant plus dans un pays comme le nôtre marqué par la diversité des origines de ces citoyens et dont le rôle demeure essentiel au sein d'une Europe où se retrouvent des nations qui furent ses alliées, d'autres ses adversaires, beaucoup tour à tour ses alliées et ses adversaires. Pour autant, on s'interdira toute simplification sous le prétexte fallacieux de ne s'adresser qu'aux sachants. Le musée de l'Armée fait le pari que ses visiteurs méritent qu'on les respecte et qu'ils seront à la hauteur du respect qu'il leur témoignera.

Il fait sien l'expression d'Antoine Vitez en se voulant un musée « élitare pour tous ». C'est sur ce postulat que repose le parti de faire toujours appel aux meilleurs spécialistes d'une question pour la traiter au sein de comités scientifiques, sachant que partager les acquis de la recherche la plus récente pour un musée d'histoire, c'est aussi montrer au public que les périodes plus ou moins anciennes qu'on lui présente ont toute

leur actualité, puisque ses contemporains s'y intéressent et lui en parlent en des termes qui lui sont accessibles. Aucune bonne médiation ne saurait reposer sur un socle de connaissances qui n'aurait pas été mis à l'épreuve de la recherche contemporaine. Ce choix incarne une citoyenneté bien comprise et s'exprimera concrètement, comme c'est déjà le cas, par l'organisation de cycles de conférences, par l'accueil de colloques et de tables rondes, mais aussi par l'installation dans le parcours de visite permanent comme dans les expositions temporaires de dispositifs interactifs permettant aux visiteurs de recueillir, sous la forme d'interviews, l'analyse des historiens dans la pluralité de leurs points de vue. Ces solutions sont toujours très appréciées et donnent corps à **la notion d'objectivité**, conçue non comme une répartition du temps de parole entre les tenants de thèses opposées à l'instar d'un débat télévisé, mais comme **une pratique citoyenne, celle du dialogue, nourri par la conviction que nul ne peut se faire une opinion sans avoir préalablement laissé la parole à d'autres et les avoir attentivement écoutés**. Ainsi comprise, l'objectivité – qu'Hanna Arendt définit comme le fruit d'« *une longue expérience de la polis* » et des « *discussions entre citoyens* » nécessite d'apprendre « *à comprendre [...], à envisager le même monde à partir de la perspective d'un autre [...], à voir la même chose sous des aspects très différents et fréquemment opposés* » – est une école d'attention à l'autre, de respect et d'ouverture d'esprit, de citoyenneté en un mot.

Histoire et mémoire ont souvent été explicitement opposées par les historiens et les philosophes, depuis plus d'un siècle, de Péguy selon qui elles « *forment un angle droit* » à Pierre Nora et Paul Ricoeur notamment. Cette opposition est présente de façon implicite au musée de l'Armée à la fondation duquel elle préexiste même. On l'a vu, la mutation entreprise par le plan ATHENA, résumée de façon lapidaire comme un passage « *d'un musée d'objets à un musée d'histoire* » recouvre cette question, et les aménagements réalisés entre 2000 et 2009 ont visé à assurer le primat de l'histoire sur la mémoire – et les mémoires – dans un parcours permanent d'où les salles, espaces et séquences dévolus à la célébration et au recueillement ont disparu au profit d'un récit où les objets retrouvent leur place dans le contexte historique dont ils sont issus et dont ils restituent les enjeux. Ce parti étant aujourd'hui affirmé, il apparaît possible et même nécessaire de faire aussi la place à la mémoire dans la démarche du Musée, selon des modalités qui n'autorisent

aucune confusion. En effet, les enseignements des travaux de Pierre Nora sur les « lieux de mémoire » notamment, ont mis en évidence que **les mémoires successives et parfois même concomitantes d'un même événement peuvent et doivent faire l'objet d'une approche historique**. Le traitement qu'une époque fait subir au souvenir des précédentes, la façon dont elle fait entrer dans son patrimoine – matériel ou immatériel – les traces du passé, mérite l'attention. Dans le droit fil des expériences récentes, effectuées lors d'expositions ou sur le parcours permanent, de nouvelles tentatives seront faites afin de rompre la linéarité du récit et de proposer des mises en perspectives suggestives. **Donner auprès de l'évocation des faits une place à des objets et représentations qui suggèrent la diversité des mémoires qu'ils ont engendrées, l'évolution des regards qui se sont portés sur eux au fil des décennies voire des siècles, c'est en appeler à la réflexion du visiteur**, lui montrer combien la lecture du passé marque durablement les générations qui le suivent, solliciter son esprit critique.

- **en continuant à donner aux objets des collections toute leur place**. L'un des atouts majeurs d'un musée d'histoire est sans doute de pouvoir incarner l'histoire qu'il restitue, par des œuvres, des documents, des objets dans l'acception étymologique du terme, c'est-à-dire des traces tangibles et évocatrices d'un passé plus ou moins lointain. Ces traces sont éloquentes par leur volume, leur nombre ou leur rareté, leur beauté ou leur modestie. Elles permettent de mettre en scène le récit sans complaisance, de le mettre en perspective dans l'espace du Musée, de façon à suggérer le temps qui passe, la diversité des acteurs et des témoins des événements, la multiplicité des regards croisés qui se portent sur les faits. **Les divers outils didactiques et les dispositifs multimédias sont des aides précieuses** et il importe d'autant plus d'y recourir qu'une part croissante des visiteurs les maîtrisent parfaitement et sont bien mieux rompus à leur usage qu'à la fréquentation d'un musée. Pour autant, le projet du musée de l'Armée repose d'abord sur la richesse de ses collections que la réflexion des équipes scientifiques peut mettre en valeur en les faisant « parler », que les ressources de la muséographie la plus contemporaine peuvent expliciter et accompagner, sans que jamais l'effet de réel puisse être atteint de façon aussi saisissante que par un objet authentique.

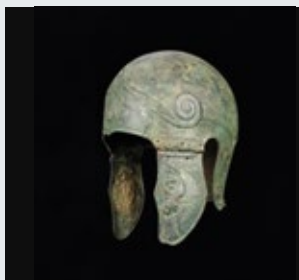
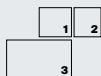
À l'heure du numérique et d'un scepticisme qui nourrit les pires théories du complot, la rencontre d'un visiteur avec un objet demeure le cœur de la mission d'un musée.

De se réappropriier le monument :

Il s'agit de l'insérer en tant que tel dans le parcours permanent, en révélant au public, pour lequel elle n'est pas flagrante, la dimension de musée de site.

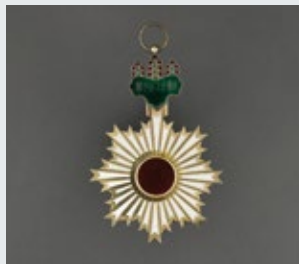
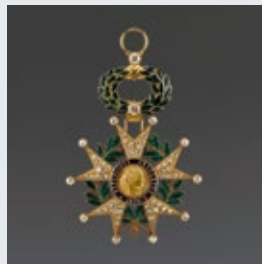
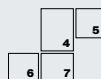
Plutôt que d'opter pour une incarnation spatiale fixe, tel qu'un centre d'interprétation, le musée de l'Armée souhaite privilégier un cheminement qui jouera d'un va-et-vient permanent entre le contenu (les collections) et le contenant (le monument), en intérieur (les salles, les emblèmes pendus à la voûte de la cathédrale Saint-Louis, les souvenirs napoléoniens réintroduits dans le Dôme, ainsi que le grand carton de tapisserie de Pierre Dullin sur la fondation des Invalides) comme en extérieur (cours, corridors, jardins, collections d'artillerie et de sculpture en plein air).

Quelques
exemples de pièces
archéologiques



- 1 **Casque Chalcidien, âge du Fer, bronze**
Paris, musée de l'Armée, inv. 2018.0.628
- 2 **Cuirasse de Grenoble, âge du Bronze, bronze et cuivre**
Paris, musée de l'Armée, inv. B4
- 3 **Objets trouvés sur le champ de bataille d'Azincourt (1415)**
Paris, musée de l'Armée, inv. G479 ; G480.1; K809 ; K808 ; K807 ; K825

Quelques exemples
de pièces permettant
d'autres approches
(phaléristique,
histoire des Invalides,
histoire du Musée)



- 4 **Croix de l'Ordre du Mérite militaire, France, 1814-1830**
Paris, musée de l'Armée, inv. 01008-11 / Ka 319/1
- 5 **Plaque de grand-croix de l'Ordre de la Couronne du Siam ayant appartenu au général Archinard, Siam, vers 1869-1932**
Paris, musée de l'Armée, inv. 06218
- 6 **Étoile de grand officier de l'Ordre de la Légion d'honneur offert par son état-major au général Weygand, Chaumet, vers 1924-1925**
Paris, musée de l'Armée, inv. 993.19
- 7 **Grand-croix de l'Ordre du Soleil-Levant ayant appartenu au général Edmond Alphonse Léon Buat, Japon, 1875**
Paris, musée de l'Armée, inv. 12171/1 C1

8 Arquebuse à rouet de François Poumerol, ayant appartenu à Louis XIII

Paris, musée de l'Armée, inv. M 95
Le cabinet d'armes de la Couronne de France est à l'origine de la collection du musée de l'Armée.

9 Fourchettes de soldats invalides, XVII^e-XVIII^e siècles

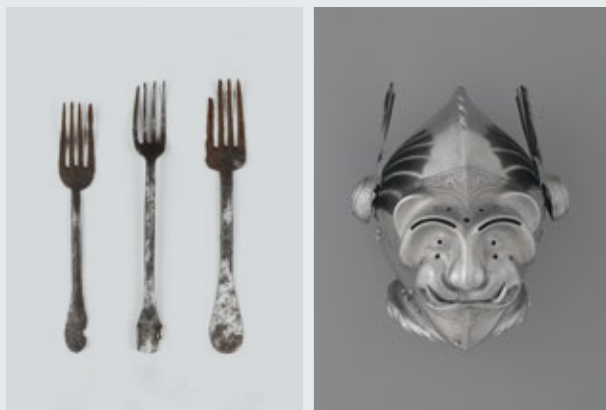
Paris, musée de l'Armée, inv. 2008.35.1; 2008.35.4 et 2008.35.5
Découvertes sur le site des Invalides en septembre 2008 entre le mur et les lambris.

10 Armet du comte palatin Wolfgang l'Ancien (1494-1558)

Paris, musée de l'Armée, inv. H 123
Pillé par les Allemands en 1940 dans les collections du Musée et restitué au colonel Henri Blanc à la Libération.

11 Pierre Dulin, Etablissement de l'Hôtel royal des Invalides, 1710

Paris, musée de l'Armée, inv. 6629 ; Eb 20
Ce tableau monumental est un carton de tapisserie appartenant à la tenture de *L'Histoire du Roy*, tissée par la manufacture des Gobelins à partir de 1665 pour célébrer les grands événements du règne de Louis XIV.



	8
9	10
	11



Distillées tout au long de l'expérience de visite, tant muséale, dans les salles, que monumentale, sur le site des Invalides, deux idées-forces ancreront la vocation civique de l'établissement :

- **la première a trait à la violence des guerres et à ses enjeux.**

C'est de toute évidence une mission essentielle du Musée, tant ce sujet est chargé de sens, bien au-delà du monde militaire à proprement parler. Parler de la violence nécessite de traiter de ses usages et de sa légitimité, d'une façon très maîtrisée, à l'instar de la relation que les armées entretiennent avec elle. Cette question est particulièrement sensible dans un lieu public, tant les malentendus peuvent s'installer avec des visiteurs peu familiers de l'institution militaire, des notions de déontologie et de règles d'engagement, pour qui la fréquentation des médias et des jeux vidéo est la principale source d'information en la matière. **Le rôle du Musée est d'expliquer**, au moyen d'exemples historiques, **que l'exercice de la violence est le privilège de l'État qui n'y recourt qu'en dernière instance**, lorsque toutes les autres solutions ont échoué, selon des modalités plus contrôlées encore dans une démocratie. Tout doit être fait pour l'éviter ; elle n'est donc qu'un moyen, jamais une fin, comme l'a écrit Walter Benjamin : *« toute violence fonde le droit ou le conserve. Si elle ne revendique aucun de ces deux prédicats, elle renonce d'elle-même à toute validité »*. Ceci relève des évidences qu'il importe de rappeler dans une institution qui relate le cours des campagnes et des batailles, présente des armes et des équipements conçus pour anéantir ou, au moins, neutraliser un adversaire. Il s'agit donc de montrer que la stratégie, la tactique, les matériels, l'engagement des hommes, sont toujours mis au service d'une cause, selon des modalités mûrement pesées à l'aune des sacrifices que cet effort demande à la Nation et aux citoyens.

- **la seconde a trait à la place et au rôle de l'armée dans la société**, que le Musée, conformément à l'esprit et à la lettre de ses statuts, est chargé prioritairement d'explicitier. À toutes celles et tous ceux que les effets des conflits effraient ou fascinent, il faut en exposer les mobiles en précisant qui en décide et comment ; rendre accessible le contexte politique, diplomatique, économique, qui est celui d'une guerre et permet d'en cerner les enjeux ; donner à comprendre qu'une armée n'est jamais une entité autonome, qui déterminerait seule ses objectifs et

les modalités de son action, mais une partie intégrante de la société civile dont elle est issue, subordonnée au pouvoir politique qui est seul habilité à lui conférer le monopole de la violence d'État. **La question des relations entre autorités militaires et pouvoir politique est au cœur du propos du musée de l'Armée et de sa mission citoyenne** ; sa portée va même bien au-delà des armées, car c'est le service de l'État d'une façon générale dont il s'agit. Elle a été récemment abordée dans l'exposition consacrée à l'Algérie en 2012, puis dans les aménagements portant sur les salles consacrées à la Première Guerre mondiale, destinés à y introduire la question des fusillés de 1917. Questions et discours prononcés devant le parlement, lois, décrets, instructions et procès-verbaux ont, dans ces deux cas, permis de mettre en évidence le rôle et la responsabilité de chacun. Précisément, cette notion de responsabilité apparaît cruciale à l'intersection de l'étude de l'histoire, de la formation du soldat et de celle des citoyens.

2.4

LE MUSÉE DE L'ARMÉE, LIEU DE PARTAGE

UN MUSÉE À TOUS ET POUR TOUS

Il ne saurait y avoir de musée sans public. **La raison d'être d'un musée repose en effet sur la conviction humaniste** que la rencontre singulière avec une œuvre, un objet ou un document authentiques, chargés d'histoires et d'émotions, participe à la construction de l'individu et à son épanouissement, que ce soit dans le registre intellectuel, sensible ou social. **Un musée comme le musée de l'Armée, qui se veut lieu de cohésion, se doit donc de susciter, de favoriser et de permettre cette rencontre avec le public le plus large possible.** Il devient alors lieu de partage, car n'étant à personne, puisqu'il émane de la personne publique, il appartient à tous.

Pour atteindre cet objectif, le musée de l'Armée se propose donc prioritairement :

- **de repenser sa politique d'expositions temporaires** non seulement à l'aune de l'élargissement du parcours de visite permanent, mais aussi des attentes et des questionnements contemporains.

Les lacunes dont souffre aujourd'hui le parcours permanent imposent au musée de l'Armée d'aborder dans ses expositions temporaires les périodes absentes du parcours, dans un double

souci de compensation de ses faiblesses et de préfiguration de l'avenir. Elles le contraignent aussi à opter pour une approche plus méthodique et académique. Et par voie de conséquence, à écarter les traitements ludiques qui pourraient être plus attrayants pour un public non initié, réticent à la chose militaire ou encore sensible à des médias contemporains comme la bande dessinée, le dessin animé ou les jeux vidéo. Tout aussi révélateur est la quasi-absence dans sa programmation des approches thématiques ou diachroniques, plus audacieuses et stimulantes.

Dès lors que le parcours de visite permanent du Musée s'ouvrira à l'histoire militaire de la seconde moitié du XX^e siècle, ainsi qu'à celle de la colonisation et de la décolonisation, les expositions temporaires pourront être conçues de façon beaucoup plus libre, comme **un instrument de conquête de nouveaux publics**. Elles pourront ainsi offrir un contrepoint au parcours chronologique de référence et jouer de la multiplicité des regards possibles sur les collections du Musée et les époques qu'il traite (les armures et leurs transpositions ou réemplois dans la mode et les mangas, la Guerre froide et ses relations avec la science-fiction, etc.) ou encore aborder des grands thèmes mettant en perspective historique les armées d'aujourd'hui (le rôle des femmes et la question du genre, la condition matérielle du soldat, le corps et la mort au combat, le commandement, l'adversaire, dépouilles, trophées et prises de guerre, etc.). Les sujets de ce type sont innombrables et propres à attirer des visiteurs de prime abord peu intéressés par le musée de l'Armée en l'état. Enfin, l'établissement aura tout intérêt à s'appuyer sur la diversité de ses collections et des disciplines induites par leur étude (archéologie, anthropologie, ethnologie, histoire de l'art, histoire des sciences et des techniques, etc.) pour ouvrir sa programmation à un dialogue avec d'autres formes d'expression, notamment artistique, ou de pensée.

- **de réinterroger ses pratiques de médiation**, sur place et à distance, à l'aune des nouveaux usages des publics et des nouvelles technologies, en donnant notamment une nouvelle place à l'image animée et au numérique, jusque-là davantage utilisés comme substitut d'outils plus traditionnels (cartels, textes, etc.) que comme objets muséographiques en tant que tels.
- **d'enrichir son offre culturelle et éducative afin de s'adresser à tous les publics**, français et étrangers, sans exclusive ni dis-

crimination, notamment les publics empêchés ou éloignés de la culture, dans et hors les murs. À cet égard, le Musée devra opérer un double enracinement : local, afin de devenir un véritable équipement culturel de proximité ; national, afin d'être fidèle à sa vocation, en allant à la rencontre de tous les territoires.

- **d'être un lieu accueillant et ouvert sur la Cité**, où l'on aime à se retrouver pour apprendre, comprendre, s'émerveiller, se passionner, s'émouvoir, débattre, réfléchir, agir, prendre la parole. Parce qu'il est lieu de cohésion et de partage, le musée de l'Armée rendra ses publics non plus seulement spectateurs, mais acteurs, en développant les dimensions immersive, collaborative, intergénérationnelle.

2.5 LE MUSÉE DE L'ARMÉE, LIEU D'INVENTION

UN MUSÉE LABORATOIRE ET ÉCOSYSTÈME

Héritier en 1905 du musée d'Artillerie, à vocation technique et scientifique, qui privilégiait l'objet, et du musée historique de l'Armée, à vocation pédagogique et commémorative, qui privilégiait le récit, **le musée de l'Armée a toujours été au cœur des problématiques liant le monde de la recherche, fondamentale ou appliquée, à celui du patrimoine et de l'exposition**. À ce titre, il a vocation à faciliter le dialogue entre historiens, anthropologues, archéologues, historiens de l'art et professionnels de la conservation, afin d'interroger les témoignages matériels dont il a la garde, à travers les modalités de leur apparition, de leurs usages, de leur circulation et de leur patrimonialisation. **Lieu d'élaboration et de diffusion de la connaissance** dans le domaine de l'histoire militaire, le musée de l'Armée ambitionne également d'être **un laboratoire des pratiques muséographiques et muséales** appliquées à son domaine de référence, ainsi qu'**un écosystème professionnel interagissant avec différents réseaux**.

Pour atteindre cet objectif, le musée de l'Armée se propose donc prioritairement :

- **de renforcer la coopération** avec le réseau des musées du ministère des Armées et au-delà, avec l'ensemble des musées de France et des partenaires potentiels tant à l'échelle parisienne et francilienne que nationale et internationale.

- **de développer une véritable stratégie de la recherche appliquée à ses collections et à son histoire**, qui passera notamment par :
 - la création d'un conseil scientifique permanent, qui lui permette, entre autres, d'adapter le discours de son parcours de visite permanent aux évolutions historiographiques les plus récentes, ainsi que sa programmation culturelle ;
 - la structuration d'une politique documentaire et de diffusion des collections ;
 - la création des conditions matérielles propres à assurer l'accueil de jeunes chercheurs et l'animation d'un réseau dédié (appel à chercheurs, bourses, résidences, carnets de recherche, etc.) ;
 - la définition « de » et l'insertion « dans » des programmes de recherche ;
 - la mise en place d'une politique éditoriale « papier » et digitale, susceptible d'alimenter les orientations ministérielles ;
 - la programmation de séminaires, de colloques et de journées d'études.

- **de poursuivre et diversifier l'activité de formation, d'enseignement, de conseil et d'expertise** dans tous les domaines de référence du Musée, et notamment en matière de législation sur la détention des armes à feu, de restauration (textile, métal et cuir) appliquée au monde militaire et de connaissance en uniformologie et armement.

- **de conforter l'historial Charles de Gaulle dans son statut original de dispositif muséographique d'avant-garde**, ni musée, ni mémorial, mais centre d'interprétation – notion qu'il a d'ailleurs largement contribué à diffuser – privilégiant l'immersion dans l'image et le son, en en faisant, au-delà de son contenu même, un laboratoire où s'inventent et s'expérimentent en permanence les formes muséales de demain, au bénéfice de tous les parcours de visite permanents et temporaires du Musée.



3.

Une expérience de visite totale

*S'approprier le passé
pour le transformer
en histoire contemporaine*

Afin de proposer aux différents types de publics une expérience de visite totale ouverte sur les problématiques actuelles, le musée de l'Armée étendra son parcours permanent aux conflits des périodes contemporaines, avec une attention particulière au passé colonial de la France, mettra en valeur l'histoire du site et du monument des Invalides qui lui sert d'écrin, modernisera discours et muséographie existants à la lumière des derniers questionnements historiographiques, diversifiera ses expositions temporaires et renouvellera leurs approches.

●



Paul-Louis Lavalley
(20^e siècle),
Les derniers invalides,
détail, 1914

Paris, musée de l'Armée
inv. 9440 ; Ec 576.3

GENÈSE DU PROJET (2011-2019)

La réflexion engagée peu après la fin du chantier ATHENA a été nourrie par **l'étude des grands musées européens d'histoire nationale et /ou d'histoire militaire**, à Londres, Bruxelles, Berlin, Dresde, Varsovie, Gdansk, Stockholm entre autres, de même que par des échanges de vues avec les musées de pays que les moyens financiers du musée de l'Armée n'ont pas permis de visiter, aux États-Unis, en Australie, en Nouvelle-Zélande et au Japon, notamment.

Elle a fait l'objet dès 2011 d'un échange approfondi entre le Musée et sa tutelle, dont les conclusions ont été inscrites dans le Contrat d'objectifs et de performance 2012-2014, qui fixait à l'établissement l'objectif de *« poser les bases du projet scientifique d'espaces dédiés au second XX^e siècle de 1945 à la fin de la Guerre froide »* et *« d'espaces consacrés à la colonisation et à la décolonisation »*. Faute d'espaces disponibles à court terme sur le site des Invalides, **les efforts demandés au Musée ont porté**, comme on l'a vu, sur **sa programmation d'expositions temporaires**, ces dernières étant conçues à la fois **comme une solution d'attente**, palliant ponctuellement les lacunes identifiées, et **comme un laboratoire** lui permettant d'expérimenter et de préfigurer une solution pérenne par *« la capitalisation du travail scientifique, des réalisations et productions, ainsi que des retours d'expérience accumulés »*.

L'activité déployée par le Musée en ce sens entre 2012 et 2014 a permis de mieux cerner les axes de travail et de créer les conditions, notamment scientifiques et culturelles, du traitement des périodes et des questions absentes de son parcours permanent, selon quatre modalités principales : **constitution d'un réseau de partenaires** prêts à unir leurs efforts aux siens ; **expérimentation des modalités techniques de ce traitement** (recours à la cartographie, à l'audiovisuel et au multimédia pour accompagner les pièces originales et les supports didactiques textuels) ; **évaluation soigneuse de l'accueil réservé par les publics** au choix des sujets et aux solutions mises en œuvre ; **amorce de la constitution ou de l'enrichissement des collections propres à former le socle patrimonial du projet**.

Ces travaux et leur bilan, formulé au terme du COP 2012-2014, ont incité la tutelle du Musée à inscrire la poursuite de ce chan-

tier parmi les objectifs qui lui ont été assignés dans le cadre du COP 2015-2019, dont la durée, portée à 5 ans au lieu de 3 précédemment, se prêtait à la définition d'une vision stratégique à long terme. Y étaient prévus, de 2017 à 2019, le lancement et le financement d'« *études relatives à la création de nouveaux espaces consacrés à l'histoire militaire liée à la colonisation et à la décolonisation, ainsi qu'à la période consécutive à la Seconde Guerre mondiale* ».

C'est ainsi qu'une *Étude exploratoire sur l'extension du musée de l'Armée sur le site de l'hôtel des Invalides*, document assorti de tableaux et de plans, présentant trois *scenarii*, a été remise à la tutelle en avril 2015 et présentée lors de la séance du 17 juin 2015 au Conseil d'administration qui l'a approuvée, donnant au directeur du Musée mandat pour en débattre avec la tutelle.

Ce document prend acte des faiblesses du parcours permanent issu du plan ATHENA, relevant :

- que, rigoureusement chronologique, il porte presque exclusivement sur l'histoire des conflits, de l'institution militaire, de son organisation et de ses matériels ;
- que, comparé aux réalisations les plus récentes – notamment de l'*Imperial War Museum* de Londres, du musée canadien de la Guerre et du *Militärhistorisches Museum* de Dresde –, il ne traite que marginalement des conséquences des guerres pour les populations civiles, de la place de l'institution militaire dans la société, de ses relations avec le pouvoir politique enfin ;
- que ces questions sont, depuis l'achèvement des travaux du plan ATHENA, au cœur de la politique du Musée, particulièrement en matière d'acquisitions, dans le choix des sujets de ses expositions temporaires et dans les partis adoptés pour les premiers réaménagements de ses espaces permanents.

Il identifie trois lacunes principales, par ordre de priorité décroissante : l'histoire de la colonisation et de la décolonisation ; l'actualité de la Défense ; l'histoire militaire de 1945 à la fin de la Guerre froide et aux OPEX des années 2000. **Il relève l'incompréhension que suscitent ces lacunes chez les visiteurs**, parmi les médias, dans le monde des musées d'histoire militaire en France et à l'étranger. Il rappelle que ces absences s'expliquent pour une large part par la crainte – explicite ou involontaire – que des questions encore brûlantes ne puissent être abordées avant que le temps ait fait son œuvre. Il souligne enfin que la programmation du musée de l'Armée depuis

2009 lui a permis d'aborder successivement l'intervention française en Afghanistan, la colonisation et la décolonisation de l'Algérie, la place des activités physiques et sportives dans la vie et la formation des soldats depuis le début du XX^e siècle, l'histoire militaire de la période de la Guerre froide, l'histoire de la Guerre froide incarnée par les figures du général de Gaulle et de Churchill, et que ces manifestations ont reçu un accueil enthousiaste auprès du grand public, de la presse et des médias, comme au sein des armées et plus largement du ministère de la Défense.

Exprimé solennellement dès 2015 par Jean-Yves Le Drian, ministre de la Défense, puis à différentes reprises depuis par Florence Parly, ministre des Armées et Geneviève Darrieussecq, secrétaire d'État auprès de la ministre des Armées, **le principe de l'extension du musée de l'Armée a été validé par la tutelle**, qui a formulé des propositions concrètes d'extension et de redéploiement dans des locaux de l'hôtel national des Invalides, susceptibles d'être libérés au bénéfice de l'établissement à l'horizon 2021. **Inscrites au titre du COP 2020-2024 signé le 12 juillet 2019**, ces propositions ont d'ores et déjà fait l'objet d'une série d'études de faisabilité, techniques et patrimoniales, conduites par l'opérateur du patrimoine et des projets immobiliers de la Culture (OPPIC) qui doivent aboutir au premier semestre 2020, afin que le projet en lui-même puisse être réalisé sur les deux prochaines lois de programmation militaire.

MODALITÉS PRATIQUES DE MISE EN ŒUVRE (2020-2025)

Le parcours de visite actuel du musée de l'Armée étant rendu particulièrement complexe par son étendue, son éclatement géographique de part et d'autre de l'immense cour d'honneur des Invalides, ses ruptures chronologiques d'un étage et d'une aile aux autres, l'hétérogénéité de ces aménagements muséographiques, fruit de la conception additive qui s'est imposée au plan ATHENA, **la création de nouveaux espaces est l'occasion d'y insuffler de la cohérence tant chronologique que spatiale**. On veillera tout particulièrement à traiter les éventuels chevauchements temporels et thématiques qui ne manqueront pas d'apparaître entre les salles,

existantes et futures, ce qui impliquera de ménager des transitions, voire des effets de renvois, soignés et incitatifs.

Un musée d'histoire devant, plus que tout autre, demeurer à l'unisson des derniers acquis de la recherche en sciences humaines pour se garantir de tout anachronisme interprétatif, **on privilégiera le principe de modularité pour les nouveaux espaces**, afin qu'ils puissent évoluer facilement, périodiquement et à coût modéré. À cet égard, une déclinaison des espaces entre une ossature permanente et des îlots adventices, se partageant entre présentation semi-permanente et exposition-dossier semble être la meilleure solution.

Compte tenu de leur résonance avec l'état de la société française, en particulier, et de l'état du monde, en général, les enjeux des nouveaux parcours sont tels qu'ils impliqueront aussi bien en phase de conception et de réalisation qu'en phase d'exploitation **un suivi scientifique étroit** qui se matérialisera notamment par : la constitution de comités scientifiques *ad hoc* ; la mise en place de nombreux partenariats dans une double perspective, nationale et internationale (avec des universités, des musées, des fondations, des associations, des entreprises, etc.) ; la poursuite d'une politique d'enrichissement des collections du Musée (par achat, don, demandes de dépôts, collecte) qui seront sollicitées dans toute leur diversité typologique. Ces points feront l'objet de développements spécifiques dans le cours de ce PSC.

De façon plus opérationnelle, afin de mener à bien la conception des nouveaux parcours de visite, tant en termes de contenu que de traductions muséographiques, le Musée mettra en place dès le printemps 2020 **cinq équipes projet internes** – conservation préventive et réserves ; colonisation et décolonisation ; après 1945 et Guerre froide ; actualités des engagements militaires français ; histoire des Invalides et du Musée – qui auront vocation à s'articuler avec les chefs de projet de l'OPPIC, qui assurera la maîtrise d'ouvrage déléguée, et l'architecte retenu à l'issue du concours. Chaque équipe sera accompagnée par **des experts extérieurs à l'établissement** : dans un premier temps, sous la forme de rencontres ou de séminaires ; dans un second temps, quand les synopsis seront suffisamment avancés, sous la forme de conseils scientifiques formalisés. Parallèlement à ces cinq équipes projets, **plusieurs réflexions transversales** devront

être menées afin d'établir des préconisations en matière de soclage, d'accrochage, de montage et de mannequinage des objets, mais aussi d'outils, de supports et d'offre de médiation.

L'HISTOIRE DE LA COLONISATION & DE LA DÉCOLONISATION

Aborder et assumer le passé colonial de notre pays est, aujourd'hui encore, **un exercice difficile**, tant ce sujet demeure sensible, voire douloureux. Peu de musées en France, en Europe et ailleurs dans le monde se confrontent de manière permanente à cette question.

La colonisation est mise au même plan que toutes les mémoires qui ne passent pas, pour reprendre l'expression d'Éric Conan et Henry Rousso, **ou**, plus exactement, **qui passent mal**. Les enjeux identitaires et politiques qui y sont associés brouillent encore plus le travail historique, qui tente d'éclairer ce passé complexe.

Le traiter avec autant d'objectivité que possible, à égale distance de la polémique et de la critique systématiques, comme de la complaisance et de l'hagiographie, constitue un impératif catégorique pour un musée d'histoire. Comme le dit Jean-Pierre Rioux : « face aux assauts des lois mémorielles et des interrogations sur l'identité nationale, il s'agit, à propos de la colonisation française, de dire le plus vrai qu'il est possible, sans soupçons et sans remord ». Il ne s'agit pas non plus d'écrire « la vérité », mais bien de **tâcher de comprendre**.

Le musée de l'Armée a le devoir de s'emparer de cette question, car elle est inséparable de celle de l'Armée française et, par voie de conséquence, de sa propre histoire, puisqu'une partie non négligeable de ses collections est issue des conquêtes ultra-marines. L'impact médiatique des expositions sur l'Algérie (2012) et l'Indochine (2013) a montré que son propos – à la fois serein, critique, équilibré et audible par tous – peut permettre à chacun de se « retrouver » dans des salles qui y seraient consacrées. **L'enjeu est de taille, dans la mesure où le sujet interroge la façon dont nombre de nos concitoyens peuvent intégrer de façon individuelle et collective le récit national** : Français, originaires des départements et territoires d'outre-mer, comme

descendants des soldats de l'ancien empire colonial, tous doivent retrouver dans les futures salles du musée de l'Armée une partie de leur histoire à travers l'engagement de leurs « ancêtres », tant au sein de l'armée française, depuis la création des premières unités composées d'« autochtones », que dans les combats menés contre la France pour l'indépendance de leur territoire. Par ailleurs, en remplaçant ainsi l'histoire de notre pays, non plus dans son « pré carré », mais **dans une perspective mondiale**, le musée de l'Armée élargira son audience et l'intérêt qu'il ne manquera pas de susciter auprès des visiteurs étrangers, qui, par leur origine ou l'histoire de leur propre pays, se sentiront concernés par les problématiques traitées.

Or, à l'heure actuelle, le Musée n'aborde l'histoire de la colonisation et de la décolonisation que de façon sporadique dans ses parcours permanents, que ce soit dans le département Moderne pour la Troisième République ou dans l'Historial pour la période 1958-1962. De ce fait, la création d'un nouveau parcours dédié exigera de penser l'articulation avec l'existant, quitte à l'absorber dans le cas précis du département Moderne, compte tenu de sa modestie.

Le Musée se propose d'appréhender le sujet sur le « temps long », depuis les premières expéditions ultra-marines du XVI^e siècle jusqu'à l'accès à l'indépendance de Djibouti, le 27 juin 1977, **sans isoler les conflits de la décolonisation des phases précédentes. L'approche privilégiée sera chronothématique**, afin de faciliter la compréhension par le public d'une histoire tant étalée dans le temps (cinq siècles) qu'éclatée dans l'espace (Amériques, Afrique, Asie, Océanie).

Sans faire l'impasse sur les autres dimensions – politique, géostratégique, économique, sociale, culturelle, religieuse, urbanistique, etc. – **de la présence coloniale auxquelles il sera en permanence relié, le fait militaire**, sous toutes ses formes et dans toutes ses dimensions (Terre, Air et Marine), **constituera le fil rouge du parcours**. D'abord parce que des épisodes essentiellement militaires ouvrent, scandent et ferment la chronologie. Ensuite, parce que l'on ne peut dissocier artificiellement le processus complexe qui préside à la découverte, à l'aménagement, puis à l'exploitation et à la mise en valeur du territoire colonial, aux efforts nécessaires à sa conquête, à sa « pacification », ainsi qu'à sa défense, même si **l'on montrera**

que la colonisation et la décolonisation ne sauraient être réduites à un processus strictement militaire. À cet égard, il s'agira notamment de restituer la place et le rôle que les régimes et gouvernements successifs y ont assignée à l'armée, d'évoquer en parallèle les interventions extérieures hors d'Europe que la France a menées dans le cadre de sa politique étrangère – expédition de Morée (1828-1833), seconde guerre de l'opium (1856-1860), expédition de Syrie (1860-1861), etc. – au moyen des troupes de l'Armée d'Afrique et des troupes coloniales. La création, l'organisation et **l'action des unités issues de la colonisation** (Spahis, Tirailleurs, Goumiers, etc.), que ce soit dans la conquête, la « pacification », les interventions extérieures, les guerres d'indépendance et les conflits européens, se verront consacrer une place de choix, tout comme les spécificités et les mécanismes propres aux guerres coloniales. Au fait militaire se rattache également l'entreprise d'explicitation savante de l'homme (ethnographie, linguistique, anthropologie, ...) et de la nature (géographie, hydrographie, cartographie, botanique, zoologie, ...), menée par des officiers ou de simples soldats, soit à la faveur de la conquête, soit d'expéditions scientifiques, et qui participe tant à la connaissance de l'univers qu'à la maîtrise du territoire et des populations. Cet aspect, moins connu du grand public, fera également l'objet d'une attention particulière : **c'est ici que la recherche entreprise par le Musée sur la provenance de ses collections extra-européennes trouvera toute son utilité.**

Tout au long d'**un parcours qui entremêlera les destins collectifs et individuels, connus et inconnus**, on s'efforcera **de faire dialoguer tous les acteurs du « moment colonial », dans la diversité de leur état d'esprit, de leur vécu et de leur perception.** L'Autre sera pris en compte, non pas seulement comme témoin, mais comme partie prenante à part entière d'une histoire partagée. **Celle-ci se gardera de toute lecture univoque et manichéenne, ne se faisant le porte-parole ni des vainqueurs ni des vaincus.** Le Musée se propose en effet de montrer la complexité des interactions entre les groupes ethniques, linguistiques, sociaux, culturels, les rencontres, les heurts, mais aussi les phénomènes d'assimilation choisie ou plus ou moins contrainte, en soulignant la part qu'y prit l'armée. Loin de cultiver l'imaginaire d'espaces vierges de toute organisation, **on soulignera les dynamiques à l'œuvre dans les sociétés locales à la veille, puis durant la phase coloniale ;** on s'intéressera à la façon dont les colonisés ont agi et réagi face à la présence française : en s'adaptant, en

se réappropriant les éléments introduits par la colonisation, en les rejetant, voire en résistant, tout en sachant que ces attitudes ne sont pas exclusives l'une de l'autre. À l'inverse, **on fera une place aux débats idéologiques** suscités au sein du parlement et dans l'opinion publique par le fait colonial. Les représentations de toute nature (beaux-arts, publicité, cinéma, littérature, etc.) dont celui-ci fit l'objet sur place, de la part du colonisé comme du colonisateur, et en métropole, seront convoquées afin d'en restituer l'évolution des éléments constitutifs et des manières dont elles furent perçues. Enfin, **on ne cachera rien des aspects les plus sombres de cette histoire marquée d'un bout à l'autre, des conquêtes aux indépendances, par la mécanique implacable de la violence** : celle-ci sera montrée sans fard ni complaisance.

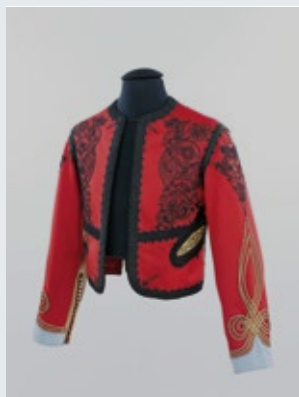
Plus largement, le Musée s'appuiera sur les orientations les plus récentes de l'historiographie pour proposer un regard croisé sur la France, les pays qui ont composé son empire et les autres empires coloniaux, européens et extra-européens. Tout en se préservant des oppositions mémorielles qui fleurissent sur le terreau de l'émotion, de la nostalgie et de la revendication identitaires, il favorisera l'expression des mémoires, soit en les distillant dans le parcours, soit en leur dédiant un espace à la fin de celui-ci, par le témoignage, écrit, oral ou artistique.

Surface estimée : 2 000 m²

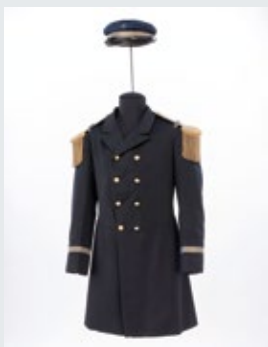
Quelques exemples de pièces

- 1 **Mocassin indien du vicomte de Noailles, engagé aux côtés de son beau-frère La Fayette dans la guerre d'indépendance des États-Unis, vers 1779-1781**
Paris, musée de l'Armée, inv. 20468
- 2 **Marie Éléonore Godefroid, Portrait d'Abd El-Kader, huile sur toile, vers 1830-1844**
Paris, musée de l'Armée, inv. 18313
- 3 **Tenture représentant la prise de Bac-Ninh le 12 mars 1884, Indochine, Paris, musée de l'Armée, inv. 2013.12.2**
- 4 **Veste du capitaine Kaddour Abderrezach du 7^e régiment de spahis**
Paris, musée de l'Armée, inv. 37567
- 5 **Tablette coranique portant des représentations de combats durant la guerre d'Algérie, 1954-1962**
Paris, musée de l'Armée, inv. 2015.11.1
- 6 **Plaques d'identité de coolies du corps expéditionnaire de Madagascar, 1895**
Paris, musée de l'Armée, inv. 2163
- 7 **Willy Rizzo, Couvre-feu à Hanoi, 1952**
Paris, musée de l'Armée, inv. 2015.14.10
- 8 **Bouclier Targui provenant de l'aire Touareg, mission Foureau-Lamy, conquête du Sud Algérien, 1898-1900**
Paris, musée de l'Armée, inv. 994.317
- 9 **Félix-Jacques Moulin (1802-1879), Un bureau arabe, Algérie, épreuve sur papier albuminé**
Paris, musée de l'Armée, inv. 995.20
- 10 **Drapeau vietminh du régiment Song-Lo, bataillon 532**
Paris, musée de l'Armée, inv. Aa 707

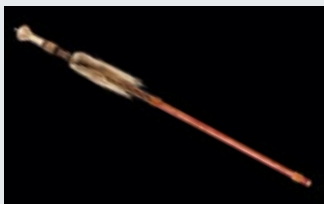
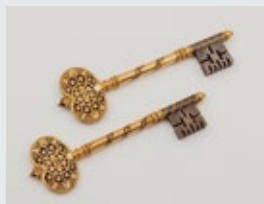
	1	2
	3	4
5	6	7
8	9	10



- 11** *Valise contenant les effets personnels de Roger Rabioulle du 1^{er} régiment de chasseurs parachutistes, guerre d'Indochine, 1945-1954*
Paris, musée de l'Armée, inv. 2012.10.26
- 12** *Chasseur du 9^e régiment de chasseurs parachutistes, guerre d'Algérie, 1954-1962*
Paris, musée de l'Armée, inv. 2015.25
- 13** *Anatole Marquet de Vasselot, Épée d'honneur offerte au commandant de la mission « Congo Nil », Jean-Baptiste Marchand, par le journal La Patrie, 1899*
Paris, musée de l'Armée, inv. 2017.3.9
- 14** *Willy Rizzo, Valérie André, médecin pilote d'hélicoptère, Na San (Indochine), 1952*
Paris, musée de l'Armée, inv. 2015.14.6
- 15** *Piège vietminh récupéré par le lieutenant Roland Bernuzeau du 82^e bataillon de transmissions après le débarquement de Tuy-Hoa, opération Atlante (Indochine), 1954*
Paris, musée de l'Armée, inv. 2007.25.2
- 16** *Drapeau du Front de libération nationale (FLN) fabriqué à partir de vêtements féminins, saisi par la gendarmerie le jour du référendum sur l'autodétermination de l'Algérie, 1962*
Paris, musée de l'Armée, inv. 2015.24.1
- 17** *Casquette et redingote du lieutenant de vaisseau Francis Garnier (1834-1873), officier de marine qui participa à la mission d'exploration du Mékong, sous le commandement d'Ernest Doudart de Lagrée, en compagnie du botaniste et anthropologue Lucien Joubert, du photographe Emile Geill et du dessinateur Louis Delaporte*
Paris, musée de l'Armée, inv. 4062DEP, 4062.1DEP et 4065DEP
- 18** *Clés d'honneur de la ville d'Alger remises par le dey Hussein après la capitulation de la ville le 5 juillet 1830*
Paris, musée de l'Armée, inv. 16212
- 19** *Toug, emblème de commandement de la cavalerie turque pris à Alger en juillet 1830*
Paris, musée de l'Armée, inv. I 35 / Aa 245
- 20** *Pavillon tonkinois pris au Tonkin en 1885*
Paris, musée de l'Armée, inv. Aa 469



11	12
13	15
14	17
16	17
18	19 20



L'APRÈS 1945, LA GUERRE FROIDE ET SES LENDEMAINS

Il est frappant de constater qu'en 2019, le parcours chronologique permanent du musée de l'Armée s'arrête en 1945, soit près de 75 ans de silence, alors même qu'il devrait, en tant que musée d'histoire militaire, se faire l'écho des opérations conduites au cours des dernières décennies du XX^e siècle par l'institution militaire dont il est issu et que sa relation au contemporain a toujours été, au regard de sa propre histoire, extrêmement étroite. Seuls deux espaces thématiques s'aventurent en effet au-delà de 1945 : l'Historial, qui va jusqu'en 1970, date de la mort du général de Gaulle, et le petit espace à vocation semi-permanente dans le département des deux guerres mondiales, à la fin de la salle de Lattre, qui traite des soldats français dans la Guerre froide (1945-1991).

En revanche, par une volonté délibérée de compenser provisoirement ce silence, la programmation culturelle du Musée n'a pas craint d'aborder récemment, de manière plus ou moins affirmée, la période, à travers son cycle cinéma, *L'écran atomique* (2011), et ses expositions temporaires : *Algérie 1830-1962. Avec Jacques Ferrandez* (2012), *Histoire d'armes* (Blois, hors les murs, 2013), *Indochine. Des territoires et des hommes, 1856-1956* (2013), *Guerres secrètes* (2016), *Dans la peau d'un soldat* (2017), *Les armes savantes. 350 ans d'innovations militaires à Versailles* (Versailles, hors les murs, 2018) ou encore *Picasso et la guerre* (2019).

Cette lacune s'explique notamment par le sujet complexe que constitue, pour l'histoire de France de l'après-guerre, les conflits de la décolonisation. Pourtant, bien que ceux-ci correspondent à des moments cruciaux de notre histoire dont l'évocation est encore sensible, il ne faut pas oublier leur caractère relativement délimité, surtout par comparaison avec d'autres aspects de l'histoire militaire de la France contemporaine, certes moins chargés d'émotions, mais tout aussi fondamentaux. En effet, une dimension déterminante de la politique militaire de la France après 1945 a résidé dans la volonté de parvenir, dans un environnement nouveau et à l'aide de moyens d'abord traditionnels puis progressivement renouvelés, à assurer la sécurité de notre pays, puissance moyenne, en évitant d'être impliqué dans un conflit européen du type de ceux qui ont marqué la première moitié du XX^e siècle.

Si très peu de musées en France exposent cette thématique, la réciproque est moins vraie en Europe, notamment à l'Est, ce qui peut s'expliquer par des histoires nationales très différentes.

Compte tenu du champ envisagé pour le futur parcours dédié à l'après 1945, la Guerre froide et ses lendemains, une complémentarité devra nécessairement être trouvée avec les espaces existants (salle de Lattre et Historial) et à venir du Musée (histoire de la colonisation et de la décolonisation), si ce n'est d'un point de vue spatial, du moins dans le discours.

La question de son terminus demeure, à ce stade de la réflexion, **encore ouverte** : convient-il de s'arrêter en 1991 (effondrement de l'URSS et fin de la Guerre froide), **1997** (fin du service national et passage à une armée française entièrement professionnelle) ou **2001** (attentats du 11 septembre)? **Le caractère très éclaté des lieux, des événements et des conflits qui émaillent la période se prête moins, à notre sens, à un parti chronologique que thématique ou, à la rigueur, chrono-thématique.** Même si la France et son armée seront, comme il se doit, le fil rouge des futurs espaces, ceux-ci ne sauraient faire l'impasse sur la dimension planétaire – oh combien prégnante, dans la mesure où elle la qualifie en grande partie – de la Guerre froide, les conflits périphériques et leurs incidences sur l'attitude de notre pays : **les points de vue nationaux et internationaux se feront donc systématiquement écho.** À cet égard, la création d'une sorte de **galerie introductive** fournissant les principaux repères temporels, géographiques et biographiques d'une période, paradoxalement proche de nous, mais mal connue par le grand public, semble être tout indiquée. En outre, si la période de la Guerre froide devra être nécessairement traitée par le récit et l'analyse des oppositions de toutes natures qui l'ont jalonnée, sa complexité est telle qu'il faudra aussi **rendre compte d'autres formes qui lui sont propres**, telles que l'économie, les sciences, les médias, la propagande, le rôle des intellectuels, des sportifs, des artistes contestataires et dissidents. La puissance accrue des images, fixes ou animées, documentaires ou plasticiennes, **des prises de parole, des slogans et des sons** formera comme une basse continue qui traversera, complètera, infléchira ou nuancera chaque séquence du parcours.

Sans préjuger du séquençage qui sera finalement adopté, **un certain nombre de thématiques principales devraient structurer le nouveau parcours** soit sous la forme de sections dédiées, soit en étant disséminées tout au long de la chrono-

logie ou au contraire, concentrées à un moment précis. Tout dépendra de la nature des thèmes abordés dont nous nous bornons ici à donner quelques exemples :

L'affrontement Est / Ouest

Il s'agira d'expliciter le contexte de l'émergence, à l'issue de la Seconde Guerre mondiale, de deux superpuissances, États-Unis et URSS ; les ressorts idéologiques, stratégiques et politiques de leur affrontement ; la multiplicité des formes, pas seulement militaires, qu'il a pris ; les systèmes et les réseaux d'alliances et de solidarités sur lesquels il s'est appuyé ; surtout, la position, singulière, adoptée par la France sous la conduite du général de Gaulle, qui tend vers deux directions complémentaires : s'affranchir d'abord, au sein du monde occidental, de la tutelle américaine ; dépasser ensuite la logique des blocs pour s'imposer sur la scène internationale et ne pas laisser aux deux grands le monopole des initiatives, sachant que dans l'opinion française, existe une très forte adhésion populaire au communisme. On s'intéressera aux règles, plus ou moins explicites, et aux outils mis en place pour servir les desseins des deux blocs : doctrine Truman, plan Marshall, OTAN, Pacte de Varsovie, redéfinition des rôles impartis de chaque côté aux dirigeants, aux administrations et aux diplomates, etc.

Le mur de Berlin et sa chute

Bien plus que l'effondrement de l'URSS qui relève davantage du contexte historique, le sort de Berlin est perçu dans l'imaginaire collectif comme la principale illustration de la Guerre froide, dont le triptyque « blocus, construction, puis chute » correspond d'ailleurs aux phases clés.

Les conflits entre 1945 et 1991

C'est ici que le lien avec les nouvelles salles dédiées à l'histoire de la colonisation et de la décolonisation devra être particulièrement travaillé. À travers les conflits, on explorera la dimension proprement militaire de la Guerre froide, mais aussi l'émergence politique du tiers monde. La France intervient dans certains d'entre eux (Corée, Suez, Liban, Afrique), mais pas ou peu dans les plus importants (guerre civile chinoise, crise de Cuba, guerre

du Vietnam, Afghanistan, conflit israélo-palestinien). Cependant, il conviendra de ne pas oublier d'autres tensions qui ont marqué durablement nos contemporains (Angola, Amérique centrale, Chili, Biafra, révolution iranienne, conflit Iran-Irak, guerre des Malouines...).

Les conflits post-1991 (1991-2001)

Cette période marque le passage d'un monde bipolaire à un monde multipolaire, dominé par dix ans d'« hyperpuissance » américaine. L'implication de l'ONU dans ces conflits conduira à l'explication de la création et des rouages de cette organisation. La France est pleinement actrice des conflits de cette décennie : guerre du Golfe, Ex-Yougoslavie, Rwanda, Afghanistan. La date du 11 septembre 2001, qui conduit à cette dernière intervention, est d'autant plus importante que la menace terroriste est toujours d'actualité. Même si l'attentat des *Twin Towers* ne touche qu'indirectement la France, il a eu un retentissement médiatique et émotionnel très fort dans notre pays, compte tenu de la contribution française à la naissance des États-Unis au XVIII^e siècle. Enfin, la relation entre la France et son ancien empire colonial devra être traitée, dans le prolongement du nouveau parcours dédié à l'histoire de la colonisation et de la décolonisation.

S'il convient de ne pas faire l'impasse sur des sujets difficiles (le Rwanda, notamment) qui ont été largement médiatisés et pour lesquels le public aura de légitimes attentes, le nouveau parcours ne pourra viser l'exhaustivité : on devra donc être en capacité d'expliquer les choix opérés.

Le nucléaire militaire

L'arme nucléaire n'est pas seulement plus « perfectionnée » que les autres. Elle ne fait pas seulement franchir un degré supplémentaire dans l'échelle des destructions. Elle est une arme de nature totalement différente qui implique de repenser les stratégies militaires et les relations internationales. L'arme nucléaire, par sa capacité de nuisance absolue, produit un effet dissuasif radical : arme « défensive », elle doit moins servir à faire la guerre qu'à l'empêcher. Dans ce contexte, l'avènement d'un monde nucléaire, la menace de la prolifération, la possibilité d'une troisième guerre mondiale nucléaire devront être explicités, tout comme les concepts de « dissuasion » et de « riposte graduée » qui permettent de comprendre notamment l'importance et la diversité des arsenaux nucléaires, ainsi que

la question des euromissiles. La stratégie nucléaire de la France depuis 1956 occupera une place centrale. Seront ainsi évoqués le plateau d'Albion, les sous-marins nucléaires lanceurs d'engins (SNLE), l'histoire originale de l'artillerie de Terre nucléaire française de 1959 à 1996, l'impact du politique sur les décisions nucléaires, la peur et l'opposition suscitées par la bombe, etc. Au vu de la difficulté d'exposer des objets (en raison des dimensions des engins, de leur caractère sensible, y compris en termes de sécurité et de santé publiques, ou tout simplement, de l'impossibilité de les acquérir) et des fac-similés d'archives (classifiées secret défense), des modèles réduits d'engins, des interviews et des multimédias pourront compléter le discours.

L'industrie militaire française et le réarmement post-1945

L'indépendance et la souveraineté militaire de la France sont au cœur de la Guerre froide telle que la vit alors Paris. Le réarmement et les réalisations militaires de l'après-guerre témoignent de cette volonté. À cette fin, le parcours se concentrera sur les créations françaises, en évoquant les trois armées et les principaux constructeurs, comme le font déjà les autres espaces du Musée. La dimension exportatrice de la France en matière d'armes ne sera pas oubliée.

Le terrorisme

Le terrorisme rythme tout l'après 1945, particulièrement les années 1960-1990 (Carlos, Brigades rouges, Action directe, Septembre noir, GIA, ETA, FLNC, IRA, Hezbollah...). Le Musée doit apprendre aux jeunes générations que le terrorisme n'est pas un phénomène nouveau, qui caractériserait l'actualité la plus brûlante. Un renvoi à la fontaine-mémorial des victimes d'attentats, présente sur le site des Invalides, pourrait être étudié. Un partenariat avec le futur musée mémorial dédié aux victimes des attentats, à la réflexion duquel le musée de l'Armée a été associée par Henry Rouso, s'imposera.

L'espionnage

Dans la réalité aussi bien que dans la fiction, l'espionnage est un thème important de la Guerre froide. Une partie du travail de défrichage a été réalisé à l'occasion de l'exposition *Guerres secrètes* en 2016. Il a permis d'avoir une idée de l'existant et

des contacts ont été noués avec la DGSE, la DGSI et le SGDSN. Une possibilité de transfert de propriété d'objets prêtés par le SGDSN avait d'ailleurs été amorcée à cette occasion.

La dimension européenne

La construction de l'Europe n'a pas de fondement militaire, la Communauté européenne de Défense (CED) n'a jamais fonctionné, et les grandes dates de l'Union européenne ne coïncident pas avec celles de la Guerre froide. Cependant, l'Europe des États naît de la Seconde Guerre mondiale et son rôle politique n'a fait que se renforcer depuis la Communauté européenne du Charbon et de l'Acier (CECA). Ne pas l'évoquer, ne serait-ce qu'en filigrane, serait incompréhensible pour les générations actuelles.

À ces thématiques principales pourront venir se greffer, selon des modalités qui restent à définir, des approfondissements plus circonscrits tels que :

- **La présence française en Allemagne et en Autriche**

Une partie des visiteurs sera sensible à cette thématique, pour avoir servi dans ces pays durant son service militaire. De manière plus globale, la relation franco-allemande mérite un éclairage attentif.

- **La conscription et le service militaire national (SMN)**

Héritier de la défaite de 1871, le service militaire national a été un sujet sensible jusque dans les années 1960, avant que son intérêt et son folklore décroissent. Croisant plusieurs époques, ce thème aura plus d'intérêt à être intégré dans un contexte global.

- **L'antimilitarisme en France**

Il est très fort dans les années 1960 et 1970, puis disparaît quasiment après la chute du mur de Berlin. Ses raisons sont diverses : anticolonialisme, opposition au service militaire national, lutte contre le nucléaire, manifestations contre la guerre, pour la paix. Le mouvement de désobéissance civile non-violente qui mena entre 1971 et 1981 une véritable « guerre d'usure » contre l'extension du camp militaire sur le plateau du Larzac en est l'un des exemples emblématiques.

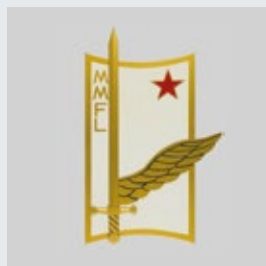
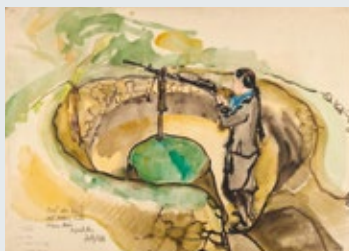
Surface estimée : entre 500-600 et 1 000 m²

Quelques exemples de pièces

- Casque égyptien modèle 1940 avec couvre-casque camouflé pris par les troupes françaises pendant l'expédition de Suez, 26 octobre-6 novembre 1956**
Paris, musée de l'Armée, inv. 2011.6.1
- Sous-lieutenant des troupes frontières en tenue de service de l'Allemagne de l'Est, RDA, vers 1986**
Paris, musée de l'Armée, inv. 2001.80.88, 2001.80.20, 2001.80.89, et 2001.80.91
- Vêtement spécial léger de protection NBC de l'armée française, modèle 1966**
Paris, musée de l'Armée, inv. 2008.2.38, 2008.2.39 et 2010.20.39
- Panneau d'interdiction de passage utilisé à Berlin, vers 1985**
Paris, musée de l'Armée, inv. 2001.80.176
- Pistolet mitrailleur Mat modèle 1949, manufacture nationale d'armes de Tulle, largement utilisé pendant les conflits de décolonisation et durant la Guerre froide**
Paris, musée de l'Armée, inv. 21185
- Mai Van Nam (né en 1923), La Partisane [combattante Viêt-Cong pendant la guerre du Vietnam], aquarelle**
Paris, musée de l'Armée, inv. 2019.63.3
- Mine antichar TMM 1, récupérée en opération par le 17^e RGP en Ex-Yougoslavie**
Paris, musée de l'Armée, inv. 2018.13.11
- Panneau de la Mission française de liaison auprès du haut commandement soviétique en Allemagne**
Paris, musée de l'Armée, inv. 2001.80.183
- Democratic German Report, July 20th, 1956, vol. V, n° 15, revue diffusée en RDA de 1952 à 1975**
Paris, musée de l'Armée, fonds de la Médiathèque d'étude et de recherche du Musée, inv. 35994
- Marc Riboud, Jeune fille à la fleur, New York, manifestation contre la guerre au Vietnam, 21 octobre 1967, tirage offert par le photographe à Emmanuel d'Astier de la Vigerie comme carte de vœux pour la nouvelle année 1968**
Paris, musée de l'Armée, inv. 2019.68.5



	1		2
		3	4
5	6	7	
8	9	10	



- 11** *Modèle réduit de l'EBR (Engin Blindé de Reconnaissance), en service dans l'armée française entre 1951 et 1985*

Paris, musée de l'Armée, inv. 10332C2

- 12** *Stefan Moses (1928-2018), Berlin 1963-1964, Bernauer Strasse*

Paris, musée de l'Armée, inv. 2019.68.6

- 13** *Colonel de l'infanterie motorisée en tenue de parade, URSS, vers 1985*

Paris, musée de l'Armée, inv. 2001.80.94, 2001.80.125, 2001.80.128, 2001.80.129, 2001.80.127, 2001.80.126, 2001.80.96 et 2001.80.130

- 14** *Combattant taliban, Afghanistan, 2009*

Paris, musée de l'Armée, inv. Ha 140

- 15** *Roquette SOL/SOL RPG2 antichar de 40MM récupérée en opération par le 17^e RGP au Liban*

Paris, musée de l'Armée, inv. 2018.13.45

- 16** *Nicolas José (né en 1956), Premiers blessés irakiens soignés par le Service de santé des Armées, Tempête du Désert, guerre du Golfe, Irak, objectif Rochambeau, 3^e RIMA, 1991*

Paris, musée de l'Armée, inv. 2018.8.6

- 17** *Fusil-mitrailleur Kalachnikov RPKS fabriqué en URSS, 1973*

Paris, musée de l'Armée, inv. 993.254

- 18** *Fanion du bataillon français de l'ONU en Corée, 1950*

Paris, musée de l'Armée, inv. 996.421; Bb

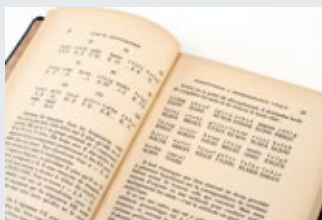
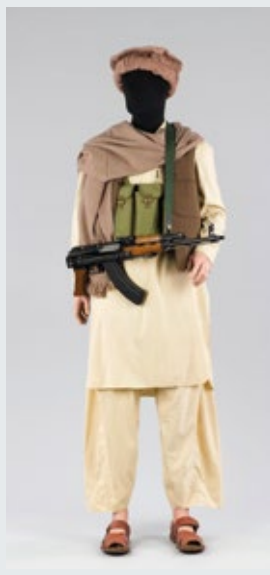
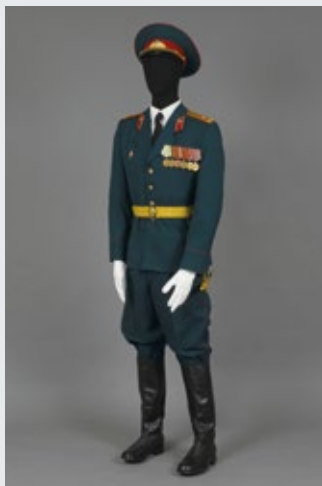
- 19** *Général Marcel Givierge, Cours de cryptographie, Paris, éditions Berger-Levrault, 1936 [3^e éd.]*

Collection particulière

- 20** *Foulard commémorant l'engagement des forces internationales sous l'égide de l'ONU lors de la guerre de Corée, 1953*

Paris, musée de l'Armée, inv. 27297

	11	12
	13	14
15	16	17
18	19	20



L'ACTUALITÉ DES ENGAGEMENTS MILITAIRES FRANÇAIS

Traiter des engagements militaires de la France, qui plus est, les plus récents, est particulièrement délicat, même si le musée de l'Armée renouerait en cela avec les initiatives passées du général Niox durant la Première Guerre mondiale. Le problème se pose clairement en ce qui concerne l'histoire immédiate. Le but général de l'établissement, qui est un musée d'histoire, est de partir d'un point de vue scientifique que l'on considère acquis lorsqu'il y a notamment ouverture des archives. **Dans ce cas précis, le Musée s'engage sur un terrain où il ne peut compter sur aucun «filet» scientifique et académique.** La question est donc de savoir comment réaliser ce projet et avec quelles garanties.

C'est pourquoi, traiter de l'actualité des opérations extérieures récentes ou en cours suppose :

- de bénéficier d'une distance temporelle « décente » avec les événements permettant une mise en perspective historique ;
- de disposer de sources multiples et protéiformes ;
- de confronter et croiser les points de vue de spécialistes du sujet ; de travailler librement en évitant toute ingérence politique ou gouvernementale ;
- d'être en mesure de réunir des pièces originales significatives sur le sujet.

Points de vigilance

Si la grande majorité des personnes interviewées dans le cadre de la rédaction de ce PSC a loué l'intention d'ouvrir un espace dédié à l'actualité des engagements militaires français, **les avis divergent cependant sur la période que sous-entend le terme d'« actualité » ou de « conflit récent ».**

Ainsi, lorsqu'on pose la question aux **journalistes « défense »**, la période couvre les interventions et opérations qui font suite à la guerre d'Algérie et ce jusqu'à 2009. À ce titre, Olivier Fourt (*RFI*) estime qu'il faut un recul de plus de 10 ans. *A contrario* pour Philippe Chapleau (*Ouest-France*) ou Franck Cognard (*France Info*), cette période doit prendre en compte les interventions militaires actuelles. Philippe Chapleau suggère aussi d'inclure toutes les opérations dans lesquelles l'armée française intervient

dans un contexte multinational sous la bannière de grandes organisations comme l'ONU et l'OTAN. Pour eux, il faut pouvoir traiter des sujets à chaud, avec des coups d'éclairage réactifs et ponctuels, sans pour autant traiter les sujets abordés de manière approfondie.

Pour sa part, le positionnement du titre de presse *Guerres & Histoire* est intéressant à mentionner, car le comité de rédaction s'est clairement abstenu de traiter de sujets trop récents, afin de disposer d'un recul historique « raisonnable » et d'être en mesure d'interviewer des spécialistes. Ainsi, les conflits les plus récents que traite la revue sont : la Bosnie dans les années 1990 et l'Irak en 2003. Pour Stéphane Dubreil (journaliste *Guerres & Histoire*), il faut garder la bonne distance entre actualité et histoire, car traiter de l'actualité expose à « *des soupçons de dissimulation dans la mesure où de nombreuses forces sont engagées sans bruit médiatique* » et « *si l'information [...] officielle donnée est sujette à caution, le public va s'en détourner* ». Ces sujets rentrent ainsi davantage dans le domaine du journalisme d'investigation.

Pour leur part, **les historiens** se rejoignent sur le fait que **le Musée doit aborder des thèmes en lien avec les commémorations qui ont lieu sur le site des Invalides**. Pour Annette Becker, « *il est temps de mettre en résonance le Musée lui-même avec les hommages rendus par la Nation à ceux qui continuent à mourir pour elle. Une salle spéciale devrait être vouée aux grands blessés qui survivent – en lien avec l'hôpital des Invalides – et en particulier ceux qui sont victimes de troubles traumatiques* ». Par ailleurs, l'historienne recommande de traiter les différentes interventions extérieures qui ont suivi la période de décolonisation « *avec une mention impérieuse pour le Rwanda* ».

Selon François Cochet, « *l'actualité militaire commence là où l'histoire militaire cesse d'exister* », c'est-à-dire là « *où les archives n'existent pas encore et où le recours au témoin est seul possible* ». Pour être un espace de réflexion, le musée de l'Armée doit ainsi se situer dans une perspective « *d'historisation et de mise en mémoire* », ce qui n'est pas une tâche aisée face au discours officiel du politique et en regard de l'autorité de tutelle du Musée. Pour contourner ces difficultés tout en préservant la liberté d'action et d'autonomie de l'établissement, il préconise une approche thématique, car c'est la seule approche muséographique « *capable [...] de soumettre au public*

des sujets d'histoire immédiate, que les historiens ont appris à traiter depuis plusieurs décennies ». Cette approche thématique est également mise en avant par Pascal Le Pautremat, car elle permet « *d'éviter l'écueil du manque de recul* ».

En revanche, pour Yann Le Bohec, historien à l'université Paris IV, « *l'expression d'actualité militaire ne peut concerner que des événements récents ou des recherches récentes* », et celui-ci doute pour sa part, que « *la recherche, même récente, [ait] sa place dans un musée* ».

Pascal Le Pautremat, de son côté, se pose la question de savoir comment on peut envisager une muséographie qui ne soit pas une « *succession de chroniques où les mises en perspective peuvent faire défaut ou être peu apparentes* ».

Selon François Cailleteau, contrôleur général des armées, le Musée doit aller jusqu'au bout de la transformation qu'il a engagée depuis plusieurs années pour faire « *une histoire militaire du temps présent* ». Il estime ainsi qu'on ne peut s'arrêter à 1945, 1962 ni 1989. Par ailleurs, il se dit particulièrement sensible à la différenciation entre une salle présentant l'actualité la plus récente, « *sans prendre trop le risque de susciter la polémique sur des sujets que l'historien ne peut pas traiter sérieusement* », et une salle d'exposition temporaire qui permettrait de traiter des sujets sur un temps plus long, même si le danger de la polémique existe toujours. Il préconise ainsi de concevoir ces expositions de manière très approfondie, tout en maintenant un espace avec une « *présentation rapide et factuelle des opérations extérieures depuis le début du siècle qui compléterait celle de la situation du moment* ». Le terme « actualité » comporte un risque d'incompréhension ou de fausse promesse sur ce que les visiteurs pourraient en attendre. Pour donner un nom générique à ces espaces, qui couvriront aussi bien des sujets très actuels que des sujets plus anciens, il sera nécessaire de tester d'autres pistes comme, par exemple, « L'armée aujourd'hui », « L'histoire immédiate », « histoire militaire du temps présent », etc.

Par ailleurs, si les statuts du musée de l'Armée stipulent que l'établissement doit « *maintenir le lien Armée – Nation et aider à l'éveil des vocations militaires* », **il n'est en aucun cas le « porte-parole » du ministère des Armées, dont il relève.** Justifier ou valoriser les actions gouvernementales ne fait pas partie de ses missions. L'exemple de l'exposition photographique organisée à l'été 2019 par le ministère des Armées sur

l'opération Turquoise dans la cour d'honneur des Invalides est à ce titre particulièrement évocateur. Jamais le musée de l'Armée n'aurait traité ce sujet sous cet angle, à savoir de présenter l'action militaire française pendant le génocide des tutsis au Rwanda, sans replacer le sujet dans une perspective tant historique que politique. Il est donc capital que les rôles et les espaces dévolus d'une part au Musée, d'autre part à la Délégation à l'Information et à la Communication de la Défense (DICOD) demeurent rigoureusement distincts. Dans le même ordre d'idée, une réflexion devra être engagée au sujet des expositions documentaires qui prennent place dans les douves des Invalides. Celles-ci ne relèvent pas actuellement du musée de l'Armée, mais du Gouverneur militaire de Paris. Or, la création d'un espace dédié à l'histoire militaire du temps présent et à l'armée d'aujourd'hui au sein du Musée pose clairement la question de l'articulation entre les deux offres, et ce d'autant plus que le public assimile régulièrement les panneaux des douves à l'établissement.

Principes structurants

À l'instar des musées anglo-saxons et de la tendance actuelle des musées de sciences ou de société, qui prennent en compte l'actualité et la traitent, même de manière partielle, le musée de l'Armée a donc une carte à jouer propre à créer un nouveau lien, plus spécifiquement avec le public français. Il peut y trouver un levier potentiel de fréquentation, s'il arrive, néanmoins, à éviter tous les écueils énoncés précédemment.

Plus qu'un parcours à proprement parler, le Musée se propose de créer un espace comprenant :

- **une première zone dédiée à l'actualité la plus récente des engagements militaires de la France et à la compréhension de l'organisation militaire ;**
- **une seconde zone consacrée à des expositions-dossiers renouvelées chaque année.**

Faisant largement appel aux ressources photographiques, audiovisuelles, multimédias et infographiques, **ces zones devront être aménagées de manière à être les plus incarnées et les plus immersives possibles.** Afin de pouvoir traiter de l'actualité militaire sous tous ses angles, on y adoptera une démarche résolument « interarmées ».

Surface estimée : 300 m²

Quelques exemples de pièces

- 1 Prototype d'équipement de tête ECAD**
Paris, musée de l'Armée, inv. 2010.20.144
- 2 Modèle réduit de l'Aravis, véhicule blindé hautement protégé (VBHP) de transport de troupes tout-terrain, ici sous couleur de l'ONU et équipé de la technologie SafePro, Nexter Systems**
Acquisition 2020, numéro d'inventaire en attente
- 3 Insigne des troupes françaises en Côte d'Ivoire, 2015**
Paris, musée de l'Armée, inv. 2017.8.1
- 4 Officier traitant de la DGSE en opération en Afghanistan, 2005-2013**
Paris, musée de l'Armée, inv. 2019.10
- 5 Tenue opérationnelle de démineur de l'Armée française, modèle 2015**
Paris, musée de l'Armée, inv. 2019.5
- 6 Modèle réduit du camion équipé d'un système d'artillerie (CAESAR), Nexter Systems**
Acquisition 2020, numéro d'inventaire en attente
- 7 Edouard Élias (né en 1991), Opération Sangaris. Adjudant-chef transmettant les ordres avant le départ en mission, 19 août 2014**
Paris, musée de l'Armée, inv. 2015.20.12
- 8 Éric Bouvet, reportage photographique du 1^{er} RI en Afghanistan**
Paris, musée de l'Armée, inv. 2010.2.4 à 2010.2.45



	1	2
		5
3	4	6
	7	8



- 9** *Tireur minimi appartenant à la Task Force La Fayette, 2011*
Paris, musée de l'Armée, inv. 2019.5
- 10** *Chaussures de combat Centre Europe, armée française*
Paris, musée de l'Armée, inv. 2019.5
- 11** *Toiles de camouflage 03 et 01, 2000*
Paris, musée de l'Armée, inv. 2010.20.8 (haut) et inv. 2010.20.10. (bas)
- 12** *Philippe de Poulpiquet (né en 1972), Souvenirs de Thibault Miloche, infirmier de classe supérieure, 126^e RI, mort en Afghanistan en 2011, Moissac, 15 novembre 2011*
Paris, musée de l'Armée, inv. 2013.33.46
- 13** *Ration de combat individuelle réchauffable, menu n°10*
Paris, musée de l'Armée
- 14** *Richard Mosse, Moria in snow II, île de Lesbos (Grèce), 2017*
Paris, musée de l'Armée, inv. 2020.22.1



		11
9		
	10	11
12		13
		14



Zone I

L'objectif premier de cet espace est de donner des clés de lecture aux visiteurs, à l'instar de l'émission *Le dessous des cartes*, pour comprendre le monde militaire aujourd'hui (organisation, engagements, etc.). Il pourrait être organisé autour de quatre éléments constitutifs :

- **une carte géante numérique** pour permettre une mise à jour rapide des données (*mensuelle*), faisant le point sur la présence militaire française dans le monde, soit sous forme d'un planisphère, soit sous forme d'une sphère, évoquant un espace de type état-major ou encore à la manière des grands écrans tactiles du film *Minority report* de Steven Spielberg. Y seraient délivrées les informations suivantes : lieux d'intervention, nombre de militaires mobilisés pour chaque type d'intervention, date de début d'intervention, forces déployées sur le territoire national, forces de souveraineté, forces de présences, opérations extérieures, forces engagées au titre de l'ONU, forces engagées au titre de l'Union européenne, missions maritimes, forces engagées au titre de l'OTAN, opérations de dissuasion.
- **une explication synthétique de l'organisation de l'armée aujourd'hui** (mise à jour : *annuelle*).
Avec la professionnalisation des armées, les Français ont une méconnaissance globale de l'organisation militaire. Il s'agirait ici, sous forme synthétique : de rappeler comment s'organise le monde militaire et comment se fait la prise de décision ; de permettre de reconnaître les uniformes, les insignes et les décorations ; de définir les différents types d'opérations militaires (OPINT, OPEX...) qui recouvrent une réalité protéiforme et complexe constituant un large éventail d'actions (intervention, interposition, appui, contre-insurrection, sécurisation, acheminement de l'aide humanitaire, observation, coopération, formation, protection des populations, évacuation des ressortissants, lutte contre le terrorisme et la piraterie). On pourra aussi y donner des indications chiffrées comparatives sur les forces militaires françaises dans l'histoire (sous Louis XIV, Napoléon, lors des deux guerres mondiales, aujourd'hui), afin de rendre tangibles les évolutions.
- **une présentation des opérations militaires françaises depuis 2001** (mise à jour : *annuelle*) par date et lieu d'intervention.
Les opérations dans lesquelles la France s'est trouvée impliquée

dans les deux premières décennies du XXI^e siècle pourraient être évoquées de manière permanente au moyen de multimédias répartis dans l'espace. L'objectif étant de rappeler ces événements aux visiteurs sans aucun parti-pris.

- **un mur numérique de « nouvelles » ou « news »** mettant en exergue les dernières actualités ou une sélection d'informations (mise à jour : *mensuelle*).

De la même manière que le font le Palais de la découverte ou la Cité des sciences et de l'industrie, le musée de l'Armée pourrait présenter un mur de « nouvelles » pour évoquer brièvement les opérations en cours, mais également un spectre d'informations plus larges et variées ayant trait aux derniers travaux de recherches en histoire, sociologie, sciences ou innovations (liste non exhaustive) concernant la vie militaire, un rappel sur une date commémorative, une rubrique du type « ça s'est passé en... », un retour sur les cérémonies ayant eu lieu dans la cour d'honneur des Invalides sous la forme d'une « plaque audiovisuelle », écho contemporain des plaques de l'Hôtel, etc.

Zone II

Un deuxième espace serait dédié à des **expositions-dossiers** (mise à jour : *annuelle*) qui pourraient porter soit sur un conflit en particulier, avec un recul d'au moins dix ans, comme cela a été réalisé pour l'exposition *L'Afghanistan et nous 2001-2009*, mais en ne se limitant pas aux seules collections photographiques, soit sur un thème transverse (la féminisation des armées, la cyberdéfense, le service de santé des armées, etc.), en lien avec les commémorations, les saisons et années culturelles autour d'un pays, etc. Il conviendra d'établir une distinction non seulement en termes de programmation, mais aussi dans la forme, entre les sujets traités dans cette salle et ceux dont se saisissent les espaces d'exposition temporaire habituels du Musée, même si le mode opératoire dans la production scientifique et matérielle obéira aux mêmes règles. La durée d'exploitation fixée à un an permettra à cet égard de démarquer ces expositions-dossiers de nos expositions patrimoniales, tout en les préservant de commandes de dernière minute, contraires à la vocation de l'établissement.

Au cours des deux dernières décennies, les institutions muséales nouvellement créées, réaménagées ou refondées – musée du Quai Branly, MUCEM, Centre Pompidou Metz, Louvre Lens, musée des Confluences – ont accordé aux expositions temporaires une place croissante, parfois prépondérante sinon exclusive, au moins structurante.

Plus récemment, face aux coûts de production des expositions temporaires et aux difficultés croissantes rencontrées pour les produire, face aux difficultés financières que rencontrent les musées aussi, les limites d'un tel parti se dessinent et se font jour des réflexions visant **à replacer les collections permanentes des musées au cœur du dispositif**, des attentions des équipes scientifiques et de médiation, de l'intérêt du public aussi et surtout. Ainsi voit-on apparaître des solutions d'exposition semi-permanente ou d'expositions temporaires de plus longue durée – atteignant ou dépassant les six mois – qui élargissent le spectre des possibilités, soit en s'inspirant d'expériences anciennes comme celles des musées de société canadiens ou du musée Galliera pour ne mentionner que deux exemples connus, soit en inventant de nouveaux « modèles ». Certains des établissements mentionnés font ainsi évoluer l'équilibre sur lequel leur projet culturel était conçu et, par la même occasion, leur modèle de fonctionnement. Plus largement, cette question, sur laquelle ont porté pour une part importante les réflexions de la mission « musées du XXI^e siècle », touche à la nature du musée dans le double contexte de l'accélération des échanges, due entre autres au développement des nouveaux médias, et de l'aspiration généralisée à un renouvellement rapide des contenus, qui en est la résultante majeure en matière culturelle.

Dans le cas du musée de l'Armée, on l'a vu, le primat a été donné, lors de la conception du programme ATHENA, aux collections et au parcours permanent, le mot prenant tout son sens dans le cas d'un établissement dont la visite repose de façon quasi exclusive sur une présentation de type chronologique. Les salles destinées aux expositions temporaires résultent même d'une décision tardive d'affectation d'espaces initialement conçus pour conclure le parcours dit « moderne » ; elles sont défavorablement situées et leur surface ne permet de déployer un propos ambitieux que dans des conditions incompatibles avec une fréquentation importante.

Le défi auquel est aujourd'hui confronté l'établissement réside donc – à l'inverse de la situation dans laquelle se trouvent nombre d'autres musées – dans la recherche de solutions pour renforcer sa place d'acteur de l'actualité muséale, en écho aux attentes croissantes du public et des médias. Les sollicitations sont innombrables : elles résultent des demandes de sa tutelle, notamment dans le cadre des échéances commémoratives ; des projets internes, conçus à la suite de recherches, de découvertes ou de réflexions inspirées par l'actualité ; de propositions d'autres musées français ou étrangers ; des orientations récentes des travaux d'historiens auxquelles le Musée s'impose de faire écho. L'établissement manque de marges de manœuvre et de moyens pour réagir, et sa politique vertueuse, consistant à programmer trois à quatre ans à l'avance ses expositions pour se laisser le temps d'y travailler, ne lui permet pas d'offrir à ces attentes une réponse à court terme qui soit de qualité, sinon par le biais de conférences et de colloques qui peuvent préfigurer des manifestations patrimoniales à concevoir dans un calendrier à plus long terme, mais dont l'écho demeure inévitablement réduit.

L'affectation au Musée de nouveaux espaces apportera, on l'a vu, une première réponse à ce défi, en lui permettant non seulement de réparer les impasses du parcours actuel, mais encore d'être davantage en prise avec les préoccupations de nos contemporains, à travers, notamment, la salle d'actualité dont le renouvellement régulier sera la raison d'être et fondera le succès.

À court terme, s'il ne semble guère possible d'améliorer, sauf à la marge, l'efficacité du modèle de programmation et de production des expositions temporaires, il faudra en revanche trouver les meilleurs arbitrages entre les projets envisagés et ce, au prix de renoncements douloureux. **C'est à l'évidence du côté des espaces permanents que se trouve la principale marge de manœuvre.**

REDONNER DE L'INTELLIGIBILITÉ À LA DÉAMBULATION

Force est de constater qu'à l'issue du plan ATHENA et en dépit de récentes évolutions, nées des circonstances, et dont l'impact demeure limité à un département, voire à quelques salles, les parcours permanents n'ont :

- **ni cohérence spatiale :** suivre le fil chronologique revient à commencer sa visite au rez-de-chaussée de l'aile Occident (département « Ancien »), puis à traverser la cour d'honneur pour se rendre au 2^e étage de l'aile Orient (département « Moderne »), puis à retraverser en sens inverse la cour d'honneur pour monter au 3^e étage où vous attend l'évocation de la Première Guerre mondiale, avant de redescendre aux niveaux 2 et 1 où s'achève le récit de la Seconde Guerre mondiale. La logique voudrait alors que vous retraversiez une nouvelle fois la cour d'honneur pour gagner en sous-sol l'historial Charles de Gaulle.
- **ni cohérence chronologique :** si les départements « Moderne » et « Contemporain » adoptent une approche chronologique et traitent de la période 1643-1945, le département « Ancien » ne possède que deux salles traitant de l'histoire militaire de la France entre le XIII^e et le XVI^e siècles, le reste de ses espaces se focalisant sur des thématiques. En outre, la fin du département « Moderne » et le début du département « Contemporain » traitent tous deux de l'année 1871.
- **ni cohérence muséographique :** le Musée s'est construit une phase après l'autre, à l'issue de laquelle un « département » a été ouvert. Chaque département a été doté d'une muséographie qui lui est propre, en décalage avec celle des autres entités, précédentes ou à venir. Les équipes scientifiques de la Conservation se sont constituées parallèlement, au gré de ces ouvertures successives et ont pris l'habitude de mener les travaux exigés par l'exploitation et la maintenance des salles de manière relativement cloisonnée, à l'échelle de « leurs » départements et non dans une logique d'ensemble.

Cette disposition des espaces, jointe à l'hétérogénéité des approches et des dispositifs donne **une impression de grande confusion qui peut désorienter le public**. Les motivations de celui-ci se répartissent en deux catégories : à côté de ceux qui

viennent visiter un espace donné, la majorité arpente le Musée sans logique précise, au gré d'une déambulation dictée par l'agencement des lieux et l'attractivité de certaines zones, la concentration de la billetterie, du restaurant, du salon de thé et de la librairie-boutique du côté du Dôme ayant tendance à orienter le public plus facilement vers l'aile Occident. Rares sont donc les visiteurs qui s'astreignent à suivre le parcours de manière chronologique.

Pour remédier à ces difficultés, le Musée se propose :

- **de saisir l'opportunité de la création de nouveaux parcours** dont l'articulation spatiale avec les départements actuels va se poser de manière aigüe, pour réfléchir au redéploiement, par phases successives, du contenu des salles existantes. Il s'agirait d'instaurer **un parcours chronologique complet présentant l'histoire militaire de la France**, en s'inspirant de la spectaculaire galerie du temps installée à l'occasion de l'exposition *Dans la peau d'un soldat* (2017) qui présentait plus d'une vingtaine de figures de soldats « de la Rome antique à nos jours », vêtus, équipés et accompagnés des animaux et des véhicules grâce auxquels ils se déplacent ou transportent leur matériel. Autant de silhouettes significatives et reconnaissables, autant de jalons dans une histoire marquée par des mutations et des constantes dont la principale est bien le combattant lui-même.

Ce parcours, qui serait, par ailleurs, une façon très efficace et éminemment pédagogique de rappeler les audaces muséographiques de l'ancien musée d'Artillerie, ne devrait pas excéder une visite de 2 heures. Il permettrait enfin de maintenir **un « socle » de référence indispensable**, propre à satisfaire aussi bien les attentes des touristes que l'on ne saurait décevoir en les privant des pièces iconiques du Musée que les scolaires. Rappelons à ce propos que l'histoire est une discipline enseignée dans le primaire et dans le secondaire, et que les souhaits exprimés en la matière par le ministère de l'Éducation nationale, notamment au niveau académique, comme par les enseignants eux-mêmes (y compris dans le supérieur), se portent certes pour partie sur des compléments et des approfondissements thématiques, documentaires et iconographiques, mais aussi et surtout sur un parcours de

synthèse et de référence, permettant de resituer événements et personnages à la fois dans leur contexte immédiat et dans une chronologie.

- **de proposer, en contrepoint de ce parcours chronologique, des espaces semi-permanents qui auraient vocation, par rotation régulière des pièces, de s'intéresser à des thématiques précises.** Cette présentation semi-permanente, dont la périodicité globale (entre 1 et 3 ans) reste à définir, aurait un double avantage : d'une part, élargir, voire systématiser la politique vertueuse, engagée par les équipes depuis 2015, qui consiste à faire tourner les collections les plus fragiles (d'ores et déjà les textiles, mais aussi demain les documents et les œuvres sur papier) en fonction d'une évaluation précise de leur état de conservation, des restaurations à prévoir, des aménagements engendrés en termes de scénographie et de discours, des prêts en cours et à venir, des possibilités de stockage dans les réserves ; d'autre part, soutenir et renouveler l'intérêt du public.

Pour autant, le Musée n'ignore pas l'ampleur des répercussions de cette ré-orientation en faveur du semi-permanent, mais il entend les anticiper et les contenir, au regard de l'expérience acquise. Elles concerneront le nombre des pièces exposées, l'équilibre entre objets de collection et supports de médiation ; elles affecteront le propos des salles qui sera amené à évoluer à un rythme soutenu, les moyens techniques à mettre en œuvre dans les espaces muséographiques (vitrines, socles, éclairages...); elles nécessiteront des mouvements d'œuvres plus nombreux et plus fréquents, un travail important de production de contenus (textes, cartels, multimédias, accompagnement pédagogique), le recours ponctuel à des fac-similés dûment signalés comme tels pour remplacer certains « incontournables », etc.

- **de réviser la dénomination actuelle des départements** (qui ne correspond que très partiellement à la périodisation historique traditionnelle) **et des salles** (la salle Vauban n'a aucun rapport avec le maréchal Vauban. Que peut bien signifier la salle des lices ? Qui était le maréchal Juin ? etc.) soit pour la changer, soit pour l'explicitier, car elle n'a aujourd'hui véritablement de sens que pour le personnel scientifique du Musée. Cette révision pourra s'étendre aux bornes chronologiques de chaque département, toujours dans le souci d'une meilleure appréhension par le public.

- **de repenser, dans le cadre d'une refonte plus globale de sa signalétique, les outils d'aide à la visite** en installant, par exemple, dans les accueils et les halls de chaque aile, des tables tactiles permettant : de se repérer et de visualiser cheminements et plans des salles ; de préparer sa visite ; de découvrir la richesse des collections à travers une sélection de pièces ; de comprendre l'histoire du Musée et du monument en quelques dates clefs ; de **construire à partir de toutes ces informations un parcours sur mesure** et de **l'éditer en le recevant par exemple via un e-mail sur son téléphone portable** ou en l'imprimant sur place. Le contenu de ces tables serait conçu en complémentarité avec celui du guide nomade numérique, dont il mettrait en exergue les avantages, en se bornant par exemple à présenter les œuvres sans fournir d'explications à leur sujet ni conduire jusqu'à elles.
- **de penser le Musée comme une entité unique et non plus comme la somme de départements.** Cela passera notamment par la mise en place d'outils, de méthodes, d'habitudes et de procédures de travail, telles que l'adoption d'une charte graphique commune pour l'ensemble des supports directionnels et didactiques, en cours de déploiement.

VEILLER À L'ENTRETIEN DES SALLES ET DES COLLECTIONS

Au cours de ces dernières années, **le musée de l'Armée a donné la priorité à la production des expositions temporaires**, vers lesquelles toutes les forces, humaines, scientifiques, budgétaires, ont convergé. La relative modicité de celles-ci explique que cette mobilisation se soit parfois faite **au détriment des salles permanentes.**

Certains espaces n'ont pas fait l'objet d'entretiens réguliers et leur usure se fait cruellement sentir : c'est le cas de l'historial Charles de Gaulle où une grande partie des dispositifs ne fonctionne plus, ce qui exigera dès 2019, compte tenu des échéances commémoratives liées à l'année 1940, des investissements conséquents pour le remettre à niveau. **D'autres espaces n'ont pas été rénovés, alors que des problèmes structurels majeurs existent depuis leur ouverture.** On citera les cas les plus criants : le département « Ancien » attend depuis

2005 ses cartels définitifs ; l'éclairage au plafond des salles Royale et Europe est défaillant, tout comme celui, encastré, des espaces dédiés à la Première Guerre mondiale ; l'étanchéité de la vitrine « Napoléon en campagne » laisse à désirer ; le palier dit « Lafayette » demeure désespérément vide ; les cartels des salles « Seconde Guerre mondiale » ne peuvent être modifiés sans être arrachés de leurs supports muraux, etc. **L'état parfois dégradé des parcours permanents** (mobilier, supports didactiques et/ou signalétiques) **et l'obsolescence de la muséographie nuisent à l'image du Musée auprès du public.** Avant même de réfléchir au renouvellement et à l'éditorialisation des salles, il convient donc au préalable **d'améliorer leur aspect et de veiller à leur maintenance dans les domaines techniques, technologiques et didactiques.**

Le constat n'est guère éloigné en ce qui concerne les collections exposées. À l'exception de quelques pièces textiles (une vingtaine chaque année), l'essentiel des objets sont demeurés dans leurs vitrines depuis leur installation. Or, certaines d'entre elles ont des problèmes d'étanchéité et/ou d'ouverture ; d'autres sont parfois trop éclairées. De nombreux tableaux ne sont pas suffisamment protégés. Ces conditions de présentation engendrent des soucis de conservation. Il existe bien une veille sanitaire des collections exposées, notamment en ce qui concerne les pièges dans les vitrines qui sont renouvelés tous les trois mois par la régie, mais elle reste occasionnelle, puisqu'elle est essentiellement pratiquée à l'occasion de l'ouverture d'une vitrine pour un départ en prêt ou dans le cadre de prises de vue photographique. Il est vrai que l'absence de jour de fermeture rend complexe les opérations de régie et l'analyse des collections, en présence du public.

Dans l'un et l'autre cas, l'une des solutions passera par la structuration d'entités transversales, chargées, au sein de la Conservation et en relation étroite avec l'ensemble des acteurs au sein du Musée :

- pour l'une, de coordonner la veille, l'entretien et le renouvellement muséographiques des espaces permanents, présents et futurs ;
- pour l'autre, de coordonner la veille, la conservation préventive et curative, ainsi que la restauration des collections.

Les parcours permanents actuels sont le miroir d'une historiographie déjà vieille de plus d'une décennie : 2000 pour les salles Seconde Guerre mondiale, 2005 pour le département « Ancien », 2006 pour les salles Première Guerre mondiale, 2008 pour l'Historial, 2009 pour le département « Moderne ». **Mettre en adéquation le discours scientifique avec les évolutions de la recherche et créer les conditions pratiques de son renouvellement régulier sont désormais des impératifs majeurs**, si le musée de l'Armée ne veut pas être dépassé et conserver toute sa légitimité d'acteur de ce que l'on appelle « l'histoire publique ».

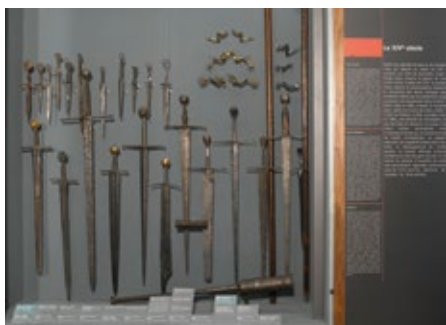
Certes, **le Musée n'est pas resté inactif face à ce constat** : ainsi a-t-il procédé en 2014 à l'intégration de la question des fusillés de la Grande Guerre qui a permis, par ricochet, d'enrichir les éléments de contexte (vie à l'arrière, logistique des grandes batailles, rôle de l'aviation, relations entre le haut commandement, l'exécutif et le pouvoir législatif, justice militaire...). Il est actuellement en train de repenser en profondeur ses espaces consacrés au débarquement de Normandie, à la Libération de Paris et de la France, ainsi qu'à la Résistance. Mais ces opérations sont davantage le fruit d'une demande politique pour la première et de l'opportunité de bénéficier d'un mécénat pour la seconde que d'une stratégie d'ensemble. C'est à la définition et à la mise en œuvre de celle-ci que s'attachera le Musée dans les cinq années qui viennent.

Pour l'aider non seulement à rester à l'unisson des acquis les plus récents et des nouvelles tendances de l'historiographie, mais encore à les incarner dans les parcours permanents, **le Musée a la volonté d'être plus encore que par le passé un lieu d'échange et de dialogue entre le monde universitaire et ses personnels de la Conservation et de la Médiation**. Le principe du recours ponctuel à l'avis de spécialistes extérieurs, auquel il est notamment rompu pour ses expositions temporaires, a vocation à s'étendre : si l'élaboration des nouveaux parcours s'accompagnera d'une large concertation d'experts, l'établissement souhaite s'appuyer de façon permanente sur un Conseil scientifique, à l'instar de ce qui existe dans d'autres institutions patrimoniales d'ampleur, et ce d'autant plus qu'il a signé la charte des musées contemporains qui exige la création d'une telle instance.

Cette capacité du Musée à actualiser son discours doit trouver un écho dans l'évolutivité de ses dispositifs muséographiques et la revisite, voire l'enrichissement, de ses outils de médiation.

Dans la plupart des espaces permanents existants, les dispositifs muséographiques (mobilier, système d'éclairage, vitrines, cimaises) **sont difficilement modifiables**. Cette rigidité limite les interventions correctives, les alternatives possibles dans la rotation des objets, ainsi que l'intégration de nouvelles propositions didactiques. **Il conviendra donc de prévoir à l'avenir**, dans chaque chantier de rénovation des espaces permanents, **des dispositifs muséographiques évolutifs** qui permettent de modifier aisément et rapidement les contenus des vitrines, les œuvres accrochées sur cimaise, les supports didactiques qui les accompagnent, ainsi que tous les systèmes d'éclairage, de soclage, d'accrochage, d'alarme ou de vidéo-surveillance nécessaires à leur mise en valeur, à leur conservation ou à leur sécurisation. L'objectif est en effet de pouvoir réaliser l'essentiel des travaux en interne, en bénéficiant des compétences et de la réactivité des différents services du Musée, plutôt que de devoir externaliser ceux-ci pour des coûts supérieurs.

Même si un effort particulier est fait depuis 2011 pour élargir et dynamiser les outils de médiation, notamment par le réemploi systématique dans les espaces permanents, des dispositifs multimédias créés avec le soutien du CIC à l'occasion des expositions temporaires, **l'accompagnement des publics souffre d'un certain nombre de failles** auxquelles il faudra remédier :



Forêt de cartels dans une vitrine et densité de l'information offerte.

- omissions ou inexactitudes ;
- rédactions parfois peu accessibles et souvent trop touffues ;
- densité des accrochages et des informations transmises ;
- supports peu attrayants et laissant peu de place à l'interaction ;
- absence d'espaces introductifs au début de chaque parcours ;
- absence de dispositifs, voire d'espaces spécifiques de médiation pour

les publics jeunes et en situation de handicap ;

- absence de contenus relatifs à l'usage des objets exposés ;
- absence d'explications relatives aux conditions matérielles

dans lesquelles les collections sont présentées (luminosité faible, dispositifs de protection des œuvres, etc.).

À cet égard, différentes pistes ont d'ores et déjà été identifiées comme la création :

- **de sas de contextualisation** en amont des parcours existants permettant de resituer chaque période dans le temps au moyen de quelques grandes dates, assorties d'une galerie de portraits des principaux personnages historiques et de cartes contemporaines ;
- **de parcours et de lieux dédiés aux familles et aux publics jeunes** permettant de comprendre l'usage des objets par leur essayage, de tester ses connaissances de manière ludique, de prolonger sa visite par la lecture d'ouvrages et de bandes dessinées, etc.
- **de silhouettes permettant de donner chair au propos**, à travers la biographie d'un personnage réel – plutôt qu'une célébrité, on privilégiera un(e) inconnu(e), dans toute la diversité de la société française et autant que faire se peut, en soulignant le lien avec des objets exposés lui ayant appartenu –, ce qui devrait favoriser un phénomène d'identification du visiteur ;
- **de dispositifs multi-sensoriels**, prioritairement conçus pour les publics en situation de handicap, mis à la disposition de tous ;
- **de feuilleteurs numériques** permettant de donner un aperçu des richesses documentaires du Musée, notamment en ce qui concerne ses collections graphiques et photographiques ;
- **de fac-similés numériques** en gigapixels, notamment pour les œuvres parties en prêt, en restauration ou en repos dans les réserves ;
- **d'animations en 3D et interactives**, sur le modèle, par exemple, des jeux de stratégies proposées à l'occasion de l'exposition temporaire *Napoléon stratège* en 2018.

Jeu de stratégie de l'exposition
Napoléon stratège :
Le visiteur est invité à jouer, en reproduisant les mouvements de la Grande Armée dans plusieurs batailles. Ici, Napoléon est face à l'Autriche et la Russie.



En ce qui concerne **le sentiment de « trop plein »** qui submerge nombre de visiteurs, rebutés par la somme de connaissances à acquérir pour pouvoir suivre et comprendre le « récit » qui leur est proposé et par le nombre des objets exposés dont la « lecture » nécessite elle aussi des connaissances dont ils ne disposent pas forcément, on veillera à alléger la présentation par la réduction raisonnée du nombre d'items présentés simultanément, sachant que ceux qui seront retirés des salles demeureront accessibles, notamment via le portail numérique des collections du Musée.

Cet allègement nécessaire passe par le choix d'une moindre exhaustivité dans l'évocation des faits et de leurs acteurs, par la mise en œuvre d'ellipses efficaces qui permettront d'aborder les divers sujets par le truchement de quelques objets hautement significatifs dont toutes les potentialités devront être exploitées. Concrètement, il ne semble pas indispensable d'exposer en permanence un uniforme pour chacune des armes ayant participé à telle ou telle campagne, à fortiori pour chacun des régiments engagés. En revanche, le Musée peut tirer tout le parti de sa politique d'acquisition et de la richesse de ses collections récolées, en choisissant de mettre mieux en valeur les objets qu'il exposera, notamment par le biais d'outils de médiation plus généreux. Dès lors, chacun de ces objets cessera d'être exclusivement un simple maillon dans la chaîne d'un récit linéaire et acquerra une existence propre et une « épaisseur » nouvelle, par l'évocation de sa propre histoire, de celle de ses détenteurs successifs, des circonstances de son utilisation et de sa transmission. Il s'agira enfin de redéfinir l'équilibre entre les objets de collection et les outils didactiques permettant de les appréhender (cartels, photographies de comparaison ou de remise en contexte, multimédias, etc.).

RENOUVELER ET ÉDITORIALISER LE PARCOURS

Au-delà de l'équilibre à trouver entre un « socle » chronologique de référence (ce que l'on pourrait appeler, paraphrasant Fernand Braudel, la « longue durée » du parcours) et des espaces semi-permanents thématiques (sa durée « intermédiaire »), se dessine la possibilité de faire un sort au temps court (« l'événementiel ») grâce à des présentations « dossiers » temporaires qui prendraient place, selon une périodicité de 3 à 6 mois, dans des espaces interstitiels du parcours dont certains ont d'ores et déjà été repérés.

La programmation pourrait ainsi s'articuler autour :

- **de collections rarement exposées**, parce que trop fragiles (dessins, estampes, photographies). On sait, par exemple, la richesse du fonds Detaille, des ensembles d'estampes uniformologiques et des photographies liées aux guerres du Second Empire ou à la Grande Guerre ; leur sensibilité à la lumière interdit de les exposer en permanence, mais leur présence épisodique dans les salles permettrait des mises en perspectives instructives et stimulantes. Surtout, elle serait l'occasion de modifier le statut, essentiellement illustratif, conféré jusqu'à présent par le Musée à ces œuvres. Un autre pan des collections autrefois présenté de façon spectaculaire en salle Turenne pourrait en bénéficier : celui des emblèmes et des ordres, lesquels ne peuvent, eux aussi, être présentés que de façon temporaire. À cet égard, une sélection de décorations et d'insignes pourrait faire l'objet, avec bonheur, d'une présentation typologique didactique sur le mode des cabinets insolites.
- **de l'actualité des acquisitions, des restaurations, des redécouvertes** faites au gré du récolement et des recherches menées par l'établissement ;
- **de l'actualité des commémorations et du calendrier mémoriel** ;
- **d'événements extérieurs**, notamment culturels, qui pourraient trouver un écho pertinent dans les collections du Musée ;
- **de cartes blanches**, sous la forme, par exemple, de revisite des collections ou de dialogue avec elles, confiées à des intellectuels, des créateurs ou des personnalités, dans tous les champs d'activité, les formes d'expression et les disciplines.

L'intérêt du public en sera indiscutablement renouvelé lui aussi, sous la double réserve, fondamentale, qu'un effort de communication mettant en valeur cette mue périodique soit entrepris et que les moyens humains et matériels puissent être mobilisés pour la mettre en œuvre non seulement correctement, mais sur le long terme.

De conserve avec cette éditorialisation, participeront également de cet effort salutaire pour dynamiser un parcours aujourd'hui relativement figé :

→
Voir illustration 1
p. 107

- **une présence plus affirmée de l'archéologie**, particulièrement pour les périodes préhistoriques et antiques bien représentées dans les collections, mais pas seulement – nous pensons notamment aux apports de la discipline dans la connaissance des conflits des époques moderne et contemporaine –, dans la mesure où le musée d'Artillerie et ses conservateurs, Félicien de Saulcy et Octave Penguilly-l'Haridon sous le Second Empire, et plus largement la communauté militaire ont joué un rôle majeur dans son développement ;

→
Voir illustrations 2 à 7
p. 107

- **le traitement de certains « angles morts » tels que les Croisades et les confrontations entre Chrétiens et Musulmans autour de la Méditerranée** (rappelons que le royaume franc de Jérusalem a duré plus longtemps que l'Empire colonial français), dont l'absence sera d'autant plus mal comprise au moment où le Musée se propose d'explorer la question des relations complexes entre Orient et Occident à travers deux de ses futurs parcours (l'histoire de la colonisation et de la décolonisation, l'après 1945, la Guerre froide et ses lendemains) ;

- **l'évocation, de manière perlée, mais significative** (au moyen d'une signalétique et d'une médiation spécifiques), tout au long des salles et en résonance chronologique (Révolution, Second Empire, Troisième République, les deux conflits mondiaux) ou thématique (la notion de trophée et de prise de guerre, notamment dans le cadre des conquêtes coloniales) avec elles, **de l'histoire du Musée**, en ses phases clefs, **et de ses collections** ;

→
Voir illustrations 8 à 15
p. 108

- **des allers et retours permanents**, au fil de la déambulation, **entre les collections exposées dans les salles comme en plein air, et les lieux qui les abritent et leur servent d'écrin**. Ces renvois s'appuieront non seulement sur **des dispositifs de médiation spécifiques**, mais encore sur **des pièces originales des collections**, faisant écho à l'histoire des Invalides (fourchettes utilisées dans les réfectoires, baromètre fabriqué par un pensionnaire, tableaux représentant la vie quotidienne au sein de l'Hôtel, relevé du graffiti apposé sur le Dôme en 1943 par un aviateur anglais, etc.), **des vestiges des anciens aménagements intérieurs** comme la clef de voûte d'une des

cuisines au niveau des Cabinets insolites, sans oublier **les plaques commémoratives des unités combattantes** placées en galerie supérieure de la cour d'honneur. L'allègement de quelques occultations de fenêtres, qui ne mettraient pas en péril la conservation des œuvres, pourra être étudié afin de favoriser les échappées du regard vers l'édifice, qui permettront en outre au visiteur de se repérer. On cultivera en outre les mêmes va-et-vient entre propos et objets du musée de l'Armée et ceux des **deux autres institutions muséales du site, musée des Plans-reliefs et musée de l'Ordre de la Libération.**

Quelques exemples de pièces

En lien avec l'archéologie
et certains « angles morts »
comme les croisades :

**1 Reste d'uniforme provenant
des dépouilles de soldats
de la Grande Armée morts
à Vilnius en 1812**

Paris, musée de l'Armée,
inv. 4765 DEP

Deux cents ans après
la campagne de Russie et
les terribles pertes subies
par la Grande Armée,
un charnier a été découvert
à Vilnius. Plusieurs pièces
extraites de ces fouilles ont
été déposées au musée
de l'Armée.

**2 Épée dite de Boabdil, dernier
souverain du royaume nasride de
Grenade, Reconquista catholique
de l'Espagne**

Paris, musée de l'Armée, inv. 680 PO

**3 Arc de baliste pour lancer
des feux grégeois provenant
de Damas, XV^e siècle**

Paris, musée de l'Armée,
inv. 2016.0.1004

4 Chichak, Empire ottoman

Paris, musée de l'Armée, inv. H 447

La tradition associe cette pièce
au siège mémorable de Rhodes
qui mit fin à la présence
en Orient des ordres militaires
nés des Croisades.

**5 Georges Rouget, Mort
de Saint Louis devant Tunis,
le 25 août 1270**

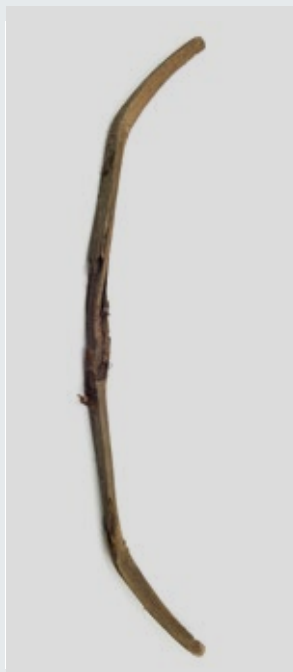
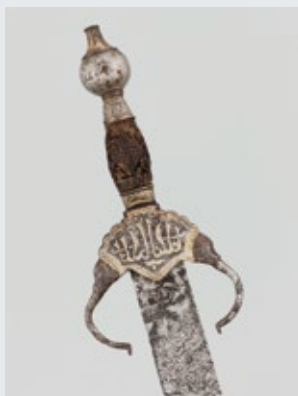
Paris, musée de l'Armée,
inv. 2010.0.2301

**6 Raoul Tonneller, Un géant
chevalier devant Constantinople,
dessin sur papier calque
extrait de La Légende de France,
planche 9, 1915**

Paris, musée de l'Armée,
inv. 2018.49.11

**7 Le Saint Gilles, canon en bronze
de l'ordre de Saint-Jean
de Jérusalem (Hospitaliers)
pour la défense de Rhodes**

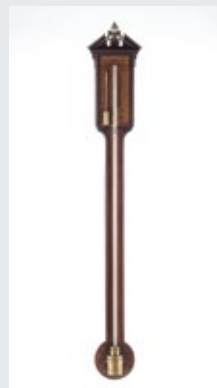
Paris, musée de l'Armée,
inv. 2012.0.459



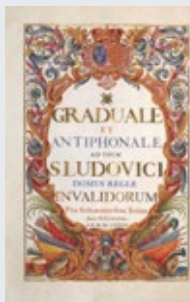
1	2
	4
3	5
6	7



- 8 Jules Monge (1854-1934), L'Ancêtre. Visite de cuirassiers au musée de l'Armée, 1921**
Paris, musée de l'Armée, inv. 02390
- 9 Charles de La Fosse (1636-1716), Saint Louis déposant son épée aux pieds du Christ, 1702, modèle**
Paris, musée de l'Armée, inv. 2, Ea 14
- 10 Baromètre fabriqué par Michel Junier, pensionnaire aux Invalides, entre 1809 et 1821**
Paris, musée de l'Armée, inv. 2018.11.1
- 11 Emmanuel Soulier (actif en 1912), Dumont, soldat invalide gardien du tombeau de l'Empereur, devant le portail de l'église du Dôme des Invalides, décembre 1910**
Paris, musée de l'Armée, inv. 594.41 ARC
- 12 Graduale et Antiphonale ad usum Santo Ludovici domus regiae Invalidorum Pro Solemnioribus Totius, 1682**
Paris, musée de l'Armée, fonds de la Médiathèque d'étude et de recherche, inv. 5389 bis-2
- 13 Robert Léopold Leprince (1800-1847), Soldats invalides achetant des bas à une colporteurue sur la galerie supérieure du Midi des Invalides**
Paris, musée de l'Armée, inv. 2018.63.1
- 14 Plan-relief de l'Hôtel des Invalides à l'échelle 1/160", vers 1679-1690, avec mises à jour postérieures**
Paris, musée de l'Armée, inv. 6709 ; L1
- 15 Paul-Louis Lavalley, Les derniers invalides, 1914**
Paris, musée de l'Armée, inv. 9440



		8
	9	10
11	12	13
14		15



Le musée de l'Armée est le principal opérateur culturel du site des Invalides et l'affectataire de la majeure partie des espaces visitables (près de 30 000 m²) :

- laissés en libre accès aux visiteurs pour les cours et les galeries où sont déployées certaines de ses collections monumentales, principalement d'artillerie et de sculptures, ainsi que pour la cathédrale Saint-Louis où le nombre des emblèmes appendus à la voûte depuis la Révolution a été considérablement réduit au fil des années pour d'évidentes raisons de conservation préventive ;
- intégrés au parcours soumis à l'achat d'un titre d'entrée pour le Dôme et le tombeau de l'Empereur, dont, rappelons-le, le directeur est le gardien.

À ce titre, le Musée s'est vu naturellement confier la valorisation patrimoniale et historique du site, classé au titre des Monuments historiques en 1862, avec une extension d'abord en 1914, puis en 1935. Or, si celui-ci draine un public colossal, que l'on estime traditionnellement à environ 4 millions de visiteurs par an contre 1,2 millions pour les seuls espaces du Musée, sachant qu'en leur sein, le Dôme demeure la motivation principale de la majorité des visiteurs, **aucun parcours en tant que tel ne lui a été jusqu'à présent consacré**, si bien que domine pour le public le sentiment d'être face à des entités séparées dont les raisons de la cohabitation lui échappent.

Pourtant, **il existe bien une communauté mémorielle évidente** – d'esprit, sinon d'intérêt –, entre le séjour des braves, la nécropole militaire, le haut lieu des cérémonies nationales et des collections chargées de raconter l'histoire de nos armées : bref, entre le monument, l'institution des Invalides et le Musée. Celui-ci s'est attaché à construire entre ces trois aspects de son patrimoine et de son identité des synergies qu'incarnent aujourd'hui encore un certain nombre d'accrochages et d'installations. Des œuvres présentées dans ses salles sont entrées par cession de l'hôtel des Invalides – objets ayant appartenu à Napoléon I^{er} et à ses proches, peintures telles que le fameux *Napoléon I^{er} sur le trône impérial* de Jean Auguste Dominique Ingres, sculptures telles que le *Napoléon en colonel des chasseurs de la garde* de Charles Émile Seurre qui sommit la colonne Vendôme et surplombe aujourd'hui la

cour d'honneur... - ; tandis qu'à l'inverse, des œuvres du musée de l'Armée ornent différents espaces intérieurs comme extérieurs de l'Hôtel : il en est ainsi des emblèmes pris à l'ennemi, appendus à la voûte de la nef de la cathédrale Saint-Louis depuis la Révolution, comme des collections d'artillerie présentées en plein air dans la cour d'honneur ou face à l'esplanade des Invalides, juste derrière le mur parapet des douves. Toutes ces pièces sont devenues indissociables de l'identité du monument, sans être pour autant des immeubles par destination, ni même des objets mobiliers commandés pour celui-ci. Mais encore faut-il que le public puisse en profiter en pleine conscience...

Ces deux patrimoines, mobilier et immobilier, composent un ensemble exceptionnel par sa qualité et sa cohérence, de toute évidence pensé et conçu comme tel par les fondateurs de l'établissement, propre à favoriser une double déambulation, des collections du Musée à l'édifice qui les abrite, des espaces intérieurs aux extérieurs, faisant du musée de l'Armée **un véritable musée de site** qui propose une **expérience globale et immersive au cœur de l'univers militaire**, propre à fonder son changement d'appellation en **musée des Invalides**.

Ces correspondances sont autant d'atouts qui dessinent des modalités de découverte très proches de celles qu'offrent les musées-châteaux de Versailles, Fontainebleau ou Compiègne, même si, au musée de l'Armée, la prise en compte des décors intérieurs dans la muséographie est moins prégnante – contrairement aux volumes et aux circulations dans les étages, extrêmement cloisonnés du fait de leurs anciens usages de chambres et de dortoirs, ce qui contraint fortement les aménagements muséographiques –, sauf pour les réfectoires du XVII^e siècle. Mais elles couvrent ici une période plus longue encore, de l'époque de la fondation des Invalides au XVII^e siècle jusqu'aux débuts de la V^e République si l'on songe au tombeau de Lyautey, voire jusqu'à nos jours si l'on s'intéresse aux affectations actuelles de l'édifice et à ses usages, officiels, protocolaires, mémoriels, funéraires, mais aussi festifs, expressions multiples d'un rôle que l'édifice joue encore et qui retient l'attention du public, tant étranger que français, dès qu'il y est confronté, sans que les interférences de ces manifestations avec sa visite suscitent d'impatience ni d'incompréhension.

UN PRÉALABLE NÉCESSAIRE : L'ÉTUDE SCIENTIFIQUE DU MONUMENT

La conduite du plan ATHENA a, pour partie, répondu à un impératif majeur : celui de redonner sur le site des Invalides sa place au Musée en tant que tel, largement oblitéré par le monument en général, l'église du Dôme en particulier et plus précisément le tombeau de l'Empereur. Les effets de la rénovation se sont rapidement fait sentir, avec un accroissement notable de la fréquentation et son rééquilibrage au profit des salles et des collections mises en valeur. Pour autant, **l'édifice n'a pas été négligé durant cette période**, puisque les travaux portant sur les ailes Occident et Orient, respectivement achevés en 2006 et 2010, ont été l'occasion de **restaurer les quatre réfectoires** et leurs décors de scènes de batailles, peints à partir de 1675. Une attention particulière a été portée aux peintures murales dues à Joseph Parrocel (salle Royale du département ancien) et aux peintures murales de Jacques Antoine Friquet de Vauroze (salle Vauban du département moderne). Ces espaces ont été intégrés au parcours de visite permanent et une signalétique spécifique, quoique peu visible, les présente au public. En revanche, le projet de centre d'interprétation prévu dans le réfectoire Turenne au rez-de-chaussée de l'aile Orient s'est avéré incompatible avec l'exploitation commerciale de cet espace, devenu indispensable à l'équilibre financier du Musée. Tout en offrant au grand public quelques explications sur l'édifice et son histoire tant dans le guide multimédia qui fut mis en service en 2011 que dans la tablette numérique interactive en réalité augmentée consacrée au Dôme, **le Musée s'est surtout attaché à enrichir la connaissance scientifique du site en vue d'une future valorisation muséographique.**

C'est ainsi que fut organisé en 2012 un colloque consacré à l'histoire de l'hôtel royal, puis national des Invalides, à son architecture, à ses décors et à ses affectations successives. Il s'agissait de prendre acte, malgré les acquis de la recherche, de l'absence d'ouvrage de référence récent, près de 40 ans après la parution des *Invalides. Trois siècles d'histoire* (1974). Les résultats du colloque ont été très largement à la hauteur des attentes. De ce succès est né d'abord le projet d'une édition revue, corrigée et enrichie du *Guide des Invalides et du musée de l'Armée* publié par les éditions Artlys et le Musée, jugé insuffisant et désuet. Cette nouvelle édition, parue en 2014, a

immédiatement connu un succès considérable et a conduit à concevoir un nouveau projet, plus ambitieux, celui d'un ouvrage sous la direction d'Alexandre Gady, coédité par le ministère de la Défense, les éditions de l'Esplanade et le Musée (2015). L'effort du Musée s'est ensuite concentré sur la publication d'un deuxième opus, tout aussi beau, consacré à *Saint-Louis des Invalides : la cathédrale des armées françaises* coédité avec les éditions Nuée bleue dans la collection « La grâce d'une cathédrale » (2018) et placé sous la direction éditoriale conjointe de Boris Bouget, Alexandre Gady, François Lagrange et Sylvie Le Ray-Burimi.

CRÉER UN PARCOURS DE VISITE MONUMENTAL

Fort de cette connaissance accrue et renouvelée, le Musée s'attachera à l'avenir, en liaison étroite avec la Conservation régionale et l'Architecte en chef des Monuments historiques, mais aussi avec les différents acteurs du site, au premier rang desquels le Gouverneur militaire de Paris et le Gouverneur des Invalides, à **créer un parcours de visite monumental** qui, de la grille d'entrée, côté esplanade des Invalides jusqu'au Dôme, en passant par la façade Nord, la cour d'honneur, les réfectoires, les vestiges des anciens aménagements intérieurs et la cathédrale Saint-Louis, **permettra au public, dans le strict respect des différentes vocations du site :**

- **de découvrir l'histoire, l'architecture, les usages, passés et présents, ainsi que les occupants actuels de l'édifice ; d'appréhender physiquement**, dans sa déambulation même, la structure et l'économie générales du monument (rétablissement de certaines circulations, notamment en partie haute, au niveau des galeries supérieures qui offrent des points de vue exceptionnels) ;
- **de mieux se figurer sa physionomie et la vie des pensionnaires aux XVII^e et XVIII^e siècles ;**
- **d'inscrire l'histoire en propre des Invalides dans l'histoire de Paris et de la France**, inscription dont il retrouvera l'écho dans les salles permanentes du Musée ainsi que, par exemple, dans la mise en valeur de la toponymie des cours et des corridors (de Valenciennes, de Perpignan, de Metz, de Nîmes, etc.) qui cantonnent la cour d'honneur, puisque ces noms, choisis sous Louis-Philippe, dessinent une sorte de « pré-carré » et s'offre donc comme le « portrait », au sens cartographique du terme, de la France ;

- **de comprendre les enjeux des chantiers de restauration et des travaux qui affectent le site**, ne serait-ce que pour mieux accepter les perturbations qui en découlent et mesurer les investissements financiers qu'ils exigent ;
- **de changer son regard sur un édifice que l'assimilation aux hommages nationaux peut rendre intimidant**, voire anxiogène, et dont une large part demeure inaccessible au promeneur.

Ce parcours s'appuiera notamment sur une signalétique spécifique, des outils de médiation fixes et nomades, les œuvres originales disséminées tout du long (notamment, statues de Minerve et de Mars par Guillaume Coustou installées sous la voûte du porche Nord, pièces d'artillerie de la « promenade des canons » et de la cour d'honneur, sculptures de la galerie Sud supérieure, plaques commémoratives, emblèmes de la cathédrale, etc.), ainsi que sur **un espace de réalité virtuelle**, placé au cœur des salles dédiées à l'histoire du site et du Musée, qui immergerait le visiteur dans l'histoire des Invalides et du Musée. C'est également là que devrait être, en toute logique, réinstallée et scénarisée la maquette du site, aujourd'hui visible dans **le Dôme**. À cet égard, dans la perspective du bicentenaire de la mort de Napoléon I^{er} en 2021, celui-ci fera l'objet d'un **vaste chantier de restauration** (sols, dorures, tombeaux, statuaire), d'aménagement (accessibilité, confort de visite, point de vente) **et de valorisation** (mise en lumière, réouverture des chapelles à la visite et notamment de la chapelle Saint-Jérôme, installation de dispositifs de médiation, création d'un musée de l'œuvre au niveau du circulaire de la crypte), rendu possible grâce à une souscription internationale portée par la Fondation Napoléon et le Musée.

CULTIVER LA PERMÉABILITÉ ENTRE CONTENU ET CONTENANT

L'un des attraits du parcours de visite, qui peut aussi être vu comme un handicap tant il semble dilaté et son cheminement confus, est la variété des espaces traversés, et donc des configurations patrimoniales rencontrées. La porosité entre l'édifice et les œuvres se joue des frontières physiques et architecturales qui marquent le passage entre intérieur et extérieur, salles d'exposition et décors historiques. Le Musée entend à l'avenir cultiver ce dialogue instauré de longue date et en améliorer les

modalités pour le plus grand bénéfice du public. **On en retiendra quatre occurrences principales :**

- **l'achèvement du projet de redéploiement des collections d'artillerie en plein air.** Celui-ci concerne quatre espaces distincts sur le site : les galeries de la cour d'honneur ; le terre-plein derrière les douves ; la façade Nord de part et d'autre du porche d'entrée ; la cour d'Angoulême.

Les canons français classiques de la cour d'honneur des Invalides



En 2010, à l'occasion d'une première tranche de travaux de rénovation des façades de l'Hôtel, un premier mouvement a été opéré, permettant de présenter après restauration sept bouches à feu du XVI^e siècle dans la galerie de l'Arsenal du Musée, une sélection de pièces royales de la Renaissance en galerie du Midi et 60 canons français classiques de part et d'autre de la cour d'honneur.

La fin des travaux de restauration des galeries va permettre au public dès l'automne 2020, à l'occasion des 350 ans de l'acte de fondation de l'Hôtel des Invalides (24 février 1670), de redécouvrir **dans les galeries Sud inférieure et supérieure des collections de sculptures et d'artillerie, parmi les plus prestigieuses du Musée, dans une muséographie renouvelée.** L'idée est également de redonner à ces galeries la cohérence historique qu'elles avaient dans les premières décennies du XX^e siècle, lorsque le général Niox fit installer la statue de Napoléon I^{er} en pied, réalisée par Seurre pour la colonne Vendôme, dans l'arcade centrale Sud et l'accompagna des moulages en plâtre des quatre Grognaards de l'Arc de Triomphe du Carrousel, ainsi que de canons et de caissons à munitions. Cet aménagement est alors conçu en référence implicite au projet, né lors du concours remporté par Visconti pour l'installation du tombeau de l'Empereur dans le Dôme, qui prévoyait d'élever au centre de la cour d'honneur une statue équestre de Napoléon I^{er}, projet abandonné notamment pour des raisons financières, mais dont la proposition de Niox constitue une

alternative plus respectueuse de l'édifice. C'est ainsi qu'en 2020, au *Napoléon* de Seurre et aux quatre *Grogards* restaurés, seront associées à l'étage, en une composition que l'on espère suggestive, le *Vive l'Empereur* de Richefeu, ainsi que des pièces d'artillerie des Premier et Second Empires, tandis qu'au rez-de-chaussée règnera en maître un rare ensemble de pièces royales des règnes de Charles VIII, Louis XII, François I^{er} et Henri II.

Dans le sillage de ce premier réaménagement, une deuxième phase de travaux permettra de présenter, en écho au parcours mémoriel des plaques souvenirs qui rythment les façades des galeries supérieures, **un ensemble de pièces d'artillerie qui témoignent des engagements militaires de la France sur de lointains théâtres d'opérations**, en écho au futur parcours consacré à l'histoire de la colonisation et de la décolonisation. Cette proposition sera également l'occasion de faire le lien avec d'autres lieux de mémoire (rues, édifices, paysages, etc.) à Paris, en Île-de-France et en province, sous une forme qui reste à définir, mais qui pourrait prendre l'aspect d'une invitation à suivre un itinéraire numérique, participant pleinement au rayonnement du Musée bien au-delà de l'enceinte des Invalides. En outre, dans la continuité des travaux « Monuments historiques » programmés en façade Nord entre 2020 et 2023 dont le respect du calendrier sera néanmoins conditionnant, et conformément à l'une des actions inscrites dans le COP 2015-2019 (mission 2, objectif 4, point 6, p. 25), le Musée repensera la muséographie des pièces d'artillerie installées **au pied de la façade Nord**, ainsi que sur la **« promenade des canons »**, face à l'esplanade des Invalides, juste derrière le mur parapet des douves.

En effet, quelques années après l'achèvement de l'Hôtel royal des Invalides, des canons français furent installés à cet emplacement même : la première mention qui attestent de leur présence date de 1743. Ces canons français, pièces de prestige, formaient une « batterie d'honneur » apte au tir de salves lors d'événements marquants (visites officielles, investitures, etc.). En 1832, ils furent remplacés par une batterie dite « triomphale », composée de seize trophées étrangers, dont une partie est issue des campagnes napoléoniennes. Quelques années plus tard, entre 1837 et 1847, ces trophées furent placés sur des affûts métalliques, réalisés spécialement. Légèrement en retrait de cette batterie triomphale sur des chantiers de pierre, vingt-quatre canons provenant de la prise d'Alger en 1830 furent

également présentés. Ces deux batteries, nommées « batterie triomphale » et « batterie trophée » par le général Niox, directeur du Musée entre 1905 et 1919, furent enrichies de diverses pièces d'artillerie jusqu'au début du XX^e siècle, constituant une « promenade des canons » qui, outre son franc succès auprès du public, participe pleinement de l'identité martiale du site. L'installation de canons le long de la façade Nord est quant à elle bien plus récente que celle le long des douves. Entre 1919 et 1940, des bouches à feu sur affûts (trophées de la Grande Guerre) bordaient les remparts à l'Est et à l'Ouest des jardins et deux pièces de gros calibre étaient disposées sur les demi-lunes Nord. En 1940, l'occupant nazi pilla le musée de l'Armée et ces pièces furent emportées en Allemagne. Ce n'est qu'en 2012 que quatorze canons des règnes de Louis XIV et Louis XV furent installés de part et d'autre du portail principal.

L'objectif que se fixe le Musée est :

côté Douves :

- de déployer seize canons en bronze de 24 livres (inv. N 673 à N 688), réalisés entre 1775 et 1785 à Alger et deux mortiers (N 689 et N 690), qui évoqueront la prise de la ville en 1830 ;
- remplacer les chantiers en béton au ras du sol par des affûts et des socles, ainsi que d'apporter des éléments de médiation.

côté façade Nord :

- de déployer, à l'ouest, onze pièces d'artillerie étrangères (canons italien, dano-vénitien, autrichien, prussiens, N 514 à 522, 614 et 615) évoquant les guerres du Premier Empire ; à l'est, onze pièces d'artillerie étrangères (canons hollandais, russes, espagnols, indochinois et japonais) évoquant les campagnes militaires du XIX^e siècle (guerre d'indépendance de la Belgique, guerre de Crimée, expéditions du Mexique, de Cochinchine et de Shimonoseki).

Le cas des pièces d'artillerie réunies autour de la statue de Gribeauval, dans la **cour d'Angoulême** où se trouvait initialement l'entrée du musée d'Artillerie, devra être également traité, l'objectif étant, à terme, que cet espace hautement symbolique pour l'établissement et aujourd'hui réserve en plein air, soit de nouveau accessible au public et muséographié en tant que tel.

- **la mise en place d'un dispositif de médiation numérique**, par exemple en réalité virtuelle, **présentant les emblèmes** appendus à la voûte de la nef de la cathédrale Saint-Louis (avec les

différents accrochages, hier et aujourd'hui), le sens de cette tradition et les enjeux de conservation qu'elle pose à un musée. La possibilité de mettre en place des mobiliers à tiroirs, propres à assurer à la fois la conservation optimale et la présentation au public d'une sélection d'emblèmes (avec rotation), par exemple dans les galeries supérieures de la cathédrale, devra être en outre étudiée.

- **la requalification de la chapelle Napoléon** : située dans la cathédrale Saint-Louis, elle a servi de seconde chapelle ardente aux Cendres de Napoléon au moment des travaux les plus importants d'aménagement du Dôme. Rarement ouverte au public, elle possède un décor quasiment inchangé depuis lors et présente plusieurs tableaux sur le Retour des Cendres. Dans la perspective du bicentenaire de la mort de l'Empereur en 2021, le Musée souhaite s'engager dans la restauration de la chapelle et de son mobilier, y compris des tableaux qui l'ornent, afin de la rendre accessible à la visite.
- **enfin, la qualité architecturale et symbolique des lieux, jointe à l'importance dans les collections du Musée des représentations artistiques relatives à l'univers militaire**, ne rendrait pas totalement inopportun :
 - **d'y accueillir ponctuellement des installations contemporaines**, pour autant que celles-ci nouent un dialogue fort avec l'environnement des Invalides ;
 - **des accrochages photographiques de plein air**, par exemple sur les grilles du boulevard des Invalides.

INVESTIR LA DIMENSION NATURELLE DU SITE

Véritable cité au cœur de la capitale, l'Hôtel royal des Invalides avait été conçu par Libéral Bruand au XVII^e siècle pour fonctionner de manière quasi autonome, avec ses communs (boulangerie, boucherie, glacières, lavoirs, remises, etc.), son puits, sa pompe et son aqueduc souterrain, enfin, ses jardins potagers. **La dimension horticole du site** se prolongea au siècle suivant avec la construction d'une nouvelle apothicairerie en 1736, décorée par l'ornemaniste Jacques Verbeckt, et l'installation du laboratoire de chimie du célèbre promoteur de la pomme de terre, **Antoine Augustin Parmentier**, apothicaire adjoint (1766-1772), puis major (1772-1774) de l'institution, avant d'en être l'un

des pensionnaires. Son antre est toujours visible au cœur de l'hôpital des Invalides.

Plus loin, dans la cour de Nîmes, gisent à l'abri des regards **les pierres tombales de Sainte-Hélène** : lors du Retour des Cendres de 1840, l'expédition française conduite par le comte de Rohan-Chabot et le prince de Joinville rapporta en effet de l'île les lourdes pierres qui fermaient la tombe de la vallée du Géranium, premier lieu d'inhumation de l'Empereur. Ces pierres sont au nombre de quatre : l'une, enfouie sous terre, reposait directement au-dessus des cercueils emboîtés ; les trois autres, au niveau du sol, étaient visibles de tous ceux qui se rendaient sur la tombe. Autrefois exposées dans la chapelle Napoléon de la cathédrale Saint-Louis, elles ont été transférées dans les années 1970 sous les murs du Dôme, dans un petit jardin spécialement aménagé en bordure du corridor de Nîmes, mais fermé au public. À l'occasion du bicentenaire de la mort de l'Empereur en 2021, le Musée prévoit le nettoyage et la protection des pierres, leur mise en valeur par un éclairage et des outils de médiation, ainsi qu'un nouvel aménagement paysager du lieu qui les accueille, afin de favoriser son accès au public.

**Pierres tombales
de Sainte-Hélène**



Aujourd'hui, l'Hôtel des Invalides allie donc monumentalité architecturale et aménité de ses espaces verts (dont certains gérés directement par la mairie de Paris), tant du côté de l'esplanade que de la plaine de Grenelle. **Il constitue de ce fait un havre de paix méconnu des Parisiens et des touristes, habité**

par de nombreuses espèces d'animaux, au premier rang desquels des lapins qui intriguent et amusent nos visiteurs. Parce qu'elle entretient une relation forte avec l'histoire et l'identité des Invalides, mais aussi avec sa mise en scène urbaine, **la dimension naturelle du site, à travers sa faune et sa flore, fera l'objet d'une valorisation spécifique**. Celle-ci exigera que soient menées au préalable des recherches complémentaires à celles qui ont présidé à la publication des deux ouvrages scientifiques, consacrés pour l'un, à l'Hôtel (2016), pour l'autre à la cathédrale Saint-Louis (2018), à partir des sources des XVIII^e (agence Robert et Jules-Robert de Cotte) et XIX^e siècles (papiers Brongniart). Elle fournira également matière à la mise en valeur du lien, très ancien, qui existe en France entre l'univers des jardins, l'art des fortifications et celui de la guerre, un rapprochement sur ce sujet avec le musée des Plans-reliefs devant être recherché.

3.4

DIVERSIFIER LA PALETTE DES EXPOSITIONS TEMPORAIRES

LA STRATÉGIE ET LES MODALITÉS INITIALES

La programmation, à partir de 2010, de **deux expositions temporaires par an** a eu d'abord pour objectif d'éviter qu'après l'effort considérable consenti pour ATHENA, l'institution et son image publique ne se figent et ne s'identifient, de façon durable et exclusive, avec le parcours permanent rénové pour l'essentiel entre 2000 et 2010. Il s'agissait aussi d'éviter le syndrome caractéristique des lendemains d'ouverture des grands musées, tant à Paris qu'en province ou à l'étranger, à savoir une augmentation spectaculaire de la fréquentation due à l'attrait de la nouveauté, suivie d'une progressif effritement, le public se détournant d'un lieu présumé connu, incapable de proposer une actualité renouvelée.

À ce titre, les expositions ont semblé le moyen le plus adéquat pour accroître la notoriété du Musée, en attirant, à l'inverse du Musée et du Dôme, **un public de proximité**, Français (74%), résidant en Île-de-France (55%) ou en provenance de régions proches et de pays européens accessibles en quelques heures, et ce dans un contexte où la conduite du chantier de rénovation par tranches avait permis de ne jamais fermer le Musée au public, mais l'avait privé du retentissement d'une réouverture totale qui aurait sans doute constitué un événement majeur. De fait, les retombées dans la presse et les médias du chantier ATHENA n'avaient pas été à la hauteur de l'investissement. Enfin, les compétences – internes et externes – mobilisées pour la rénovation

ne demandaient qu'à être à nouveau sollicitées pour poursuivre le travail accompli et explorer des thématiques abordées dans le cadre de la préfiguration.

La tâche n'était pas tout à fait aisée : en effet, si les espaces que nécessitait une telle programmation avaient été réalisés avant même le plan ATHENA en ce qui concerne l'auditorium Austerlitz, ils étaient certes mentionnés dans le contrat d'objectifs et de moyens (COM) pour les surfaces d'exposition temporaire, mais non prévus dans le schéma directeur, ni dans le programme d'investissement et moins encore dans le budget de fonctionnement de l'établissement pour ces derniers. Cependant, la volonté de la direction de l'établissement et l'adhésion de la tutelle et des administrateurs ont conduit le Musée à prendre les risques nécessaires et sa décision a été facilitée par le maintien de la fréquentation et des recettes de droit d'entrée afférentes, puis confortée par le succès de l'initiative.

C'est ainsi que fut mise en place une programmation d'expositions temporaires dans deux salles d'une superficie totale de 600 m², situées au 3^e étage de l'aile Orient, aménagées à cette fin en 2010. **Autour de cette programmation**, confirmée en 2011 et poursuivie depuis, **se sont organisées pour une part importante les autres offres culturelles du Musée** : conférences, colloques, concerts qui avaient constitué l'essentiel des manifestations proposées par l'établissement au cours de la décennie précédente, puis cinéma, visites, ateliers, et plus récemment, théâtre, découvertes hors les murs ou master class culinaires comme pour *Picasso et la guerre* (2019).

En outre, ces expositions ont toutes eu pour but de **poursuivre**, de **développer** et de **diversifier le travail scientifique engagé avec le réseau des institutions patrimoniales et universitaires françaises et étrangères**, en donnant au musée de l'Armée toute la place parmi elles que lui confèrent ses collections, ses missions et ses ambitions. Elles ont aussi visé à **explorer des périodes et des questions que le parcours permanent n'abordait pas dans son état de 2009-2010** et à traiter des thèmes préoccupant le public, soit **en s'emparant de sujets d'actualité** avec le recul historique requis pour les mettre en perspective, soit **en accompagnant les échéances commémoratives**, de façon à offrir une approche historique

des faits, à la fois en écho et en contrepoint des approches mémorielles proposées par nombre de manifestations publiques internationales, nationales ou locales.

Ces expositions ont été pensées selon un « modèle » commun, les collections de l'établissement et plus largement les œuvres, objets et documents y jouant un rôle central, quelle que soit l'importance par ailleurs des divers supports didactiques mis en œuvre. Par leurs natures, leurs statuts, leurs aspects, leurs provenances multiples, ces objets incarnent en effet la diversité des regards portés sur les mêmes faits ; la diversité des enjeux de ces événements et des significations qu'ils ont pu revêtir pour ceux qui en ont été les acteurs et les témoins, comme pour ceux qui sont dépositaires de leur mémoire ou pour ceux qui les ont étudiés. **Ils permettent de donner à comprendre aux visiteurs ce qu'est la diversité des sources de l'historien.** Leur juxtaposition soigneusement réfléchie est une métaphore de la complexité de l'histoire et du dialogue que son étude suscite. Quant aux outils didactiques – textes, mais aussi audiovisuels et multimédias, qui trouvent une seconde vie en étant implantés dans les parcours permanents –, ils fournissent des clefs de lecture et une analyse, à laquelle font écho d'autres voix, celles d'historiens sollicités pour l'occasion.

Ces expositions ont été et sont aujourd'hui encore produites dans un contexte financier très contraint, un budget de production tout poste compris (honoraires du scénographe et du graphiste, aménagements scénographiques, mobilier muséographique, catalogue, conception et production des multimédias, des audiovisuels et de l'ensemble des outils de médiation, communication et promotion, programmation culturelle, etc.) de 1 200 000 € de 2010 à 2018, réduits à 1 000 000 € annuels à partir de 2019, sans prise en compte de l'inflation, étant provisionné pour en produire deux par an sur une surface, à chaque fois, de 700 m², là où des institutions nationales de taille équivalente consacrent annuellement un à plusieurs millions d'euros par exposition de type et de surface comparables. Ces montants ne représentent pour 2020 que 4,58% du budget de fonctionnement de l'établissement, tandis que le taux de couverture est, toujours par comparaison avec d'autres institutions, globalement très satisfaisant (compris entre 60 et 100%). **Les expositions temporaires du Musée ont en effet connu un succès grandissant** : de 251 364 visiteurs accueillis

entre 2011 et 2014, elles sont passées à 552 223 entre 2015 et 2018, soit une moyenne de 69 000 visiteurs par exposition avec un minimum de 43 268 visiteurs pour *Chevaliers et bombardes* inaugurée un mois avant l'attentat du Bataclan et un record de fréquentation pour *Napoléon stratège* qui a franchi la barre symbolique des 100 000 visiteurs en 2018. Si ces chiffres témoignent notamment de la pertinence du choix des sujets, les enquêtes de publics, systématiques, révèlent combien les expositions temporaires sont devenues **un véritable facteur d'attractivité pour le Musée**, la majorité des visiteurs venant spécifiquement pour elles, indépendamment de l'intention initiale de visiter les parcours permanents et le monument. Notons toutefois que le billet unique incluant les collections permanentes et l'exposition temporaire permet à plus de la moitié des visiteurs (57%) de poursuivre leur visite dans un autre espace du Musée. Se déclarant avec constance séduits tant par les scénographies, qu'ils jugent soignées, que par la richesse des dispositifs multimédias, les visiteurs génèrent un taux de satisfaction élevé (93 %). Enfin, les expositions temporaires sont aussi **un puissant facteur de notoriété** pour le Musée grâce aux retombées dans les médias qui représentent de 25 à 40% des retombées annuelles.

Pour donner plus d'ampleur à cette programmation, en proposant des expositions plus nombreuses, il faudrait à l'établissement des espaces, des équipes et des moyens financiers dont il ne dispose pas. Un calendrier très régulier et lisible de deux rendez-vous rythme donc l'année avec une exposition d'automne d'octobre à fin janvier et une exposition de printemps d'avril à fin juillet. Cette configuration, exceptionnellement modeste dans le paysage des 20 à 30 grandes institutions muséales d'Île-de-France, rend le choix des sujets difficile : **une seule exposition étant possible par saison (printemps ou automne), l'équilibre de la programmation et sa variété sont un enjeu essentiel** ; la programmation n'en est que plus réfléchie, ce qu'atteste notamment la détermination des sujets abordés, fixés d'une manière générale au moins trois, souvent quatre années avant l'inauguration. Enfin, **une attention extrême est portée à l'ensemble du processus d'élaboration**, depuis l'idée initiale discutée en comité de conservation jusqu'à l'inauguration. L'équipe de commissariat, exclusivement interne à quelques exceptions près, est **accompagnée d'un comité scientifique** qui concourt tout d'abord à la définition du sujet par une note d'intention synthétique qui cerne les principaux enjeux et sert

de base et de référence à la conception du projet, puis à la construction du synopsis détaillé, avant d'être consulté pour la composition de la liste d'œuvres et associé aux réflexions portant sur la scénographie et les moyens didactiques mis en œuvre.

Chaque exposition donne lieu à la parution d'un catalogue scientifique de référence, auquel contribuent les meilleurs spécialistes et dont l'éditeur – Somogy, Gallimard, La Martinière, Casterman, Nicolas Chaudun, Liénard, Faton... – est choisi au terme d'une consultation. Deux livrets, l'un destiné aux adultes, l'autre, s'appuyant sur un parcours dédié, destiné au jeune public sont disponibles gratuitement en plusieurs langues à l'entrée de l'exposition. Par ailleurs, l'habitude a été prise de traduire systématiquement en deux ou trois langues tous les supports didactiques (cartels, textes de parties et de sous-parties) et depuis 2019, le public a accès à un parcours audioguidé payant, en français et en anglais, composé d'une vingtaine de points d'intérêt. Des ressources en ligne (textes, paniers de notices du portail des collections, vidéos et podcasts de la chaîne youtube du Musée, etc.) permettent au public de préparer ou de prolonger sa visite.

Parmi les enjeux qui ont présidé jusqu'à présent au choix des sujets retenus, on citera **la recherche d'un équilibre entre les diverses périodes traitées, la volonté d'aborder les sujets dont le traitement dans le parcours permanent semble insuffisant** et, a fortiori, ceux qui en sont aujourd'hui encore absents. On mentionnera aussi **le souci de faire reposer les expositions sur des partenariats nationaux et internationaux propres à renouveler les approches**. Enfin et surtout la volonté de faire de nécessité vertu en préparant et en organisant **soigneusement les synergies entre expositions, séminaires et colloques, chantiers de récolement, projets d'acquisition ou de restauration**.

Dans l'intervalle de deux expositions patrimoniales, précisément pendant les périodes de montage et de démontage, **un dispositif d'expositions documentaires sur panneaux**, accessibles « hors-douane » à tous les visiteurs des Invalides, y compris ceux qui n'ont pas acquitté un billet d'entrée au Musée, a été proposé de 2010 à 2018, sur les piliers de la cour d'honneur ou dans le corridor de Perpignan. Ces manifestations ont été le plus souvent liées aux échéances commémoratives et certaines d'entre elles ont bénéficié d'une couverture médiatique importante, ainsi de *Vive le dessin libre! Charles de Gaulle en caricatures* (2012), *L'Hy-*

perbataille de Verdun (2015) et *Rouget de Lisle et La Marseillaise* (2016). Un soin particulier a été apporté à la qualité de l'iconographie, ainsi qu'à la rigueur et à l'accessibilité des textes ; à cette fin ont été systématiquement sollicités le soutien de partenaires comme l'ECPAD, quand il ne s'est pas agi de coproductions avec la Fondation Charles de Gaulle et le musée de l'ordre de la Libération, comme le concours d'historiens spécialistes des questions traitées à des fins de conseil et/ou de relectures. Ces expositions ont été depuis 2013 mises en ligne sous forme de feuillet hebdomadaire sur le site internet du Musée et demeurent accessibles par cette voie au-delà de leur fermeture. Par ailleurs, la Société des amis du musée de l'Armée (SAMA) leur a consacré depuis 2014 un article dans sa revue, afin que subsiste une trace éditoriale de ces travaux. Les retombées médiatiques de ces manifestations sont sans commune mesure avec celles des expositions patrimoniales mais elles ne passent pas pour autant inaperçues des médias, grâce notamment à l'actualité commémorative à laquelle elles sont liées (*Verdun, La Marseillaise*), aux partenariats et à l'originalité des sujets enfin (*Vive le dessin libre ! Charles de Gaulle en caricatures* ou *Les Soldats du stade. Une armée de champions ?*). Le travail scientifique qu'elle suscite contribue souvent à la mise en valeur des collections, selon des modalités qui incitent le public à des allers-retours entre les piliers de la cour d'honneur et le corridor de Perpignan, devenus salle d'exposition temporaire et les salles d'exposition permanente où les œuvres sont réellement présentées, voire – virtuellement – les réserves où elles sont conservées. En ce sens au moins, elles participent donc du dialogue entre le Musée et le monument qui l'abrite, conformément aux intentions des fondateurs.

Enfin, **quelques expériences dans le domaine des expositions « hors les murs »** sont à signaler, même si elle résulte davantage d'occasions saisies à la faveur de partenariats et de propositions extérieures, que d'une démarche dûment programmée. Tel fut le cas pour *Napoléon III et l'Italie, 1848-1870. Naissance d'une nation* en 2011 avec la Fondation Alinari de Florence et le musée du Risorgimento de Milan, *Napoléon et l'Europe* en 2012 avec la Kunst- und Ausstellungshalle der Bundesrepublik de Bonn qui en était l'initiateur, ou encore *Soldats inconnus. Photographies d'Antoine Schneck* avec le CMN à l'Arc de Triomphe de l'Étoile, tandis que *Histoires d'armes* au château de Blois en 2013 résulte d'une sollicitation conjointe de cet établissement et de la tutelle, dans le cadre des *Rendez-vous de l'histoire* alors consacrés à la

guerre, tout comme *La Grande Guerre vue par les peintres français. Œuvres des collections du musée de l'Armée*, présentée à la demande de la DPMA au musée du 22^e Royal Régiment de Québec.

LES ÉVOLUTIONS ENVISAGÉES

La période qui a suivi le projet ATHENA s'est construite, on l'a vu, sur la base d'un outil exceptionnel, mais à moyens constants et avec des ambitions modestes, proportionnées aux espaces disponibles, aux effectifs mobilisables et aux crédits de fonctionnement dédiés, puisqu'avec deux expositions patrimoniales annuelles de 600 m² chacune, la programmation du musée de l'Armée se situe très en deçà de celles des autres grandes institutions nationales parisiennes. Pour autant, la fréquentation de ces expositions a significativement augmenté, tirant celle, globale, de l'établissement, de même que les échos dans les médias sont en progression spectaculaire, et plus largement la notoriété de l'établissement. Il en résulte des attentes nouvelles, des suggestions, des propositions même, auxquelles le Musée n'est pas en mesure de répondre, du moins s'il entend conserver le cap qui est le sien, lequel résulte de la contrainte spatiale qui détermine le format, la durée, la typologie des œuvres présentées, ainsi que le modèle économique des expositions.

Jusqu'à présent, l'établissement a consacré au moins une exposition patrimoniale sur trois à une échéance commémorative, les expositions documentaires de la cour d'honneur ne pouvant répondre à elles seules à cet impératif. L'équilibre annuel de la programmation, notamment dans la perspective de la création de nouveaux espaces portant pour l'essentiel sur les XX^e et XXI^e siècles, a imposé qu'une exposition sur deux traite de cette période, soit en totalité, soit pour une part importante. Les liens indispensables entre la programmation et les collections qu'elles doivent mettre en valeur en les revisitant, ont également conduit à envisager qu'au moins une fois tous les deux ans une exposition soit consacrée aux périodes dites « ancienne » et « moderne » et qu'il ne s'agisse pas toujours d'une manifestation à sujet napoléonien, bien que les attentes en la matière soient nombreuses. Les expositions proposées par le musée de l'Armée doivent aussi se faire l'écho de cet atout majeur de ses collections, qu'est la « profondeur » chronologique, laquelle permet d'aborder tous les sujets ou presque en les replaçant dans la perspective

du « temps long » : les approches thématiques doivent aussi y trouver leur place, dans le sillage d'*Histoires d'armes*, présentée au château royal de Blois en 2013 ou de *Dans la peau d'un soldat* en 2017, et ce, d'autant plus qu'aucun espace permanent ne le propose à ce jour. Enfin, les efforts pour concilier ces différents paramètres, tout en préservant la cohérence d'une programmation trop resserrée pour répondre à des sollicitations qui la diversifieraient davantage, ont à ce jour conduit l'établissement à renoncer à accueillir des expositions conçues et produites par ses homologues en France et à l'étranger. Pour les mêmes raisons, il a été exclu de faire appel à un(e) commissaire invité(e) qui aurait proposé sur les collections, sur un sujet déterminé en liaison avec lui/elle, un regard nouveau et original.

Instruit de ces constats et dans la perspective de son projet d'extension, le musée de l'Armée entend revisiter et diversifier sa politique d'expositions temporaires :

- **en consolidant leur modèle économique** par une double stratégie, qui joue aussi bien sur les dépenses que sur les recettes, et qui passe principalement par :
 - **la relocalisation des espaces qui leur sont consacrés**, en privilégiant un emplacement en rez-de-chaussée ou à l'étage mais doté d'une circulation verticale dimensionnée, pour éviter les grutages coûteux (des matériaux de construction comme des œuvres) et faciliter l'accès du public, moins contraint en termes de superficie utilisable (pour pouvoir augmenter la jauge), de hauteur sous plafond et de résistance au sol (pour les œuvres lourdes et de très grands formats), désimbriqué du circuit de visite (contrairement à aujourd'hui où prédomine le croisement des flux avec les autres espaces de l'aile Orient), desservi de manière spécifique et exploitable séparément (notamment en nocturne), désenclavé et à forte visibilité depuis la façade Nord et la cour d'honneur ;
 - **l'éco-conception** par l'incitation faite aux scénographes d'être davantage vertueux d'un point de vue environnemental, par l'achat d'un parc de mobilier muséographique réutilisable, par le passage à des technologies plus économes comme la led ;
 - **la co-production et l'itinérance** avec d'autres institutions, françaises ou étrangères ;
 - **une recherche plus grande d'équilibre entre exigence scientifique et attentes du public, projets mettant en valeur les**

collections du Musée et ceux faisant davantage appel aux ressources extérieures ;

- **la création d'un catalogue d'expositions documentaires**, soit conçues comme telles, soit reprenant sous la forme de déclinaisons légères le propos des expositions patrimoniales les plus porteuses, notamment à destination du public scolaire, national ou étranger, l'objectif étant de les orienter le plus possible vers un rayonnement « hors les murs » et non plus vers une présentation exclusive *in situ*.
- **en diversifiant les sujets, les approches, les formats, les durées et la nature des propositions** pour fidéliser les publics déjà convaincus et conquérir de nouvelles audiences. Venant s'ajouter aux deux expositions patrimoniales annuelles, la création de trois nouveaux parcours, conçus de façon évolutive, selon différentes temporalités de renouvellement (d'un mois à un an) et l'éditorialisation des parcours existants, qui feront une large place à des accrochages, des installations et des expositions dossiers (de 3 à 6, voire 12 mois), contribuera à l'enrichissement d'une offre moins académique qui devra, pour conserver de la lisibilité, être élaborée de manière globale, cohérente et complémentaire.
- **en donnant toute leur place aux ressources audiovisuelles et aux outils numériques de médiation les plus innovants** (séquences en réalité augmentée, virtuelle ou mixte interactives ; hologrammes ; médiation individualisée et sur mesure avec Chatbot, cartels à puces RFID, etc. ; tables multitouchs permettant une approche collective, voire collaborative, pour les groupes, notamment scolaires, etc.) ;
- **en développant des dispositifs dédiés aux familles, aux publics étrangers et en situation de handicap** (espaces de manipulations, d'essayage et de jeux pour les enfants ; version « famille » et élargissement des langues disponibles pour le parcours pour le parcours dédié à chaque exposition dans le guide numérique du Musée ; dispositifs multi-sensoriels, planches en braille et images en relief (thermoformées) pour les déficients visuels, etc.).



4.

Conserver pour quoi faire ?

La dynamique des collections

Riche d'une collection de référence au niveau international dans le domaine de l'histoire militaire dont il s'évertuera à achever le récolement, le musée de l'Armée poursuivra une politique sélective d'acquisitions, propre à accompagner l'extension de son parcours permanent, à combler ses lacunes, à conforter ses atouts et à s'ouvrir à la création contemporaine dans le domaine des représentations. En parallèle, il s'appuiera sur un schéma directeur de ses réserves afin de tendre vers la constitution d'un pôle de conservation d'excellence.

-



Yan Morvan (né en 1954),
Champs de Bataille,
Bataille de Belchite,
24 août-6 septembre 1937,
Belchite, Aragon, Espagne,
détail, 2017

Paris, musée de l'Armée,
inv. 2016.41.26

Rendre compte de la richesse des collections du musée de l'Armée, évaluées à plus de 500 000 œuvres, objets et documents, toutes inscrites à l'inventaire « musée de France », tient de la gageure. On se contentera donc, d'abord, d'en dresser un portrait synthétique, tant en termes de volume que de typologie et de localisation, puis de mettre en évidence les points forts en ce qu'ils constituent autant de ressources et d'atouts pour le Musée, ainsi que les points faibles ; enfin, de souligner les aspects des collections et de leur histoire – inattendus ou méconnus pour certains – qui font ou peuvent faire écho aux interrogations, sensibilités ou enjeux actuels.

PORTRAIT « CAVALIER »

Comme on l'a dit précédemment, les collections du musée de l'Armée sont à l'origine issues de deux musées distincts, réunis par décret en 1905 : le musée d'Artillerie créé en 1797, installé à l'hôtel national des Invalides depuis 1871, et le musée historique de l'Armée créé en 1897 sous l'impulsion de l'association La Sabretache.

Les collections du musée d'Artillerie rassemblaient principalement des armes, des armures et des pièces d'artillerie. On peut également porter à son crédit des acquisitions de collections ethnographiques, ainsi que des objets issus de fouilles archéologiques.

Le musée historique de l'Armée, de son côté, réunissait des collections d'iconographie, d'uniformes et de décorations.

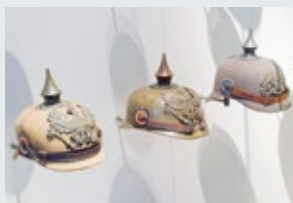
Les collections des deux musées s'avèrent donc complémentaires en ce qui concerne l'histoire et le patrimoine militaires.

NATURE ET VOLUME DES COLLECTIONS

L'évaluation quantitative des collections du musée de l'Armée reste jusqu'à ce jour approximative – **environ 500 000 items dont 15 000 exposées et 25 000 déposées à l'extérieur** – dans la mesure où un décompte complet des collections n'a jamais été mené à bien et s'affine au fur et à mesure de l'avancée du récolement, où des séries d'objets ont pu être enregistrées sous un seul numéro d'inventaire et où le statut de certains objets n'a pas encore été tranché.

La diversité des collections

- 1 Jean-Auguste-Dominique Ingres (1780-1867),
Napoléon I^{er} sur le trône impérial, 1806**
Paris, musée de l'Armée, inv. 4; Ea 89.1; inv. 5420
- 2 *La Comète*, canon de 24**
Paris, musée de l'Armée, inv. 120
- 3 *Armure à Mars et à la Victoire***
Paris, musée de l'Armée, inv. G 51
- 4 *Casques à pointe présentés dans les espaces Troisième République*, salle «Les Poilus»**
Paris, musée de l'Armée, inv. 10605, inv. 06413, inv. 10606
- 5 *Niveau pendulaire de pointage de canon***
Paris, musée de l'Armée, inv. 37098
- 6 *Figurines des musiciens du premier régiment de grenadiers à pied de la Garde Impériale*, 1804-1815**
Paris, musée de l'Armée, inv. 37447 à 37495
- 7 *Guidon du régiment de la Reine-Dragons***
Paris, musée de l'Armée, inv. 997.900
- 8 *Georges-Victor Hugo (1868-1925), L'arrivée du pinard***
Paris, musée de l'Armée, inv. 19365.23; Eb1000
- 9 *Trompette de cavalerie***
Paris, musée de l'Armée, inv. 19110
- 10 *Caparaçon***
Paris, musée de l'Armée, inv. G 762.1



	2
1	3
4	6
5	7
8	10



Le département ancien **(de l'âge du Bronze à 1642)**

Il rassemble environ 10 000 objets, essentiellement armes et armures de guerre, de chasse et de tournois (armes blanches et à feu ayant appartenu aux rois de France Valois et Bourbons, productions des grands ateliers d'armurerie européens, des fourbisseurs et arquebusiers des XVI^e et XVII^e siècles, etc.). Son emprise chronologique s'étend de **la Préhistoire** (âge du Bronze) à **la fin du règne de Louis XIII (1643)**. Cependant, ses collections concernent très majoritairement la période qui va du XIII^e siècle à 1643. Elles incluent également **les collections extra-européennes** (armes ottomanes, chinoises, japonaises, africaines, etc.), hors de toute considération chronologique.

Le département moderne **(de Louis XIV à Napoléon III)**

Il compte environ 15 000 objets, essentiellement des uniformes, de l'armement et de l'iconographie, mais aussi de nombreux « objets personnalisés », ainsi que les souvenirs de Napoléon I^{er} et de ses maréchaux. Il assume également la gestion de la section des figurines historiques, rassemblant plus de 150 000 pièces (de carte, de plat d'étain ou de plomb), hors de toute considération chronologique.

Le département contemporain **(1871-1945 et post-1945)**

Il compte environ 40 000 objets de toute nature. Il gère également la section des emblèmes et les décorations, toutes périodes confondues, soit environ 7 000 objets (3 000 décorations et 4 000 emblèmes).

Traditionnellement suspendus aux voûtes de la cathédrale Notre-Dame de Paris depuis le XVI^e siècle, **les emblèmes** pris par la monarchie française sur les armées étrangères ont rejoint en 1793 l'église Saint-Louis des Invalides, fermée au culte et devenue le « temple de Mars et des vertus guerrières ». Les trophées des guerres de la Révolution sont quant à eux déposés à la Convention, dans la mesure où ils incarnent la contri-

bution essentielle de l'armée à l'édification politique de la Nation. Il faut attendre le Directoire pour qu'ils soient transférés au palais du Luxembourg avant de rejoindre définitivement les Invalides. Dès 1799 s'impose l'usage – non systématique – de déposer solennellement les emblèmes pris à l'ennemi dans l'église Saint-Louis des Invalides : entre 1600 et 1800 pièces sont ainsi appendues des deux côtés de la nef à la fin du Premier Empire. Cependant, dans la nuit du 30 au 31 mars 1814, alors que l'Europe coalisée est aux portes de Paris, le maréchal Sérurier, gouverneur des Invalides, brûle, selon l'usage de la guerre, dans la cour d'honneur l'ensemble de ces trophées afin qu'ils ne tombent pas aux mains de l'adversaire. Seuls 129 d'entre eux échappent à l'autodafé. Si la Restauration laisse nue la voûte de l'église, Louis-Philippe la regarnit au moyen, notamment, de 71 emblèmes en provenance d'Alger. En 1859, Napoléon III décide que seront décorés de la Légion d'honneur tous les régiments qui « prendront un drapeau à l'ennemi », ce qui suscite une forte émulation à l'occasion des conquêtes coloniales du Second Empire et de la Troisième République, dont profite l'accrochage de la nef. **Tous ces emblèmes avaient vocation à être exposés jusqu'à ce qu'ils tombassent en lambeaux, ce qui manifestait symboliquement la victoire sur l'adversaire, mais entraînait en contradiction avec leur nouveau statut d'objet patrimonial.** Aussi, dès 1976, le musée de l'Armée a-t-il restauré les emblèmes les plus abîmés. En décembre 1990, à l'occasion des travaux de ravalement des murs de la nef, tous les trophées ont été déposés. **Aujourd'hui, ce sont 126 drapeaux que le visiteur peut admirer de part et d'autre de la voûte.**

Le département Artillerie

Il rassemble des matériels d'artillerie (canons, mortiers, obusiers, matériels d'accompagnement, etc.), des modèles réduits d'artillerie, des instruments de mesure et de vérification, des accessoires et des munitions (boulets, obus, projectiles spécialisés) à vocation mémorielle ou didactique, soit environ 4 000 objets. Les collections du département concernent un large champ chronologique – du Moyen Âge à nos jours – et géographique – pièces françaises, européennes et extra-européennes. À noter que la collection de modèles réduits d'artillerie est l'une des plus importantes au monde, avec un millier de pièces, pour certaines royales et princières, qui représentent parfois le seul témoignage conservé de matériels aujourd'hui disparus.

Le département des peintures et sculptures **– cabinet des dessins, estampes et photographies,** **dit « département Iconographie »**

Le département évalue ses collections à 215 000 items. Les collections de documents imprimés, d'archives privées, d'arts graphiques et photographiques ont été gérées par la Bibliothèque du Musée dès 1905. En 1992, le cabinet des estampes, des dessins et de la photographie a été créé, puis rattaché en 1993 au département des peintures et sculptures. Le département gère désormais de façon cohérente l'ensemble des collections liées à la représentation du soldat, des conflits et du monde militaire. L'ensemble comprend 2 251 peintures, 882 sculptures, 9 000 dessins, 60 000 photographies et 20 000 estampes et affiches.

Les collections de dessins ont été constituées par des achats, des dons et des legs. Le fonds, qui comprend, outre des œuvres en feuilles, une centaine de pastels et 300 albums (dessins et estampes), comprend des œuvres du XVI^e au XX^e siècle, avec une forte proportion d'œuvres françaises des XIX^e et XX^e siècles : représentation d'uniformes (Lucien Rousselot, François Hippolyte Lalaisse), épopée napoléonienne (Giuseppe Pietro Bagetti), expéditions du Second Empire. Le musée de l'Armée conserve également le fonds d'atelier du peintre Édouard Detaille, légué à l'État à son décès, composé de carnets de dessins de jeunesse et d'œuvres préparatoires à ses grandes compositions peintes. La collection de dessins de la Première Guerre mondiale s'est constituée grâce aux dons des artistes missionnés sur le front par le musée de l'Armée : François Flameng, Charles Duvent, Georges Scott... La Seconde Guerre mondiale est évoquée par des œuvres de Jean Delpech et Albert Brenet, ainsi que par quelques fonds d'artistes déportés tels que Jeanne Letourneau et Gino Gregori.

Avec une collection de près de 20 000 feuilles, les estampes et les affiches imprimées du musée de l'Armée couvrent un vaste champ chronologique allant du XVI^e siècle à nos jours. Les conflits représentés ne se cantonnent pas à ceux auxquels la France a pris part, mais s'étendent aux événements militaires s'étant déroulés sur les cinq continents. Aux séries chrono-thématiques s'ajoutent des séries classées par artistes.

Gravures allemandes sur cuivre du XVI^e siècle (dont des Dürer), grandes batailles de Louis XIV et de Louis XV, estampes de la Grande Guerre ou affiches de propagande de la Seconde Guerre mondiale, ce fonds, encore trop peu connu, est une mine d'informations pour les chercheurs.

La collection de photographies du musée de l'Armée s'est construite depuis la création du musée historique de l'Armée en 1896 et compte plus de 30 000 tirages en feuilles, près de 20 000 photographies sur support verre (négatifs et positifs), 4 000 négatifs sur support souple (nitrate de cellulose essentiellement), près de 400 albums, quelques calotypes, une dizaine de daguerréotypes. Cette riche collection couvre quasiment tout le spectre de l'histoire depuis 1845, date du plus ancien daguerréotype conservé au musée de l'Armée, jusqu'à 2014 avec un reportage photographique d'Édouard Elias en République centrafricaine. Toutefois, la majeure partie de la collection traite d'une période comprise entre 1855 et les années 1920. La collection documente la vie militaire en métropole et dans les anciennes colonies, les conflits armés auxquels a participé l'armée française, les opérations militaires, l'histoire de l'Hôtel des Invalides, du musée de l'Armée et de ses collections. Elle comprend aussi un très important ensemble de portraits de soldats, d'officiers ou de combattants non militaires qui constitue également une galerie d'uniformes unique. Au-delà de la représentation de l'armée française en temps de paix et de guerre, la collection comporte enfin des photographies des armées étrangères et de conflits auxquels l'armée française n'a pas participé (armées russe, britannique, allemande, etc.).

Ces fonds sont pour la plupart issus d'une production non officielle et proviennent :

- **d'amateurs « éclairés » au XIX^e siècle**, notamment d'officiers qui – bien avant l'intérêt officiel de l'institution pour la photographie – ont participé à l'essor de ce médium par leur curiosité issue d'une culture humaniste et d'une solide formation scientifique (photographies des lieutenants Prétrel ou Mougin, du lieutenant-colonel Mangin, etc.).
- **d'artistes du XIX^e siècle** documentant la vie militaire du Second Empire tels que Le Gray, Nadar, Franck, Disdéri, Mayer & Pierson, Winter, les frères Lumière, etc.

- **de photographes envoyés en mission ou d'amateurs lors des conflits du XIX^e siècle** : Méhédin, Durand-Brager, Langlois, Fenton, etc. en Crimée (1855); Méhédin, Couppier, etc. en Italie (1859); Aubert au Mexique (1862-1867); Braun, Peter & Saglio et *alii* lors de la guerre de 1870 et de la Commune; de soldats ou d'officiers lors de la guerre des Boxers; Woltz (photographe bulgare) lors des deux guerres balkaniques, etc.
- **d'œuvres réalisées lors des expéditions coloniales par des artistes envoyés ou des militaires missionnés** tels que Moulin en Algérie, le lieutenant Humbert au Tonkin et Madagascar, le docteur Hocquard au Tonkin, le futur général Nieger en Afrique du Nord, etc.
- **de photographes amateurs ou professionnels pendant la Première Guerre mondiale**. Ces opérateurs photographiques, qu'ils aient fixé sur pellicule leur destin individuel lors du conflit sous une forme de récit photographique, ou participé aux opérations comme photographes officiels (Charles Hallo et Eugène Pépin, précurseurs de la photographie aérienne), font de la collection du Musée un ensemble unique en France.

Stricto sensu, cette collection traite de la représentation du monde militaire essentiellement français, des conflits auxquels il participe et de sa vie en temps de paix. D'un point de vue formel et au sens large, les œuvres et documents qui la composent appartiennent aux genres de la photographie documentaire, du photoreportage, de la photographie amateur, de la photographie vernaculaire et du portrait. Indépendamment de ces genres et au-delà de l'intention des auteurs, certaines photographies conservées peuvent être considérées sous un angle esthétique ou témoigner d'une démarche artistique propre à leur auteur. Nous pouvons citer les œuvres de Léon Méhédin sur la Crimée et l'Italie ou celles de Gustave Le Gray au camp de Châlons. Les collections de photographies du musée de l'Armée n'ont donc pas pour objet principal la représentation de la guerre dans son ensemble (ce que l'on appelle communément le genre de la photographie de guerre) ni des réflexions d'artistes sur l'armée, les conflits ou leur représentation.

Depuis 2009, la décision a été prise d'étendre les collections à la représentation du fait militaire contemporain avec l'acquisition de reportages auprès de photojournalistes ou d'artistes photographes.

Photographes amateurs ou professionnels, artistes plasticiens ou grands reporters



1 Philippe de Poulpique (né en 1972), *Hommage national à sept soldats français morts en Afghanistan, 19 juillet 2011*

Paris, musée de l'Armée, inv. 2013.33.6

2 Yan Morvan (né en 1954), *Champs de Bataille. Bataille de Belchite. 24 août-6 septembre 1937. Belchite, Aragon, Espagne*

Paris, musée de l'Armée, inv. 2016.41.26

3 Emeric Lhuisset (né en 1983), *Théâtre de guerre. Photographie avec un groupe de guérilla kurde, Irak, 2011-2012*

Paris, musée de l'Armée, inv. 2018.24.2



Le département Musique

Le département est responsable de la collection d'instruments de musique (300 objets environ). Ces instruments relèvent, pour la plupart, des catégories des membranophones et aérophones ou instruments à percussion et à vent, les plus utilisés dans la musique militaire.

Le fonds instrumental du Musée est donc révélateur des pratiques musicales militaires, mais aussi de quelques hauts lieux de la fabrication instrumentale française et étrangère, comme en attestent de prestigieuses signatures relevées sur ces instruments. Si les marques de fabrication sont peu nombreuses, celles qu'on relève proviennent de facteurs de grande notoriété. Ainsi en est-il de Johann Leonhard III et Friedrich Ehe (Allemagne, cuivres, XVIII^e siècle), Triebert et Simiot (France, bois, XIX^e siècle), Raoux (France, cuivres, XIX^e siècle), Forveille (France, cuivres, XIX^e siècle) ou encore Adolphe Sax (France, bois et cuivres, XIX^e siècle).

La Bibliothèque

Faisant l'objet d'une gestion et donc d'un inventaire distincts de ceux des collections muséales, le fonds de la Bibliothèque, hérité du musée d'Artillerie et du musée historique de l'Armée, mérite cependant d'être mentionné en raison de son **exceptionnelle richesse patrimoniale**. Il rassemble 30 000 monographies, du XVI^e siècle à nos jours, 600 titres de périodiques français et étrangers, dont 250 vivants. Ce fonds, très spécialisé, constitue une référence dans le domaine des armes, des armures, de l'artillerie, des uniformes français et étrangers, des emblèmes et décorations. À ces thèmes majeurs s'ajoutent des ouvrages consacrés à Napoléon I^{er} et son entourage, à l'hôtel des Invalides, à la musique militaire, ainsi que des textes réglementaires, des historiques de campagnes et de régiments, des biographies et mémoires, ainsi que des ouvrages d'histoire et d'histoire de l'art. Les périodiques se composent de revues d'armes, d'uniformes et d'histoire militaire, ainsi que de revues à diffusion restreinte publiées par des musées, des associations civiles et militaires, et des sociétés savantes. Le fonds documentaire comprend des dossiers classés selon cinq grands thèmes : matériel (armes, artillerie, véhicules, équipement, immobilier), troupes (classées par armes ou subdivisions d'armes), histoire,

beaux-arts et biographies, mais également les dossiers d'œuvre du Musée. La Bibliothèque conserve en outre des catalogues de musées français et étrangers, d'expositions et de ventes. À cet ensemble constamment enrichi s'ajoutent **des livres anciens, rares et précieux, des manuscrits enluminés** comme le *Graduel et Antiphonaire à l'usage de Saint-Louis* (1682) et **quelques fonds d'archives privées.**

RÉPARTITION PHYSIQUE DES COLLECTIONS

Environ 15 000 objets (récolement en cours d'achèvement) sont présentés dans les salles d'exposition permanente du musée de l'Armée ou disséminés sur le site des Invalides (matériels d'artillerie, sculptures, peintures et emblèmes), tandis qu'environ 25 000 objets (récolement en cours d'achèvement) sont déposés dans une institution tierce. Plus de 40 000 objets sont donc conservés en réserve, tant sur le site des Invalides que dans des réserves externalisées.

CAS PARTICULIER : LES OBJETS EN DÉPÔT

Les pièces déposées par le Musée à des tiers

La majorité des 25 000 œuvres – soit 474 dépôts depuis 1909 – déposées par le musée de l'Armée auprès d'institutions patrimoniales ou non patrimoniales, tant civiles que militaires, l'est en France : c'est notamment le cas de l'ancienne collection du musée Franchet-d'Espérey à Alger, affectée en février 1963 au musée de l'Armée qui en a assuré la répartition d'une large partie au bénéfice des écoles de Saint-Cyr et Polytechnique, du musée national de la Marine, de la Légion étrangère et des différentes écoles de l'armée de Terre. En France, les plus gros dépôts en terme de volume de pièces concernées l'ont été au bénéfice de l'École de l'Infanterie (4 564 dont le fonds de l'association La Koumia), du musée de l'Empéri à Salon-de-Provence (2 939), du musée d'art et d'industrie de Saint-Étienne (2 374), du Centre de déminage de Marly-le-Roi (1 000), du Service historique de la Défense à Vincennes (800), du musée de la figurine historique à Compiègne (627), du musée du quai Branly-Jacques Chirac (609), du musée de tradition de l'Officier, Saint-Cyr-Coëtquidan (509) et du musée de la Chasse et de la Nature à Paris (316). Sur les 406 items déposés par le Musée dans des établissements

étrangers, le plus grand nombre est déposé en Europe (290 items) et en Amérique du Nord (97 items). Douze sont localisés dans des musées africains (musée de l'Armée à Tunis et musée militaire de Bloemfontein en Afrique du Sud), six en Australie et un seul au Japon.

Les pièces déposées par des tiers au Musée

Le musée de l'Armée a reçu des objets en dépôt depuis le XIX^e siècle. La procédure de dépôt « réglementaire », c'est-à-dire fixée par une convention en bonne et due forme entre le Musée et le déposant, n'est en revanche en vigueur que depuis 1955. 1500 objets environ, résultant de 317 opérations de dépôts, bénéficient aujourd'hui au musée de l'Armée. Ce chiffre devrait être revu à la hausse dans le cadre des opérations préalables au récolement en lui-même.

Outre les 194 dépôts consentis par des institutions, le Musée a reçu 81 dépôts de particuliers rassemblant 348 objets, ainsi que 44 « dépôts russes » rassemblant 235 objets.

LES POINTS FORTS

Au nombre d'entre eux, il faut assurément compter **les collections dites « anciennes »**, du Moyen Âge au milieu du XVII^e siècle, qui comprennent un nombre important de pièces impériales, royales et princières unanimement considérées comme des chefs-d'œuvre et qui placent l'établissement parmi les trois ou quatre plus riches du monde avec la Real Armeria de Madrid, la Hofjagd- und Rüstkammer du Kunsthistorisches Museum de Vienne, les Royal Armouries de Leeds et la Rüstkammer de Dresde. S'y ajoutent **les collections en relation avec le Premier Empire**, du moins celles relatives à l'Empereur lui-même, aux maréchaux et généraux ; enfin, **les collections se rapportant au Second Empire et à la Troisième République**, au moins jusqu'à la Première Guerre mondiale incluse.

Plus fondamentalement, les atouts majeurs du musée de l'Armée quant à son patrimoine résident dans **le spectre chronologique très vaste** qui couvre une période exceptionnellement longue, **de l'âge du Bronze au début du XXI^e siècle** : il existe fort peu d'établissements à même d'offrir à leurs visiteurs et aux chercheurs un panorama aussi étendu, aucun qui conserve autant

de pièces d'une telle qualité et d'un tel intérêt pour chacune des époques représentées. Ainsi, au Royaume Uni, en Allemagne, en Espagne, en Italie, en Belgique, aux Pays-Bas, le Musée n'a-t-il pas d'homologue à proprement parler, qui puisse se comparer à lui mais, dans chacun de ces pays, deux ou trois – parfois plus – interlocuteurs pour les différents domaines que couvrent ses collections.

En outre, **le site qu'il occupe, monument majeur, chef-d'œuvre de l'architecture classique française et qui peut être considéré comme l'une des pièces maîtresses à part entière des collections**, est un témoin du pouvoir de la monarchie absolue autant que de la place qu'y occupaient les armées et plus largement le fait militaire. L'édifice permet par ailleurs, grâce à ses décors peints, d'illustrer les guerres que le Musée restitue dans ses salles et, au moyen de son architecture, encore très lisible, d'évoquer la vie des soldats après leur carrière active, souvent négligée dans les musées d'histoire militaire. Enfin et surtout, son destin et **son statut de haut lieu mémoriel**, qui s'établit au fil des siècles, bien au-delà de la seule fonction de nécropole militaire, lui confère aujourd'hui encore une place, dans la vie de l'institution militaire comme dans la vie publique en général, qui fait solennellement écho aux collections d'armes et d'uniformes du Musée, ainsi qu'à des tableaux d'histoire tels que *La Remise des nouveaux drapeaux et étendards à l'armée française par le Président de la République sur l'hippodrome de Longchamp le 14 juillet 1880*, peint par Édouard Detaille. **Autant de ressources qui permettent de répondre à d'innombrables questions, relatives aux époques les plus diverses** et, surtout d'aborder les thèmes et sujets les plus variés sans se limiter à une seule période, en les replaçant dans une perspective historique propre à stimuler la réflexion des visiteurs sur l'actualité la plus immédiate.

QUELQUES LACUNES

Malgré ce constat, plusieurs faiblesses doivent être mises en évidence, sur la triple base d'une comparaison avec les musées étrangers ; des lacunes ou discontinuités qu'un œil exercé relève dans le parcours permanent existant ; des difficultés que les équipes scientifiques et de médiation éprouvent à traiter certains thèmes ou sujets dans le cadre d'une visite pédagogique,

d'un programme de formation, d'une exposition temporaire, etc. On mentionnera principalement :

- **la rareté des représentations artistiques** (peintures, sculptures, dessins, estampes, photographies...) **ou issues de la culture populaire** (bandes dessinées, jouets, objets et supports publicitaires...), **contemporaines des faits ou personnages qu'elles évoquent pour les XVI^e, XVII^e et XVIII^e siècles, ainsi que pour la plus grande partie du XX^e siècle**, qui rend difficile la transmission aux visiteurs de l'image que les acteurs des conflits guerriers et les sociétés de ces époques se faisaient / se font d'eux-mêmes, comme des combats et des guerres dans lesquelles ils étaient / sont engagés.
- **la faiblesse relative des collections dites d'Ancien Régime, du milieu du XVII^e à la fin du XVIII^e siècle, comme de celles liées à la Révolution française**, notamment en matière d'uniformes, plus largement de textiles et de pièces d'équipement, qui est très dépendante, il est vrai, de la rareté sur le marché de pièces de ces époques.
- **le retard pris dans la constitution de collections de *militaria*** (armes, effets et tenues, pièces d'équipement) **de la seconde moitié du XX^e siècle**, même si beaucoup a été fait ces toutes dernières années en ce domaine.
- **la rareté des pièces**, pour la plupart d'aspect modeste, **qui se rapportent aux simples soldats** et permettent d'en évoquer la condition comme la culture matérielle, particulièrement pour la période dite « moderne » pour laquelle l'intérêt s'est souvent concentré sur les figures les plus glorieuses, au risque de donner des armées une image déformée. Cette lacune est, là encore, en voie d'être comblée pour la période contemporaine.
- **la très faible représentation**, pour les salles « modernes » notamment, **des adversaires des armées françaises** et, a fortiori, des conflits dans lesquels notre pays n'a pas été engagé (lacune que met en évidence a contrario l'espace des salles contemporaines qui est consacré à la guerre des Boers et aux conflits d'Extrême Orient).
- **l'absence quasi-totale de pièces volumineuses et spectaculaires** – artillerie lourde, véhicules, aéronautique... –, explicable

par les espaces qu'occupe le musée de l'Armée, actuellement trop exigus pour déployer de tels matériels, au point que la quasi-totalité de ceux qui appartiennent à ses collections sont déposés à Saumur, Draguignan, Bourges, au musée de l'Air et de l'Espace. Il faut souligner qu'à Bruxelles, à Londres, à Dresde, de telles pièces, présentées en grand nombre, en partie sur des sites spécifiques qui leur sont réservés, contribuent à la notoriété et à l'attractivité des homologues du musée de l'Armée. Au-delà d'une politique volontariste d'acquisition, la création d'un parcours dédié à l'après 1945 et d'une salle d'actualité sur les engagements militaires français imposera d'envisager la possibilité de couvrir l'une des cours intérieures des Invalides, à proximité des espaces dévolus au Musée, afin d'y déployer de tels matériels.

UNE DIVERSITÉ EXCEPTIONNELLE ET MÉCONNUE

Au-delà du truisme qui consisterait à rappeler que **les collections du musée de l'Armée ressortissent toutes, directement ou indirectement, à l'histoire militaire**, il importe de nuancer ce que cette appréciation pourrait avoir de réducteur, en signalant **leur extrême variété**, fruit de l'histoire de leur constitution et base possible d'une lecture polysémique, plus riche et plus stimulante du fait militaire. À cette fin, on soulignera que les armes, et même dans une certaine mesure les armures anciennes, provenant du musée d'Artillerie, étaient pour une large part dirigées vers des usages civils : apparat, parades, tournois, chasse..., ce que démontre aujourd'hui encore la visite des espaces où elles sont déployées selon des modalités qui mettent en évidence la grande variété de leurs destinations. En outre, l'histoire de la constitution des collections de l'établissement et de ses deux prédécesseurs, pour toutes les périodes et aires géographiques, dessine des ensembles majeurs, susceptibles d'intéresser bien d'autres disciplines ou champs de la connaissance comme on va le voir.

L'histoire des sciences et des techniques

C'est l'approche qui a présidé à la constitution des collections du musée d'Artillerie depuis son origine. Cette tradition s'est poursuivie, bien au-delà et jusqu'à aujourd'hui, par un intérêt pour

les expérimentations en matière de tenues, d'armes portatives ou lourdes, d'équipement, révélatrices des réponses apportées par la technologie aux défis proposés par l'évolution des conflits guerriers et des moyens mis en œuvre par les belligérants. En témoignent les modèles réduits d'artillerie qui nous conservent la trace d'impasses technologiques ; les tenues d'essai du début du XX^e siècle, vite abandonnées après une levée de boucliers de l'État-Major et... de La Sabretache ; les prototypes d'armes à feu ainsi que la quasi-totalité des modèles de fusils réglementaires depuis 1717 ; les instruments de mesure de calcul ou de vérification indispensables à la création, à la maintenance ou au contrôle des matériels. Autant d'exemples qui font du musée de l'Armée un conservatoire des moyens techniques mis au service de l'art de la guerre, pour certains appelés à jouer un rôle très important à plus ou moins longue échéance dans le monde civil.

L'archéologie

Dans la cartographie des savoirs du Second Empire et de la Troisième République, les disciplines que l'on commence à qualifier de sciences humaines ou sociales sont moins éloignées qu'il n'y paraît des sciences dites exactes et des sciences expérimentales. La place des collections archéologiques au musée de l'Armée en est une illustration : elles ont souvent été sous-estimées, alors même que le musée d'Artillerie – dont deux éminents directeurs, tous deux anciens élèves de l'École polytechnique, Félicien de Saulcy (1807-1880), puis Octave Penguilly L'Haridon (1811-1870), ont eux-mêmes fait figure de pionniers en la matière – a collecté du mobilier archéologique, préhistorique et antique pour l'essentiel, avant même l'inauguration du musée des Antiquités nationales de Saint-Germain-en-Laye par Napoléon III en 1867. Il est vrai qu'aujourd'hui seul un cabinet situé dans les espaces du département des armes et armures anciennes, ignoré de nombreux visiteurs du fait de sa situation défavorable, témoigne de cette richesse. Cependant, l'apport de l'archéologie à la connaissance du fait militaire pour les époques moderne et contemporaine s'est frayé une place, encore trop modeste, dans les espaces dévolus au Premier Empire (restes des soldats de la Grande Armée retrouvés dans le charnier de Vilnius) et à la Seconde Guerre mondiale (objets retrouvés dans des épaves au large d'Omaha Beach).

L'anthropologie

Successeur de Saulcy et Penguilly L'Haridon, passionné d'anthropologie, le commandant Lucien Leclerc crée en 1876 la galerie du costume de guerre, dont les maladresses et les approximations – criantes aujourd'hui – ne doivent faire oublier ni le succès qu'elle a rencontré à ses débuts, ni l'ambition qui est celle d'une anthropologie historique du combattant, ni la fortune qui s'étend jusqu'à nos jours, manuels scolaires et imagerie populaire s'étant copieusement inspirés des modèles ainsi fournis. Il procède parallèlement à des achats, réemploie des pièces précédemment acquises et sollicite certaines missions et expéditions militaires envoyées en Afrique, en Asie et en Océanie à des fins de collecte. Les pièces ainsi réunies servent de base à la construction de la galerie du costume ethnographique, objet muséographique et projet didactique original accessible au public en 1877, avant même l'ouverture du musée du Trocadéro. De façon significative, ces deux ensembles ne sont plus visibles, respectivement depuis le début des années 1970 et la fin de la Première Guerre mondiale. Fait plus regrettable, les mannequins de la galerie du costume ethnographique ont été démembrés et les pièces qui les composaient pour une large part transférées au musée du Trocadéro puis de là, au musée des Arts africains et océaniens et enfin au Quai Branly.

Les Beaux-Arts

La place des Beaux-Arts est considérable dans les collections du musée de l'Armée ; elle a longtemps justifié, dans son logo sous la silhouette du Dôme, la mention « Art et Histoire » et revêt, selon les époques concernées, des formes diverses dont quelques-unes méritent d'être soulignées.

Les armes et armures anciennes – royales ou princières pour beaucoup – provenant du musée d'Artillerie sont dues aux meilleurs armuriers, orfèvres, graveurs, arquebusiers du continent européen. Certaines font partie d'ensembles complexes dont d'autres éléments sont significativement conservés au Metropolitan Museum à New York, au Kunsthistorisches Museum de Vienne, aux Staatliche Kunstsammlungen de Dresde, voire au musée du Louvre, bien moins riche que les précédents dans ce domaine. Ces établissements sont donc, pour cette partie de leurs collections, les homologues du musée de l'Armée et ces pièces prestigieuses, dont le décor à sujet guerrier présente

une iconographie d'origine biblique, antique ou mythologique, y font écho à des tableaux de maîtres de la Renaissance, à des sculptures ou à des pièces d'orfèvrerie civile...

Les collections dites « modernes » se rattachent elles aussi pour une part au domaine des Beaux-Arts. C'est le cas **des canons classiques** dus aux meilleurs fondeurs de l'époque, comme des modèles réduits d'artillerie, mais aussi d'autres **pièces prestigieuses du Premier au Second Empire** : emblèmes, ordres, uniformes et habits de cérémonie qui illustrent à dessein le savoir-faire de l'industrie du luxe, singulièrement celui des manufactures royales et impériales et dont la valeur de représentation est première, **sans oublier les œuvres dessinées, gravées ou peintes dues à des artistes illustres** principalement du XIX^e siècle comme Gros, Gérard, Charlet, Raffet ou Ingres, tout aussi remarquables par leur provenance, pour ne rien dire **des photographies commandées par Napoléon III**, comme celles du camp de Châlons par Gustave Le Gray.

Il faut rappeler par ailleurs **la place** – directe ou indirecte, mais primordiale – **qui fut celle d'artistes comme Meissonnier, Detaille et Neuville** dans la création de l'établissement. Cette tradition se perpétue jusqu'à la Première Guerre mondiale, mais guère au-delà, par les missions de peintres de premier plan, tels que **Félix Vallotton ou Maurice Denis**, envoyés au front par le ministre de la Guerre ou par le Musée lui-même.

Les collections coloniales

Une mention toute particulière doit être faite des collections liées aux expéditions lointaines et à l'histoire coloniale de la France. **Abondantes et de grande qualité**, elles sont aussi fort diverses :

- quant aux aires géographiques représentées : Maghreb, Afrique subsaharienne, Proche et Moyen Orient, Chine et Asie du Sud-Est, Océanie, plus marginalement Amérique latine ;
- quant à la nature des objets concernés, puisqu'elles comprennent des armes, effets et pièces d'équipement des troupes coloniales et de leurs adversaires, mais aussi des pièces caractéristiques des cultures propres aux territoires colonisés, résultats de prises de guerre, souvenirs ou fruits de collectes souvent menées par des officiers érudits ;
- quant aux périodes couvertes enfin, qui vont des phases d'exploration puis de conquête au processus de décolonisation engagé au milieu du XX^e siècle.

Significativement, après des travaux universitaires de la fin des années 1990 et du début des années 2000, la connaissance de ces collections et plus largement des collections dites extra-européennes, dont la provenance est plus diverse, puisqu'elles comprennent des cadeaux diplomatiques remis dès l'Ancien Régime aux souverains, a beaucoup progressé à la faveur du récolement. Celui-ci a en effet mis en évidence leur histoire et leur statut juridique, souvent complexes nombre d'entre elles ont suivi un itinéraire qui passe, au gré des dépôts successifs, par le musée d'Artillerie, le musée des Colonies devenu musée national des arts d'Afrique et d'Océanie, le musée d'ethnographie du Trocadéro puis le musée de l'Homme, enfin le musée du Quai Branly et le musée de l'Armée. Elle a aussi récemment bénéficié des travaux de préparation des expositions consacrées en 2012 et 2013 à l'Algérie, puis à l'Indochine, ainsi que du recrutement en 2019 d'un **chercheur de provenance** qui s'est prioritairement penché sur les collections africaines, dans la perspective du futur parcours consacré à l'histoire de la colonisation et de la décolonisation, mais aussi de deux expositions temporaires programmées en 2023 et 2025.

LA RELATION AVEC L'HISTOIRE IMMÉDIATEMENT CONTEMPORAINE

Elle a toujours constitué, dans l'histoire des trois établissements qui se sont succédé, **un enjeu essentiel**, mais selon des modalités variables. Ainsi le musée d'Artillerie et ses prédécesseurs, le Garde-Meuble de la Couronne comme le Magasin royal des armes, ont-ils été le réceptacle puis le conservatoire de pièces qui reflétaient, souvent de façon systématique, les recherches en cours en matière d'armement et la nature des matériels mis à la disposition des armées. Cette dimension de conservatoire des techniques appliquées à l'armement, née pendant la Révolution avec les prolégomènes du futur musée d'Artillerie, est toujours cultivée par le musée de l'Armée qui cherche à acquérir, notamment dans la perspective de son futur parcours dédié à l'actualité de l'armée française, soit des prototypes de matériels, grâce aux liens établis avec les industriels du secteur, soit de façon plus exhaustive, les armes et les équipements de référence à l'instant T, ce qui apparente sa démarche à celle de la BnF dans le cadre du dépôt légal. Les collections coloniales sont quant à elles pour une part le

fruit de collectes, auprès de l'administration et des unités, qui ont donné lieu à un versement sinon immédiat, du moins à peine différé; le reste résulte de dons de familles de soldats ayant servi dans les troupes coloniales.

Dans certains cas, la réalité est plus complexe, des pièces à forte valeur symbolique ayant été affectées à l'hôtel des Invalides avant même l'installation en son sein des musées qui les conservent aujourd'hui. Il faut mentionner à cet égard **les objets confiés aux Invalides en mai 1807**, après la bataille d'Iéna : une épée, un hausse col et un cordon de l'ordre de l'aigle noir réputés avoir appartenu à Frédéric II de Prusse. Il en va de même **des objets napoléoniens** accueillis comme des reliques et exposés dans la *cella* du Dôme avant la construction du tombeau. S'y apparentent aussi la situation **des emblèmes pris à l'ennemi**, traditionnellement appendus aux voûtes de Notre-Dame de Paris, transférés sous la Révolution dans l'église Saint-Louis devenue « Temple de Mars et des vertus guerrières » ou encore celle de **certaines pièces d'artillerie** qui constituent aujourd'hui la batterie des trophées : tous sont entrés plus tardivement dans les collections du Musée à proprement parler, à la création de ce dernier, à la différence **des plaques commémoratives** de l'ancienne église des soldats et des galeries de la cour d'honneur, lesquelles relèvent aujourd'hui encore du Gouverneur des Invalides.

Au XX^e siècle, l'entrée dans les collections de pièces immédiatement contemporaines ne fait en principe l'objet d'une politique systématique qu'en raison de leur statut, ainsi des emblèmes réglementaires ou des trophées, « versés » par le ministère de la Guerre. Seule exception notoire : **les circonstances exceptionnelles de la Grande Guerre**, qui conduisent le général Niox à transformer la salle d'honneur en « salle des trophées », puis à créer successivement une « salle des souvenirs de la Grande Guerre » et, enfin, une « salle des Alliés ». Cette démarche s'accompagne, sinon de commandes à proprement parler, du moins de **missions d'artistes**, et d'une **collecte intensive** qui porte tant sur « des cartes des régions des opérations, avec notices relatant les principaux engagements » que sur « des écussons représentant les armoiries des villes bombardées », « du matériel, des objets et accessoires divers d'armement et d'équipement en usage pendant la guerre », mais aussi des pièces d'artillerie, des avions, des carcasses de zeppelins ou de gothas.

LES PRIORITÉS ACTUELLES

Si la politique d'acquisitions du Musée conduite parallèlement aux travaux ATHENA a été très largement déterminée par les aménagements en cours, en particulier pour la Seconde Guerre mondiale, la période qui s'est ouverte après son achèvement a été l'occasion d'une remise à plat, favorisée par le lancement du récolement, et de la définition d'axes majeurs.

Parmi ceux-ci, il faut souligner **les considérables efforts accomplis par le département contemporain** pour combler les lacunes et enrichir les collections du Musée principalement :

- **en matière d'objets et d'effets**, souvent modestes, témoignant de **la condition du soldat** à partir de la Première Guerre mondiale : paquetages, petit matériel portant les stigmates de l'usage, voire du combat ;
- **en matière de pièces dûment documentées**, souvent acquises avec des documents, lettres, photographies à caractère personnel qui permettent de rattacher le détenteur à ses états de service, mais aussi à son parcours familial, à son origine sociale et à son histoire intime ;
- **pour la période postérieure à la Seconde Guerre mondiale**, de la Guerre froide aux OPEX des années 1990 et 2000 ;
- **pour les conflits coloniaux** : paradoxalement, les collectes qui visaient à mieux documenter les guerres de décolonisation ont souvent conduit à des dons exceptionnels en relation avec les guerres de conquête du XIX^e siècle.

Presque aussi nombreuses ont été les acquisitions pour les collections iconographiques, marquées par une attention portée notamment :

- **aux débuts de la photographie de guerre**, des campagnes de Crimée et d'Italie à la Première Guerre mondiale, en passant par les conflits coloniaux d'Algérie et d'Indochine, la vie de l'institution militaire et des armées sous le Second Empire et la Troisième République et la guerre franco-allemande de 1870 - 1871, avec, pour la Première Guerre mondiale, un intérêt particulier porté à **la pratique amateur**, dans la continuité de l'ouvrage *Photographies de Poilus. Soldats photographes au cœur de la Grande Guerre* (Paris, éd. Somogy, 2004) et de l'exposition *Vu du Front. Représenter la Grande Guerre* en 2014 ;

- **à la photographie des conflits contemporains**, domaine dans lequel plusieurs achats importants ont été réalisés, pour plusieurs d'entre eux après des contacts noués avec l'artiste – Éric Bouvet, Yann Morvan, Emmanuel Ortiz, Philippe de Poulpiquet, Émeric Lhuisset – ou son ayant-droit – Willy Rizzo –, permettant de créer des passerelles visuelles, esthétiques et thématiques avec des représentations d'époques plus anciennes ;
- **à la peinture d'histoire de l'époque classique**, trois tableaux de Laurent de La Hyre (acheté avec l'aide du fonds du Patrimoine), Marin Le Bourgeois et Adam Frans Van der Meulen venant compléter les collections qui ont par ailleurs bénéficié d'un dépôt des Royal Armouries avec un *Louis XIII enfant en armes couronné par la Victoire* de l'atelier de Rubens ;
- **à la tradition de la peinture militaire de la seconde moitié du XIX^e et du début du XX^e siècle**, puisque des œuvres aussi différentes que des croquis d'Édouard Detaille, des huiles sur carton de Gerolamo Induno et un tableau peint pendant la Grande Guerre par Maurice Denis ont rejoint les collections ;
- **au domaine du dessin** (Guillaume Apollinaire, *Autoportrait en cavalier masqué décapité*, 1916), **de l'estampe et de l'affiche des XIX^e et XX^e siècles**.

De manière générale, **en ce qui concerne les acquisitions de photographies**, la démarche du musée de l'Armée s'inscrit en complément des autres institutions culturelles, muséographiques et archivistiques de la Défense et de la Culture. Loin de « doubler », ses acquisitions sont réalisées en concertation constante avec les institutions partageant tout ou partie de la mission de l'établissement (musée d'Orsay, Bibliothèque nationale de France, musée Carnavalet, musée du Quai Branly, etc.). Au sein du ministère des Armées, la politique d'acquisitions du musée de l'Armée s'inscrit de la même façon dans une logique globale. Les musées de la Marine et de l'Air et de l'Espace sont systématiquement consultés lorsque les projets sont susceptibles d'entrer dans leurs champs de compétences ; le Service Historique de la Défense est également saisi en amont lorsque des archives publiques sont susceptibles de lui être reversées et – de façon systématique – lors des commissions scientifiques d'acquisition de la Défense. L'ECPAD – qui conserve les images produites par l'établissement et les services de presse et de communication du ministère des Armées tels que la DiCOD depuis 1915 ainsi que des fonds privés – est un partenaire habituel du musée de l'Armée. Sa vocation de production,

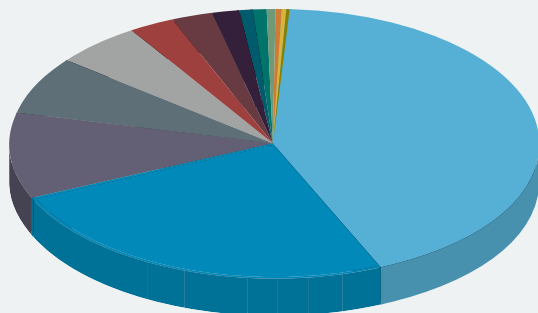
de documentation et de communication d'images au service de la Défense est fréquemment mise en avant par le musée de l'Armée. Ce dernier, par sa vocation scientifique et son projet directeur, doit cependant s'inscrire dans une démarche de réflexion et d'étude plus large sur le fait militaire et guerrier dont l'image fait partie intégrante. En outre, en tant qu'établissement patrimonial à vocation muséale, le musée de l'Armée acquiert des « objets photographiques » : objets de collection, ceux-ci sont sélectionnés suite à un processus rigoureux intégrant autant les questions d'image représentée que de support de représentation. Les tirages achetés sont choisis scrupuleusement en fonction de leur provenance, de leur état de conservation et de leur fidélité à l'intention initiale du photographe. Pour les épreuves tirées dans le cadre d'acquisitions de reportages récents, le Musée s'engage dans une démarche de production commune avec le photographe sélectionné afin de respecter au plus près ses volontés d'auteur et de contrôler la conformité des tirages avec les critères de conservation et de présentation les plus exigeants.

D'autres acquisitions sont venues, à la faveur d'opportunités, renforcer par des pièces importantes :

- **les collections dites anciennes**, dont une superbe épée Viking donnée par la Société des Amis du musée de l'Armée (SAMA) à laquelle est venu s'ajouter le dépôt par le musée des Beaux-Arts de Rennes d'une armure palatine ;
- **les collections dites modernes**, dont de nombreuses figurines, un fusil de demi-citadelle provenant du Magasin royal, un rare guidon du régiment Condé-dragons datant de 1776 et, surtout, l'habit de cérémonie du maréchal Ney, autrefois déposé au Musée par les descendants, ainsi que le *Portrait de Joachim Murat en maréchal de l'Empire* (1805) par François Gérard, acquis avec le concours exceptionnel du ministère des Armées et du ministère de la Culture – Fonds du Patrimoine ;
- **les collections d'artillerie**, pour l'essentiel dans le domaine des instruments de mesure liés à la conception, à la vérification ou à l'usage des pièces d'artillerie aux XIX^e et XX^e siècles ;
- **les collections d'instruments de musique**, complétées et enrichies dans la perspective de l'ouverture au public fin 2015 du Cabinet insolite où elles sont désormais présentées.

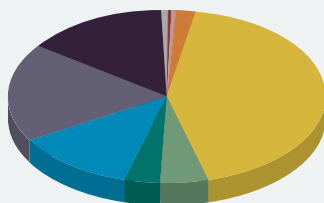
*Bilan cumulé des acquisitions
2015-2019*

**Répartition des acquisitions
par typologie**



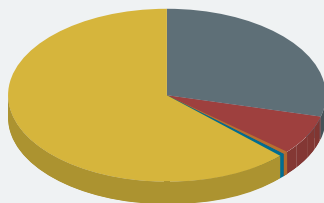
■ Photographie Album photographique 2 338	■ Objet civil, domestique 158	■ Instrument de mesure, d'optique, de transmission 36
■ Uniforme Coiffe Équipement 1 353	■ Figurine Maquette Modèle d'artillerie 127	■ Peinture 16
■ Dessin Estampe Affiche 553	■ Arme à feu Munition Accessoire arme 85	■ Artillerie Arme de jet 8
■ Symbolique 374	■ Arme blanche 54	■ Sculpture 3
■ Document Archive privée Carte 285		■ Instrument de musique 2

Répartition par période chronologique



■ Ancien Régime	■ 1849-1870	■ Première Guerre mondiale	■ Seconde Guerre mondiale
9	123	265	666
■ Révolution Empire	■ 1871-1914	■ Entre-deux-guerres	■ 1945-1989
3	2330	200	984
■ 1815-1848			■ 1989 à nos jours
5			815

Répartition par type d'acquisitions



■ Achat	■ Legs	■ Don
1562	2	3412
■ Cession	■ Dation en paiement	
425	1	

UNE AMBITION RAISONNÉE (2020-2025)

Base du parcours de visite permanent du Musée, comme de son rayonnement scientifique, support direct et/ou indirect de sa politique de publics et de médiation, les collections sont aussi la condition *sine qua non* de sa politique d'exposition comme de prêts. Cette dernière s'est d'ailleurs significativement développée depuis la création des réserves externalisées et le début du récolement, lesquels contribuent, l'une comme l'autre, à rendre les objets plus accessibles, virtuellement comme matériellement.

C'est dans ce contexte renouvelé que l'enrichissement des collections peut et doit être envisagé dans les prochaines années, avec l'assurance que tous les éléments sont en voie d'être réunis pour que la place au sein des collections d'une acquisition projetée puisse être mieux appréciée à l'avance. Par ailleurs, la définition désormais aboutie des ambitions de l'établissement en matière scientifique et culturelle permet de fixer des objectifs avec plus de précision encore. Il s'agit, bien sûr :

- **de combler les lacunes** (représentations artistiques ou issues de la culture populaire pour les XVI^e, XVII^e, XVIII^e, XX^e et XXI^e siècles ; objets témoignant de la vie quotidienne du soldat sous l'Ancien Régime, des adversaires de la France à l'époque moderne, des guerres révolutionnaires et contre-révolutionnaires ; véhicules et matériels tels que chars, ambulances, jeeps, camions, motos, etc. pour la période contemporaine) (cf. point 4.1.C du présent PSC) ;
- de ne pas abandonner pour autant la nécessité de **conforter les fonds de référence** (par exemple les pièces de la Maison du roi), en restant attentifs aux occasions majeures ;
- **d'explorer de nouveaux champs, relatifs aux périodes les plus récentes** – ce qui correspond à la vocation de l'établissement en ce qu'il est aussi un musée d'histoire contemporaine –, ainsi qu'aux dimensions de l'histoire des conflits armés qui apparaissent aujourd'hui indispensables à leur compréhension, en raison à la fois des progrès de la connaissance et de l'évolution des mentalités.

Cependant, il importe de veiller à inscrire cette démarche dans la durée et à bien peser les conséquences à long terme de l'ouverture de chaque nouveau « terrain » ou chantier.

En d'autres termes, le volume considérable des collections déjà conservées, ainsi que l'ampleur des domaines couverts par le Musée imposent une approche rigoureuse et sélective des acquisitions qui s'organisent autour de quelques axes majeurs :

- **les visages et regards de l'autre, tant les alliés que les adversaires**, notamment dans les guerres asymétriques, comprises dans l'acception la plus large du terme, qui inclut la campagne d'Espagne sous le Premier Empire, la participation des volontaires internationaux aux guerres de l'unité italienne, la résistance à l'occupant allemand pendant la Seconde Guerre mondiale et les guerres coloniales. Il n'y a en effet pas de guerre sans opposition et la conscience de l'existence de l'autre, sa connaissance même, sont indispensables à la compréhension de tout conflit et de ses enjeux.
- **les pièces qui témoignent de la culture matérielle et des conditions de vie des combattants**, ainsi que de leurs évolutions ou variations selon les époques et les terrains. Une attention particulière sera portée à celles qui sont dûment documentées, afin de pouvoir retracer à la fois leurs conditions d'usage, leur itinéraire et celui de leur(s) détenteur(s). L'enjeu est, grâce aux ressources des approches anthropologique et archéologique, de cerner la place du combattant dans la société dont il est issu, dans l'entité – régulière, paramilitaire ou irrégulière – à laquelle il appartient. Il s'agit aussi de montrer dans quelle mesure sa condition, les objets qui l'entourent, son mode de vie... différent de ceux des civils, c'est-à-dire du public qui les découvre.
- **les armes, matériels et équipements significatifs des évolutions ou des recherches technologiques**. Cet axe d'enrichissement prolonge la tradition d'établissement scientifique du musée d'Artillerie. Il permet de mettre en évidence les liens de l'institution militaire avec les progrès des sciences appliquées comme avec l'industrie en particulier, l'économie en général, mais aussi dans quelle mesure l'équipement d'une armée reflète le niveau de développement et/ou la prospérité de la société dont elle est issue.
- **les représentations des guerres et plus largement du fait militaire sous toutes ses formes**, qu'il importe de collecter en veillant à la diversité des techniques mises en œuvre ; des supports utilisés ; de l'ambition (ou de l'absence d'ambition)

esthétique dont elles témoignent ; de l'identité de leur auteur et du statut de ce dernier, de son éventuel donneur d'ordre ou commanditaire ; de leur proximité ou de leur éloignement, tant spatial que temporel avec les événements qu'elles figurent. L'enjeu est d'aider les visiteurs à décrypter les images du fait militaire et, plus généralement, à comprendre l'image que les sociétés se font de leur armée. **Une place importante sera faite dans ce cadre à la photographie contemporaine**, sachant qu'il s'agit de renouer avec une tradition interrompue depuis l'entre-deux-guerres et que les dernières années ont été marquées par une évolution fondamentale du traitement des guerres par les photographes et parallèlement du statut de ces photographies comme de leurs auteurs. **Un effort particulier sera également fait en faveur des représentations peintes, sculptées, dessinées, gravées, audiovisuelles ou numériques, des XX^e et XXI^e siècles.**

- **les objets témoignant des conséquences des guerres et plus généralement des conflits armés pour les populations civiles.**

Le musée de l'Armée n'est pas un musée de la guerre à l'instar de l'Imperial War Museum de Lambeth Road à Londres ni du Musée Canadien de la Guerre. Pour autant, il ne peut proposer à 1,2 million de visiteurs un parcours permanent qui passerait sous silence la question de la place et du rôle des civils dans les conflits. Les sujets et thèmes susceptibles d'être abordés par de tels objets sont entre autres la participation des civils aux guerres, les effets qu'ils en subissent et les efforts qu'ils consentent pour elles, la délicate question des « frontières » entre monde civil et monde militaire. S'y rattachent d'une certaine manière les objets qui témoignent des modalités du recrutement ou de l'engagement, y compris pour la période récente où la conscription a fait place à une armée de métier dont les efforts pour procéder à un recrutement de qualité laissent des traces matérielles.

- **les objets – armes, effets, matériels, pièces d'équipement, documents, représentations – qui permettent de documenter les conflits, mais aussi, plus largement, l'évolution du fait et de l'institution militaires au cours de la seconde moitié du XX^e et des débuts du XXI^e siècle.**

Pour le musée de l'Armée comme pour tout musée technique ou d'art contemporain, il n'est pas toujours aisé de discerner, en quelque sorte à chaud, les mutations majeures dont la signification historique appa-

raîtra mieux au fil des années suivantes. Pour autant, il serait dangereux d'attendre que le temps fasse son œuvre en la matière. Le double travail de veille et de collecte doit être entrepris au jour le jour, en s'appuyant notamment sur le réseau des experts armements et leurs contacts avec les unités, la police et la gendarmerie, qui permet d'importantes cessions de matériels réformés ou saisis. Les liens récemment noués par le département contemporain avec le Centre d'expertise du soutien des combattants et des forces (CESCOF) sont tout aussi prometteurs, de même que les relations établies avec les institutions prêteuses des expositions *Guerres secrètes, Dans la peau d'un soldat. De la Rome antique à nos jours* et bientôt *Forces spéciales*. Ces démarches, qui devront être concertées avec les musées d'armes, portent pour la plupart sur des objets qui sont acquis pour leur intérêt technique et leur représentativité ; elles ne dispenseront pas le Musée d'acquérir des matériels du même type, mais chargés d'une histoire individuelle.

- **les objets qui, conservant la traces d'usages propres à une époque ou à une aire géographique, voire à des circonstances précises, permettent des mises en perspectives et des comparaisons fécondes.** On l'a vu, le parcours permanent sous sa forme actuelle ne comporte pas d'espaces thématiques ; en revanche, les évolutions envisagées ci-dessus permettront d'y insérer, à leur place chronologique, des pièces susceptibles de proposer des rapprochements de ce type.
- **des objets qui apparaissent indispensables à la mise en œuvre de l'indispensable processus de rotation des pièces trop sensibles,** notamment à la lumière, pour supporter une exposition permanente. Il ne s'agit évidemment pas de « doubler » toutes les pièces, ce qui par ailleurs ne suffirait pas à en assurer la préservation, mais d'identifier avec précision celles qui sont seules à même de permettre l'évocation d'un fait, d'une figure, d'un phénomène crucial au sein du parcours et d'imaginer des solutions alternatives à leur présentation autres que celles qui résulteraient de la mise en œuvre de dispositifs didactiques.
- **des œuvres, objets ou documents en relation avec l'histoire de l'hôtel des Invalides et des musées qu'il accueille ou a accueillis.**

Attentif à mener une politique d'enrichissement raisonnée, le Musée aura à cœur, peut-être davantage que par le passé et dans la double perspective non seulement de la création des nouveaux parcours, mais encore d'éditorialisation des parcours existants, à **négoier avec des institutions patrimoniales françaises et étrangères, des dépôts entrants et/ou croisés**. Cela pourrait être notamment le cas, à travers un vrai travail de coopération internationale, avec les pays de l'ancien empire colonial français ou avec les anciens protagonistes de la Guerre froide. Cette dernière période sera tout particulièrement concernée, car les objets qui en sont le symbole (sous-marins, avions, blindés, missiles, etc.) et auxquels le public s'attend, font actuellement défaut au Musée, même sous la forme de modèles réduits et de maquettes (d'étude ou de présentation). Ceux-ci pourront fournir un biais facilement exposable, au même titre que la fiction et les dispositifs multimédias, mais il convient de garder à l'esprit que les visiteurs viennent voir en premier lieu des objets authentiques, dont le caractère spectaculaire, par leur encombrement même, est un facteur de forte attractivité. À cet égard, la couverture d'une des cours des Invalides et sa transformation en espace muséal seraient la solution la plus appropriée.

Participant de la même volonté de diversifier les modes d'acquisitions, le Musée réfléchit aussi à lancer **une grande campagne de dons sur le sujet de l'histoire de la colonisation et de la décolonisation**, comme il l'avait fait de 1997 à 2000 pour la Seconde Guerre mondiale. Parallèlement, **la collecte de témoignages** en vue de constituer des archives orales à vocation documentaire (dans le cas où elles n'existeraient pas) devra être envisagée auprès de responsables politiques ou d'officiers généraux en poste durant l'après 1945, mais également pour l'espace d'actualité auprès de militaires aux prises avec le terrain : cette collecte devra se faire en étroite collaboration avec le Service historique de la Défense et l'ECPAD qui pourront apporter au Musée toute leur expertise en la matière. Plus largement, pour la période la plus contemporaine, il conviendra que le Musée :

- se constitue un réseau d'intermédiaires au sein d'organismes militaires tels que l'Office national des anciens combattants (ONAC), la cellule d'aide aux blessés de l'armée de Terre (CABAT), l'Institution nationale des Invalides (INI), l'État-major de l'armée de Terre (EMAT), le pôle interarmées MUNEX (munitions

et explosifs) à Angers, le conservatoire d'aéronefs Canopée à Châteaudun, etc. ;

- cultive les liens établis avec le CESCOF ;
- s'appuie sur son partenariat avec l'ECPAD et se rapproche de photographes de guerre en leur passant des commandes ;
- organise avec régularité des campagnes de dons auprès de la communauté militaire, en s'appuyant, entre autres, sur les médias spécialisés.

LE CAS DES COLLECTIONS PHOTOGRAPHIQUES

Compte tenu de son projet d'extension et de l'évolution de son positionnement, le musée de l'Armée se propose d'axer sa politique d'enrichissement des collections photographiques vers :

- **la documentation de l'armée française :** son histoire, ses hommes, ses missions, ses équipements, son environnement, etc. Il s'agit d'un aspect largement évoqué dans les collections de photographies anciennes du Musée, notamment pour les périodes du Second Empire et de la Troisième République. D'un point de vue contemporain, la photographie pourrait accompagner – voire suppléer, lorsque cela est impossible – les acquisitions de matériels, uniformes et armements. **Il s'agirait de documenter tout à la fois le métier des armes et les façons de faire la guerre.**
- **la représentation de la guerre plus que du fait militaire** pour des opérations auxquelles participe l'armée française. Les guerres contemporaines sont en effet, pour l'essentiel, des guerres de coalition et/ou des guerres asymétriques dans lesquelles les populations civiles ne sont plus seulement des victimes, mais également des objectifs, des acteurs, voire des armes. Le point de vue devrait porter non seulement sur les opérations militaires, mais aussi sur leur impact sur les populations, sur l'environnement géographique et sur les regards « sur » et « de » l'ennemi. Le regard des populations occupées ou affectées par les conflits pourrait être également ciblé.
- **l'histoire de l'Hôtel des Invalides, du musée de l'Armée et de ses collections.** L'ambition exprimée par le projet scientifique et culturel du musée de l'Armée se traduira dans les nouveaux

aménagement des espaces qui lui sont ou seront dévolus. Les salles d'expositions, permanentes ou temporaires, les réserves comme les collections de l'établissement peuvent être des sujets pour des photographes dans une logique de confrontation des regards, de contrepoint et de dialogue, à l'exemple de travaux récents (Arno Paul, *Inventaire*, musée des Beaux-Arts de Nancy) ou plus anciens (Patrick Tourneboeuf, *château de Versailles*, *Archives nationales*). Des regards croisés entre conservateurs, historiens, artistes plasticiens et public autour de la collection et du Musée seraient à même de révéler l'évolution du musée de l'Armée.

En termes de forme photographique, le musée de l'Armée a surtout privilégié jusqu'à aujourd'hui **le reportage photographique**, dans la mesure où il constitue la forme principale de la représentation des conflits et de la documentation du monde militaire. L'immersion d'un photographe portant un regard personnel et critique sur son sujet permet en effet de conserver une certaine distance avec l'institution militaire, d'échapper à une démarche relevant de la communication et de prendre du recul face à l'événement pour l'inscrire dans le long terme. Ce regard devra néanmoins être élargi afin d'offrir des repères et des comparaisons ; en d'autres termes, il ne devra pas être exclusivement centré sur l'action de l'armée française et devra également prendre en compte le sujet dans une dimension plus globale. À l'instar du discours porté par le Musée, les événements et plus largement le fait militaire ne peuvent se comprendre que contextualisés.

La photographie documentaire, forme de langage photographique qui vise à décrire de la façon la plus réaliste et la plus objective possible, est un langage photographique qui permettra de construire des projets en dehors de l'actualité et d'engager une réflexion sur l'armée contemporaine. Parfois esthétisant, parfois plus neutre, ce langage permet un regard plus posé que le photoreportage et revendique une démarche systématique dans le traitement d'un sujet. Cette approche peut être adoptée pour des sujets tels que l'armement, l'uniforme, le soldat, l'architecture, l'impact des activités militaires sur l'urbanisme, etc.

La photographie amateur qui constitue un axe majeur d'acquisition pour les collections du musée de l'Armée traitant des périodes pré-1945 doit continuer à être explorée. Des conflits

tels que la guerre d'Algérie ou, plus récemment, les conflits en Irak ont montré l'importance de la photographie amateur dans la représentation de la guerre ; elle peut en effet, seule, traiter de l'intérieur des sujets et des motifs parfois inaccessibles aux photographes professionnels. L'importance sociale, politique et diplomatique de cette photographie a été révélée lors du scandale d'Abou Graib en 2004. Le passage au XXI^e siècle peut se lire comme un miroir du passage au XX^e siècle : les deux périodes sont en effet des moments de mutation photographique (miniaturisation et diffusion massive pour l'une, numérique pour l'autre) qui ont amené un essor de la production amateur lors des conflits (pour résumer : du Kodak au portable).

Entrée dans le champ du musée de l'Armée de façon très récente et, aujourd'hui encore, marginale, **la photographie plasticienne** peut également être un axe d'acquisition, probablement de façon moins systématique. Répondant à des circuits et des schémas différents des domaines de la photographie évoqués précédemment, elle traite néanmoins de sujets pouvant intéresser le musée de l'Armée. La réflexion de l'artiste sur la guerre, l'armée ou l'armement par exemple ainsi que la distanciation par rapport au réel peuvent amener un regard neuf et critique échappant au strict cadre de la représentation. On peut penser aux travaux de Raphaël Dallaporta (*Antipersonnel*, 2010 – *Ruins*, 2010), Jeff Wall (*Dead troops talk*, 1992) ou encore Julien Audebert (*Est/Ouest*, 2012) susceptibles d'apporter une dimension politique ou des réflexions sur la guerre et sa représentation ou encore l'histoire du médium. Le Musée a, dans un premier temps, privilégié l'achat d'ensembles cohérents par auteur (Bouvet, Poulpiquet, Rizzo, Elias) permettant un regard singulier sur un sujet. L'analyse comparée des fonds sera possible avec la poursuite des acquisitions. **Néanmoins, une approche globale devrait amener l'établissement, lorsque cela sera nécessaire, à confronter plusieurs regards sur un même sujet afin d'avoir cette hauteur de vue.** Les reportages d'Éric Bouvet ou d'Édouard Elias offrent deux points de vue sur l'Afghanistan et *Sangaris*. Ils permettent de représenter ces conflits, mais n'en constituent pas une vision globalisante et c'est ce qui fait leur intérêt. Ces fonds pourraient être complétés par d'autres regards adoptant des points de vue et intentions différentes (l'ennemi, la guerre civile, etc.). Par ailleurs, les acquisitions traitant de sujets plus anciens (guerre du Golfe, Liban, Balkans, etc.) ne permettront sans doute pas d'acquérir des reportages complets (des

« histoires » ou des « sujets magazines » selon le vocabulaire des professionnels de la photo) car le développement de cette approche est récent et lié aux mutations du photojournalisme. Il faudra donc, très probablement, chercher à construire ces fonds par des achats ciblés auprès de plusieurs photographes.

Pour répondre à ces enjeux, le musée de l'Armée devra diversifier ces modes d'acquisition :

- **les contacts avec les photographes ou leurs ayants-droit doivent être poursuivis.** L'objectif est de maintenir une veille relative à l'actualité photographique afin de repérer au plus tôt les reportages réalisés, mais aussi de devancer leur publication. Des accompagnements de projets déjà lancés peuvent être possibles. Cette veille est déjà effective (publications spécialisées, suivi et présence aux manifestations photographiques telles que le festival international de photojournalisme *Visa pour l'image* de Perpignan, le prix Bayeux-Calvados des correspondants de guerre, Paris Photo, etc.). En outre, ces contacts offrent l'opportunité au Musée d'avoir accès à des images d'archives susceptibles de documenter certains conflits passés et de constituer – a posteriori – des fonds sur des sujets non traités au Musée : la guerre du Golfe, les conflits dans les Balkans ou au Liban, etc. C'est cette démarche qui a précédé l'achat auprès de sa veuve de photographies de Willy Rizzo (1928-2013) réalisées pour le compte de *Paris-Match* en 1952 lors de la guerre d'Indochine.
- **les contacts avec les galeries et les acteurs du marché de l'art.** Certains fonds ou certaines grandes images iconiques ne sont accessibles que par cette voie. Dans ces cas, comme pour les photographies plus anciennes, les grandes institutions patrimoniales seront consultées afin d'éviter tout « doublon » dans les collections publiques.
- à l'instar de la **commande** adressée à Éric Bouvet, le musée de l'Armée pourrait poursuivre cette politique selon un rythme à définir. Ces commandes pourraient être :
 - **à visée documentaire sur l'armée contemporaine.** Les sujets afférents seraient confiés à des photographes n'appartenant pas au monde militaire et connus pour leur sensibilité documentaire. Ils permettraient de poursuivre la réflexion engagée depuis 2009 et l'expérience avec Éric Bouvet en l'étendant à

l'armée en temps de paix ou hors opérations. En effet, le rôle du musée de l'Armée ne se limite pas à la description des conflits, il concerne également le monde militaire de façon plus large. Or, aujourd'hui, il n'existe pas ou peu de production photographique sur ces sujets : les photographes du ministère des Armées (DICOD, ECPAD) traitent ces sujets dans une perspective et avec un objectif de communication bien plus que dans un souci documentaire. **L'enjeu pour le Musée en tant que tel, compte tenu de sa vocation scientifique, est de revendiquer une démarche documentaire qui implique une réflexion préalable sur le sujet et le point de vue, puis l'adoption résolue d'un parti pris.** Cette démarche est la condition préalable de reportages dont la forme et le fonds seront lisibles.

• **des reportages dans les zones de conflit, sur des sujets peu ou pas traités.** Le musée de l'Armée pourrait – si le cas se présente – s'engager dans des commandes auprès de photographes pour **documenter les conflits pour lesquels les images manquent.** C'était le cas en Afghanistan avec Éric Bouvet, car aucun reportage complet n'existait en 2009. La commande passée au photographe lui a permis de travailler pendant un mois sur un sujet non traité auparavant. Il pourrait être objecté que le rôle d'un Musée n'est pas de susciter de telles commandes. Deux réponses peuvent être apportées : d'une part, la commande publique est un dispositif parfaitement rôdé en France et porté par le CNAP en partenariat avec des interlocuteurs publics ou privés, parmi lesquels les musées qui sont nombreux depuis quelques décennies à y recourir. À l'instar de ses homologues et fort de son intérêt pour les représentations artistiques du fait guerrier et militaire qui ne doivent pas s'arrêter sur ses cimes à la première moitié du XX^e siècle avec Félix Valloton, Maurice Denis ou Alexander Calder – la guerre est, hélas, un phénomène universel et intemporel qui continue à inspirer les créateurs et il serait paradoxal que l'établissement ambitionne dans ses parcours permanents de dépasser 1945, tout en se privant de représentations postérieures –, le musée de l'Armée est parfaitement légitime à s'inscrire dans cette démarche qu'il souhaite appliquer aussi bien à la photographie qu'aux autres expressions plastiques, comme en témoignent les œuvres et installations commandées à Pascal Convert, Ange Leccia, Hélène Delprat, Marina Abramovic, Fabrice Hybert ou Julian Schnabel autour de la figure de Napoléon I^{er} pour les commémorations liées à la mort de l'Empereur en 2021. D'autre part, le monde de la photographie en général et du photojournalisme en

particulier, en voie de mutation depuis de nombreuses années, s'est largement ouvert à d'autres modes de commande et de financement. Ainsi, les reportages financés par des fondations privées ou humanitaires ne cessent de se développer, ce qui pallie la désaffection de la presse à l'égard de ce genre. Ce changement des voies de commande accompagne autant qu'il suscite les transformations de la photographie de reportage : moins liée à l'actualité immédiate, elle gagne en profondeur et se matérialise par des reportages au long cours qui contrastent avec la pratique antérieure de l'illustration de presse.

La procédure de commande reste à définir. Elle devra être établie après prise de contact et en concertation avec le CNAP. Dirigée, elle pourrait également être construite sous la forme du concours ou de la bourse, c'est-à-dire selon un mode ouvert. De façon globale, la question de la procédure est centrale, notamment le positionnement vis-à-vis de la commission scientifique pour les acquisitions des musées du ministère des Armées (CSA) à laquelle seront présentés les cahiers des charges relatifs à ces commandes, soit pour premier avis, soit pour information dans le cas de la tenue de comités ou de jurys faisant intervenir des institutions spécialistes de la commande publique d'art contemporain telle que le CNAP. Les œuvres issues de ces commandes et pouvant prétendre à intégrer la collection « musée de France », car répondant aux axes d'acquisition du présent PSC, ont vocation à être présentées devant la CSA.

4.3 D'UNE MAÎTRISE INTELLECTUELLE & PHYSIQUE : L'ACHÈVEMENT DU RÉCOLE- MENT...

FAIRE D'UNE NÉCESSITÉ LÉGALE, UNE VERTU GESTIONNAIRE

Principes directeurs

L'année 2019 marque le dixième anniversaire du début des opérations de récolement au musée de l'Armée, obligation légale depuis le vote de la loi du 4 janvier 2002 relative aux musées de France, définie dans ses modalités pratiques par l'arrêté du 25 mai 2004. C'est donc en mars 2009, avec un retard de cinq années par rapport à la parution de l'arrêté, que le Musée s'est engagé dans ce processus, au terme ou presque de sa rénovation, et ce, de façon à la fois paradoxale et aisément explicable :

- aisément explicable parce qu'en cette matière comme en d'autres, la priorité a été donnée au grand chantier ATHENA conduit avec une ponctualité rare ;
- paradoxale parce que – à la différence de la méthode retenue pour d'importantes opérations conduites au même moment lors de la création du musée du Quai Branly, puis du MUCEM –, le choix des pièces exposées dans les espaces rénovés s'est fait à partir des connaissances préexistantes et sans la « mise à plat » complète qu'aurait permis un chantier des collections doublé d'un récolement.

Avant 2009, des opérations avaient bien été mises en place, mais selon une méthodologie qui s'apparentait davantage à un pointage des collections, assorti d'une saisie ou d'une mise à jour dans la base de données, notamment lors des déménagements des œuvres non-exposées vers les réserves externalisées, ou des fermetures de salles avant leur rénovation dans le cadre du plan ATHENA. Ces travaux ne s'accompagnaient pas systématiquement d'un retour à l'inventaire et de la rédaction de procès-verbaux validés expliquant en détails les opérations, et s'ils ont constitué une base de travail utile, ils n'ont pas été considérés comme du récolement au sens strict.

Le Musée s'est donc doté d'un **plan de récolement décennal (PRD) en octobre 2009** et a élaboré un certain nombre d'outils, fiche de récolement, modèle de procès-verbal, vade-mecum des dépositaires, notamment avec le concours précieux de la Commission de récolement des dépôts d'œuvres d'art (CDROA). **Un premier avenant** au plan de récolement décennal a été validé en 2015 et annexé au Contrat d'objectifs et de performance (COP) 2015-2019, et un second, s'appuyant sur le bilan des cinq dernières années est en cours d'élaboration pour la période 2020-2025, **l'objectif étant que l'ensemble des collections ait été récolée à la fin de l'année 2025.**

À l'été 2010, un nouveau service, **le département Experts et Inventaire (DEXI)**, a été créé par rapprochement de la cellule inventaire et du pôle des experts armement du Musée, qui dépendaient auparavant respectivement de la régie des collections et du département contemporain. Confié à une conservatrice fraîchement diplômée de l'Institut national du patrimoine (INP), ce département s'est, parmi ses missions, vu confier un rôle de coordination, de centralisation et de mise en œuvre de la

politique de récolement mise au point par la direction adjointe, avec le concours des départements de la conservation. En quelques années, les effectifs du DEXI ont été stabilisés et renforcés passant de 2,5 ETP en 2009 à 6 ETP en 2010 à la création du département, puis à 7 ETP en 2011 et 8 en 2015. Le département a pu, en outre, bénéficier du renfort de vacataires recrutés sur des contrats de 10 mois, affectés au récolement des dépôts ou au récolement décennal en fonction des besoins. À cet égard, un effort considérable a été consenti dès janvier 2019 par l'établissement qui a inscrit au titre de sa trajectoire 2020-2024, annexée à son nouveau COP, 70 mois de vacances par an pour le récolement.

Dès lors, les opérations ont pu être lancées selon deux axes parallèles, mais étroitement liés :

- d'une part, **le récolement décennal des collections exposées au public à l'Hôtel national des Invalides ou conservées en réserves** ;
- d'autre part, **le récolement des dépôts**.

L'étroite imbrication entre ces deux axes apparaît toutes les fois où l'on peut penser qu'un objet déposé de longue date et non vu a, en fait, été restitué au Musée sans qu'aucune des deux parties en ait gardé la trace. C'est en effet seulement dans le cadre des campagnes de récolement décennal encore à mener dans les réserves du Musée et dans celles du dépositaire, que cette hypothèse peut (ou pourra) être confirmée ou infirmée. À l'inverse, l'identification exacte de certaines pièces conservées en réserves au Musée nécessite parfois une étude d'autres pièces de même provenance, conservées dans une institution dépositaire : dans ce cas, le récolement d'un dépôt permet de résoudre un problème rencontré lors du récolement décennal. Ces deux situations se sont présentées à plusieurs reprises depuis 2009.

Une programmation globale des campagnes a été mise en place, et réadaptée chaque année en fonction des projets scientifiques du Musée, des besoins en matière de conservation, des propositions des départements, de la nécessité de réaliser des chantiers de collections ou encore des demandes des dépositaires. En effet, en matière de récolement comme dans nombre d'autres domaines, l'établissement a fait le choix de la synergie entre les objectifs, les actions décidées et les moyens mis en œuvre dans les différents domaines de son

activité scientifique et culturelle. **Ainsi, on a particulièrement veillé à articuler au mieux les campagnes de récolement avec :**

- **les projets de création de nouveaux espaces** : récolement des collections de figurines et d'instruments de musique conduit et achevé avant l'ouverture des salles où ces objets sont présentés depuis fin 2015 ;
- **les projets d'expositions temporaires** : récolement des armes blanches de l'Ancien Régime achevé pour l'essentiel avant la réalisation de l'exposition *Mousquetaires!* qui a permis de présenter au public des pièces pour beaucoup inédites, puis récolement des photographies datant du Second Empire dans le cadre de la préparation de l'exposition *Napoléon III et l'Italie* en 2011, etc.
- **les projets de conservation préventive et de restauration**, comme, en 2018-2019, avec un chantier d'envergure relatif à la collection d'emblèmes, lui-même lié au calendrier commémoratif du Centenaire de la Grande Guerre (2018) et à la préparation du 80^e anniversaire de la Seconde Guerre mondiale (2020-2025).

En dix ans, le processus a connu des évolutions, tant en termes de méthodologie que d'organisation ou de moyens. La mise en place du récolement au Musée s'est accompagnée d'une **accélération de la politique de numérisation des ressources archivistiques de l'établissement** tels que les bulletins et le fichier des entrées, ainsi que de la création et de la mise à disposition d'outils numériques auprès de l'ensemble des personnels scientifiques (registres d'inventaire saisis ligne à ligne, registres de concordance entre catalogues anciens et inventaire, etc.). En outre, le Musée a toujours accordé **une grande importance à la qualité du récolement**. Il ne s'est pas contenté de récoiler sur pièce et sur place en vérifiant l'inscription à l'inventaire, en effectuant un constat d'état et une photographie, en mettant à jour la localisation des pièces : il s'est en effet efforcé de maintenir un équilibre entre le besoin de résultats chiffrés et la prise en compte de toutes les informations scientifiques, en précisant la description et le vocabulaire employé, en relevant marques et inscriptions, en revérifiant les dimensions, etc. Cette qualité du récolement a été à plusieurs reprises soulignée tant par les administrateurs que par les collègues avec lesquels le

Musée a pu échanger sur ces questions depuis le début des opérations en 2009.

Ainsi, entre juin 2009 et octobre 2019, le récolement, qu'il soit décennal ou des dépôts, a-t-il permis de traiter un total de **222 860 pièces sur un nombre d'œuvres estimé à 500 000**. Le bilan du volet décennal est riche de **207 272 objets récolés au cours de 164 campagnes** ; quant aux dépôts, ce sont **15 588 objets déposés qui ont été récolés au cours de 123 campagnes** en France et en Europe, dans des musées dépendant du ministère des Armées, du ministère de la Culture, de collectivités locales, ainsi que dans des administrations militaires, civiles ou des associations.

Récolement décennal

À ses débuts, l'effort de récolement a porté sur les salles d'expositions permanentes du Musée, sur les réserves encore localisées aux Invalides, tel l'Arsenal, ainsi que sur les espaces extérieurs dans lesquels sont présentés des pièces d'artillerie. Il s'est ensuite progressivement déplacé vers les réserves externalisées, où il s'est calqué sur leur organisation typologique.

La méthodologie et l'organisation ont évolué vers **une transversalité accrue** entre les départements de collections, la régie des collections et le DEXI, notamment lors de la mise en place de chantiers de collections, comme celui consacré aux figurines de 2011 à 2016, ou aux emblèmes, autre chantier au long cours mené depuis 2012 et qui va s'achever à la fin de l'année 2019. La méthodologie a été réadaptée en fonction de chaque typologie de collections traitée, du degré de connaissance scientifique dont le Musée disposait, de l'état sanitaire de l'ensemble, de son degré de couverture photographique par des clichés professionnels, mais également des moyens humains et de la charge de travail des personnels. Le concours scientifique des départements de collections reste fondamental dans l'identification des pièces, ainsi que dans la validation du contenu scientifique des notices de la base de données.

En raison de l'ampleur de la tâche, le Musée a mis au point dès 2015 et ce, parallèlement au récolement, une procédure de **dénombrement** des œuvres, objets et documents, coordonnée par la régie des collections. **Il faut tout d'abord préciser que**

les campagnes de dénombrement :

- couvrent exclusivement des objets non encore récolés ; procèdent d'une approche à la fois typologique et topographique. En ce sens, elles visent à cerner un ensemble d'objets idéalement l'ensemble des objets – relevant d'un même type (approche sérielle) et conservés dans un même lieu (salle, ensemble de travées ou travée) ;
- portent exclusivement sur des objets conservés dans des réserves.
- font nécessairement suite à un travail de régie, consistant à regrouper en un même lieu les objets d'un même type.

En revanche, elles peuvent s'articuler, selon les cas, différemment avec le traitement matériel des collections. En effet :

- certaines sont conduites sur des corpus d'objets physiquement regroupés dans un même espace, mais ni traités ni conditionnés de façon définitive ;
- d'autres peuvent faire suite à des campagnes de traitement matériel (dépoussiérage, anoxie le cas échéant) et de conditionnement. Dans ce second cas, la localisation des objets est présumée définitive et ces données enrichissent et complètent le bilan du dénombrement.

Enfin, l'articulation du dénombrement avec les campagnes de récolement à venir peut prendre au moins deux formes différentes :

- soit la campagne de dénombrement est conçue et conduite comme une phase préparatoire à une campagne de récolement programmée, dont elle permet de mieux apprécier préalablement l'ampleur, la complexité, les difficultés, tout en libérant les futurs agents récoleurs de certaines tâches liées à la matérialité des objets plus qu'à leur traitement documentaire ;
- soit elle constitue une opération en quelque sorte autonome, visant à mieux cerner un pan des collections, dont le récolement n'est pas encore programmé, parce que jugé non prioritaire. Dans le premier cas, le bilan des campagnes de dénombrement est progressivement « absorbé » par celui des campagnes de récolement portant sur les mêmes pièces, au fur et à mesure de la mise en œuvre de ces dernières.

Dans le second cas, les campagnes de dénombrement permettent, provisoirement, de surseoir à la mise en œuvre du processus de récolement, à la fois plus complexe et plus lourd. Elles obéissent à une logique d'efficacité immédiate,

dans la limite des moyens humains disponibles et permettent d'améliorer significativement la maîtrise patrimoniale des collections, laquelle ne sera, bien évidemment, parfaite qu'au terme du récolement.

Quoi qu'il en soit, le dénombrement doit permettre :

- dans un premier temps, de connaître le nombre des objets d'un même type conservés dans un même endroit ; dans un deuxième temps, de connaître le nombre total des objets d'un même type dans tous les divers endroits qui leur sont spécifiquement réservés ; dans un troisième temps, de connaître le nombre de l'ensemble des objets d'un même type conservé par le Musée, en agrégeant les résultats des campagnes de récolement à ceux des campagnes de dénombrement ;
- campagne par campagne, de procéder à une première différenciation, selon des critères simples, entre les objets d'un même type conservés dans un même lieu.

En revanche, les campagnes de dénombrement n'incluent pas les opérations propres au processus de récolement, à savoir la dénomination précise de l'objet, le retour à l'inventaire et la vérification de la conformité de l'objet à sa description dans l'inventaire, la mise à jour des données saisies sur l'outil de gestion informatisée des collections. Elles ne permettent donc pas de cerner les objets non vus puisqu'elles portent, de façon indifférenciée, sur des objets inscrits à l'inventaire, sur des pièces qui, peut-être, ne l'ont jamais été, ou encore sur des objets qui sont des parties constitutives d'objets complexes inscrits à l'inventaire et déjà ou pas encore récolés. A ce jour, **le nombre total d'objets dénombrés** dans les réserves du musée de l'Armée, depuis la mise en œuvre des campagnes de dénombrement en 2015, **s'élève à 84 131.**

Le cas des armes de poing et d'épaules conservés en zone militaire sensible (ZMS) et soumises à la législation militaire et européenne sur la conservation des armes à feu, qui astreint le Musée à une procédure de gestion beaucoup plus contraignante que le récolement en terme de vérification de la présence des pièces et de gestion de leurs mouvements, a également conduit à différer leur récolement. Les contraintes législatives pesant sur ce type de collections ont imposé au Musée d'avoir une maîtrise patrimoniale fine de ces pièces, en dehors du cadre de l'obligation de récolement.

En outre, **la prise en compte des acquisitions** dans le bilan du récolement décennal a été faite de manière rétrospective à partir de 2009, chaque fois que l'inventaire de l'année concernée a été édité.

Enfin, depuis 2016, **le nombre d'objets déposés au musée de l'Armée** est systématiquement comptabilisés à part dans les procès-verbaux des campagnes décennales présentés au conseil d'administration, ce qui n'était pas le cas auparavant.

Récolement des dépôts

Le musée de l'Armée figure parmi les plus grosses institutions culturelles déposantes en France. Depuis le début du XX^e siècle, le Musée a déposé environ **25 000 œuvres dans près de 250 institutions** civiles ou militaires, musées, administrations, associations, en France et dans le monde entier.

La programmation des campagnes, revue chaque année, a pris en compte les contraintes suivantes : volume de pièces à récoiler, éloignement physique, ancienneté du dépôt, présence de plusieurs institutions depositaires dans un périmètre géographique restreint et gérable par les personnels du Musée sur une période d'une semaine. L'établissement a également été amené à réadapter sa programmation en fonction d'urgences liées au réaménagement de la carte militaire (fermeture de régiments, fusion, déménagement ou disparitions d'institutions), voire – malheureusement – à des événements plus problématiques : alertes relatives à l'état de conservation de pièces ou signalement de vols par les institutions depositaires.

Le Musée a dans un premier temps fait porter son effort de récolement sur les musées dépendant du ministère des Armées, qui sont souvent depositaires d'un volume conséquent d'objets et constituent des partenaires scientifiques importants pour l'établissement. Le cas le plus emblématique est le récolement de près de 4 500 objets déposés auprès de l'École d'Application de l'Infanterie à Montpellier, mené en quelques mois entre 2009 et 2010 avant la fermeture de l'École et son déménagement à Draguignan.

À l'inverse du récolement décennal, la méthodologie du récolement des dépôts a peu évolué, la contrainte de l'éloignement

physique des collections, couplée au rythme décennal du récolement ainsi que, dans certains cas, à l'absence presque totale d'informations due à l'ancienneté des dépôts, ont en effet pesé dans la balance. Le Musée s'est par conséquent toujours efforcé de conserver un équilibre délicat entre volume des pièces à récoiler, précision, qualité scientifique et volume des données récoltées, ainsi que distance géographique et coûts afférents à ces missions. C'est notamment pour cette dernière raison, d'ordre purement financier, que le nombre de dépôts récolés à l'étranger est demeuré pour l'instant extrêmement faible. Lorsque cela était possible, le récolement des dépôts a, dans un même souci d'économie et de rationalisation de la charge de travail des équipes, été adossé à des convoiements, des missions scientifiques ou des prêts d'œuvres du Musée à des expositions temporaires.

Par ailleurs, la gestion des dépôts, dont le DEXI a la charge, a été revue et centralisée en 2018, sur le modèle de ce qui a été fait au sein de la régie des collections pour la gestion des prêts, avec une efficacité prouvée.

Enfin, le Musée a bénéficié du concours de la CRDOA lorsqu'il a amorcé le récolement de ses dépôts, notamment en termes de méthodologie ou d'élaboration de documents types. Il a néanmoins toujours conservé la prérogative d'envoyer les courriers et les procès-verbaux, qui sont encore aujourd'hui systématiquement transmis à la commission. En outre, lorsque le champ d'action de la CRDOA a été étendu au ministère des Armées, le Musée a représenté le ministère durant plusieurs mois aux réunions du groupe de pilotage et en séance plénière.

FAIRE D'UNE VERTU GESTIONNAIRE, UNE ARME SCIENTIFIQUE

À l'heure actuelle, le musée de l'Armée n'a pas achevé le récolement de l'intégralité de ses collections, malgré les efforts considérables fournis par les équipes ces dernières années et leur implication dans ce processus. Si l'on additionne le volume d'objets récolés et dénombrés, le musée de l'Armée a cependant traité ou passé en revue **306 991 pièces (62%) sur une cible estimée à 500 000 objets**, qui a été maintenue à ce seuil pour des raisons de stabilité et de cohérence des décomptes d'objets.

Il est à noter que s'il a fallu, dans un premier temps, et dans certains cas, convaincre les départements de collections de l'utilité scientifique du récolement et les assurer que sa nature n'était pas un simple pointage ou une opération d'ordre uniquement administratif, le récolement a connu une adhésion de plus en plus importante. Le processus a en effet permis de (re)découvrir certaines pièces, qui avaient été mal identifiées ou étaient moins connues, car moins étudiées, moins publiées ou moins exposées, et donc moins valorisées. Cela a conduit le Musée à présenter certaines de ces pièces dans ses salles d'expositions permanentes ou lors d'expositions temporaires, ce qui démontre le caractère vertueux du récolement.

Celui-ci a également été l'occasion d'enrichir et de corriger tant les notices d'œuvres que les *thesaurii* et les vocabulaires de la base de données du Musée. Le DEXI a élaboré une nouvelle charte de saisie ainsi que des documents de formation et d'accompagnement destinés aux agents récoleurs et de manière plus large, à tous ceux qui saisissent dans la base de données. Fin 2014, la barre symbolique des 100 000 notices sur la base de données a été franchie. À la fin du mois de **septembre 2019, la base était riche de 116 052 notices d'œuvres.**

Sur le plan administratif, le texte des conventions de dépôts a été revu pour prendre en compte certains aspects, notamment la question des prises de vues, des droits afférents, ainsi que des assurances. Ces conditions sont examinées au cas par cas, en fonction des institutions. Par ailleurs, chaque campagne de récolement de dépôt a systématiquement été suivie d'un échange de données scientifiques avec l'institution dépositaire, ainsi que de la signature d'une convention de dépôt mise à jour, prenant en compte les spécificités des fonds déposés et des institutions.

Les enjeux des années à venir pour le Musée sont multiples : le principal est **l'achèvement du récolement de l'intégralité des collections à l'horizon 2025**, en vue de l'extension des salles permanentes, consacrées à l'histoire de la colonisation et de la décolonisation, à la guerre froide et ses lendemains, ainsi qu'à l'actualité des engagements militaires français. L'objectif pour l'établissement est d'avoir une connaissance toujours plus fine de ses collections pour nourrir le contenu des nouvelles salles et préparer au mieux leur ouverture au public, ce que le

calendrier très serré du projet ATHENA et la conception qui avait prévalu n'avaient pas permis. Cela suppose de maintenir tant les moyens humains et matériels alloués au récolement que la motivation et l'adhésion de l'ensemble des personnels, engagés dans de nombreux chantiers par ailleurs.

S'agissant du récolement des dépôts, force est de constater que les opérations conduites les premières ont été globalement les plus aisées en raison du choix des dépositaires (musées nationaux, grands musées de province, musées et institutions relevant du ministère des Armées), bien que les plus volumineuses. Les campagnes qui restent à conduire d'ici 2025 seront à la fois plus nombreuses, plus chronophages et plus aléatoires, dans la mesure où elles concerneront des dépôts souvent anciens, de faible volume (parfois une seule pièce !), consentis à une constellation de petits dépositaires, éparpillés sur le territoire national ou à l'étranger, et réputés être des gestionnaires moins rigoureux, lorsqu'ils n'ont pas disparu en tant que tels...

Outre l'achèvement du récolement, le deuxième enjeu pour le Musée consiste dans **le post-récolement** : mise à jour de l'inventaire, régularisation du statut administratif des pièces problématiques (radiation, passage en commission scientifique d'acquisition, transfert de propriété pour certains dépôts significatifs et anciens, déclassement), décompte fin des objets non vus. Ce n'est qu'à l'issue du récolement que le Musée pourra mener à bien l'ensemble de ces opérations fondamentales dans de bonnes conditions.

Enfin, **la valorisation des résultats scientifiques du récolement** est également un enjeu de taille. Elle se fait sur des supports et par des canaux qui se sont beaucoup diversifiés ces dernières années – publications papier ou en ligne, portail des collections, blog des collections, réseaux sociaux, parcours de *micro-learning*, etc. –, et elle a été renforcée par la réouverture du centre de documentation en mars 2018. Toutes ces activités permettent au Musée de mieux diffuser les recherches qu'il mène sur ses fonds à un public toujours plus nombreux et curieux, créant ainsi une réelle communauté d'intérêt autour de l'établissement et de ses collections.

Le contexte fondateur d'ATHENA

Depuis une vingtaine d'années, le rôle des réserves de musée a profondément évolué. Leur destination est bien sûr d'être un lieu de stockage des collections non exposées, mais d'autres fonctions visent désormais à répondre aux exigences de la conservation, du récolement, de l'étude et de l'exploitation scientifiques. Le musée de l'Armée a, dans le cadre de son projet de rénovation global ATHENA, conduit une réflexion sur ses réserves et choisi de développer leur rôle, leur importance, mais aussi de transférer la majorité des collections conservées dans des caves, non adaptées, de l'Hôtel national des Invalides dans des réserves externalisées, tout comme l'ont été des milliers de pièces présentées en salles auparavant, mais non sélectionnées pour le nouveau parcours muséographique.

Le processus s'est poursuivi, au-delà du plan ATHENA, dans le cadre des ultimes transferts de collections depuis le site des Invalides entre 2011 et 2016 ; à la faveur des campagnes de travaux programmées dans les COP 2012-2014 et 2015-2019 ; sous l'impulsion du processus de récolement décennal initié depuis 2009 enfin. Aujourd'hui, les réserves délocalisées du musée de l'Armée sont le pivot de la gestion des collections.

À l'instar de nombreux autres musées, la part des objets appartenant aux collections du musée de l'Armée stockée en réserves représente aujourd'hui plus des 9/10^e des collections. Les objets exposés et visibles par le public sur le site de l'Hôtel national des Invalides sont au nombre d'un peu plus de 15 000, donc beaucoup moins nombreux que ceux conservés en réserve. L'exemple suivant permet d'apprécier la situation : deux ensembles d'objets numériquement importants sont, par définition, peu exposés au public, il s'agit des figurines historiques d'une part, des collections d'arts graphiques d'autre part, soit un total de plus de 300 000 objets sur les quelque 500 000 que conserve le Musée...

Les raisons d'un choix stratégique

La délocalisation des réserves est **un choix raisonné** survenu dès la fin des années 1990 pour le musée de l'Armée. Il résulte en partie de la nécessité absolue de trouver une alternative à des réserves situées dans les anciennes caves de l'Hôtel national des Invalides, potentiellement inondables par remontée des nappes phréatiques en cas de crue centennale de la Seine. Dans le contexte général d'amélioration des conditions de conservation des collections, il est aussi apparu indispensable, voire dans certains cas urgent, d'optimiser les conditions de stockage et de conservation des objets en réserves. Le transfert devait également avoir lieu en raison du redéploiement des locaux techniques des salles d'exposition et de la création de l'historial Charles de Gaulle, situé sous la cour de la Valeur, en lieu et place des anciennes réserves.

Une pré-étude a été demandée au Centre de recherches et de restauration des musées de France (C2RMF), qui a donné lieu à un bilan en termes de conservation préventive.

Le ministère de la Défense a d'abord attribué au Musée un ancien bâtiment de troupes, **le bâtiment 0124**, offrant une superficie totale de 2000 m², répartis sur deux niveaux. Celui-ci a été entièrement réhabilité pour créer une réserve fonctionnelle et constitue aujourd'hui le cœur du dispositif d'ensemble. Depuis, plusieurs autres bâtiments de réserve ont été attribués au Musée et aménagés, ou sont en cours d'aménagement comme le bâtiment 12. Ils se déploient sur plus de 5 000 m².

Plus précisément, **au cours des quatorze dernières années, sept bâtiments de réserve ont été successivement affectés au musée de l'Armée de manière définitive**. Le dispositif de réserves s'est donc construit progressivement, suivant les opportunités immobilières, devenant un ensemble perfectible mais cohérent. **Les collections y sont réparties en fonction de leur typologie :**

- **bâtiment 0124** (réhabilité en 2002) : uniformes, équipement, emblèmes, collections iconographiques ;
- **bâtiment 0114** (réhabilité en 2009) : armement portatif (armes à feu, armes blanches) ;
- **bâtiment 0104** (réhabilité en 2010) : artillerie ;

- **bâtiment 040** (réhabilité en 2014) : collections iconographiques sensibles
- **bâtiment 041** (réhabilité en 2014) : équipement grand format, instruments de musiques, modèles réduits d'artillerie, figurines historiques
- **les hangars du quartier Fesch (010, 011 et 015), puis le bâtiment 11**, à titre transitoire depuis 2012 dans l'attente de la livraison du Bâtiment 12 (voir *infra*). Le Bâtiment 11 abrite des ouvrages de la Bibliothèque, des objets de collection dont le volume important ne permet pas un stockage dans les autres bâtiments, des objets enfin dont le statut patrimonial doit être déterminé et dont l'étude a été lancée en 2019.
- **bâtiment 012** (réhabilité en 2019-2020, livraison dernier trimestre 2020) : armes blanches, pièces métalliques, mannequins de chevaux, œuvres sensibles de grandes dimensions, plaques de Caran d'Ache, mobiliers, matériaux de conservation. auxquels il convient d'ajouter l'espace dont dispose le Musée depuis 1994 dans la **Zone Militaire Sensible (ZMS)** du quartier Jayat pour les armes de guerre et matériels de catégorie A, B et C.

Les réserves, pivot d'un dispositif multifonctionnel

Les sept bâtiments de réserve, augmentés de la ZMS constituent aujourd'hui un ensemble cohérent et évolutif permettant une gestion rationnelle des collections et l'exercice de toutes les activités qui constituent le cœur de métier de la conservation du patrimoine. Plusieurs **grands chantiers de collections** y ont été menés depuis leur création par des prestataires extérieurs (techniciens de conservation ou restaurateurs du patrimoine...) ou les équipes internes.

Les réserves constituent un **pôle de conservation préventive et curative** : le dépoussiérage, mais aussi les traitements par anoxie dynamique et statique y sont conduits dans l'atelier et la salle de quarantaine. Les conditionnements en matériaux neutres et non abrasifs y sont pensés et réalisés sur place pour toutes les typologies d'objets. Ces supports, conçus pour un stockage à long terme, permettent également les manipulations et le transport des œuvres en toute sécurité.

Les protocoles de suivi minutieux et méthodique des **mouvements d'objets** ont d'abord été expérimentés en réserves avant

d'être appliqués à l'ensemble des mouvements d'œuvres entre les deux sites de réserves, ou depuis ces sites vers d'autres destinations.

Des professionnels sont régulièrement accueillis **pour des visites des réserves ou des interventions ponctuelles en vue de la préparation d'expositions ou de publications** : conservateurs, régisseurs, restaurateurs du patrimoine, photographes...

Les **campagnes de récolement décennal** des collections conservées aux Invalides dans le parcours permanent se sont pour la plupart conclues en 2012, à l'exception des salles consacrées aux deux guerres mondiales. Le récolement des collections conservées dans les réserves externalisées s'est donc intensifié et est intrinsèquement lié à la programmation des chantiers de collections en réserves.

En 2015, enfin, le musée de l'Armée a entamé des **campagnes de dénombrement** qui sont conduites parallèlement au processus de récolement et procèdent d'une approche à la fois typologique et topographique. Elles obéissent à une logique d'efficacité immédiate, dans la limite des moyens humains disponibles et permettent d'améliorer significativement la maîtrise patrimoniale des collections, laquelle ne sera parfaite qu'au terme du récolement. La projection de l'évolution des réserves s'en trouve considérablement facilitée.

Le bâtiment 0124, **centre névralgique du dispositif**

Date de livraison : 2002

Transfert des collections depuis l'Hôtel national des Invalides :
2003-2016

Superficie : 2000 m²

• **Caractéristiques techniques**

L'édifice se répartit sur deux niveaux et comprend quatre salles de réserves au rez-de-chaussée, un atelier de conservation préventive, ainsi qu'une zone d'emballage et de déballage des objets. Il comprend également huit salles de réserves à l'étage. Les objets y sont stockés selon un classement typologique (uniformes, équipement, coiffes, emblèmes, etc.).

Premier bâtiment de réserve réhabilité à cette fin, le bâtiment 0124 est devenu le centre névralgique du dispositif. Il est en effet le centre d'accueil de toutes les personnes se rendant en réserves, qu'il s'agisse de personnels du musée de l'Armée ou de visiteurs extérieurs (professionnels de la conservation-restauration, sociétés de maintenance, livreurs...). Il est le principal lieu de travail des équipes permanentes des départements régie et « experts et inventaire » : des postes de travail fixes y sont implantés, ainsi qu'une zone de repos. Le bâtiment 24 abrite également le PC Sécurité de l'ensemble des réserves : les alarmes intrusion et incendie de tous les autres bâtiments y sont reportées, tout comme les images des caméras de surveillance, et retransmises vers le PC des Invalides. Il centralise également en continu et en direct les données de température et d'hygrométrie transmises par des capteurs placés dans tous les bâtiments. La totalité des objets entrants et sortants des réserves transite via la zone d'emballage et de déballage, à l'exception des collections trop volumineuses type artillerie. Les six autres bâtiments sont donc autant d'annexes à ce bâtiment principal et lui sont, dans l'organisation du travail, rattachés et subordonnés.

Le mobilier destiné au stockage des collections est soit en tôle d'acier recouverte d'une peinture époxy cuite au four, soit en aluminium. La charge au sol étant limitée à 500 kg/m² au rez-de-chaussée et 400 kg/m² à l'étage, le choix d'un matériau léger était particulièrement important. Le mobilier est souvent standard, mais certaines spécificités liées au stockage d'objets d'histoire militaire ont parfois nécessité une création sur prototypes, adaptés aux matériaux et aux formats. Ce fut notamment le cas pour la collection d'équipements de cavalerie (selles de grands formats pour chevaux ou dromadaires, de petits formats s'agissant de modèles réduits).

Le bâtiment ne bénéficie pas d'un traitement d'air à proprement parler, mais d'un renouvellement d'air avec filtration sur charbon actif, qui assure une inertie climatique tout à fait satisfaisante, eu égard à la nature des objets conservés, comme plus d'une décennie d'exploitation permet aujourd'hui de le constater.

- **Un premier bâtiment de réserve pour un traitement global des collections (2003-2010)**

Dès sa livraison en 2003, ce bâtiment a été le centre de traitement des objets provenant des Invalides et le lieu du premier grand chantier des collections (2003-2005) à l'occasion de l'arrivée massive de ces objets.

Dès 2003, les premiers objets en provenance des anciennes caves des Invalides ont été transférés vers le bâtiment 0124, alors unique bâtiment de réserve. Il s'agissait avant tout de ranger un grand nombre d'objets (environ 150 000) dans un volume restreint, ce qui n'était pas sans poser de véritables problèmes d'intendance.

La phase préparatoire d'analyse avait été fondamentale : elle avait permis de réaliser un plan fonctionnel d'aménagement de l'espace en fonction des types et du nombre des objets à ranger, ainsi que de leur poids et de leur encombrement. Au moment des transferts, seuls les objets sains ont pu être installés immédiatement. Toute suspicion d'infestation a conduit à orienter les objets vers la salle de quarantaine pour une observation prolongée et éventuellement, un traitement de désinfestation et de désinsectisation.

La rénovation des espaces ouverts au public du Musée avec son corollaire, la réduction considérable du nombre d'objets présentés, le manque de connaissance exhaustive de la collection, enfin les délais contraints n'ont pas permis aux équipes en place à la fin des années 1990 de programmer avec exactitude le stockage des objets destinés aux réserves délocalisées.

En 2005 a eu lieu une véritable prise de conscience de la **nécessité absolue de procéder d'une part à une rationalisation du stockage, d'autre part à une professionnalisation des équipes de régie.**

Il est alors apparu essentiel de reconsidérer la capacité de stockage et de l'optimiser en rationalisant les conditionnements. Des décisions radicales ont été prises en cette matière. En 2009-2010, l'attribution d'un bâtiment de réserve d'une capacité de stockage de 300 m², le bâtiment 0114, a permis d'y transférer la collection d'armement portatif et de libérer de l'espace dans le bâtiment 0124. Néanmoins, l'espace y demeurait insuffisant. Il a donc fallu optimiser les conditionnements sans pour autant dégrader les conditions de conservation de ces pièces, pour la plupart de série ; ce considérable chantier de collections s'est achevé en 2011 et a constitué une première phase d'optimisation des stockages.

À partir de 2003-2005, la constitution d'une équipe de régie autour d'un régisseur des réserves et des collections a conduit à une redéfinition des missions des équipes de l'atelier textile en termes de conservation préventive des collections. Jusqu'alors confiées aux restauratrices textiles, les missions

de conservation préventive des collections, de veille sanitaire, de traitement et de conditionnement des collections en réserves, d'aménagement des espaces de réserves ont été, dès lors, confiées au régisseur et à son équipe, dûment qualifiés. En 2010, une technicienne de préservation diplômée du lycée Tolbiac, réputé pour ce type de formation, a été engagée dans le cadre d'un CDD. Elle est aujourd'hui encore en charge, notamment, de la confection de tous les conditionnements et de la mise en œuvre de la micro-aspiration des objets de collections, ainsi que du marquage. Aujourd'hui, tout le personnel intervenant dans les réserves délocalisées a été formé à la conservation préventive et à la régie de collections.

- **Les chantiers de collections récents (2010-2019)**

- **Le chantier de collection des cuirasses (2010-2011)**

- Lors de leur livraison dans les réserves, les cuirasses avaient été regroupées dans une petite pièce à l'extrémité du bâtiment, mais sans faire l'objet d'un traitement particulier. Un travail de conditionnement des 320 plastrons et dossières a permis d'optimiser le stockage dans un espace exigu, tout en garantissant la lisibilité et la bonne conservation de la collection.

- Des prototypes de calage ont été réalisés, permettant aux pièces d'être maintenues verticalement, tout en évitant tout contact entre elles. Le risque de corrosion, accéléré lors de la mise en contact de métaux différents, s'en trouve minimisé. Après ce chantier, une campagne de récolement a permis d'achever en 2014 le traitement patrimonial de cet ensemble, désormais parfaitement maîtrisé.

- **Le chantier de collection de coiffes (2010-2012)**

- Le chantier des collections de coiffes a permis de dépoussiérer, conditionner et marquer plus de 5 000 coiffes et éléments de coiffes (plumets, pompons, aigrettes...) afin d'en assurer les bonnes conditions de conservation et d'en faciliter la consultation par les équipes scientifiques. Le mode de stockage de chaque objet a été défini selon les risques identifiés de dégradations mécaniques, chimiques et biologiques. Les anciens conditionnements en papier de soie, déformables et empoussiérés qui rendaient les pièces invisibles, ont été remplacés par des matériaux mieux adaptés au conditionnement en réserve : mousses de polyéthylène et films polyester. Un support réalisé sur mesures a été fabriqué pour une grande partie des pièces.

Des campagnes de récolement ont ensuite été conduites. Les accessoires de coiffes ont, quant à eux, fait l'objet d'une campagne de dénombrement en 2015.

Le chantier des collections d'équipement (2012-2013)

Plus de 15 000 pièces ont été traitées dans le cadre de ce chantier. Il s'agit de pièces aussi diverses que des havresacs, gibernes, sabretaches, brodequins, ceinturons et bretelles, aiguillettes, épaulettes, artisanat de tranchées, souvenirs napoléoniens, appareils de mesures, instruments chirurgicaux, objets liés au tabac, sous-vêtements, écharpes, cartouchières, étuis à pistolets...La complexité de ce chantier résidait dans la diversité des typologies, des dimensions et des matériaux à traiter (textiles, cuirs, métaux, matériaux organiques, etc.).

Le déploiement des pièces encore conservées en cartons depuis 2003, ainsi que leur regroupement, par typologie puis par matériau et enfin par époque, ont permis de donner une lisibilité à ces collections complexes.

Le chantier de collection des peintures (2014-2015)

La salle dite « salle des peintures » rassemblait en réalité des pièces iconographiques variées aux dimensions très hétérogènes : arts graphiques (estampes, dessins, photographies...), peintures sur bois, sur toile, encadrées ou non, sculptures en plâtre, bronze, terre, céramique.

Deux jeunes restauratrices de peintures ont été successivement recrutées pour piloter ce chantier d'envergure en collaboration avec la régie des œuvres et le département Iconographie. Leur regard de techniciennes a permis de rationaliser les espaces de stockage, de leur assurer une ergonomie, de regrouper les œuvres selon leurs caractéristiques techniques. Les circulations ont été dégagées, des supports spécifiques ont été conçus (peignes en mousse de polyéthylène pour les œuvres encadrées, portefeuilles en polypropylène souple pour les œuvres non encadrées).

Les mesures de conservation préventive ont été intégrées au cœur du chantier de collection. La chaîne de traitement mise en place comprenait le dépoussiérage de la face et du dos des tableaux, la stabilisation des clés des châssis, la mise à plat des œuvres présentant des risques de perte de matière et le traitement par anoxie des pièces dont l'état sanitaire présentait un risque.

Des constats d'état approfondis ont été réalisés sur une cinquantaine d'œuvres dont les dégradations étaient jugées évolutives à

court terme. Des photographies en lumière rasante et en lumière ultra-violets permettent de documenter les œuvres concernées. Les équipes de la régie des collections sont chargées d'organiser une veille sur l'état de conservation de ces pièces particulièrement sensibles.

Ces travaux ont enfin permis d'engager une campagne de récolement qui a été achevée en 2015 dans des délais d'autant plus rapides que le chantier des collections l'avait préparée. La maîtrise matérielle et patrimoniale de ces 2 500 peintures et désormais parfaite.

Le chantier de collection de modèles réduits d'artillerie (2014-2017)

Ce chantier qui a concerné plus de 680 objets a été réalisé grâce à la collaboration des équipes de la régie des collections, de l'Inventaire, de l'atelier photographique du Musée, de l'atelier de restauration métal et du département Artillerie, renforcé à cette occasion d'un agent vacataire.

Avant la réalisation de ce chantier, les modèles d'artillerie étaient stockés en partie sur le site des Invalides (réserve Gribeauval) et en partie dans des réserves externalisées. La grande majorité des objets était empoussiérée, les conditions de stockage n'étaient pas optimales (local trop étroit) et l'accès aux collections malaisé. L'objectif de ce chantier était l'aménagement d'un nouvel espace de réserve mieux adapté aux conditions de conservation des pièces, le traitement matériel de toutes les pièces : constat d'état, dépoussiérage, consolidations (si nécessaire), prises de vues, documentation et récolement. Il faut également noter que la réalisation de ce chantier a permis de libérer, sur le site des Invalides, des espaces de stockage provisoire et communs à l'ensemble des équipes de la Conservation.

Une chaîne de traitement a été mise en place, les mouvements d'œuvres ont été réalisés en interne et grâce à l'expertise du restaurateur métal, certaines pièces ont bénéficié de conditionnements adaptés et ont été récolées.

Le chantier de collection des uniformes (2015-2019)

En collaboration avec l'atelier de restauration des textiles, plus de 2 000 pantalons et 600 hauts d'uniformes ont été traités en 2015. Les 400 pièces, relevant essentiellement du département contemporain, qui étaient encore conservées en cartons de transport, ont été déployées.

Le choix a été fait de scinder la collection en deux et d'aménager un nouvel espace de réserve dédié exclusivement au stockage des pantalons au rez-de-chaussée. Ainsi la salle de l'étage est-elle désormais réservée aux parties hautes des uniformes (spahis, manteaux, pelisses, vestes, gilets, vareuses, etc.). L'évacuation des pantalons a permis de dégager les espaces nécessaires pour accueillir des pièces plus fragiles devant être conditionnées à plat, comme l'habit et le manteau de cérémonie du maréchal Ney dont la conservation est assurée dans les réserves du Musée entre ses périodes d'exposition successives au musée de l'Armée et au Château de Fontainebleau. Le chantier a également permis de créer une zone de travail pour le récolement des hauts et des bas d'uniformes au plus près de la collection : commencé en 2015, celui-ci devrait s'achever en décembre 2019.

De ce fait, l'accroissement des collections textiles peut désormais être envisagé plus sereinement et absorbé dans les espaces de stockage ainsi réaménagés. Ce fut ainsi le cas en 2016 avec l'entrée en réserve des 650 objets et pièces d'uniformes relatives aux guerres d'Algérie et d'Indochine de l'ancienne collection Grenda, qui ont par ailleurs nécessité la mise en place d'un chantier des collections dédié. À leur arrivée de Nouméa, les pièces ont fait l'objet d'un examen approfondi afin de déceler la moindre présence d'insecte. Quelques cartons douteux ont été traités par anoxie, puis toutes les pièces ont été dépoussiérées. Le département contemporain a procédé à l'entrée à l'inventaire de chaque objet et à la création des fiches Micromusée correspondantes. Les objets ont ensuite été marqués, au paraloid ou grâce à un passement de coton cousu sur les pièces textiles. Le travail réalisé en collaboration avec l'atelier de restauration textile a permis, outre la couture des numéros d'inventaire, le mannequinage des uniformes afin de réaliser des prises de vue haute définition de chaque mannequin équipé. À l'issue des prises de vue, les équipements et uniformes ont été retirés des mannequins et chaque objet a été conditionné, rangé dans la salle correspondant à sa typologie et localisé dans la base de gestion des collections, Micromusée.

Le chantier des collections photographiques sur plaques de verre (2016-2018)

25 000 plaques de verre constituant l'intégralité du fonds du Musée ont été traitées.

Le chantier a été préparé en amont par le département Iconographie qui a procédé à un comptage des plaques, à leur regroupement par fonds, à leur identification lorsque celle-ci posait problème, ainsi qu'à l'indispensable travail documentaire. La première partie de ce chantier a pris fin à l'automne 2017.

Les prestations ont été exécutées par une équipe de conservateurs-restaurateurs et de techniciens de conservation recrutés par appel d'offre. Les œuvres ont été dépoussiérées, marquées, reconditionnées et relocalisées au sein des réserves externalisées. Elles ont ensuite été saisies sur la base de données de gestion des collections et récolées.

Cette opération a été suivie en 2017-2018 d'une numérisation de l'ensemble du fonds afin de le rendre accessible aux chercheurs tant en ligne que dans les espaces rénovés du cabinet des estampes, dessins et photographies qui a ouvert au public en mars 2018.

Le chantier de collection des sculptures (2016)

La collaboration entre les départements régie et Iconographie, ainsi que le recrutement d'un régisseur, d'une restauratrice de sculptures et d'un agent récoleur ont permis le traitement de 686 sculptures. Afin de limiter les manipulations d'œuvres fragiles, volumineuses et parfois lourdes, il a été décidé de mutualiser le traitement matériel des sculptures avec leur récolement, selon un protocole finement défini avec les départements Iconographie et Inventaire.

Avant le chantier, les conditions de conservation des sculptures n'étaient pas adéquates et la salle de réserve trop étroite pour permettre des manipulations aisées. Le chantier proposé permettait de remédier à l'encombrement des espaces de circulation, à l'inaccessibilité de certaines pièces, à la présence d'emballages en matériaux non stables, à l'instabilité de certains modes de stockage, à l'empoussièrement généralisé des œuvres.

Les objectifs à atteindre était l'aménagement d'une nouvelle salle de réserve dédiée aux sculptures et offrant de meilleures conditions de conservation, un stockage rationnel des sculptures selon leurs dimensions, poids et fragilités, le traitement matériel de toutes les pièces, et le récolement de la collection. Toutes les sculptures ont été acheminées de l'ancienne salle de stockage vers l'atelier où la chaîne de traitement définie en amont a été appliquée systématiquement en suivant les étapes suivantes : dépoussiérage, prise de mesures, photographies, constat d'état, marquage, conditionnement, récolement. Au

fur et à mesure qu'elles étaient traitées, les sculptures étaient transférées vers la nouvelle salle, rangées et localisées dans la base de gestion des collections, Micromusée. Grâce à l'expertise de la restauratrice de sculptures, des constats d'état détaillés ont été réalisés pour les œuvres les plus fragiles et dont les dégradations sont évolutives. Un système de veille a été mis en place, qui permet à l'équipe de vérifier, régulièrement, l'évolution des altérations sur 86 sculptures de la collection.

Le chantier des collections d'uniformes des guerres d'Algérie et d'Indochine (2016)

En 2016, l'acquisition exceptionnelle et l'arrivée dans les réserves de 650 objets et pièces d'uniformes des guerres d'Algérie et d'Indochine, ont également nécessité la mise en place d'un chantier des collections dédié.

Le chantier des collections d'instruments de mesure (2016)

250 instruments essentiellement des pièces du XIX^e siècle, mais aussi quelques spécimens remarquables en laiton du XVIII^e siècle. Le chantier a été mené par les équipes du département Artillerie, renforcée d'un vacataire et en lien avec l'atelier de restauration métal et le département de l'Inventaire.

Avant le chantier, les collections étaient conservées dans plusieurs espaces de stockage, étaient mal conditionnées et peu, voire pas du tout documentées.

Le chantier des instruments de mesure a permis de rassembler la collection dans un espace de réserve unique, de la dépoussiérer dans son ensemble, de traiter les pièces corrodées, de réaliser un conditionnement adapté à chaque pièce ou ensemble de pièces. Les instruments ont ensuite été marqués, photographiés et relocalisés. L'ensemble de la collection a été récolée et les données saisies dans la base de gestion des collections du Musée.

Deux chantiers de conservation préventive ont été menés **en 2017** dans la perspective de l'ouverture de la Bibliothèque et du cabinet des dessins, estampes et photographies.

- *Chantier des livres rares et ouvrages précieux de la Bibliothèque* : consacré aux 1000 ouvrages précieux conservés dans la réserve Louvois.
- *Chantier des fonds documentaires et d'archives* : il a permis de traiter les 990 cartons d'ouvrages, périodiques, boîtes documentaires et archives jusqu'alors conservés dans les réserves

externalisées. En termes de transferts, l'intégralité des réserves externalisées, ainsi que la réserve Louvois des Invalides ont été vidées de leurs fonds documentaires qui ont été transférés pour l'essentiel vers les espaces rénovés dans l'aile Monaco.

Le chantier de collections des emblèmes (2017-2019)

Ce chantier a concerné quatre ensembles d'emblèmes sur les 4 000 conservés :

- 103 emblèmes issus de la cave « Perpignan » de l'Hôtel national des Invalides, qui ont bénéficié en 2015 d'un traitement d'anoxie statique, puis sont demeurés stockés dans la salle de quarantaine du bâtiment O114 dans l'attente de leur micro-aspiration, conditionnement, rangement et récolement ;
- 732 emblèmes également issus du chantier « Perpignan » qui avait été confié en 2012-2013 à la société Art Partenaire, pour lesquels le récolement n'est pas arrivé à son terme et qui, pour beaucoup, ont été conditionnés roulés en vue de leur transfert, ce qui a entraîné des risques de dégradations mécaniques ;
- 427 emblèmes conservés dans l'atelier de restauration textiles ;
- 138 emblèmes dégradés en 2005 par la société Cryologic. Fruit d'une collaboration étroite entre différentes équipes internes (département Contemporain, DEXI, régie, atelier de restauration textiles) et d'une prestataire extérieure pour le récolement, il a été essentiellement mené dans le courant de l'année 2019 et a permis de dérouler chaque emblème, de le dépoussiérer par micro-aspiration, de le photographier, de le reconditionner et de le ranger dans du mobilier adapté (essentiellement meubles à plans), de le marquer, de le localiser et de le récoller.

**Le chantier
de collections
des emblèmes,
2019**



- **Les perspectives**

Pour que le bâtiment 0124 soit entièrement traité, resteront à programmer les chantiers de collections des selles grand format et miniature, ainsi que celui des collections d'insignes. Malgré tous les efforts entrepris, le bâtiment 0124 est aujourd'hui arrivé à saturation. Le stockage de la marge d'accroissement des collections sur dix ans (acquisitions à titre onéreux de façon extrêmement marginale, mais surtout dons et cessions de l'Armée, particulièrement pour le XX^e siècle, à ce jour très mal représenté dans les collections) n'y est pas envisageable pour la plupart des typologies d'objets. En outre, les circulations sont rendues inaccessibles par le stockage d'objets encombrants comme les mannequins de chevaux, les cadres grands formats ou les huiles sur toiles roulées.

Le bâtiment 0114, réserve d'armement portatif

Date de livraison : 2009

Transfert des collections depuis l'Hôtel national des Invalides :
2009-2010

Superficie : 180 m²

- **Caractéristiques techniques**

Ce bâtiment a accueilli en 2009-2010 la collection d'armes portatives initialement stockée dans la salle 003 du bâtiment 0124. Il comporte trois magasins de réserve : une grande salle (13,5 × 7,5 m) abritant les armes à feu et deux petites salles (5,5 m × 7,5 m) dédiées aux armes blanches. Parallèlement a été aménagée une zone de quarantaine, destinée aux traitements insecticides par anoxie statique.

Le mobilier est constitué de râteliers en bois et métal pour les armes à feu. Ce mobilier, récupéré auprès de l'Armée de Terre, est parfaitement adapté au stockage de ces collections spécifiques. Une simple couche de mousse a été ajoutée au niveau des encoches sur lesquelles reposent les pièces, afin d'éviter les frottements et les contacts directs entre le métal et l'acidité du bois. Les armes blanches sont stockées sur des râteliers en aluminium brossé, fabriqués spécifiquement pour ce type de collections.

Le bâtiment 0114 est le seul à disposer d'une centrale de traitement d'air. Cet équipement y est indispensable pour deux

raisons. La première tient à la nécessité de conserver l'armement portatif – constitué majoritairement de fer – à une humidité relative basse et contrôlée ; la seconde résulte des conditions climatiques très stables indispensables à la mise en œuvre et à l'efficacité du traitement d'anoxie statique. Ce type d'équipement demande une attention toute particulière et une maintenance sans faille. S'il n'est pas correctement programmé et entretenu, il peut générer des microclimats inadaptés, aux conséquences immédiates et irréversibles sur les collections. Depuis la fin de l'année 2015, une société spécialisée vérifie l'état de fonctionnement de la centrale de manière hebdomadaire. Les équipes de la régie et de l'Infrastructure assurent quant à elles une veille quotidienne de l'évolution du taux d'hygrométrie qui y est très instable, atteignant parfois 90%.

• Les collections conservées

Environ 4 700 armes sont conservées dans le bâtiment. Elles se répartissent comme suit :

- 1450 armes d'épaule ;
- 500 armes de poing ;
- 2700 armes blanches ;
- 30 coffrets et matériels de vérification.

Pour ce qui concerne les armes à feu, il s'agit d'armes patrimoniales, de catégorie D (c'est-à-dire de modèles antérieurs à 1900 ou neutralisées par le banc d'essai de Saint-Étienne). En effet, les armes dites dangereuses, de catégorie A, rendues inaptes au tir par substitution d'une pièce, sont quant à elles conservées en ZMS.

En termes de conservation préventive, la difficulté de cette collection vient de son caractère composite. Il a donc fallu faire des compromis quant au climat à maintenir dans ces espaces, sachant qu'une hygrométrie basse serait idéale pour le métal car elle limiterait les risques de corrosion, mais risquerait d'assécher les bois et autres matériaux organiques (cuir, peau, os...). La consigne d'hygrométrie a donc été fixée à 40% et l'effort porte, prioritairement, sur la recherche de la stabilité de la température et de l'humidité ambiante.

• La spécificité du bâtiment : la présence d'une salle de quarantaine

L'aire de quarantaine est directement accessible et indépendante des magasins de réserves. Elle bénéficie également d'un traitement climatique, mais fonctionne en circuit d'air fermé, ce

qui permet d'éviter toute propagation des infestations et infections potentielles des objets qui y sont entreposés et traités. L'isolement et un climat stable permettent le traitement insecticide par anoxie statique des objets susceptibles d'être infestés. Ce traitement est mis en œuvre par le personnel du département formé par le régisseur des collections. Il permet de traiter plusieurs dizaines d'objets chaque année sans avoir besoin d'organiser un transport vers un centre de traitement. Les risques et les coûts s'en trouvent considérablement minimisés. Cet espace, unique quarantaine du dispositif de réserves, est également un espace de « surveillance sanitaire » des objets en retour d'expositions, ou ayant fait l'objet d'une acquisition récente.

- **Les activités de la conservation**

Le travail de récolement des armes blanches et des armes à feu a débuté en 2010. À terme, il permettra de rationaliser l'installation des objets. Une personne du département Moderne est chargée du récolement des armes blanches, deux experts armement assurent le récolement des armes à feu qui sera achevé au premier trimestre 2020. Un espace de travail avec accès au réseau informatique a été aménagé à cet effet, au plus près des collections.

Des professionnels de musées d'armes sont régulièrement accueillis dans cette réserve pour étude des collections mais aussi afin d'y échanger au sujet des modes de conservation de ce type de collection très spécifique, tant du point de vue de la réglementation que de celui de la conservation préventive.

Le bâtiment 0104, réserve d'artillerie

Date de livraison : 2010

Transfert des collections depuis l'Hôtel national des Invalides :
avant réhabilitation et jusqu'en 2016

Superficie : 900 m²

- **Les collections conservées**

Le bâtiment 0104, ancienne écurie qui comporte quatre travées d'égales dimensions, accueillait, avant sa réhabilitation, dans deux travées, des matériels d'artillerie (103 pièces) déposés sur un sol irrégulier et dans des conditions climatiques insatisfaisantes (gel en hiver, étanchéité des toitures non assurée, etc.). La troisième travée, non couverte, était envahie de végétation (ronces). Elle demeurait donc inutilisée. La quatrième travée a

longtemps abrité un atelier, elle ne contenait donc pas d'objets des collections du Musée et servait au stockage de matériels et équipements divers (mobilier pour l'essentiel).

Les mouvements d'œuvres divers liés aux dernières tranches du plan ATHENA, portant sur le département Moderne puis sur les autres espaces restant à aménager, ont rendu nécessaire un aménagement de ce bâtiment, afin de le mettre aux normes d'une réaffectation en réserve, mais aussi pour faire face notamment à un stockage en nombre beaucoup plus important de pièces d'artillerie. D'une part, dans la perspective des travaux de restauration des galeries de la cour d'honneur où sont installés un grand nombre de canons, affûts et chariots qui ont été déposés dès décembre 2009 puis mis à l'abri hors du site des Invalides, sachant que ces travaux ont débuté en 2011 et ne prendront pas fin avant le second semestre 2020. D'autre part, pour faire face au retour d'un certain nombre de pièces déposées dans des institutions qui n'en assurent ni la conservation ni la sécurité de façon satisfaisante, y compris dans les réserves externalisées.

• **Caractéristiques techniques**

Lors de l'élaboration du programme de réhabilitation, l'idée a été d'une part d'ajuster soigneusement les aménagements projetés à la nature (et à la fragilité) des différents objets qui sont entreposés dans le bâtiment O104, en évitant de mettre en place des équipements sophistiqués et coûteux qui ne seraient pas nécessaires ; d'autre part d'exploiter au mieux la structure en quatre travées parallèles.

Pour le stockage des canons, ont été mis en place le long des murs des structures de rangement métalliques du type « rayonnages » qui servent à entreposer des tuyaux de fonte ou autres matériels lourds dans les locaux industriels. La circulation des objets s'effectue depuis et vers l'extérieur par la travée 3, puis entre celle-ci et les travées 1 et 2 par les ouvertures (2,40 m), qui les relient entre elles ; les canons et autres matériels sont stockés sur palettes ou madriers, de manière à permettre l'accès aux objets d'engins de levage et leur circulation dans chaque travée ainsi qu'entre les travées ; les portes d'accès direct aux travées 1 et 2 depuis l'extérieur ont été condamnées mais pas murées.

Les sols ont été refaits de façon à assurer la planéité parfaite (circulation d'engins de levage lourdement chargés) et, surtout, une portance suffisante pour le stockage de matériels lourds

sur trois niveaux a été garantie : ce point a été jugé prioritaire par l'architecte conseil du Service des Musées de France qui a jugé indispensable le renforcement, ainsi que la pose d'une peinture anti-poussière.

Un chauffage destiné à maintenir le bâtiment hors gel (mais pas à le climatiser), a été installé.

- **Les activités de la conservation**

Le bâtiment O104 abrite 800 objets du département Artillerie dont 500 pièces d'artillerie, qui ont toutes été récolées entre 2011 et 2012 par les équipes du département Artillerie, renforcées par des personnels vacataires. La maîtrise patrimoniale de cette collection est donc optimale. Le département Artillerie édite régulièrement un plan d'implantation des pièces conservées dans ces réserves.

Les volumes importants qu'offre cette réserve et son climat relativement stable du fait de l'inertie du bâtiment ont permis à la régie des collections de réaliser deux traitements successifs par anoxie dynamique en 2012 et 2013. Deux bulles de traitement, de 90 m³ puis de 70 m³, ont été implantées par un prestataire extérieur et ont permis de traiter plusieurs milliers d'objets dont la totalité de la collection d'emblèmes et de hampes conservée dans une cave sur le site des Invalides et transférée dans les réserves externalisées en 2012.

Les bâtiments 040 et 041, les collections sensibles

Date de livraison : octobre 2014

Transfert des collections depuis l'Hôtel national des Invalides :
à partir de 2015

Superficie : 300 m² chaque bâtiment

- **Caractéristiques techniques**

Ces deux bâtiments bénéficient d'un traitement d'air grâce à une pompe à chaleur. Cet appareil couvre l'ensemble de leurs besoins climatiques. L'inertie thermique de ces bâtiments est assurée par un doublage performant. Ce doublage (isolant Isoter 16 cm St-Gobain) et BA 13, associé à un bardage extérieur en terre cuite, et couplé aux performances hygrothermiques de la pompe à chaleur, garantit la conservation des collections patrimoniales selon les exigences de la conservation préventive.

Le bâtiment 041, d'une superficie de 300 m², est équipé de rayonnages mobiles sur toute sa longueur.

Le bâtiment 040, d'une superficie identique, est équipé de rayonnages mobiles, d'étagères fixes, ainsi que de grilles à tableaux. Les espaces de circulation sont relativement étroits, ce qui ne pose pas de problème de manutention au vu des collections conservées. Le bâtiment 041 dispose d'un espace de travail destiné à accueillir des chantiers de collections iconographiques. Le bâtiment 040 a été conçu comme espace de stockage uniquement, sans bureau ni salle de traitement des collections.

• Les collections conservées

Les bonnes performances climatiques de ces deux bâtiments en font les réserves appropriées à la conservation d'œuvres particulièrement fragiles, aux matériaux sensibles (figurines de papier, photographies...) ou composites (modèles réduits d'artillerie, instruments de musique...).

Le bâtiment 041 accueille :

- une dizaine de mannequins de la « galerie du costume de guerre », préalablement soumis à un traitement d'anoxie et à des restaurations. À terme, il est destiné à accueillir l'ensemble de la galerie du costume de guerre.
- la collection de figurines historiques en provenance des Invalides, soit quelque 140 000 pièces (à l'exception des pièces qui permettent d'assurer les rotations dans les vitrines des salles permanentes du 1^{er} étage de l'aile Orient aux Invalides, soit environ 10 000 figurines).
- la collection de modèles réduits d'artillerie (530 objets), auparavant conservée dans le bâtiment 0124 et la réserve Gribeauval dans les sous-sols de l'aile Orient des Invalides ;
- une partie des collections d'instruments de mesure et de vérification (230 objets) et de munitions (60 objets) du département Artillerie, auparavant conservés dans les bâtiments 0104 et 0124 ;
- la collection d'instruments de musique, auparavant conservée dans une petite salle du bâtiment 0124 ;
- plus de 800 pièces d'équipement en provenance du bâtiment 0124 (matériel de transmission notamment, matériel aux matériaux sensibles tels les masques à gaz en métal et caoutchouc, les matériels volumineux).

Le bâtiment 040 accueille 14 500 photographies sur plaque de verre, ainsi que de nombreux ouvrages.

Les hangars du quartier Fesch et le bâtiment 011, solutions transitoires

• **Les hangars du quartier Fesch**

Lors des transferts successifs depuis le site des Invalides vers les bâtiments 0124, 0114 et 0104, un nombre considérable d'objets de collection n'ont pu trouver place dans les réserves. Ils ont été stockés de façon provisoire dans des hangars situés dans le quartier Fesch des réserves délocalisées.

Les hangars 010, 011 et 015 ont ainsi accueilli respectivement des pièces d'artillerie lourde pour le 010 et le 11, divers objets pour le 015 et ce, jusqu'en 2010 et 2012 respectivement.

Ces hangars n'étaient pas conformes aux exigences de la conservation. La réfection du bâtiment 0104 a permis de transférer l'ensemble des pièces d'artillerie stockées dans les hangars 010 et 011, qui ont été évacuées au second semestre 2010. Les autres pièces d'artillerie stockées dans le hangar 010, principalement constituées d'obus, ont fait l'objet d'une campagne de prise en charge par la Sécurité Civile.

• **Le bâtiment 11 (*mis à disposition à titre transitoire depuis 2012, en remplacement du hangar 015*)**

Les objets stockés dans le hangar 015 jusqu'en décembre 2012 étaient de différentes natures :

- des objets d'équipement ;
- les mannequins de la « galerie du costume de guerre » ;
- le séquestre dit « fonds » Pétain ;
- quantité d'autres objets : des plaques de marbre commémoratives, du mobilier muséographique ancien, des cadres de tableaux (entre 70 et 80 cadres de formats moyens, relevant du département Iconographie), des matrices diverses (département Moderne), des vérificateurs pour des pièces d'armement (département Moderne / experts armement), des malles de transport (département Contemporain), un chien naturalisé, le « tombeau » de l'Empereur (département Moderne), divers panneaux...

Une partie des pièces d'équipement, ainsi qu'une dizaine de mannequins de la galerie du costume de guerre ont intégré le bâtiment 0124 puis le bâtiment 041 au cours des années 2011-2015, au fur et à mesure de leur traitement ou restauration. Les autres objets, en raison de leur encombrement ou en raison de leur statut restant à déterminer ont intégré une partie des espaces de stockage du bâtiment 011, bâtiment mis à disposition de façon transitoire en 2012, dont la reprise sommaire

du rez-de-chaussée a été réalisée à la fin de l'année 2012, afin d'assurer la sécurité des personnes et la sûreté des collections.

Le bâtiment 11 a permis d'accueillir une large part du contenu du hangar O15. Il faut toutefois noter que cet édifice est en très mauvais état. Il présente des désordres structurels (très importantes fissures) qui rendraient nécessaires des travaux considérables, voire une démolition suivie d'une reconstruction à meilleur coût, pour pouvoir exploiter durablement le premier étage. Les travaux réalisés par le Musée (peinture, maçonnerie, électricité, sécurité, etc.) permettent l'utilisation du seul rez-de-chaussée et ce, dans des conditions climatiques inadéquates pour une réserve à proprement parler.

En résumé, le bâtiment O11 permet de régler provisoirement les problèmes de stockage du Musée, mais son utilisation comme réserve est inenvisageable et les travaux qui la rendraient possible à terme seraient déraisonnables financièrement et techniquement. La juxtaposition dans un même espace d'objets aux statuts très différents (objets inscrits à l'inventaire, mobilier historique, objets non patrimoniaux) est problématique et risquée. C'est pourquoi, le Musée s'est attaché dès 2019 à étudier le statut juridique de chaque objet entreposé dans le bâtiment O11 afin de le vider et de transférer ce qui devait l'être dans le bâtiment O12 lorsque celui-ci sera livré.

Le bâtiment O12, nouveau chaînon du dispositif

Les besoins restants en termes de stockage au sein des réserves délocalisées sont de quatre natures différentes :

- évacuation du bâtiment O11 mis à disposition de façon transitoire ; stockage des objets acquis au cours de la décennie à venir, qui ne pourront trouver place dans les bâtiments existants (O124, O114, O104, O40 et O41) ;
- retours de dépôt pour des objets déposés dans des institutions où leurs conditions de conservation et de sécurité ne sont pas satisfaisantes (château de Thorey-Lyautey, pièces d'artillerie exposées en plein air aux intempéries, peintures ou sculptures de grand format présentées dans les régiments...);
- matériels d'emballage, de conditionnement et de manutention, consommables divers. L'usage de ces matériels et matériaux est indispensable au fonctionnement des réserves ; ils sont actuellement entreposés dans chacun des bâtiments exploi-

tés, mais ce stockage « de proximité » encombre les espaces, rend difficile l'accès aux objets de collection, crée des risques de confusion : un véritable « magasin » est indispensable pour faire face au fonctionnement de l'ensemble du complexe des réserves, sachant que le Musée ne dispose que de quelques espaces de stockage sur le site des Invalides.

Il est à noter que les besoins énumérés dans les trois premiers items relèvent de locaux aménagés en réserves quant au mobilier et aux conditions de conservation ; les besoins mentionnés sous le dernier item relèvent d'un magasin dont les performances notamment climatiques sont moindres. Un bâtiment fonctionnel à la distribution rationnelle et susceptible d'être affecté à ces deux usages dans deux ensembles de volumes distincts et isolés, pourra répondre à ces besoins.

Le bâtiment 003, affecté en première instance au musée de l'Armée, était en très mauvais état. Sa structure nécessitait d'importants travaux, extrêmement coûteux, le projet a donc été abandonné et le bâtiment restitué. Nouvellement affecté au musée de l'Armée, le bâtiment 12 est situé dans le quartier Joffre-Drouot, au sein de la troisième base de soutien au commandement.

Dans ce contexte, le Musée a réfléchi à l'utilisation la plus rationnelle possible de ce bâtiment qui doit répondre à plusieurs problématiques de stockage :

- **la première est le stockage d'objets de collections en provenance d'autres bâtiments afin de les désencombrer :**

Suite au bilan établi en juillet 2013 concernant le stockage de l'ensemble des objets de collections dans les bâtiments de réserve, il paraît indispensable de regrouper au sein d'un même endroit les objets dont les matériaux constitutifs sont essentiellement métalliques.

Ainsi, le nouveau bâtiment pourra accueillir l'ensemble des armes blanches aujourd'hui stockées dans le bâtiment 0114. Cela libérera deux des trois travées de ce dernier. Ces travées seront alors équipées de râteliers destinés aux armes à feu, en lieu et place des râteliers destinés aux armes blanches. Le Musée pourra ainsi transférer dans le bâtiment 0114 les armes à feu encore présentes dans le bâtiment 0124 (fusils de rempart, etc.), ainsi que certaines armes d'hast.

De même, une pièce complète du bâtiment 0124, dans laquelle

sont stockées actuellement des cuirasses (département Moderne) et des objets métalliques (département Ancien), sera transférée dans le nouveau bâtiment. Cette pièce ainsi libérée pourra accueillir des coiffes, ce qui allégera le stockage de la salle des coiffes du bâtiment O124, actuellement saturée. Seront transférées également dans le bâtiment O114 des armes à feu stockées actuellement dans la réserve de l'Arsenal située aux Invalides. Cet espace sera ainsi désencombré. Enfin, les armes à feu de la cave 46 du site des Invalides (département Ancien) seront également transférées dans le bâtiment O114. De même, certaines armes blanches stockées à l'Arsenal (armes asiatiques notamment), d'autres se trouvant dans la cave 46 du site des Invalides (armes d'ast principalement) seront transférées dans le bâtiment O12.

Les cinq mannequins de chevaux en plâtre stockés aujourd'hui dans les couloirs d'accès du bâtiment O124 où ils encomrent les circulations et encourent des risques lors des mouvements d'œuvres, devront également être transférés dans le bâtiment O12.

- **la deuxième est le stockage d'objets de collections actuellement entreposés dans le bâtiment O11:**

Le bâtiment O11 n'est pas affecté au musée de l'Armée de manière définitive. Les objets de collections stockés dans ce bâtiment (caisses de plaques Caran d'Ache, mobiliers, divers objets) devront trouver un lieu de conservation adéquat dans des délais rapprochés. Le bâtiment O12 est à ce jour la seule alternative.

- **la troisième est le stockage de matériaux de conservation actuellement dispersés dans les autres bâtiments qu'ils encomrent et où ils interfèrent avec le stockage des collections:**

Les matériaux de conservation (rouleaux de polyéthylène à bulles, rouleaux de mousse polyéthylène, rouleaux de ouate utilisée pour la fabrication de cintres rembourrés et pour le mannequinage, etc.), sont dispersés dans tous les bâtiments de réserve. Cela nuit à l'optimisation du stockage et ne facilite pas leur utilisation de façon rationnelle. En rassemblant au même endroit tous ces matériaux, le Musée y gagnera tant sur le plan financier qu'en termes d'optimisation de leur utilisation. Dans le bâtiment 12, ces matériaux pourront être stockés en mezzanine afin d'utiliser au mieux le volume de stockage. En tout état de cause, un contrôle rigoureux du climat à l'instar de ce que requiert la conservation des collections n'est pas indispensable.

- **la quatrième est le stockage du mobilier muséographique :**

Le stockage du mobilier muséographique est un point sensible, car actuellement, aucun espace n'est réellement dédié à cet usage et ce mobilier, entreposé dans de mauvaises conditions, se dégrade, ce qui en compromet la réutilisation et génère des coûts. Il n'est pas possible de stocker aux Invalides le mobilier muséographique (habillage des bornes multimédias, capots et gaines) conservé en vue de sa réutilisation éventuelle pour de prochaines expositions temporaires. Une pièce du bâtiment O12 de dimensions réduites devra lui être consacrée. Il n'est pas nécessaire que les conditions climatiques y soient au niveau de ce que suppose la conservation des collections. En revanche, cet espace ne sera pas suffisant pour stocker l'ensemble du parc de vitrines acquises entre fin 2018 et fin 2019 pour les besoins des expositions temporaires et en abaisser les coûts.

- **la cinquième est le stockage d'objets sans statut patrimonial, actuellement dans le bâtiment O11 ou sur le site des Invalides :**

Ces objets et matériels sont actuellement stockés dans le bâtiment 11 et sur le site des Invalides. S'agissant notamment de consommables, ils ne nécessitent pas un contrôle rigoureux des conditions climatiques.

Le bâtiment O12 comportera sur 360 m² trois salles de réserve : l'une dédiée aux collections métalliques (armes blanches, cuirasses), une deuxième dédiée au mobilier historique et une troisième dédiée aux collections de grands formats (équipement, mannequins de chevaux, statuares...).

Le bâtiment comprendra un sas servant de salle de travail et de consultation des collections, ainsi qu'un espace de stockage pour les matériaux de conservation.

Le climat y sera finement régulé dans chaque salle grâce à un système mixte s'appuyant sur l'inertie du bâtiment et son doublage par des parois isothermes, ainsi que sur des cellules de traitements d'air de dimensions adaptées.

Le magasin d'armes en Zone Militaire Sensible (ZMS)

Les collections d'armes d'épaule et d'armes de poing du Musée sont conservées dans deux réserves distinctes, afin de respecter la législation française et européenne en matière de détention d'armes à feu :

- les armes de catégorie D dans le bâtiment 0114 ;
- les armes et matériels de catégorie A, B et C (près de 2 000 dont 98% non neutralisées) dans un magasin d'armes situé en ZMS qui ne relève pas directement du Musée, mais de la structure militaire. Les armes de poing y sont conservées dans un petit local séparé, fermé par une porte blindée ; elles sont posées sur des râteliers qui présentent des tiges s'insérant dans les canons des armes, ce qui permet de les maintenir, mais elles ne sont pas câblées ni entre elles, ni aux râteliers. Les autres matériels (armes d'épaule, armes collectives, affûts, lance-flammes, lance-roquettes, etc.) sont entreposés dans le magasin sur des râteliers d'armes collectives dits « râteliers de Versailles » de 35 cm de hauteur, empilés les uns sur les autres sur une hauteur totale de 3,5 mètres environ et fixés entre eux par des câbles. Chaque râtelier compte des emplacements permettant de conserver jusqu'à dix armes, reliées entre elles par des câbles de sécurité réglementaires au sens militaire du terme.

L'accès au bâtiment de la ZMS est très réglementé et soumis à une autorisation donnée par l'autorité militaire, qui doit être renouvelée tous les ans. Au Musée, seul un nombre restreint d'agents est habilité à pénétrer dans le bâtiment : outre les experts armement (DEXI), le conservateur responsable du département Contemporain, l'un des membres de son équipe, ainsi qu'un personnel de la Régie des collections. Un accès temporaire peut être délivré sur demande exceptionnelle. À ce jour, seuls les experts armement sont autorisés à effectuer les mouvements d'entrée et de sortie des objets conservés en ZMS. Ils sont par ailleurs en charge de la gestion matérielle et du récolement de cette collection.

La ZMS a la particularité de ne pas abriter les seules collections du musée de l'Armée. Elle est en effet également utilisée comme magasin de stockage par le détachement du matériel de Satory qui est responsable, notamment, de la gestion de l'armement pour les troupes françaises stationnées hors métropole.

Les enjeux autour de la ZMS sont sensibles pour le Musée et ce pour plusieurs raisons :

- la première concerne le volume nécessaire au stockage des pièces dont le nombre avoisine les 2 000 items. Si le Musée devait réintégrer ces pièces dans les bâtiments de réserve

qu'il gère, alors même que ses bâtiments, notamment le 14 et le 24 sont proches de la saturation, il serait confronté à un réel problème d'encombrement.

- la deuxième raison porte sur le respect de la législation : ces armes sont des matériels considérés comme armes de guerre et leur accès doit être strictement contrôlé.
- enfin, lors d'une inspection des collections en novembre 2017, il est apparu des traces de pollution radioactive sur une partie des matériels stockés.

• Les espaces disponibles

Les relations entre le musée de l'Armée et la structure militaire sont régies par une convention datant de novembre 1994 et qui a été établie entre le Musée et le Gouverneur militaire de Paris. Selon ce document, si l'interlocuteur du Musée sur cette question est le Gouverneur militaire de Paris, c'est l'établissement du Matériel (ETAMAT) de Versailles qui assume la responsabilité de la ZMS. En juillet 1999, l'ETAMAT de Versailles a été dissous et l'une de ses composantes est devenue le détachement de Versailles-Satory, sous l'autorité de la 3^e Base de soutien du Matériel (BSMAT). En 2010, ce détachement a été rattaché à la 12^e BSMAT. Lors de chaque changement de rattachement, la responsabilité ainsi que la gestion de la ZMS ont été conservés par le détachement du Matériel de Versailles, sous couvert de leur nouvelle autorité hiérarchique. Depuis le 1^{er} juillet 2017, le détachement du Matériel de Versailles est rattaché administrativement, non plus à la 12^e BSMAT, mais au 8^e Régiment du Matériel de Mourmelon.

À l'occasion des travaux de renouvellement de la convention, l'autorité militaire a accepté que le musée de l'Armée puisse disposer dans le bâtiment actuel de la ZMS d'**un espace autonome, sécurisé, placé sous sa propre responsabilité et doté d'une entrée propre**, dont l'aménagement devrait être réalisé dans les années à venir. Une fois dûment équipé, cet espace pourrait devenir la réserve des armes d'épaule et de poing du Musée, ce qui désengorgerait le bâtiment 0114 et permettrait d'absorber les accroissements futurs. Ce regroupement serait également l'occasion de renforcer la sécurisation des armes de poing et de mener à bien le récolement de toute la collection.

• Le respect de la législation

La commission de sécurité a imposé au musée de l'Armée à l'issue d'un passage, au printemps 2017, de déplacer une pre-

mière fois l'ensemble des 168 râteliers d'armes d'épaule (1 525 pièces) dans une autre zone du bâtiment de la ZMS. Ce déplacement a été pris en charge par les experts armement et a nécessité près d'une semaine de travail, avec le concours des magasiniers du détachement de Versailles. Ce nouvel agencement permet de rapprocher les râteliers du musée de l'Armée de l'entrée du bâtiment et par conséquent de limiter la circulation des personnels du Musée parmi le reste des râteliers d'armes gérés par le détachement du Matériel de Versailles. Ces opérations se sont accompagnées d'une vérification et de la mise à jour, voire de la création, des notices des armes dans la base de gestion des collections, Micromusée. L'inventaire contradictoire a été réalisé le 23 juin 2017, en présence des experts armement pour le musée de l'Armée et des deux commandants d'unité (CDU) responsables du magasin d'armes pour le détachement de Versailles. La liste des armes du Musée présentes en ZMS a été contresignée par les représentants des deux parties. À cette occasion, l'ensemble des armes et matériels de guerre (affûts, chargeurs, accessoires) a fait l'objet d'une campagne de dénombrement, validé par le conseil d'administration du Musée.

• La question de la radioactivité

La présence d'éléments radioactifs a été détectée sur les armes du Musée lors d'un contrôle de sécurité effectué au mois de novembre 2017 par le Service de Protection Radiologique des Armées (SPRA), contrôle dont le Musée n'a été informé qu'*a posteriori* et de manière officieuse.

Les radionucléides détectés sur les armes du Musée sont de deux natures :

- le tritium : cet élément est dangereux s'il est manipulé ou ingéré, ce qui est peu le cas des armes du Musée, qui sont en réserve dans une logique de stockage longue durée et sont peu amenées à changer d'emplacement, en dehors de projets d'expositions ou de mouvements pour prise de vue aux Invalides ;
- le radium : cet élément est plus dangereux dans la mesure où les radiations qu'il émet rayonnent. Sa présence doit par conséquent être signalée et les armes qui en contiennent doivent être isolées, en hauteur, et non placées à hauteur d'homme. La présence de ces radionucléides se double d'un enjeu d'intégrité des pièces : en effet, dans certains cas de figure, l'armée ôte les éléments contaminés au radium et au tritium afin que ces éléments rayonnants ne contaminent pas d'autres armes ou

pièces. Appliqué aux collections du Musée, ce processus pose question puisqu'il dénature des objets inscrits à l'inventaire et remet en cause leur intégrité.

La présence de radionucléides se double d'un deuxième enjeu : celui de la neutralisation des armes. En février 2018, l'État-major de la zone de défense (EMZD) Paris, en la personne du bureau protection des installations, a mené des opérations de contrôle de la ZMS, portant notamment sur la vérification des installations, ainsi que sur le respect des normes de sécurité et de la législation. La réglementation militaire en matière de stockage d'armes est plus contraignante que la législation civile, qui a beaucoup évolué ces dernières années, à l'échelle française et à celle, plus large, de l'Union européenne. La réglementation militaire relative à ces matériels appartenant à des institutions patrimoniales au sein des établissements militaires stipule en effet que les râteliers d'armes non neutralisées par le banc d'épreuves de Saint-Étienne doivent être scellés au sol, ce qui n'est pas le cas à l'heure actuelle des râteliers du Musée. En conséquence, les experts armement ont mené au mois de mars 2018 des opérations durant lesquelles l'intégralité des 1 959 armes d'épaules stockées en ZMS a été examinée afin de détecter :

- d'une part, la présence d'éléments contaminés au radium ;
- d'autre part la neutralisation des pièces.

Le Musée n'a contrôlé que la présence de radium, car cet élément se détecte facilement à l'aide d'un appareil. En revanche, d'après le responsable radionucléides du 8^e RMAT, la présence de tritium ne peut se détecter que par frottis sur les pièces, car il ne s'agit pas d'un élément rayonnant. Cette méthode présente l'inconvénient d'être invasive et peut potentiellement entraîner des pertes de matière. Sur les armes françaises, le tritium se retrouve souvent sur les organes de visée, sur des pastilles ou sur la peinture, et permet une utilisation nocturne des armes. Ces opérations de contrôle ont permis d'identifier 19 armes contaminées au radium parmi les 1 959 examinées. Le nombre d'armes contaminées au tritium n'a pu être estimé. Toutes ces armes ont été placées sur le dernier niveau des râteliers, à 3,5 m de hauteur, afin que les personnels ne soient pas exposés aux radionucléides.

Un protocole d'entrée des pièces du musée dans la ZMS a été mis en place avec le détachement de Versailles et le 8^e RMAT. Il

stipule que toutes les nouvelles armes intégrant la ZMS doivent être vérifiées par les experts armement afin de détecter la présence de radium. Ce processus devra être également appliqué aux armes exposées dans les salles du Musée ou en dépôt, qui n'ont pas été traitées.

Les doses de radioactivités relevées sur les armes contaminées sont cependant relativement faibles. Sur les 19 armes, 18 ont été détectées entre 0 et 10 cm de la source, la dernière à 30 cm de la source. Ces doses sont dangereuses pour l'homme à condition que les armes soient régulièrement manipulées et/ou que l'exposition soit quotidienne.

Toutes les armes émettrices de radioactivité sont dorénavant signalées par une étiquette portant un sigle de radioactivité. Une liste de ces pièces a été réalisée.

Lors de son passage ultérieur afin de contrôler la présence de radionucléides sur l'ensemble des armes du magasin du détachement de Versailles/de la ZMS, le responsable en charge des radionucléides au 8^e RMAT a validé le travail effectué par les experts sur les armes du Musée sans refaire les opérations de vérification. Les râteliers ont également été contrôlés.

LA PERMANENCE DE RÉSERVES TAMPONS SUR LE SITE DES INVALIDES

Bien qu'ayant élu définitivement domicile sur le plateau de Versailles-Satory, le musée de l'Armée a souhaité maintenir **huit petites réserves tampons ou de transit aux Invalides**, afin de fluidifier les mouvements de collections dans le cadre de son fonctionnement quasi quotidien :

- **Réserve des expositions temporaires, rez-de-chaussée aile Orient**

Gérée par la Régie des collections, sous alarme avec code, sirène locale et transfert au PC Sécurité, climat contrôlé, équipée de pièges à insectes lumineux, mouvements actualisés dans Micromusée.

Cette réserve est exclusivement dédiée aux mouvements d'œuvres liés aux expositions temporaires du musée de l'Armée. Les objets qui y sont stockés, appartiennent aux collections du Musée ou à des prêteurs. Il s'agit d'une réserve de transit dans laquelle aucun objet n'est destiné à être conservé sur le long terme.

- **Réserve Gribeauval dite « réserve collections », sous-sol aile Orient**

Gérée par la Régie des collections, sous alarme avec code, sirène locale et transfert au PC Sécurité, climat surveillé mais non contrôlé, mouvements actualisés dans Micromusée.

Cette réserve est principalement dédiée aux collections du musée de l'Armée. Elle est commune à l'ensemble des départements de la Conservation qui peuvent l'utiliser pour les objets en transit dans le cadre de restaurations, de prises de vues, de départs en prêt, ou d'acquisitions.

Cette réserve est régulièrement utilisée pour désengorger la réserve des expositions en période de montage et de démontage.

- **Réserve des figurines, 1^{er} étage aile Orient**

Gérée par le département Moderne, sous alarme contrôlée directement par le PC Sécurité, climat contrôlé, mouvements actualisés dans Micromusée.

Cette réserve abrite de façon permanente les collections de figurines de carte, de manière à faciliter les rotations annuelles dans la vitrine située à proximité. Très peu de mouvements y sont organisés.

- **Réserve d'armes dite « cave 40 », sous-sol Occident**

Gérée par les experts armement qui sont les seuls habilités à y pénétrer, sous alarme contrôlée directement par le PC Sécurité avec sirène locale et transfert, climat non contrôlé, mouvements actualisés dans Micromusée.

Cette réserve abrite du matériel hautement sensible, principalement de l'armement, et est utilisée comme réserve de transit pour les armes dites « dangereuses » en prévision de leur présentation dans les salles d'exposition temporaire.

- **Réserve du département Ancien dite « cave 46 », sous-sol Occident**

Gérée par le département Ancien, sous alarme gérée directement par le PC sécurité avec sirène locale et transfert, climat non contrôlé.

Cette réserve abrite des collections du département Ancien, principalement « extra-européennes ». Une opération de reconditionnement et d'évacuation des objets infectés vers la salle de quarantaine des réserves externalisées a été réalisée en 2016. À terme, la globalité des collections qui y sont conservées a vocation à être transférée dans les réserves délocalisées.

• Arsenal, rez-de-chaussée aile Occident

Gérée par le département Ancien, actuellement sans alarme, climat non contrôlé.

L'arsenal est aujourd'hui utilisé comme une réserve de proximité pour le département Ancien. Une quantité importante d'objets y est stockée de manière permanente, tandis que d'autres n'y sont qu'en transit. S'y déroulent des aller-voir de transporteurs, des emballages, des stockages en amont ou en retour de prêts. Une clarification du statut de l'Arsenal s'impose.

• Salle des prêtres, 2^e étage Occident

Gérée par le département Contemporain, sous alarme avec code, sirène locale et transfert au PC Sécurité, climat contrôlé, mouvements actualisés dans Micromusée.

Cette réserve de proximité permet au département Contemporain de stocker temporairement les objets en cours d'acquisition avant leur exposition ou leur départ vers les réserves externalisées. Elle est également utilisée pour les œuvres en transit dans le cadre des rotations ou des départs en prêts.

• Réserves d'arts graphiques Monaco, 2^e étage aile Occident

Gérée par le département Iconographie, sous alarme avec code, sirène locale et transfert au PC Sécurité, climat contrôlé, mouvements actualisés dans Micromusée.

Cette réserve abrite les collections d'art graphiques de manière permanente. Les mouvements y sont gérés exclusivement par le département Iconographie. Des œuvres y sont également conservées de manière transitoire en prévision de leur acquisition, de leur restauration ou de leur départ en prêt.

La régie y mène une veille climatique et sanitaire.

VERS UN SCHÉMA DIRECTEUR DES RÉSERVES

Un manque d'espaces aux normes

Dans les réserves externalisées, malgré la livraison prochaine du bâtiment 012, **les espaces arrivent à saturation** et ne pourront pas, en l'état, absorber les besoins supplémentaires liés :

- à l'accroissement des collections dans la perspective des nouveaux parcours ;
- à l'achèvement des transferts depuis les Invalides (cave 46,

- Arsenal, chevaux de la salle Vauban, etc.);
 - au reconditionnement de certaines collections, consécutif aux campagnes de récolement;
 - à la modernisation des parcours existants;
- au traitement courant de certaines collections volumineuses telles que les peintures de grands formats ou les matériels d'artillerie.

En outre, si les conditions climatiques y sont globalement satisfaisantes, elles sont clairement inadaptées dans les bâtiments O114 et O11. On note un manque criant d'espaces de consultation et de travail sur les collections, notamment pour les équipes permanentes, ainsi que de stockage pour les matériaux et le mobilier muséographique. À cet égard, la démarche vertueuse du Musée, tant du point de vue économique qu'environnemental, de contenir ses coûts de production des expositions temporaires par l'acquisition d'un parc de vitrines pérenne va se heurter dès 2020 à l'absence de tout espace disponible et adapté (dans les réserves externalisées comme aux Invalides) pour leur stockage.

Aux Invalides, le même manque d'espace, joint à l'absence de monte-charges dédiés, explique l'absence de certaines fonctionnalités, pourtant indispensables comme une salle de quarantaine pour les objets susceptibles d'être infestés ou contaminés, et un espace de travail pour les prestataires (à l'exception des collections iconographiques qui en disposent dans les réserves Monaco). Si la répartition géographique des réserves sur le site permet à tous les départements de collections de bénéficier d'un local de proximité, leur gestion, confiée à chaque département, demeure fortement hétérogène : manque de suivi des mouvements d'œuvres ; disparité dans les procédures et les niveaux de sécurité et de sûreté, ainsi que dans la veille sanitaire. Enfin, **les conditions climatiques sont** de manière globale, tant dans les espaces d'exposition, permanente ou temporaire, que dans les réserves tampons et les ateliers de restauration, **préoccupantes, du fait d'installations soit défectueuses car vieillissantes, soit inadaptées, soit inexistantes.**

Pour une stratégie coordonnée et raisonnée (2020-2025)

Face à ce constat, le musée de l'Armée se propose :

- **d'accompagner l'aménagement d'un nouveau bâtiment de**

- **réserve entre 1 700 et 2 700 m² sur le site des réserves externalisées par un certain nombre de mesures visant à contenir le volume des collections à stocker** : maintien d'une politique libérale de prêts et de dépôts, en France et à l'étranger ; transferts de propriété au bénéfice de déposants anciens ; déclassements ciblés, notamment pour des collections sérielles ; optimisation toujours plus poussée des espaces, des rangements, des conditionnements ;
- **de réorganiser les espaces de travail dans les réserves externalisées** ;
- **d'aménager**, en profitant du projet d'extension, **un espace de stockage dédié au mobilier muséographique** (parc de vitrines pérenne pour les expositions temporaires) sur le site des Invalides ;
- **de rationaliser la gestion des réserves sur le site des Invalides** : il s'agira d'unifier et de garantir les standards en termes de sécurité, de sûreté, de traçabilité et de conservation au sein des différents espaces, tout en conservant la souplesse et la réactivité actuelles qui permettent à chaque département de collections d'opérer des mouvements d'œuvres dans les réserves dont ils ont la jouissance. Pour ce faire, on confiera à la Régie des collections, en lien avec les ateliers de restauration, le soin d'assurer la conservation préventive de manière transversale au sein de toutes les réserves (contrôle du climat, nettoyage, pose de pièges à insectes, inspections régulières, etc.) ;
- **de créer sur le site des Invalides, en profitant du projet d'extension, un espace de travail pour les prestataires** (aller-voir transporteurs, restaurateurs, etc.), **un espace de quarantaine**, ainsi que **des circulations verticales dédiées au mouvement des œuvres et distinctes des accès publics** (monte-charges) ; de remettre à niveau, à la faveur du projet d'extension, **les conditions et les installations climatiques** tant dans les réserves externalisées que sur le site des Invalides ;
- **de se doter des compétences techniques d'une équipe de transporteurs / installateurs d'objets d'art** (soit interne, soit externe, soit mixte) qui, au moyen du camion de 20 m³ avec hayon que l'établissement se propose d'acquérir, sera en mesure :
 - d'assurer, indépendamment du transport des agents, les mou-

- vements d'œuvres (environ 1 300 allers et retours par an) entre les sites des Invalides et des réserves externalisées, y compris pour les œuvres fragiles ou de moyens formats ;
- d'assurer les accrochages et les déposes d'œuvres en 2D ou 3D dans les collections permanentes et lors des expositions temporaires, dès l'instant que des moyens de levage lourds ne sont pas nécessaires ;
 - d'assurer les ouvertures de vitrines ;
 - d'assurer les transports administratifs, source d'économie substantielle dans la production des expositions temporaires.

L'ensemble de ces mesures s'articuleront en termes de calendrier et de moyens afférents dans le cadre d'un **schéma directeur des réserves**, dont la rédaction bénéficiera d'une assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO) confiée à la restauratrice conseil de l'équipe de programmation du projet d'extension du Musée.

Des réserves visibles ou visitables ?

Objet de toutes les curiosités, parce qu'elles sont censées receler des richesses insoupçonnées d'un musée, ou du moins non immédiatement visibles, les réserves peuvent devenir un instrument particulièrement efficace en matière de pédagogie de préservation et de transmission du patrimoine. C'est dans cet esprit qu'un certain nombre d'établissements, dont le musée de l'Armée lui-même avec son Arsenal, ont rendu leurs réserves visibles, voire visitables.

Pour autant, la vocation originelle de l'Arsenal n'est plus véritablement perceptible du grand public, dans la mesure où se côtoient désormais dans cet espace des collections dûment exposées à la manière d'une armurerie d'Ancien Régime, et d'autres, qui y sont stockées dans l'attente d'un traitement (restauration, prise de vue, départ en prêt ou retour de prêt, etc.).

Parallèlement, les réserves externalisées font régulièrement l'objet de visites de la part de professionnels du patrimoine, mais les conditions d'accès très contraignantes sur la base militaire excluent de les élargir au grand public, même sur réservations. À cela s'ajoute le fait que les réserves externalisées n'ont pas été conçues dans un esprit de déambulation du grand public, dans la mesure où les objets y sont accessibles sur étagères.

Dans ces conditions, le musée de l'Armée se propose de **redonner à l'Arsenal**, sur le site des Invalides, **sa vocation d'origine**, en évacuant vers les réserves externalisées une partie de ses collections et en le dotant de mobiliers adaptés qui le rendent tout à la fois visible et visitable pour le grand public.

LA CONSERVATION PRÉVENTIVE

Les acteurs de la conservation préventive

- **La conservation préventive dans les réserves externalisées**

Des chantiers de collection annuels ou pluriannuels sont menés au sein des réserves externalisées : ils sont pilotés par la Régie des collections, sous la responsabilité scientifique d'un conservateur. Les ateliers de restauration du Musée y sont systématiquement associés.

Ont ainsi été réalisés les chantiers des cuirasses en 2011, des coiffes en 2012, des équipements en 2013, des peintures et des modèles réduits d'artillerie en 2014-2015, des uniformes en 2015-2019, des plaques de verre, des instruments de mesure et des sculptures en 2016, des livres rares et précieux de la Bibliothèque, ainsi que des fonds documentaires et d'archives en 2017, des emblèmes en 2017-2019. En 2020 devraient être lancés des chantiers d'envergure relatifs d'une part aux décorations, insignes et médailles, d'autre part à certains fonds d'archives, enfin aux estampes, tandis que les peintures de grand format et la statuare du Dôme font l'objet d'une attention renouvelée dans la perspective de la Saison Napoléon 2021.

En complément, la Régie des collections a initié **un certain nombre de campagnes systématiques de lutte contre les nuisibles** – piégeage, désinfection et désinsectisation, anoxie statique (réalisée en interne) et dynamique (réalisée en externe), dépoussiérage – qui couvrent l'ensemble des espaces du Musée (Invalides et réserves externalisées) et font désormais depuis 2019 l'objet d'un accord-cadre.

- **La conservation préventive dans les ateliers de restauration**

L'activité des ateliers ne se limite pas aux travaux de restauration, puisqu'ils réalisent également **du soclage, du mannequinage et du montage**. Ces opérations liées à la mise en exposition des objets sont réalisées principalement par le socleur de l'atelier « métal », les deux restauratrices de l'atelier « textile » et la couturière.

- **Les actions de conservation préventive réalisées par des prestataires**

Elles concernent :

- l'encadrement des œuvres graphiques dans le cadre des expositions temporaires et des prêts ;
- les campagnes de lutte contre les nuisibles.

La dynamique créée par ATHENA

Le travail effectué sur les collections dans ce cadre a été considérable. Il a revêtu au moins trois formes. Tout d'abord, **la critique d'authenticité des objets exposés**, tout particulièrement les tenues exposées sur des mannequins dits « complets » de la période moderne, lesquels avaient souvent été complétés par des éléments reconstitués par les personnels du Musée ou par des pièces contemporaines qui ne pouvaient abuser les visiteurs les plus attentifs ; la nouvelle présentation, significativement « allégée » ne propose plus rien de semblable. Ensuite, les efforts en matière de conservation préventive ont assuré **la présentation des pièces les plus fragiles** dans des conditions bien plus favorables et la présence dans le plan ATHENA d'un volet consacré aux **réserves** a permis d'améliorer globalement la conservation de l'ensemble des collections et fourni la base des chantiers ultérieurs.

Ainsi, au fil des mois qui ont suivi la livraison du chantier des salles modernes, les actions en matière de conservation préventive se sont systématisées et ont revêtu plusieurs formes :

- la veille climatique, grâce à l'installation d'un dispositif de capteurs dans les salles et vitrines ;
- les campagnes de dépoussiérage et de lutte contre les nuisibles ;
- les campagnes de rotation des pièces textiles, qui ont été, en outre, l'occasion d'un travail sur les conditions d'éclairage et l'étanchéité des vitrines.

S'y sont ajoutées des opérations de protection spécifique pour les pièces les plus sensibles et exposées aux variations climatiques ou aux gestes inconsidérés :

- campagnes de mise sous verre des peintures qui se poursuit d'année en année ;
- création d'une vitrine climatique pour *Vizir, le cheval de Napoléon I^{er}* ;
- création d'une vitrine ventilée pour le *Portrait de Napoléon I^{er} sur le trône impérial* par Ingres.

Les perspectives (2020-2025)

Dans le cadre de la structuration d'un département transversal dédié à la régie, à la conservation préventive et à la restauration, **les ateliers verront leurs missions évoluer vers une meilleure prise en compte des problématiques de conservation préventive et une meilleure implication dans l'ensemble des activités liées à la gestion des collections** (prêts, dépôts, convoiements, mouvements d'œuvres dans le cadre des rotations et des expositions temporaires, acquisitions, récolement, suivi sanitaire dans les réserves, etc.). Cette volonté s'est notamment concrétisée dès la fin de l'année 2018 par la création, à côté du comité de conservation ordinaire consacré tous les quinze jours aux propositions d'acquisitions et aux questions d'ordre général, d'un comité de conservation extraordinaire, mensuel, auquel sont systématiquement associées les équipes de la régie, des ateliers de restauration et du studio photographique et au cours duquel sont instruits les dossiers relatifs aux demandes de prêts, aux dépôts, aux opérations de conservation préventive et aux restaurations.

L'objectif global est de placer plus encore qu'aujourd'hui la matérialité des œuvres au cœur de toutes les interventions les concernant, ce qui se concrétisera notamment par l'intégration des rapports de restauration et des constats d'état, réalisés notamment à la faveur des demandes de prêts, dans la base de gestion des collections Micromusée.

Parallèlement, on poursuivra les efforts en matière :

- de suivi et de contrôle sur les conditions climatiques des différents espaces ;
- d'amélioration des conditionnements et des modalités de stockage des collections ;
- de suivi, de contrôle et d'actions contre les nuisibles ;
- de rotation des pièces sensibles à la lumière, en les étendant
- des textiles aux arts graphiques et aux documents d'archives ;
- de mise sous verre des peintures exposées ;
- de contractualisation de campagnes de dépoussiérage et d'entretien pour les pièces exposées en plein air (char Renault FT, canons, sculptures, etc.), sous la forme d'accords-cadres.

En outre, la modernisation et l'éditorialisation des parcours permanents existants seront l'occasion de **repenser les condi-**

tions de présentation de certains objets et de les améliorer de manière significative, comme dans le cas du bivouac de l'Empereur, tandis que le projet d'extension devrait doter le Musée des moyens idoines d'une **gestion climatique fiable et efficace**.

L'ensemble de ces opérations feront l'objet d'une formalisation sous la forme d'un **plan de conservation préventive** qui fixera, à partir d'un état des lieux exhaustif, des priorités et des modalités d'action (techniques, humaines et budgétaires), ainsi que leur planification dans le temps.

Enfin, un travail de mise à niveau des **plans de sauvegarde des œuvres** (PSO) et de rédaction d'un **plan d'urgence** sera mené sous la responsabilité conjointe du département de la régie, de la conservation préventive et de la restauration, et du département de la sécurité et des moyens généraux. Ce travail a bien commencé, mais son avancement est hétérogène selon les zones concernées :

- les PSO sont opérationnels pour chaque exposition temporaire. Trois visites sont organisées par le département des expositions et de la muséographie à destination de la BSPP et du SPS avant chaque inauguration ;
- les PSO pour les parcours permanents existent, mais sont datés et exigent d'être actualisés ;
- le PSO pour les réserves externalisées a fait l'objet d'une étude préalable. La méthodologie a été établie en liaison avec la brigade des sapeurs-pompiers du département. Le travail est donc initié, mais non abouti ;
- le PSO pour les réserves tampons des Invalides est inexistant.

LA RESTAURATION

Les acteurs de la restauration

• Les ateliers du musée de l'Armée

Le musée de l'Armée compte sur le site des Invalides un studio photographique, ainsi que trois ateliers de restauration qui correspondent au nombre et à la spécificité des objets qu'il conserve, relevant du domaine des *militaria* : un atelier « métal », un atelier « textile » et un atelier « cuir et tapisserie ».

- **L'atelier de restauration des textiles** est constitué de trois personnes, deux restauratrices du patrimoine et une couturière.
- **L'atelier de restauration des métaux** est constitué d'un restaurateur du patrimoine et d'un ouvrier d'État spécialisé en soclage.
- **L'atelier cuir et tapisserie** est constitué de deux personnes, un ouvrier d'État et une technicienne supérieure d'études et de fabrications. Les interventions qu'il effectue ne relèvent pas de la restauration *stricto sensu*, mais de la restitution d'éléments manquants, du soclage, de l'entretien ou de la présentation lorsqu'il s'agit d'objets de collection ; de la réparation lorsqu'il s'agit d'objets non patrimoniaux.

Les ateliers
textiles, métaux
Le studio
photographique



Depuis 2010, les restaurations en interne sont programmées en fonction de la **politique d'expositions temporaires** propre à l'établissement et **des demandes de prêts en fort accroissement** du fait de la meilleure visibilité des collections.

Un large panel d'interventions sont menées par les restaurateurs: constats d'état, interventions sur les œuvres, du simple bichonnage nécessitant quelques heures de travail aux restaurations fondamentales mobilisant un restaurateur pendant plusieurs mois.

Les restaurateurs interviennent sur **les œuvres du musée de l'Armée présentées dans ses propres expositions temporaires**, sur **les œuvres d'institutions tierces – et à leur demande expresse –, prêtées au musée de l'Armée pour ses expositions temporaires**, sur **les œuvres prêtées par le musée de l'Armée, en France ou à l'étranger**, aux frais éventuels de l'emprunteur.

- **Le recours à des restaurateurs extérieurs**

Le recours à des **restaurateurs prestataires** s'impose pour **la restauration des peintures, des œuvres graphiques, des photographies, des sculptures, des objets archéologiques et des pièces d'artillerie que l'atelier métal ne peut traiter.**

Dans ces différents cas, le musée de l'Armée suit les **procédures de consultation suivantes** : rédaction systématique de cahiers des charges avec parfois le recours à des missions-conseils, voire à des comités scientifiques, mise en concurrence systématique, analyse des offres, attribution.

Les interventions réalisées par des restaurateurs extérieurs, prestataires ou vacataires, peuvent être des bichonnages ou des restaurations fondamentales.

Il arrive en outre que des **restaurateurs extérieurs soient recrutés sous la forme de vacances** pour renforcer les équipes de l'atelier « textile » en période de forte charge de travail et pour renforcer les équipes de la Régie dans le cadre des chantiers de collection.

La création du Comité de Conservation Extraordinaire (CCE) et ses perspectives (2020-2025)

À la fin de l'année 2018, le musée de l'Armée s'est doté d'un comité interne mensuel dédié aux opérations de conservation préventive et de restauration, où siègent à côté des équipes scientifiques en charge des collections, les régisseurs, les membres des ateliers, ainsi que le studio photographique.

Les objectifs de ce comité sont :

- **la définition et la mise en œuvre d'une politique coordonnée** non seulement de conservation préventive, **mais surtout de restauration à l'échelle de l'établissement**, en lien étroit avec la programmation culturelle (les expositions temporaires, l'éditionnalisation des parcours permanents, les journées nationales, etc.), les acquisitions, les prêts, les dépôts, les chantiers de collections à venir dans le cadre du projet d'extension, l'étude des collections ;
- **la planification des restaurations fondamentales en interne**, qui passe notamment par l'évaluation du temps nécessaire, de

l'examen-diagnostic à la rédaction d'un rapport de restauration ;
une meilleure valorisation des interventions réalisées en interne, celle-ci passant par :

- **l'établissement de bilans** : liste des restaurations fondamentales réalisées par les ateliers « métal » et « textile », en précisant la finalité de chaque intervention ; liste des restaurations fondamentales réalisées par des prestataires ; nombre de soclages, de mannequinages et de présentations d'emblèmes réalisés dans le cadre des expositions temporaires du Musée ; tableau récapitulatif des chantiers de collection par année, avec le nombre de pièces traitées ;
- **la définition d'indicateurs** : nombre d'heures passées et coût estimé pour les restaurations fondamentales, nombre d'interventions dites « légères » réalisées sur une année.
- **la mise en place d'une stratégie de diffusion et de communication** autour des restaurations avec, notamment, les outils existants (site internet, réseaux sociaux, *L'Écho du Dôme*, newsletters), mais aussi **de mécénat** avec l'établissement d'un catalogue de restaurations potentielles.
- **l'enrichissement systématique de la base de données Micro-musée et des dossiers d'œuvres** (constats d'état, prises de vue en cours de restauration, rapports d'intervention).

Chaque fois qu'une œuvre doit faire l'objet d'une intervention interne ou externe, que ce soit dans le cadre d'un prêt, d'un dépôt, d'une exposition temporaire du Musée, d'une acquisition, d'un chantier de collections ou autre, le Comité doit pouvoir statuer sur la base d'un constat d'état et d'un examen-diagnostic, d'un cahier des charges de restauration, qui est éventuellement suivi par la présentation de la proposition du candidat retenu pour les restaurations réalisées par des prestataires. À cet égard, le Musée se propose de se doter durant l'année 2020 d'accords-cadres pour toutes les interventions confiées à des restaurateurs extérieurs, ce qui est le cas pour les peintures, les sculptures, les arts graphiques, les photographies, les objets archéologiques, ainsi que les pièces d'artillerie.

Enfin, à la faveur des investissements prévus dans le cadre du Contrat d'objectifs et de performance du Musée pour 2020-2024 et du projet d'extension, une réflexion devra être menée pour améliorer l'ergonomie et les conditions de travail des espaces dévolus aux ateliers de restauration et au studio photographique. Cette réflexion permettra également de ratio-

naliser et de sécuriser les mouvements d'œuvres entrants et sortants, sous la responsabilité de la Régie des collections. En effet, si les objets sont déposés dans les ateliers et au studio photographique selon une procédure harmonisée, mais qui demeure manuscrite, on observe que :

- seuls l'atelier « métal » et le studio photographique sont équipés d'une réserve d'œuvre sécurisée ;
- les espaces de stockage sont souvent saturés ;
- les trois ateliers de restauration sont actuellement sans alarme ;
- il n'y a pas de sas ni d'espace de quarantaine ;
- le climat n'y est pas contrôlé.

Le projet d'extension du Musée et les mesures induites qui l'accompagneront permettront de remédier à l'ensemble de ces fragilités.

MUSÉE DE L'ARMÉE



5.

Chemin faisant

À la rencontre des publics

Grâce à la mise en place d'un Observatoire permanent des publics et à l'adoption d'une signature de marque, le musée de l'Armée se dotera d'une véritable stratégie de développement, de conquête et de fidélisation des publics, en mettant au centre de ses préoccupations le public jeune et familial à travers des modalités d'accueil et de médiation repensées qui feront toute leur place aux nouvelles technologies et à des démarches innovantes.

-



Du fait des attentats qui se sont déroulés à Paris dès janvier 2015, le musée de l'Armée, qui avait franchi le seuil des 1,5 millions de visiteurs en 2014, a perdu en deux ans 300 000 visiteurs et vu sa fréquentation se stabiliser depuis 2018 autour de 1,2 millions. Cette baisse a été contenue grâce au succès, jamais démenti, des expositions temporaires qui ont accueilli entre 2015 et 2018 plus de 552 000 visiteurs et aux nombreuses manifestations organisées gratuitement par le Musée telles que la Nuit des musées, les Journées européennes du patrimoine, la Sainte-Barbe et Noël aux Invalides, ou accueillies sur le site des Invalides comme la Nuit aux Invalides et Opéra en plein air. En revanche, la fréquentation payante, qui représente un peu plus de la moitié de celle, globale, de l'établissement, connaît une érosion significative qui tend à s'enraciner. Enfin, la part des groupes reste excessivement faible, autour de 3%. Malgré ces résultats en demi-teinte, **le musée de l'Armée demeure en 2019 parmi les dix musées français les plus visités**. Afin de conforter sa vocation de grand musée d'histoire de référence, reconquérir, voire élargir sur le long terme son audience, l'établissement se propose de repenser sa politique en faveur des publics et d'en faire sa préoccupation centrale, en se vivant d'abord comme un véritable « espace public » et plus seulement comme un lieu de conservation et de valorisation des collections.

5.1

UN PRÉALABLE : SE CONNAÎTRE SOI-MÊME

LES OUTILS EXISTANTS

Au lendemain de l'ouverture, dans le cadre du projet ATHENA, des derniers espaces rénovés du département moderne au printemps 2010, il est apparu indispensable de disposer d'outils d'évaluation de la fréquentation, de compréhension de ses évolutions et fluctuations, de la satisfaction des visiteurs enfin. Les moyens mis en œuvre progressivement ont été les suivants :

- **étude des publics de l'historial Charles de Gaulle** effectuée depuis son ouverture en 2008, chaque année, en été ;
- **étude des publics**, effectuée depuis 2011, **pour chaque exposition temporaire**, dont le traitement se fait depuis 2016 par le biais du logiciel professionnel Sphinx IQ2 et qui est enrichie par l'analyse du livre d'or numérique de la société GuestViews ;

- **mise en place d'une billetterie informatisée et en ligne** qui permet une analyse fine et journalière du nombre de visiteurs par catégorie tarifaire (payant / gratuit ; moins de 18 ans, 18-25 ans, scolaires, enseignants, militaires, journalistes, Paris Museum Pass, Tours Opérateurs, etc.), prestation proposée (salles permanentes, expositions temporaires, concerts, activités culturelles et éducatives, billets jumelés, etc.), espace visité (Dôme, aile Orient, aile Occident, etc.), canal de vente (caisse, web, etc.), origine géographique, etc. ;
- **suivi et analyse de la fréquentation des visites guidées adultes** prises en charge par le délégataire de service public du Musée, la société Cultural ;
- **exploitation systématique des données statistiques relatives à la mise à disposition de l'audioguide de l'Historial** (accessible en huit langues) **et à la vente du guide numérique nomade du Musée** (accessible en cinq langues), avec traçabilité de l'usage des différents parcours disponibles (les essentiels du Musée et l'exposition temporaire en cours) et points d'intérêt, ainsi que de *l'audiopen* (accessible en onze langues) pour le Dôme ;
- **exploitation systématique des données statistiques** (nombre de pages vues, de visites, de rebonds, d'abonnés, de commentaires, de *likes*, taux d'ouverture, nombre de clics, origine géographique, nature du terminal utilisé, etc.) **relatives à la fréquentation des deux sites internet du Musée** depuis 2012 (le site générique et le site de la Saison musicale), ainsi que de **ses réseaux sociaux** (Facebook, Twitter, Instagram, YouTube, SoundCloud, Weibo et WeChat) et de **ses newsletters** qui sont au nombre de cinq (générique, saison musicale, professionnels du tourisme, enseignants, actualités en histoire militaire). La réputation en ligne ou e-réputation résulte aussi bien des contenus produits par le Musée lui-même que directement par les internautes. Aussi, si le Musée est aujourd'hui attentif à ce qui se dit à son sujet sur ses réseaux sociaux propriétaires, il lui reste à suivre les opinions exprimées par les internautes sur les blogs, plateformes d'échanges vidéos, forums et autres espaces communautaires ;
- **mise en place d'études ponctuelles** répondant à des besoins précis : étude des publics de la Saison musicale réalisée en deux sessions durant l'année 2019 ; étude du lectorat de l'Écho du Dôme en 2018-2019.

En 2017, afin d'agrèger l'ensemble des données fournies par ces diverses collectes et offrir une image synthétique des publics du Musée, à travers leurs nationalités, leurs caractéristiques sociodémographiques, leurs motivations, leurs comportements avant, pendant et après la visite, ainsi que leur niveau de satisfaction, **une enquête globale** a été menée qui doit servir de socle à la mise en place d'une enquête barométrique annuelle.

QUI SONT NOS VISITEURS ?

Réalisée auprès de 1 432 visiteurs au cours de l'année 2017, **l'enquête menée par la société TEST** a révélé les spécificités propres au Musée et traduit le caractère singulier de son positionnement dans le paysage muséal parisien et français :

- **un public masculin à 60%** : à l'inverse de bon nombre de lieux culturels, le public masculin est très important au musée de l'Armée, avec une surreprésentation des hommes particulièrement forte dans les espaces d'exposition temporaire (68%) ;
- **une moyenne d'âge de 40 ans** : les visiteurs sont relativement jeunes par rapport aux autres établissements muséaux, 29% d'entre eux étant âgés de moins de 26 ans (essentiellement âgés de 18 à 25 ans) et seuls 15% ayant 60 ans et plus ;
- **61% des visiteurs sont actifs, 1 visiteur sur 5 est étudiant** : la représentation des âges évoquée ci-dessus se reflète dans la structure des activités socioprofessionnelles révélée par l'enquête. Ainsi, la part des visiteurs actifs est-elle de 61%, les étudiants représentant plus d'un visiteur sur cinq et les retraités seulement 12% du public. Les professions les plus représentées parmi les visiteurs actifs sont : les employés, ouvriers, très présents, notamment parmi les visiteurs étrangers (27%) ; les professions intermédiaires, cadres moyens (22%) ; les cadres supérieurs (17%). Les militaires représentent 5% (dont 10% des actifs français) ;
- **67% de visiteurs étrangers avec plus de 70 pays représentés** : deux tiers des visiteurs résident à l'étranger, principalement en Europe (30% de l'ensemble des visiteurs) et en Amérique du Nord (16%). Les pays étrangers les plus représentés sont les États-Unis (12%) suivis de l'Espagne (6%), puis du Royaume-Uni

et de l'Allemagne (5% chacun). Le public asiatique représente 7% des visiteurs. Quant aux Français, ils correspondent à 33% des publics du musée de l'Armée : parmi eux, 1 personne sur 2 réside en Île-de-France, ce qui traduit le fort ancrage territorial du Musée ; pour 1/4 d'entre eux, la principale motivation de leur visite est une exposition temporaire ;

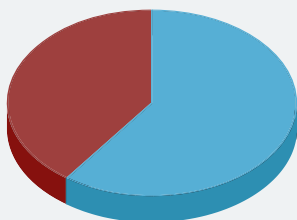
- **la part de visiteurs accompagnés d'au moins un enfant ou un adolescent est élevée** puisqu'elle représente 15% des visiteurs (27% des visiteurs français résidant en région) ;
- **le monument reste la principale motivation de visite** : 33% des visiteurs le cite comme premier élément les ayant attirés ou poussés à visiter le Musée. D'ailleurs, l'église du Dôme est la principale motivation de visite pour 59% des visiteurs (71% des visiteurs étrangers et particulièrement les Nord-Américains : 74%), alors que 25% viennent pour une exposition temporaire (42% des Parisiens) ;
- **69% de l'ensemble des visiteurs et 80% des étrangers sont des primo-visiteurs** ;
- **un taux de satisfaction global à 98%** qui situe le musée de l'Armée dans la moyenne haute de satisfaction parmi les lieux culturels parisiens.

Cette photographie d'ensemble permet de tracer plusieurs pistes d'évolution, notamment pour la conquête de nouveaux publics, tant à l'échelle nationale qu'à l'étranger.

Physionomie globale des publics du musée de l'Armée

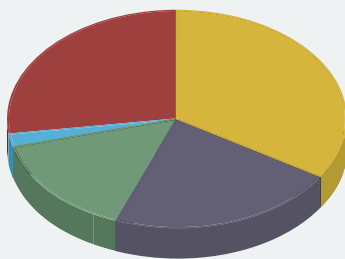
(source : enquête TEST 2017)

Répartition des visiteurs par sexe



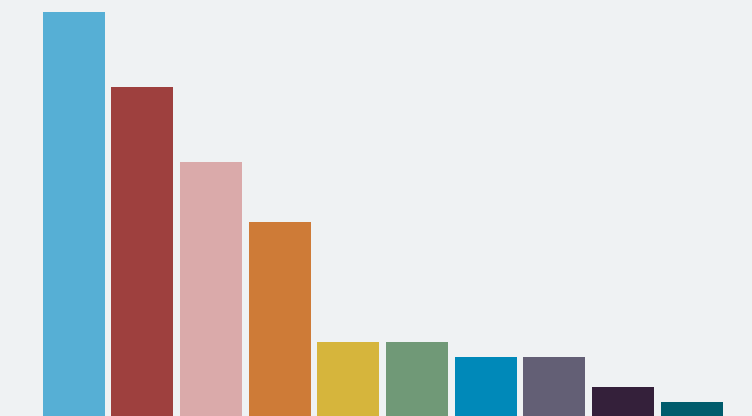
■ Femme	■ Homme
40 %	60 %

Répartition des visiteurs par tranche d'âge



■ 11-17 ans	■ 26-45 ans	■ 60 ans et plus
2 %	34 %	15 %
■ 18-25 ans	■ 46-59 ans	
27 %	22 %	

Situation professionnelle des visiteurs actifs



■ **Employé, ouvrier**
27 %

■ **Profession intermédiaire, cadre moyen**
22 %

■ **Cadre supérieur**
22 %

■ **Profession libérale**
13 %

■ **Militaire**
5 %

■ **Artisan commerçant, Chef d'entreprise**
5 %

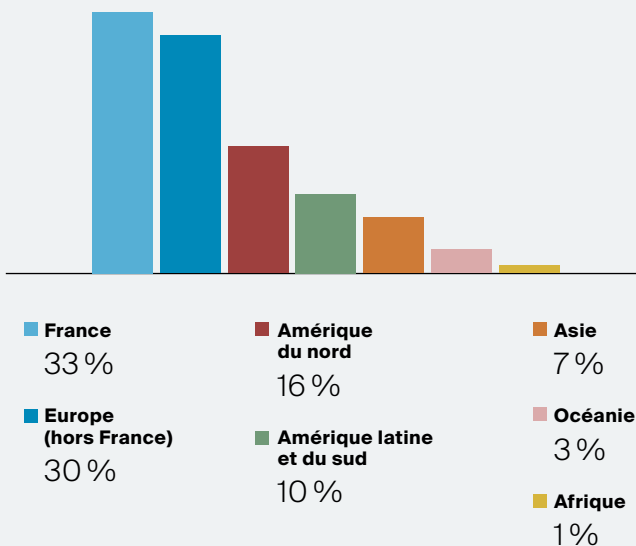
■ **Professeur à l'université**
4 %

■ **Enseignant dans le secondaire**
4 %

■ **Enseignant dans le primaire**
2 %

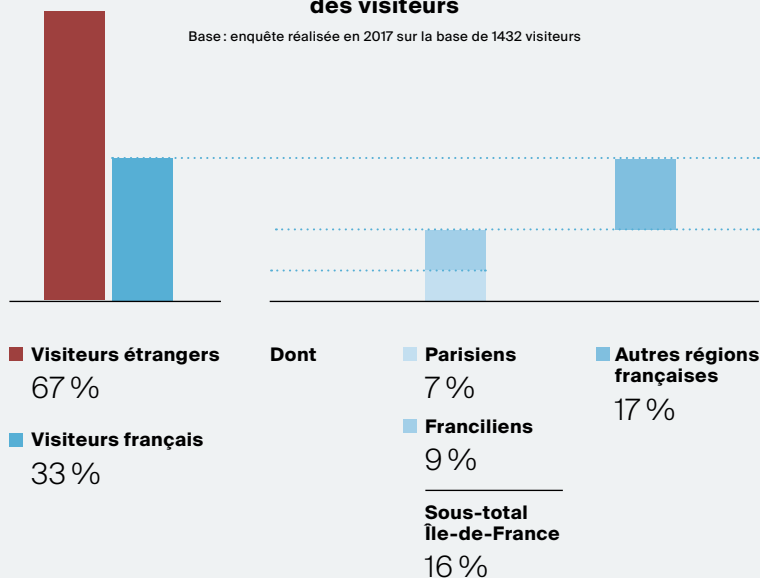
■ **Artiste**
1 %

Origine géographique des visiteurs

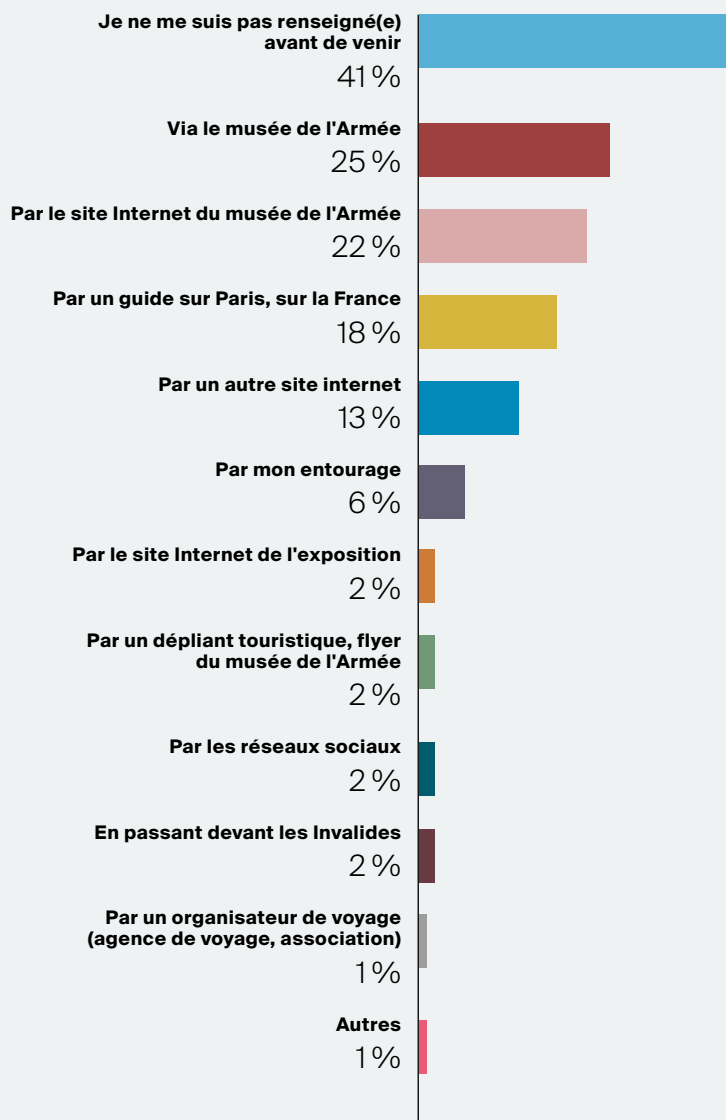


Lieux de résidence des visiteurs

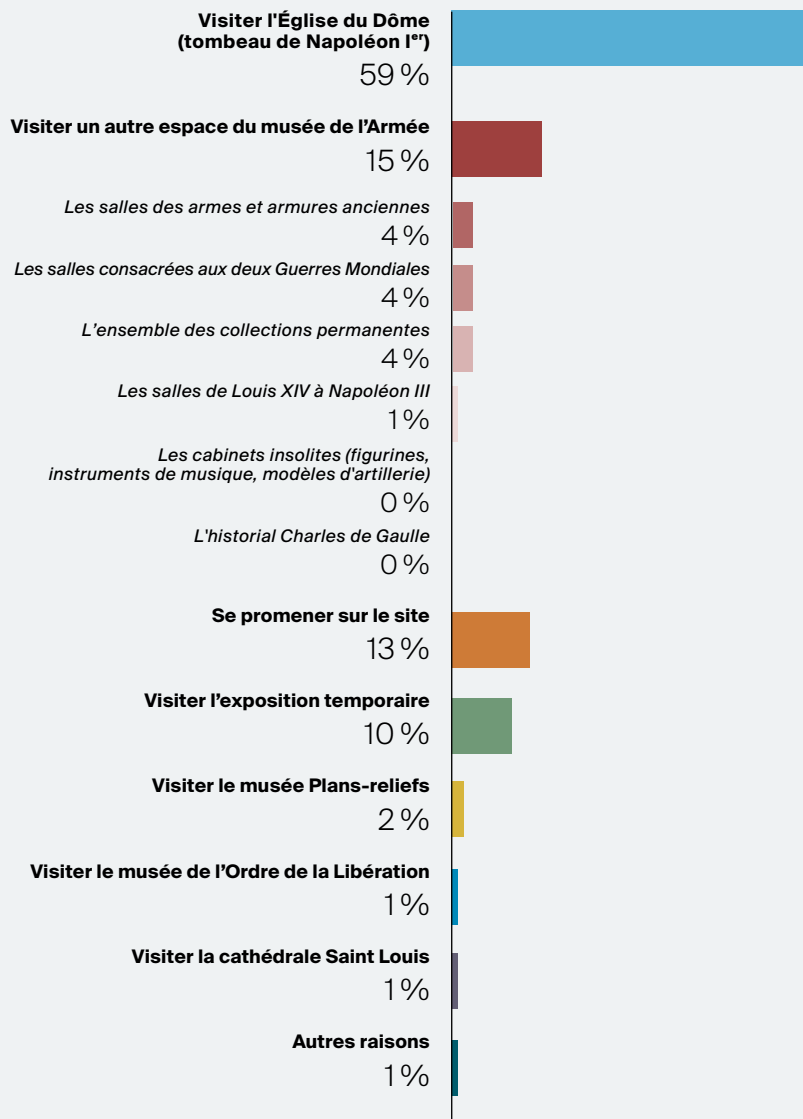
Base : enquête réalisée en 2017 sur la base de 1432 visiteurs



Préparation de la visite

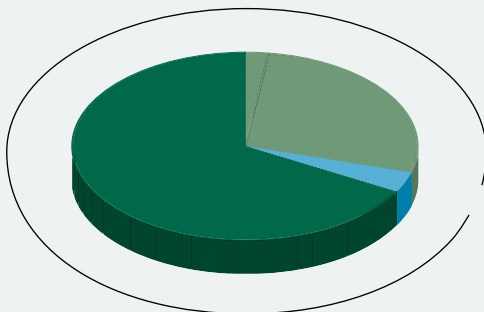


Motivations de visite



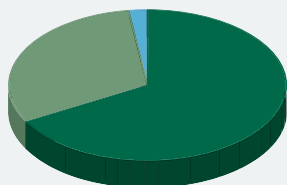
Note globale donnée au Musée par les visiteurs en 2017

98 %
de visiteurs
satisfaits



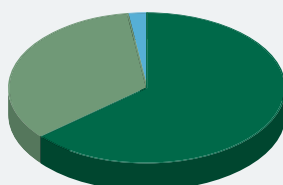
■ Très satisfait	■ Assez satisfait	■ Peu satisfait	■ Pas du tout satisfait
67 %	31 %	2 %	0 %

Visiteurs français



■ Très satisfait	67 %
■ Assez satisfait	31 %
■ Peu satisfait	2 %
■ Pas du tout satisfait	0 %

Visiteurs étrangers



■ Très satisfait	64 %
■ Assez satisfait	34 %
■ Peu satisfait	2 %
■ Pas du tout satisfait	0 %

Elle peut être utilement complétée par les enseignements tirés des différentes **enquêtes des publics relatives aux expositions temporaires**.

Entre 2011 et 2019, les bilans confirment que le public des expositions temporaires, à l'instar de celui du Musée, est avant tout masculin (60%). En revanche, contrairement à ce qui est constaté dans les salles d'exposition permanente, on observe une prépondérance du public français (74%) sur le public étranger (26%). En proposant un contenu varié et unique, les expositions sont un véritable facteur d'attractivité pour le Musée. Elles sont un motif de visite pour les visiteurs français et attirent donc un public de proximité : 55% viennent d'Île-de-France et 30% de Paris même.

D'autres caractéristiques différencient le public des expositions de celui des collections permanentes :

- l'âge moyen : il est de 47 ans contre 40 ans dans les parcours permanents. Cependant, il est très variable d'une exposition à l'autre ;
- les retraités y représentent une part plus importante (25%) que les étudiants et élèves (15%). La part d'actifs est quant à elle comparable à celle du Musée.
- les visiteurs sont majoritairement familiers des lieux. Une grande majorité (58%) sont déjà venus dont 37% pour une exposition temporaire. La part de visiteurs fidèles, c'est-à-dire étant venus dans les douze derniers mois (22%) est deux fois plus élevée que pour le Musée.
- la part de visiteurs venant seuls (38%) est plus importante, même si la grande majorité s'y rend accompagnée (62%).

Le billet unique incluant les parcours permanents et l'exposition temporaire a permis à plus de la moitié des visiteurs (57%) de poursuivre leur visite dans un autre espace du Musée.

Les dispositifs multimédias, nombreux, sont particulièrement appréciés, puisqu'en moyenne, les visiteurs s'en disent assez ou tout-à-fait satisfaits à 92%. Les livrets de visite, au contraire, peinent à s'imposer et ne sont utilisés que par 1/4 des visiteurs, alors même qu'ils sont gratuits.

Les visiteurs déclarent dans leur quasi-totalité (93%) que l'exposition qu'ils ont vue répond à leurs attentes, 15% qu'elle les a dépassées.

Néanmoins, **trois points d'insatisfaction récurrents** ressortent des différentes enquêtes :

- **l'orientation et le fléchage** sont sources d'insatisfaction pour

22% des visiteurs qui se déclarent peu ou pas du tout satisfaits ;

- **le confort de visite** est également mis en avant par 16% des visiteurs comme peu ou pas du tout satisfaisant ;
- **le manque de traductions** est pointé par 16% des visiteurs.

Un autre point de vigilance concerne **la communication faite autour des manifestations culturelles en lien avec les expositions**. 18% des visiteurs ont l'intention de revenir pour un colloque, un concert ou une séance de cinéma et seuls 8% pour un événement. On observe donc une faible porosité depuis les expositions temporaires vers les manifestations culturelles.

LA CRÉATION D'UN OBSERVATOIRE PERMANENT DES PUBLICS

La création d'un Observatoire permanent des publics (OPP) dans le monde de la Culture a été initiée en 2004 par le musée du Louvre et a gagné aujourd'hui de nombreux lieux : château de Versailles, Centre Pompidou, Muséums d'histoire naturelle de Paris et de Toulouse, etc. Pour un musée de l'envergure du musée de l'Armée, la connaissance objective et précise des publics s'impose comme une priorité.

L'enjeu est en effet à la fois :

- **l'augmentation de la fréquentation**, priorité à deux titres au moins, puisqu'il en va d'une part, de l'accomplissement de la mission citoyenne du Musée, mise à mal depuis fin 2014 par le contexte sécuritaire qui a dissuadé nombre de visiteurs potentiels, d'autre part de son équilibre financier qui a été compromis pour les mêmes raisons, celui-ci étant par ailleurs la base de son aptitude à développer son attractivité tant par sa programmation que par le renouvellement de son offre permanente ;
- **la maîtrise des éléments permettant au musée d'évaluer le succès de son offre**, tant permanente que temporaire, **afin de mieux l'orienter ou l'infléchir de manière à répondre aux attentes de ses divers publics, qu'on sait multiples**. Il ne s'agit évidemment pas de mener une politique culturelle exclusivement liée à la demande, mais d'une part, de définir en toute connaissance de cause l'équilibre de l'offre, dans le souci de toucher

l'ensemble des publics considérés comme prioritaires, d'autre part d'ajuster et d'articuler entre eux, au mieux, les divers outils et supports didactiques proposés aux visiteurs ;

- **l'objectivation de certaines intuitions** tant en matière d'offre que de modalités (horaires et tarifs) et de confort de visite (circuits, signalétique, services, information et communication, etc.) par le biais d'éléments statistiques fiables et récurrents.

C'est pourquoi, le musée de l'Armée concentrera à l'avenir ses efforts sur :

- **la création en son sein d'un OPP**, auquel il dédiera une équipe pérenne, dûment identifiée dans son organigramme ;
- **la mise en place d'une enquête barométrique annuelle externalisée, menée en continue**, sur plusieurs années, qui devra prendre en compte la dualité entre le monument et le Musée, la présence de multiples institutions sur le site, l'existence d'un billet commun à trois musées (musée de l'Armée, musée des Plans-Reliefs et musée de l'ordre de la Libération) et de plusieurs entrées, sorties et points de contrôle ;
- **le lancement d'une enquête sur les non publics et les raisons de leur défection ;**
- **la poursuite de l'évaluation des manifestations temporaires** expositions, concerts, grandes manifestations annuelles, etc. par l'administration d'enquêtes qualitatives conçues : d'une part, selon une méthodologie constante qui permet d'ores et déjà de mesurer à la même aune les évolutions qui peuvent résulter des thèmes abordés, de la forme choisie pour les traiter, de l'évolution du profil et/ou de la sensibilité des visiteurs ; d'autre part, avec un volet soigneusement ajusté à leur objet du moment, manifestation après manifestation, de manière à évaluer la pertinence de partis nouveaux, d'outils spécifiques ou expérimentaux ;
- **la poursuite de l'exploitation, en l'optimisant et en la professionnalisant, des outils existants.**

Le musée de l'Armée bénéficie de forts atouts : une situation géographique favorable en plein cœur de Paris, à proximité immédiate de lieux à forte attractivité touristique ; une aura s'appuyant sur un ministère régalien en charge de la défense nationale et qui, de ce fait, bénéficie du prestige des armes ; une inscription dans un lieu de mémoire fédérateur, hautement symbolique, où la communauté nationale se rassemble pour communier autour de ses valeurs fondamentales, et que l'histoire a placé sous la protection de trois grandes figures tutélaires, Louis XIV, Napoléon I^{er} et le général de Gaulle, connues de tous ; l'une des plus prestigieuses collections d'histoire militaire au monde.

Dans le même temps, **ces atouts peuvent être synonymes de faiblesses :**

- l'implantation du Musée, dans un arrondissement résidentiel et cossu, entre l'esplanade des Invalides au Nord et la place Vauban au Sud, en fait un établissement relativement excentré et fortement enclavé dans l'enceinte des Invalides, en tout cas peu inséré dans son tissu urbain proche ;
- la concurrence est rude avec les poids lourds culturels immédiats (Louvre, Orsay, Tour Eiffel, Arc-de-Triomphe, etc.), si bien que le Musée n'apparaît pas dans le top 10 des visites touristiques à Paris et en Île-de-France, et ce d'autant plus que les visiteurs étrangers dont le temps de séjour est limité, sont contraints à un arbitrage drastique entre les sollicitations dont ils font l'objet ;
- les hommages nationaux qui ont suivi chaque attentat ont renforcé l'image grave, intimidante et solennelle du lieu, irrémédiablement lié au deuil et aux tragédies de notre histoire, ce qui peut agir comme un repoussoir vis-à-vis du public ;
- la prégnance des dimensions hospitalière, militaire, religieuse, funéraire et mémorielle des Invalides rend difficile la programmation de manifestations culturelles, tant d'un point de vue fonctionnel (flux des publics, horaires, sécurité, etc.) qu'en termes de contenus, parfois jugés peu compatibles avec « l'esprit du lieu » ;
- de nombreux préjugés et réticences font encore cortège à l'identité militaire du Musée ;
- le lieu – les Invalides – et le monument – le Dôme et le tombeau de l'Empereur – prennent le pas sur le Musée qu'ils phagocytent ; enfin, les collections du Musée, par leur amplitude chronologique (de l'âge du Bronze à nos jours) et leur diversité typologique, ne servent pas à le définir, comme c'est le cas pour d'autres

établissements parisiens dédiés à une période de prédilection, à une civilisation, à une aire géographique, à un artiste, un mouvement artistique ou un médium, etc.

Face à ce constat paradoxal, il importe que le musée de l'Armée définisse un positionnement clair et affirmé, compréhensible de tous. Pour ce faire, il s'appuiera sur **une enquête de notoriété** qui lui permettra de saisir la manière dont il est perçu et dont il doit réorienter son image. Il ne pourra pas, non plus, faire l'économie d'**une réflexion sur son appellation**, tant celle-ci semble restrictive par rapport à son ambition, ne serait-ce que dans une perspective interarmées, et en concurrence, de fait, avec d'autres (Invalides, Dôme). Sans doute conviendra-t-il de s'adosser davantage au site et au monument, quitte à aller dans le sens d'une harmonisation de la communication entre les trois musées des Invalides, comme le font, par exemple, le Louvre, avec la Pyramide, le Centre Pompidou, avec le bâtiment de Renzo Piano ou encore Orsay, avec l'horloge monumentale de l'ancienne gare. Dans cette perspective, le Musée aura intérêt à retravailler son logo, à l'accompagner d'un slogan et d'une démarche de *branding*.

DÉVELOPPER LA PRÉSENCE DU MUSÉE DANS L'ESPACE PUBLIC

Il est d'usage d'estimer la fréquentation totale de l'Hôtel national des Invalides à environ 4 millions de visiteurs par an qui se répartissent en trois catégories principales : les « consommateurs » de l'offre culturelle, majoritairement étrangers ; les patients de l'Institution nationale des Invalides et leurs proches ; les professionnels travaillant pour les soixante-dix institutions hébergées. Dès lors, la qualité de l'accueil et la clarté de l'orientation au sein du site constituent un enjeu primordial pour le musée de l'Armée.

Or, **la visibilité de l'établissement aux abords du site est faible**, voire quasi inexistante, et mérite une action concertée d'une part avec la Mairie de Paris, la RATP et la SNCF, d'autre part avec l'Architecte en chef des Monuments historiques (ACMH), la Direction régionale des Affaires culturelles (DRAC) d'Île-de-France et le Gouverneur militaire de Paris. En outre, les batteries de canons près des douves ne suffisent pas aujourd'hui à identifier le site comme étant un haut lieu militaire : l'installation de matériels

plus spectaculaires, dès l'entrée du site, permettrait au Musée d'exister par-delà ses murs et de faire signe aux passants. De manière globale, l'attractivité des espaces extérieurs (demi-lune, parterres, jardins, douves, etc.) devra être renforcée, dans la mesure où ils participent indirectement de l'image du Musée.

Plus encore que dans n'importe quel autre site, le premier contact des visiteurs avec le Musée est le gendarme en faction devant l'entrée Nord ou le soldat Sentinelle devant l'entrée Sud, dont la sécurité, et non l'accueil des publics, est l'évidente priorité. Dans la mesure où les contrôles d'entrée sont amenés à être pérennisés, il conviendrait de requalifier les actuelles tentes et tables de fortune afin qu'elles soient à la hauteur du monument historique d'exception que sont les Invalides, et de réfléchir au déploiement d'agents d'orientation volants, polyglottes.

Enfin, une fois les entrées passées, les dispositifs de signalétique directionnelle sont peu visibles – ce constat est accru en fin de journée et en soirée, l'éclairage étant quasi inexistant pour accompagner le visiteur dans son cheminement –, insuffisants et hétérogènes en termes de format, de nature, de message et de charte graphique. Il est donc essentiel que le Musée participe, voire porte **une démarche d'amélioration et d'harmonisation de la signalétique extérieure**, qui soit plus impactante, qui lie davantage les salles d'exposition au monument (Dôme, cathédrale Saint-Louis) et qui imprègne de façon itérative le visiteur de la signature de marque du Musée.

Parallèlement, le Musée poursuivra sur sa lancée, initiée dès 2013, de **présence accrue dans les médias et dans l'affichage urbain**, tant parisien que dans les grandes métropoles régionales, l'objectif étant, à travers, notamment, des campagnes institutionnelles, de renforcer son audience auprès du public national et d'être, de ce fait, moins dépendant de la manne touristique étrangère dont les variations affectent tout particulièrement sa fréquentation et ses ressources propres en billetterie. Il continuera à **diversifier ses supports et ses canaux de communication**, en fonction des activités à promouvoir, comme il a commencé à le faire avec des brochures propres à la Saison musicale, aux activités scolaires et périscolaires, à la programmation culturelle, aux opérations de mécénat, aux locations d'espaces, aux professionnels du tourisme et aux groupes, etc. Enfin, **il accentuera sa présence sur le web** – le site générique *musee-armee.fr* ayant

fait l'objet d'une refonte éditoriale, ergonomique et technique en 2018, qui l'a rendu notamment *responsive* –, et les réseaux sociaux, tout en veillant à faire évoluer constamment ces outils afin de demeurer à l'écoute des nouveaux usages. Pour ce faire, dans un contexte multi-canaux et multi-intervenants, il aura intérêt à se doter d'une plateforme de gestion de ses comptes qui lui donnera une vue d'ensemble cohérente et homogène des publications de ces « ambassadeurs » en interne, tout en intégrant une personnalisation maximale des messages par canal. **Le travail de fond engagé sur le référencement naturel** de l'écosystème web du Musée sera à consolider, afin qu'il soit positionné au moins en première page des résultats des principaux moteurs de recherche, versions étrangères comprises.

CONQUÉRIR, FIDÉLISER, (RÉ)ENCHANTER

Peu structurée avant 2018 et le recrutement d'une responsable marketing, la stratégie de promotion et de développement du musée de l'Armée s'inscrira désormais dans **une logique de segmentation fine et d'adaptation aux publics et aux marchés**. Elle s'appuiera **sur des objectifs de fidélisation et de conquête de nouvelles clientèles** : les familles, les seniors et les CSP+ sont des cibles stratégiques à fidéliser à travers notamment la création de formules d'abonnement et la récurrence d'événements propres au Musée tels que des reconstitutions historiques liées à des dates anniversaires. Les nouvelles classes moyennes des pays émergents et les jeunes des pays dits matures ou développés (« millenials », 15-35 ans, etc.) représentent également des clientèles à fort potentiel à conquérir avec des offres adaptées, notamment en termes d'horaires et de contenus, davantage ludiques ou décalés. Enfin, au titre de la mission de service public de l'établissement, l'attractivité du Musée auprès d'un public plus populaire doit être impérativement recherchée.

Géographiquement, les marchés d'intervention à prioriser seront le marché national (Île-de-France et bassins émetteurs situés à 2 heures de Paris), les marchés européens de proximité (marchés prioritaires : Royaume-Uni, Espagne, Allemagne, Italie ; marchés secondaires : Belgique, Pays-Bas, Suisse) et les marchés lointains (marchés prioritaires : États-Unis, Chine ; marchés secondaires : Russie, Inde, Corée du Sud).

Les actions menées sur ces marchés permettront de :

- développer des partenariats avec les principaux prescripteurs touristiques, français et étrangers (professionnels du tourisme, tours opérateurs, associations, comités d'entreprise, presse spécialisée « Tourisme », tissu local, etc.), ainsi que des *packages ad hoc* ;
- accroître la fréquentation en s'appuyant sur la vitalité économique des marchés européens de proximité ;
- consolider la dynamique constatée au cours des dernières années sur les marchés long-courriers.

Elles s'appuieront sur une refonte de la billetterie et de la boutique en ligne ; l'acquisition d'un outil de gestion de la relation client (GRC), à même d'agréger et d'exploiter les différents contacts du Musée ; l'intégration d'une démarche de vente dans l'écriture et la traduction graphique des messages promouvant l'offre culturelle du Musée, en particulier sur le web et les réseaux sociaux.

Elles se traduiront enfin par des actions marketing propres à toucher toutes les cibles de clientèle et basées notamment sur des expériences riches en émotions, interactives, faisant appel à tous les sens, innovantes et intergénérationnelles.

Ces actions marketing seront tant en B2B qu'en B2C et prendront plusieurs formes, par exemple :

- création de supports de communication adaptés *on-* et *off-line* ; organisation d'éductours avec les prescripteurs du tourisme ; participation à des salons, forums, *workshops* dédiés au tourisme tant en France qu'à l'étranger, notamment dans le cadre d'Atout France, en fonction des marchés d'intervention définis comme prioritaires ;
- démarchages auprès des CE et des associations ;
- affichage dynamique sur les écrans des CE (restaurants, salles de pause, médiathèques, salles de sport, salles d'attente, couloirs avec machines à café, etc.), dans les hôtels parisiens grâce au réseau SITI (Système d'information touristique interactif), dans les bateaux de croisière sur la Seine, dans les FNAC, les clubs de sport et les salons de coiffure franciliens, etc. ;
- mise en avant du Musée sur les outils de communication du CRT Paris Île-de-France, de l'OTC de Paris, de la mairie du VII^e arrondissement ; dans les suppléments, rubriques ou pages « tourisme » de la presse ; dans les guides de voyages (versions *on-* et *off-line*) ; dans la presse spécialisée « tourisme de groupe » ; à travers des jeux concours sur les réseaux sociaux, notamment

- de certains médias (famille, féminine, histoire, etc.);
- offres commerciales packagées (création d'un pass annuel musée de l'Armée; billets couplés avec les croisiéristes sur la Seine; package MICE *Meetings Incentives Conventions Events*; offres VIP pour les palaces parisiens; pass Napoléon avec d'autres sites napoléoniens, etc.);
- partenariats croisés avec des structures des secteurs tant public que privé (opérateurs culturels, grands magasins, transporteurs, hôteliers, loisirs, mutuelles, associations, réseaux bancaires, etc.) via les *barter*s (échanges de visibilité / marchandise) envoi de *newsletters* différenciées selon les publics B2B et B2C ciblés;
- campagnes de SMS (transactionnels, d'alertes, Push, marketing, fidélisation);
- campagnes de diffusion de flyers sous forme, notamment, de *street marketing*, en Île-de-France, mais aussi dans les grandes villes à 2h de Paris.

5.3 UN ENGAGEMENT: OFFRIR UNE EXPÉRIENCE DE VISITE « 5 ÉTOILES »

Les résultats de l'enquête globale sur les publics du musée de l'Armée menée en 2017 font état d'un niveau de satisfaction élevé (98%), ce qui le classe parmi les lieux culturels franciliens les mieux notés en termes de services et d'offres proposés. Néanmoins, **l'enquête révèle également des pistes d'amélioration importante notamment en termes d'accueil, de confort de visite, d'orientation et de traduction pour le public étranger.** Les visiteurs sont en effet souvent perdus dans un site extrêmement vaste, complexe, aux multiples entrées, et qui peut, par sa dimension monumentale, « faire peur » et intimider. En outre, certaines commodités de base (espaces de repos, bancs, toilettes, etc.) font défaut ou sont en nombre trop restreint. L'objectif que se fixe le musée de l'Armée est donc d'œuvrer à **transformer le site des Invalides** dans lequel il s'inscrit, **en un lieu accueillant et ouvert sur la ville**, où chacun se sent le bienvenu, est invité à rester et à revenir. On ne retiendra ici que les pistes d'amélioration les plus saillantes.

À l'exception de l'accueil Nord, situé sous le porche qui fait face à l'esplanade des Invalides, **les espaces d'accueil et de services sont défavorablement placés**, loin du centre de gravité du Musée, à son extrémité Sud-Ouest. Le cheminement entre les entrées effectives du site et les accueils du Musée, puis de ceux-ci aux ailes d'expositions permanentes et temporaires ou

au Dôme, est long et source de déperdition. Si les entrées se répartissent équitablement entre les deux accueils, l'accueil Sud se prête davantage à la prise en charge des groupes, par les possibilités de stationnement pour les bus qu'offre la place Vauban. L'accueil Nord est exigü, mal agencé et ne bénéficie pas du *back office* indispensable, tandis que l'accueil Sud, rénové en 2014-2016, est surdimensionné, réduisant à la portion congrue les espaces commerciaux, restaurant et librairie-boutique, situés de part et d'autre.

Les lieux d'accueil et de services sont aussi globalement insuffisants en surface, notamment en matière de restauration, si l'on rapporte leur importance à la fréquentation du Musée et si l'on mesure leur performance à l'aune des revenus qu'ils génèrent et du panier moyen du visiteur. La part relativement modeste des redevances liées aux délégations de service public du restaurant, du salon de thé et de la librairie-boutique, dans l'ensemble des recettes de l'établissement, est le signe tangible de cette insuffisance. **Le même constat peut être fait pour les vestiaires**, limité à un seul au niveau de l'accueil Sud et à la capacité réduite, **ainsi que pour les toilettes**, en nombre insuffisant et mal réparties, ou **les espaces de repos**, inexistants, **tout comme les services adaptés aux groupes scolaires** (aire couverte de pique-nique) **et aux familles** (mise à disposition de tables à langer et de chauffe-biberons, prêt de porte-bébés ou de poussettes, etc.). **Quant aux poubelles**, elles sont en totale inadéquation avec la beauté des lieux et sa fréquentation.

Dans un autre registre, **l'établissement souffre de la fragmentation des espaces** qui lui sont affectés, répartis de façon discontinue sur sept niveaux, entre des emprises très éloignées les unes des autres, souvent reliées entre elles par des circulations qui relèvent des parties communes. Il en résulte **un réel inconfort pour le public, contraint à des déambulations harassantes**; des faiblesses structurelles dans la sécurité des œuvres, en l'absence d'une solution satisfaisante pour que les visiteurs déposent dans des vestiaires équitablement répartis, parapluies et sacs à dos; des risques préoccupants pour les mouvements d'œuvres qui empruntent des circulations publiques. Les locaux de travail, techniques et logistiques du Musée sont en effet, eux aussi, insuffisants, exigü, difficiles d'accès, non reliés entre eux par des circulations verticales, donc hors normes d'accessibilité pour les personnes à mobilité

réduite. Ainsi **la configuration des lieux constitue-t-elle un frein majeur au développement de l'établissement**, auquel le projet d'extension du Musée tentera d'apporter des solutions, en améliorant les services rendus au public, tant en nombre, en qualité et en diversité.

Bien que l'Hôtel porte le nom d'Invalides, **l'accès du site aux personnes en situation de handicap demeure particulièrement difficile**. L'abord des entrées, côté esplanade comme côté place Vauban, est constitué de pavés, tout comme le porche Nord ; il faut faire plusieurs mètres pour atteindre les voies PMR disponibles, une fois que l'on est entré sur le site. Si l'accès PMR aux coursives de la cour d'honneur, côté Nord, devrait être rendu possible prochainement, il est exclu pour le Dôme et hétérogène à l'intérieur des salles d'expositions permanentes et temporaires. La mise en œuvre d'une accessibilité maximale des espaces dévolus au Musée est donc une nécessité.

On redira **l'insuffisance de la signalétique d'orientation et d'information** tant sur le site qu'à l'intérieur du Musée, où elle fait, depuis 2019, l'objet d'un vaste programme de reprise en cohérence avec la nouvelle formule du plan d'aide à la visite : peu visible, peu lisible, peu intuitive, éparse, discontinue et hétérogène, mal adaptée aux différents usages du Musée (offre permanente, offre événementielle, locations d'espaces, etc.), inesthétique, **elle mérite d'être totalement repensée et déclinée en différentes langues**. À cet égard, le Musée prêtera une attention signalée aux besoins des publics étrangers, en développant le multilinguisme de ses supports de communication, de promotion et de médiation.

Enfin, dans la continuité de ce qu'il a commencé à esquisser pour 2020 en unifiant ses horaires d'ouverture sur toute l'année, quelle que soit la saison, et en les amplifiant jusqu'à 18h (au lieu de 17h ou 17h30), le Musée envisage de créer **une nocturne récurrente** – au-delà de celle déjà existante jusqu'à 21h pour les expositions temporaires, chaque samedi ou un samedi par mois jusqu'à 22h, qui donnerait lieu à la mise en place d'une programmation culturelle spécifique, susceptible de séduire le public francilien, jeune ou en familles, tout en continuant à proposer aux entreprises une privatisation des espaces les soirs de semaine.

Tout à la fois espace et service public, le musée de l'Armée est conçu pour tous, conformément à ses principes fondateurs et se doit donc de veiller, à travers une offre généraliste, mais aussi adaptée à chacun, sans exclusive ni discrimination, à ce que les contenus qu'il propose, comme la forme qu'ils revêtent, n'excluent aucun visiteur, aucun groupe social ou culturel. De ce fait, il importe que ses propositions culturelles et éducatives, comme ses outils de médiation, répondent à cette **exigence de démocratisation**.

CAPITALISER SUR L'EXISTANT, TOUT EN LE FAISANT ÉVOLUER

L'établissement a conduit pendant toute la durée des travaux du plan ATHENA une politique d'action culturelle active, qui lui a permis de conserver au moins une part de son rayonnement malgré la fermeture par tranches successives de ses espaces d'exposition permanente. Sa programmation dans ce domaine ne s'est donc pas développée en nombre, mais elle a acquis un surcroît de cohérence, notamment par l'effort accompli pour l'organiser autour de thèmes qui correspondent à ceux des expositions temporaires pour l'essentiel. Elle s'appuie aujourd'hui sur **trois invariants solides** que sont **les conférences** produites en partenariat avec l'Université permanente de Paris (*cf. chapitre VI du présent PSC*); **la Saison musicale**; **le cycle cinéma**, auxquels s'ajoutent :

- des visites privilégiées avec les commissaires des expositions temporaires depuis 2018;
- des offres ponctuelles telles que représentations théâtrales ou master class culinaires pour l'exposition *Picasso et la guerre*, week-end des savoir-faire pour l'exposition *Les Canons de l'élégance*, inside game *Assassin's Creed*, etc.
- des visites guidées destinées aux adultes prises en charge par un délégataire de service public, la société Cultural, et qui concernent tant le monument et les parcours permanents du Musée que les expositions temporaires;
- des activités scolaires et périscolaires, ainsi que des offres destinées aux familles dont il sera question plus loin;
- la participation récurrente aux grandes manifestations nationales (Nuit des musées, Journées nationales de l'Archéologie, Fête de la musique, Journées du patrimoine) et parisiennes (Nuit blanche, depuis 2018);

l'organisation d'événements propres tels que la Sainte-Barbe et Noël aux Invalides ;

- l'accueil de spectacles avec lesquels le Musée fait corps – *La Nuit aux Invalides, Opéra en Plein Air* –, mis en œuvre dans le cadre de partenariats.

La musique est entrée aux Invalides dès le 28 août 1706, lors de l'inauguration du Dôme par Louis XIV, au son du *Te Deum* de Delalande. Une autre grande création musicale a marqué l'histoire du monument, lorsque la *Grande messe des morts* d'Hector Berlioz a été jouée pour la première fois aux Invalides, le 5 décembre 1837, à l'occasion des funérailles du comte de Damrémont et en présence du compositeur. **La Saison musicale du musée de l'Armée** dite des Invalides puise donc bien sa légitimité dans une tradition enracinée dans l'histoire des Invalides. Elle existe depuis 1993 et émane d'une décision prise en ce sens par le ministre de la Défense de l'époque, en vue d'exalter la dimension architecturale et historique de l'Hôtel et des autres grands édifices parisiens placés sous sa responsabilité (Val de Grâce, École militaire, château de Vincennes, Hôtel et musée de la Marine). Au cours de ses 25 ans d'existence, elle a produit près de 3 000 concerts dont la programmation obéit à un cahier des charges strict, défini notamment dans le cadre d'une convention qui lie l'établissement à sa tutelle :

- mise en valeur de l'édifice des Invalides, dans sa dimension historique et architecturale ;
- valorisation du patrimoine de la Défense, notamment l'orgue de la cathédrale, et des phalanges militaires, de leurs instruments et de leurs répertoires pour vents, en relation étroite avec les collections instrumentales du Musée ;
- participation aux commémorations historiques et militaires ;
- accompagnement des expositions temporaires, et plus largement étroites synergies avec la programmation culturelle de l'établissement ;
- soutien aux jeunes talents.

Afin d'assurer la viabilité financière de la Saison, avec l'ambition que les Invalides deviennent l'une des scènes majeures de la musique classique à Paris, un triple chantier a été engagé, qui devra se poursuivre dans les prochaines années :

- **pour la resserrer** (de 100 à 50, puis de 50 à 40 dès 2019, enfin de 40 à 30 entre 2020 et 2024) et la rendre plus lisible ;
- **pour en professionnaliser la production et l'exploitation** par

une communication plus active, notamment sur les réseaux sociaux (création de comptes Facebook et Twitter dédiés), par le biais d'opérations de *street marketing* ou encore par le recrutement d'une attachée de presse ; une commercialisation plus agressive, recourant à tous les canaux dont la vente en ligne, une politique de prix et d'abonnements attractifs, mais plus proches des usages parisiens ;

• **pour mobiliser de nouveaux partenaires**, à côté des partenaires majeurs que sont, entre autres, le CIC, Radio Classique, Fondation Safran, Buffet Crampon, Selmer, le Conservatoire national supérieur de musique et de danse de Paris, les formations de l'Armée de l'Air, de la Garde républicaine et de l'Armée de Terre, ainsi que les services culturels des ambassades.

Concert
dans la cathédrale
Saint-Louis



Les premières activités cinématographiques du musée de l'Armée débutent en 1969, date à laquelle les travaux de mise en chantier de l'ancienne salle de cinéma sont achevés. Depuis 2003, l'établissement a renoué avec le cinéma en inscrivant l'activité filmique dans sa programmation culturelle permettant un croisement fécond entre l'Histoire et le 7^e Art. Les cycles ou festivals proposés font référence par la qualité de la programmation, qui inclut depuis quelques années aussi des séries télévisées, comme par le parti d'accompagner la projection d'une introduction et d'un échange associant le plus souvent un historien et un spécialiste du cinéma. Jean Tulard, Patrick Brion, Sébastien Denis, Fabien Bouilly, David Chanteranne et Delphine Robic-Diaz comptent parmi les intervenants conviés. Certains cycles, organisés en liaison avec l'ECPAD et l'INA ont aussi mis en perspective les films de fiction projetés, en les

faisant suivre de films documentaires ou en associant l'un et l'autre. L'approche scientifique sur le traitement de l'histoire militaire (en particulier) faite par le cinéma documentaire et de fiction a confirmé la crédibilité et la pérennité d'**une authentique politique cinématographique que mène et doit continuer à mener le Musée, surtout dans la perspective de ses nouveaux parcours qui ménageront une large place à l'image animée**. Celle-ci devrait permettre à terme d'élargir les perspectives de fréquentation de l'établissement et offrir aux spectateurs des occasions renouvelées pour venir par la suite visiter les salles d'expositions permanentes ou temporaires du Musée, sachant que l'accès gratuit aux cycles cinéma conditionne leur viabilité. Pour ce faire, **une politique de promotion auprès de publics cibles** tels que les étudiants et leurs enseignants **devra être menée**.

Plus largement, tout ce qui a été dit de la place du Musée dans la société d'aujourd'hui, de son aptitude à contribuer à l'explication du monde actuel par les moyens de l'Histoire, passe par une offre appropriée, mais aussi par des moyens de la faire connaître, de la lire et de la comprendre. **Le socle de la politique en la matière est un atout considérable qui doit cependant évoluer**, afin de rencontrer plus encore ses publics et susciter leurs intérêts. **L'établissement aura donc à cœur :**

- **d'évaluer régulièrement sa politique culturelle et éducative**, ce qui implique de remettre objectivement en question chacune des activités existantes et d'interroger sa poursuite, son renforcement, son infléchissement, ou la réorientation des énergies et des moyens vers d'autres formes qui sembleraient plus appropriées, en la confrontant aux attentes non seulement des publics fréquentant déjà le Musée, des publics cibles et des primo-visiteurs, mais aussi de l'établissement en termes d'image, de notoriété, de missions de service public et de développement commercial ;
- **de mieux promouvoir et faire savoir ce qui existe**, en développant notamment des cibles prescriptrices ;
- **de réinvestir les événements organisés en partenariat** comme La Nuit aux Invalides, afin de bénéficier au maximum de leurs retombées ;

- **d'accorder plus d'attention**, au-delà des seules expositions temporaires, **aux « trésors » ou aux « incontournables » des parcours permanents**, qui ne font guère l'objet de propositions événementielles, notamment pour les adultes, à l'exception de visites guidées. Il s'agira de prendre davantage en compte les attentes « de base » des visiteurs, afin de les inciter, par la suite, à aller plus loin dans la découverte du Musée ;
- **de proposer des parcours de visite établis en fonction du temps** que souhaite accorder le visiteur à la découverte du Musée ;
- **d'exploiter l'opportunité offerte par le billet unique** donnant accès à trois musées (musée de l'Armée, musée des Plans-Reliefs, musée de l'ordre de la Libération), au monument (Dôme), ainsi qu'aux expositions temporaires, en créant des offres culturelles couplées (entre musées, entre parcours permanent et exposition temporaire, entre parcours permanent et monument, etc.) ;
- **de renouveler l'offre en investissant de nouveaux champs et modalités d'action culturelle**, au croisement du ludique et du pédagogique, des disciplines et expressions artistiques ;
- **de construire une offre pour les jeunes adultes** (+ de 25 ans) qui ne bénéficient plus de la gratuité dans les parcours permanents, pour les jeunes parents, afin qu'ils puissent bénéficier d'une visite sereine, leurs enfants étant par ailleurs pris en charge par le Musée, ainsi qu'**en faveur des publics handicapés, éloignés ou empêchés, dans et hors les murs.**

Cette offre repensée, à plus ou moins long terme, devrait permettre de faire passer plus de temps aux visiteurs sur le site, de fidéliser le public acquis et de séduire de nouveaux visiteurs.

UN PUBLIC PRIORITAIRE : LE JEUNE PUBLIC, DANS ET HORS TEMPS SCOLAIRE

Les principes directeurs

Le musée de l'Armée développe une politique des publics tournée vers les jeunes, qu'ils soient dans le cadre scolaire, périscolaire, l'enseignement supérieur ou en famille. Ses équipes sont les premiers acteurs de cette **vocation éducative et pédagogique**,

et se mobilisent pour produire des documents et outils adaptés aux plus jeunes, à la fois ambitieux, accessibles et stimulants. Elles sont à l'écoute des attentes et des besoins des enfants et adolescents comme de leurs parents ou de leurs enseignants, attentives aussi à l'attrait que suscitent chez eux les nouvelles technologies (QR codes, *escape games*, applications mobiles etc.).

Le Musée accueille les groupes scolaires (maternelle, primaire, secondaire et enseignement supérieur) et leurs enseignants, **en visite libre ou guidée avec un médiateur**, et leur propose également des animations qui familiarisent le jeune public avec les objets et les œuvres d'art exposés tant dans les salles que sur le site de l'Hôtel national des Invalides : peintures, sculptures, photographies, uniformes, engins, drapeaux, équipements, armes et armures.

La richesse de ses collections couvre une large partie du programme scolaire d'histoire, de l'Antiquité à la V^e République et permet notamment de donner de grands repères historiques à travers la chronologie, mais aussi de figures, structurant et favorisant la construction de récits et la transmission d'**une histoire vivante, concrète et incarnée**.

Une visite scolaire
avec une conférencière
du musée de l'Armée



La conception des activités et des outils incombe à une équipe de deux professeurs certifiés dont un docteur en histoire et de cinq conférenciers. La mise en œuvre est assurée par les concepteurs eux-mêmes, ce qui garantit la qualité de l'offre et du dialogue que le Musée entretient directement – et non par l'intermédiaire d'un prestataire – avec les équipes enseignantes.

C'est aussi l'assurance d'un retour d'expériences instantané et le gage de l'adaptabilité immédiate ou réfléchie et différée de la forme comme du fond des médiations, selon les publics auxquels elles sont proposées, séance après séance. Cette latitude est essentielle au moment où se manifeste de façon croissante la nécessité de s'adresser aux publics dits « spécifiques » en des termes qui leur soient accessibles sans complaisance ni facilité. Elle apparaît aussi comme la traduction concrète du projet d'un musée citoyen, à même de s'adresser à tous sans discrimination, mais avec le souci d'être entendu par chacun. Elle s'impose enfin s'agissant d'une matière où les erreurs et maladresses revêtiraient, dans nombre de cas, un caractère extrêmement sensible et politique : on l'a vu, les enjeux sont aussi mémoriels et politiques.

Après un net reflux à la suite des attentats de 2015, les établissements ayant reçu des directives pour limiter leurs déplacements à l'extérieur, **la fréquentation scolaire et familiale connaît depuis 2018 un rebond significatif**, que consolide le renforcement des effectifs de médiateurs qui sont passés de 4 à 6, et bientôt 6,5, entre 2017 et 2019. Il est à noter que la part des scolaires venant de province tend à s'accroître, confortant la vocation nationale du Musée.

Activités et outils proposés

• Visites en autonomie

Les enseignants qui souhaitent faire une visite en autonomie avec leur classe sont invités à préparer (et à prolonger) leur venue en effectuant une visite de repérage du Musée et/ou en utilisant les ressources disponibles sur le site *musee-armee.fr*, rubrique « Vous êtes / enseignant », riche de **140 fiches pédagogiques et livrets-jeux téléchargeables gratuitement**, classés par niveau et par thématique. Écrites et réalisées par les médiateurs du Musée, ces ressources documentaires apportent une approche concrète et historique d'objets, de photographies, d'œuvres d'art issus des collections.

Les enseignants ont également **accès au portail des collections en ligne du Musée** et à la **médiathèque d'étude et de recherche**, dont la salle de lecture Niox est ouverte à tous durant la semaine.

- **Visites commentées, visites-contes, jeux d'enquêtes, ateliers**

De la maternelle à l'université, l'équipe des six médiateurs du Musée propose aux enseignants :

- **onze visites-contes** (maternelle et primaire) qui permettent aux élèves de découvrir la vie d'un personnage, connu ou inconnu, à travers les collections permanentes ;
- **huit jeux d'enquête** (maternelle, primaire, collège) qui associent la visite du Musée à des énigmes et des épreuves : les élèves deviennent de vrais détectives en herbe ;
- **cinq ateliers** (de la maternelle au lycée), auxquels s'ajoutent les ateliers de pratique artistique créés dans le cadre des expositions temporaires. L'objectif est de donner aux élèves l'occasion de laisser libre cours à leur imagination ou à leur savoir-faire. Une salle pédagogique dite des Cadets a été spécialement aménagée pour ces ateliers, grâce au mécénat de la Fondation Michelin, et elle est équipée pour une utilisation d'outils multimédias.
- **seize familles de visites commentées** (de la maternelle à l'université) portant sur une période historique donnée ou sur une thématique, qui peuvent être modulées et adaptées en fonction du projet de chaque enseignant ;
- **sept parcours intermusées** (du primaire au lycée) avec le musée national du château de Malmaison, le Mémorial de la Shoah, le musée des Plans-reliefs, le musée de l'Ordre de la Libération, les Archives nationales, les Archives départementales du Val d'Oise ;
- **trois visites multi-sensorielles avec des objets fac-similés** pour les publics scolaires spécifiques, c'est-à-dire en situation de handicap, en apprentissage du français ou en difficulté scolaire avérée ;
- **une visite commentée pour chaque exposition temporaire.**

À côté de l'offre scolaire, le Musée s'attache, surtout depuis un an, à développer **une offre en direction des familles**, le mercredi, le week-end et durant les petites vacances scolaires, sous la forme :

- de visites en autonomie des expositions temporaires avec panneaux spécifiques et livrets-jeux ;
- de visites ludiques, notamment costumées ;
- de jeux d'enquêtes et d'*escape games* ;
- d'ateliers de pratique artistique, notamment en lien avec les expositions temporaires ;
- d'anniversaires.

Perspectives (2020-2025)

En ce qui concerne l'offre scolaire, l'année 2019 a été marquée par **l'inauguration de la salle dite des Cadets**, qui permet désormais de recevoir dans d'excellentes conditions les classes pour la tenue des ateliers, ainsi que par **la publication d'une brochure annuelle** présentant les activités du Musée à destination du public scolaire, périscolaire et de l'enseignement supérieur. À terme, s'il veut pouvoir faire face à la demande, très forte au point qu'il n'arrive pas à la satisfaire complètement, l'établissement devra se doter d'une salle d'activités supplémentaire, ainsi que des moyens humains adéquats.

Par ailleurs, il conviendra d'accorder **une place accrue à la production d'outils numériques** qui pourront être librement diffusés à destination de la communauté éducative (enseignants, parents, élèves, étudiants), non seulement à partir du site générique du Musée et, à terme, d'un site éventuellement dédié (du type « le musée des enfants »), mais encore via les portails *Eduscol* et *Éduc@def*, où l'établissement est encore trop peu référencé.

Enfin, on veillera :

- **tout en capitalisant sur les actions dont la validité est avérée** (visites-contes, jeux d'enquête, ateliers de pratique historique et artistique, visites commentées, parcours intermusées, visites multi-sensorielles) **et en les poursuivant, à renouveler et enrichir l'offre**, dont certains pans seront explicitement destinés aux publics scolaires spécifiques, par exemple souffrant de handicaps ou issus d'établissements appartenant aux réseaux d'éducation prioritaires, principalement de la région académique d'Île-de-France, mais aussi des académies les plus proches géographiquement pour faciliter la mobilité des classes. Il s'agira d'abord de poursuivre avec des partenaires identifiés – comme la Fondation Michelin, Espérance Banlieues ou Les Apprentis d'Auteuil – les expériences déjà engagées et de les diversifier, avant d'élaborer, sur la base d'une évaluation, un ou plutôt des « modèles » et des « formats » susceptibles d'être proposés de façon ouverte et largement publiés. On perçoit tout le bénéfice d'une telle méthode qui permettra aux acteurs concernés de comprendre que des programmes conformes à leurs besoins et à leurs attentes ont été élaborés, ce qui les aidera à surmonter des réticences, des inquiétudes ou des inhibitions.

- **à poursuivre les premières expériences conduites en matière de médiation hors les murs** qui ont rencontré un certain succès, particulièrement lorsqu'elles ont été conçues et mises en œuvre comme des étapes préalables à la découverte *in situ* du monument, des parcours permanents ou d'une exposition ;
- **à intégrer l'opération nationale « C'est mon patrimoine ! »**, destinée aux jeunes de 6 à 18 ans issus des zones prioritaires, pendant les vacances scolaires.

À l'instar de ce que fait le Musée systématiquement pour ses expositions temporaires, **des parcours dédiés au jeune public, ainsi que des kits de visite seront déployés progressivement dans les parcours permanents**, à la faveur de la rénovation des différents départements. C'est notamment d'ores et déjà le cas pour les salles de la Seconde Guerre mondiale qui vont, en outre, être dotées d'un espace ludique permanent, grâce au mécénat de la Fondation Linklaters. Cet espace offrira la possibilité aux enfants de soulever un paquetage, de se costumer, de jouer à des jeux de stratégie ou de cryptage, de lire enfin ouvrages et bandes-dessinées, le tout confortablement installés avec leurs accompagnateurs. Les départements Ancien et Moderne devraient suivre, tandis que les nouveaux parcours s'inséreront dans cette démarche d'interaction et de manipulation pour les petits et les grands.

Parallèlement, le Musée travaille à la conception d'**un parcours audioguidé dédié au jeune public**, dans le cadre de son nouveau guide multimédia.

Enfin, l'offre familiale continuera de s'enrichir avec de nouvelles propositions telles que *Playmobil aux Invalides, en avant l'Histoire!* dans le cadre de Noël aux Invalides 2019 ou encore *La chasse aux œufs* à l'occasion des vacances de Pâques 2020.

UN MUSÉE HUMANISTE : HANDICAP, ÉLOIGNEMENT, EMPÊCHEMENT

Dans le courant de l'année 2019, le musée de l'Armée a posé les fondements de sa politique en faveur des publics du champ social. Après un état des lieux (interne / externe), un *benchmark* et des échanges avec la Mission « Vivre ensemble », placée sous l'égide du ministère de la Culture, le département de la politique des

publics de la direction générale des patrimoines du ministère de la Culture, des musées déjà engagés dans le domaine du champ social, des fondations et des associations, plusieurs actions ont d'ores et déjà été initiées :

- **partenariat sur trois ans (2019-2022) avec la Fondation Michelin** visant à favoriser l'accès et la mobilité des jeunes publics éloignés de la culture situés dans les Réseaux d'éducation prioritaire (REP) à 2h de Paris ;
- **prise de contact systématique avec les principaux relais du champ social**, afin de leur faire connaître le musée de l'Armée, dans la perspective de la rédaction d'une brochure dédiée et de l'organisation de rencontres récurrentes ;
- **conventionnement avec des associations** telles que Étape (Équipe de Transitions d'Adolescents et de Prévention des Exclusions), Les Apprentis d'Auteuil, Espérance Banlieues, Secours Populaire, etc.
- **conception d'un atelier en six séances de fabrication d'un havresac par les détenus de la maison d'arrêt de Nanterre**, sous la conduite de Justine Blin, restauratrice de l'atelier cuir du Musée, au printemps 2020.

Dans cette dynamique, le Musée se propose à l'avenir :

- **de tendre vers une accessibilité globale de ses espaces et de ses services**, sachant qu'en 2018, 4 735 visiteurs en situation de handicap l'ont visité ;
- **de mettre en place pour les personnes en situation de handicap** : un accès prioritaire ; une signalétique, des cheminements, des dispositifs d'aide à la visite et de médiation, ainsi que des activités, adaptés et accessibles, privilégiant les approches tactiles, descriptives et multisensorielles ;
- **d'agir prioritairement en faveur des migrants et des réfugiés, ainsi que des détenus**, le Musée étant porteur des valeurs qui fondent l'appartenance à la République française et à leur préservation ;
- **de développer plus encore qu'aujourd'hui toutes les actions de formation non seulement de ses agents, mais encore des formateurs** qui semblent les mieux à même de créer des relais au sein des institutions comme du monde associatif ; assurent la meilleure diffusion de la formation dispensée et permettent aux personnels du Musée d'élaborer avec leurs interlocuteurs

la forme la plus appropriée au public visé ; par leur caractère démultiplicateur sont plus économes et évitent de mobiliser de façon démesurée les médiateurs du Musée pour des actions dont les retombées sont parfois numériquement faibles et éphémères ;

- **de se ré-engager dans la RECA** (Réunion des établissements culturels pour l'accessibilité) ;
- **d'intégrer la Mission « Vivre ensemble »** ;
- **de collaborer avec l'Institut national des Jeunes Aveugles**, tout proche ;
- **de raffermir ses liens avec l'Institution nationale des Invalides** ;
- **de faire connaître ses efforts**, notamment dans le domaine du handicap, auprès des salons, des médias et des relais dédiés.

UNE MÉDIATION DISRUPTIVE ET INNOVANTE

Richesse, lacunes et hétérogénéité

Dans le sillage des expériences faites lors de la création de l'histoire Charles de Gaulle puis de la rénovation des salles dites modernes, **le musée de l'Armée a réuni puis développé des compétences**, dont il existe peu d'exemples dans les musées français, **en matière de conception d'outils multimédias, interactifs ou non**. Ces compétences ont trouvé dès 2011 un nouveau champ d'expression dans les **expositions temporaires**. La création du nouveau site internet et la constitution d'une équipe spécialisée dans la conception et la production multimédias (Pôle Web Multimédias), ont ensuite permis de donner plus d'ampleur à cette activité désormais servie par des moyens de production internes, renforcés en 2015 par le partenariat avec le CIC et la société Éclectic Productions. Ces produits rencontrent un succès considérable auprès du public et des médias et leur utilisation, conjointe avec l'exposition des objets, œuvres et documents des collections, constitue une spécificité des expositions temporaires du musée de l'Armée, reconnue comme telle par la profession.

Eu égard à la qualité de ces réalisations et aux efforts intellectuels et humains investis, la question s'est rapidement posée de leur assurer une diffusion élargie. Au fil des années :

- ils ont été, pour certains d'entre eux au moins, rendus accessibles d'abord sur le site internet de l'exposition concernée, y

compris après la fermeture au public de cette dernière, ainsi que sur l'application mobile du Musée créée en 2015, puis, désormais, sur le site généraliste du Musée, qui est passé en technologie *responsive* et sur sa chaîne YouTube ;

- ils font parfois l'objet de demandes de prêts dans le cadre d'expositions temporaires où ils sont présentés seuls ou, plus souvent, associés à des objets issus des collections du musée de l'Armée ;
- ils sont enfin réutilisés dans les salles d'expositions permanentes pour ceux d'entre eux dont le propos s'y prête.

En ce qui concerne **les dispositifs de médiation numériques *in situ* dans les salles d'expositions permanentes**, on en compte aujourd'hui environ 200 dont 42 pour l'historial Charles de Gaulle.

Le premier constat est qu'il existe une véritable **disparité entre les départements**, ainsi qu'une multiplicité de typologie de contenus, d'interfaces et de chartes graphiques. Les départements moderne et contemporain ont de nombreuses bornes et produits multimédias, tandis que le département ancien et l'église du Dôme sont peu ou pas dotés.

Au **département ancien**, la question des multimédias *in situ* est posée depuis 2014 sans que les différents projets en germe n'aient jamais été concrétisés.

Le **département moderne** a connu une révision récente de ses multimédias. Conçus en 2007, les programmes ont été refondus (cartes animées, médias thématiques) et déployés dans de nouveaux mobiliers au printemps 2018 à l'occasion de l'exposition *Napoléon Stratège*. Le confort a été pris en considération : le visiteur peut s'asseoir pour regarder les vidéos, porter un casque qui isole des pollutions sonores.

Le **département contemporain** a de nombreux outils multimédias, dont certains sont en cours de refonte dans les salles de la Seconde Guerre mondiale. Le parc matériel présente des signes d'obsolescence. En revanche, le confort du visiteur (assises, casques,...) est plus lacunaire ; par ailleurs, l'absence de casques pour certains multimédias provoque une importante pollution sonore, source potentielle de gêne pour les visiteurs dans la découverte des autres objets de la collection ou des autres dispositifs (outils multimédias trop proches les uns des autres comme dans la Salle Joffre et au niveau du Taxi de la Marne), mais aussi lorsque ces derniers suivent des visites guidées (difficulté à entendre le médiateur).

Les **Cabinets insolites** présentent également des dispositifs répartis dans les 3 espaces.

Dans **l'église du Dôme**, il existe une seule borne, « La borne Foch ».

La question de **l'Historial Charles de Gaulle** est un enjeu en soi. La technologie utilisée dans cette espace était novatrice au moment de sa mise en service, il y a dix ans. Une partie des dispositifs et de leur interface se révèlent aujourd'hui obsolètes compte tenu de leur ergonomie (les trois murs interactifs, les deux dalles tactiles « Mémoires de Guerre » et « Les Voyages en province ») et de la fatigue des matériels. Le visiteur est équipé durant toute la durée de son parcours d'un casque audio qui a la particularité de se déclencher par système infrarouge synchronisé sur la lecture de la vidéo. Cette technologie est intéressante, mais complexifie la gestion des contenus audio. L'intégration de contenus développés *postérieurement*, notamment pour l'exposition *Churchill - De Gaulle*, avait été envisagée, mais ils n'ont pas pu être insérés pour des raisons techniques et budgétaires. Un chantier pluriannuel de remise à niveau de l'Historial a été lancé dès 2018, dont la première phase de réalisation est attendue pour le printemps 2020.

L'analyse permet également de mettre en lumière **l'absence d'outils multimédias *in situ* spécifiquement dédiés au jeune public**. Or ce public est particulièrement à l'aise avec ces outils. Plus largement, la conception de programmes dédiés serait à envisager pour répondre aux attentes du plus grand nombre (jeune public, néophytes, spécialistes...).

Enfin, le Musée ne dispose actuellement d'**aucunes statistiques d'usage de ses programmes en salles**, ni de retours d'expérience qualitatifs de la part des visiteurs (enquêtes de satisfaction), en dehors des expositions temporaires.

En ce qui concerne **les dispositifs de médiation numériques nomades**, dans la mesure où les délégations de service public relatives au premier guide multimédia et au programme « Dôme interactive » arrivaient à échéance à la fin de l'année 2018, le musée de l'Armée a entamé dès le début de l'année de clôture un audit complet de ces outils. En 2019, a pu être ainsi lancé **un nouveau guide numérique**, multilingue (français, anglais, espagnol, chinois et russe) en location sur support smartphone au tarif de 5 euros, avec pour premier objectif de proposer une offre correspondant au besoin de la majorité des visiteurs (pri-

mo-visiteurs, 70% d'étrangers, avec une durée de visite moyenne de 2h30 sur place) : les « essentiels », auxquels s'ajoutent le parcours propre au musée de l'ordre de la Libération et bientôt celui proposé au musée des Plans-Reliefs. En complément, le Musée a lancé dès l'été 2019 un outil de médiation multilingue en onze langues, pour une visite limitée à l'église du Dôme en une dizaine de points d'intérêt, soit 45 mn : l'*audiopen*, particulièrement adapté aux touristes étrangers en groupes.

La question de l'App avait été naturellement étudiée, mais pose deux difficultés principales : le modèle payant ne fonctionne pas, en opposition avec l'objectif du Musée qui était de générer des recettes commerciales avec ce service ; le poids des App étant trop important, le visiteur le supprime de son téléphone ou de sa tablette assez rapidement. Cette difficulté pouvait être levée dans la perspective d'une diffusion des contenus en *streaming*, ce qui est impossible en l'absence de WiFi sur les parcours d'expositions permanentes.

Vers un schéma directeur numérique des outils de médiation

Ayant déjà beaucoup investi dans les nouvelles technologies appliquées à la médiation culturelle, **le musée de l'Armée souhaite cultiver cette spécificité et rester une référence professionnelle en ce domaine**. C'est pourquoi, il fera en sorte de rendre à **l'historial Charles de Gaulle son statut de laboratoire des pratiques émergentes en matière numérique**.

En outre, face à la disparité de dotation des salles, selon les départements dont elles dépendent, en **dispositifs *in situ***, le Musée s'efforcera de mettre en place une méthodologie partagée entre les différents acteurs internes, visant à promouvoir une vision transversale et globale des projets, et à proposer une offre homogène, uniformément renouvelée en termes de matériels et de contenus éditoriaux.

Enfin, il peut sembler paradoxal que le site des Invalides, principale motivation de visite, soit aussi peu représenté dans l'offre de médiation numérique du Musée. L'aménagement actuel des salles ne permettant pas de comprendre les fonctions originelles des différents espaces, il est essentiel de pallier ce manque. Plutôt que d'inclure des reconstitutions 3D dans

le guide numérique, qui a vocation, par ailleurs, à s'enrichir d'un parcours architectural, le Musée privilégiera une solution qui puisse être proposée à tous les touristes venant sur le site, qu'ils souhaitent ou non visiter les salles d'expositions permanentes ou temporaires. Il s'agira donc de doter le Musée, en amont du parcours, d'**un espace numérique immersif** dédié à l'histoire des Invalides inspiré de la *Bruegel Box* des musées royaux des Beaux-Arts de Belgique.

Afin de garder la cohérence de l'offre, tant en termes de visibilité que de facilité de vente en caisses (on retient de l'expérience précédente que trop de choix est anxiogène pour le visiteur, constituant ainsi un frein à la décision d'achat), il est proposé de **renforcer l'offre du guide numérique**, en s'intéressant à deux types de publics en particulier : **les familles et le public handicapé**.

L'objectif du parcours dédié aux familles est de susciter un moment de partage et d'interaction entre adultes (parents, grands-parents...) et enfants, tandis que le parcours des « essentiels » du Musée, déjà existant, se prêterait à une audiodescription à destination des publics aveugles ou malvoyants et à une transcription en langue des signes française à destination du public sourd qui ne maîtrise pas la lecture. Pour le développement de ces deux offres, familles et publics handicapés, il est proposé d'associer des groupes utilisateurs à la conception, ainsi qu'aux différentes étapes de réalisation. Recrutés par le biais du réseau du Musée (fichiers, réseaux sociaux...) ou par le biais d'associations, les utilisateurs seraient ainsi partie prenante du processus.



6.

Pour un rayonnement d'envergure

*Territoires, logiques & réseaux
de l'action scientifique*

Musée parisien à vocation nationale et d'aura internationale, conscient du rang qu'il doit tenir dans son domaine d'expertise scientifique et culturelle, le musée de l'Armée cultivera réseaux et partenariats selon différentes échelles géographiques et institutionnelles. Musée d'histoire vivante, ouvert sur les enjeux de la pensée et de l'action contemporaines, il s'inscrira dans une stratégie ambitieuse de connaissance, de recherche, de partage et de diffusion la plus large possible appliquée à ses collections et au monument auquel elles font écho.

-



Visiteur devant le tableau
de Jean-Auguste-Dominique
Ingres (1780-1867), *Napoléon I^{er}
sur le trône impérial*, 1806,

Paris, musée de l'Armée,
inv. 4 ; Ea 89.1 ; Inv. 5420

6.1

DU PRÉ CARRÉ DES INVALIDES AUX CERCLES CONCENTRIQUES

Musée d'histoire mondiale de la France, à travers ses armées, et dont les collections, diverses et polysémiques, permettent toutes les approches académiques (historique, artistique, géographique, technologique, politique, géo-stratégique, anthropologique, ethnographique, etc.). **Musée de site**, tant est consubstantielle sa relation avec le monument, lui-même double : l'Hôtel des Invalides et le tombeau de l'Empereur. **Musée**, pour beaucoup, **des Invalides**, au point qu'on le confond souvent avec lui. **Musée éminemment parisien**, ne serait-ce que par ce qui lui sert d'emblème, le Dôme, et qui demeure l'un des phares, reconnaissables entre tous, dans le ciel de la capitale. **Musée francilien** de la vallée des rois et des souverains (Fontainebleau, Saint-Germain-en-Laye, Versailles, Malmaison, Rambouillet, etc.). **Musée national** dont la qualité et l'ampleur des collections n'admettent **aucun réel équivalent dans le monde**, qui puisse incarner et rassembler en un seul lieu près de 4 000 ans d'histoire, d'art, de science et de civilisation par les armes. On l'aura compris, le musée de l'Armée est, depuis ses prodromes à la fin du XVIII^e siècle, **un musée à part, doté d'une identité originale et multiple**.

Aussi, pour ancrer et accroître son rayonnement, le Musée doit-il sortir de ses murs et investir de manière volontariste **les différentes échelles territoriales** dans lesquelles il s'insère de fait, par sa nature et sa vocation mêmes :

Sur le site des Invalides

Des convergences seront à pérenniser, voire à construire avec les autres acteurs, notamment culturels (musée des Plans-Reliefs, musée de l'Ordre de la Libération) et mémoriels (Office national des anciens combattants et victimes de guerre), mais pas seulement (Institution nationale des Invalides, Gouverneur militaire de Paris, Secrétariat général à la défense et à la sécurité nationale, diocèse aux armées), ne serait-ce que pour mieux expliquer aux publics l'histoire du site, de ses occupants et de ses usages et améliorer son appréhension globale, y compris en termes de déambulation et de signalétique. À ce titre, l'expérience de l'exposition documentaire consacrée par le musée de l'Armée aux 350 ans de l'Institution sur les piliers de la cour d'honneur et mise en place en 2019 devra être prolongée, enrichie et renouvelée en termes de contenu, en associant plus étroitement les autres acteurs du site. Sur un plan très opérationnel,

il conviendrait de : renforcer la circulation de l'information et la concertation entre les différents occupants ; développer une gestion domaniale commune ; forger une identité « Invalides » supra-institutionnelle, en créant, par exemple, un portail commun renvoyant aux différentes entités, afin que le public appréhende la pluralité des fonctions et leurs activités propres ; identifier des espaces et des événements communs aux différents occupants afin de développer un véritable sentiment d'appartenance au collectif « Invalides ».

Dans cet esprit, le musée de l'Armée poursuivra son compagnonnage avec :

- **le musée de l'Ordre de la Libération**

L'Ordre de la Libération a été créé par le général de Gaulle en 1940 afin de « *récompenser les personnes ou les collectivités militaires et civiles qui se seront signalées dans l'œuvre de libération de la France et de son Empire* ». La croix de la Libération a été décernée à 1038 personnes physiques, 18 unités militaires et 5 communes (Nantes, Grenoble, Paris, Vassieux-en-Vercors et l'Île de Sein). Le 9 février 1943, le général de Gaulle crée la médaille de la Résistance française pour récompenser plus largement les résistants et marquer la spécificité de ce combat inédit. Il en confie le travail de chancellerie à l'Ordre de la Libération. C'est en 1967 que le grand maître décide d'installer l'Ordre de la Libération dans le pavillon Robert de Cotte de l'Hôtel national des Invalides. **En 1970**, le musée de l'Ordre de la Libération voit le jour dans ce cadre prestigieux. Il a pour mission de mettre en lumière le rôle joué par les Compagnons de la Libération dans la France Libre et dans la Résistance de 1940 à 1945 : son propos et ses collections (2 000 objets et documents dont une large part est exposée sur les 1 200 m² du Musée dont la scénographie a été entièrement modernisée entre 2012 et 2015 autour de trois sections, la France Libre, la Résistance intérieure et la Déportation) sont ainsi parfaitement complémentaires de ceux mis en œuvre par le musée de l'Armée, tant dans ses salles « 1939-1945 » que dans son historial Charles de Gaulle. C'est pourquoi, à la faveur des anniversaires mémoriels liés, entre 2020 et 2025, à la Seconde Guerre mondiale, les deux établissements seront dans la continuité des actions d'ores et déjà initiées autour de projets communs d'expositions temporaires (soit expositions documentaires communes dans le corridor de Perpignan, soit expositions patrimoniales respectives organisées en écho sur

un même thème ou une même période), de parcours de visite (par exemple, le parcours gaullien du guide numérique des Invalides et d'activités de médiation partagées pour les scolaires, en s'appuyant prioritairement pour le musée de l'Armée sur les salles dédiées à la Seconde Guerre mondiale et l'histoire Charles de Gaulle. La dynamique est ancienne et vertueuse.

- **le musée des Plans-Reliefs**

C'est la plus ancienne collection patrimoniale installée aux Invalides **en 1777**, la collaboration est à affermir compte tenu de la profonde complémentarité des collections, même si des actions non négligeables ont été d'ores et déjà menées en commun : prêts et dépôts croisés (en 2007-2008 pour l'exposition « Vauban, bâtisseur du Roi Soleil » dont le musée des Plans-Reliefs assurait le commissariat général à la Cité de l'architecture et du patrimoine ; en 2011 pour l'exposition « Napoléon III et l'Italie : naissance d'une nation (1848-1870) » et en 2014 pour l'exposition « Mousquetaires ! », les deux au musée de l'Armée), contributions réciproques à des catalogues d'exposition portés de part et d'autre, invitation faite au musée des Plans-Reliefs d'intégrer la chaire « patrimoine et archéologie militaires » à l'École du Louvre, relais systématiques des activités du musée des Plans-Reliefs à l'occasion de la Nuit des musées et des Journées européennes du patrimoine sur les supports de communication, de promotion et de signalétique du musée de l'Armée, prise en charge de la conception et de la réalisation de la signalétique intérieure directionnelle vers le musée des Plans-Reliefs, accompagnement dans le déploiement de l'audioguide, dans son ancienne comme dans sa nouvelle version, insertion dans le plan d'aide à la visite du musée de l'Armée, ainsi que dans l'exposition documentaire sur les piliers de la cour d'honneur sous la forme d'un descriptif rédigé par le musée des Plans-Reliefs, etc. Cependant, les opportunités sont légions et beaucoup reste à faire, des coproductions d'expositions temporaires ou d'éditorialisation des parcours permanents sur des thématiques communes (poliorcétique et art des fortifications, batailles, campagnes militaires de Louis XIV, Louis X et Napoléon I^{er}, géopolitique, maîtrise du territoire, formation, évolution et enjeux des frontières, etc.) aux parcours de visite et aux activités de médiation partagés, en passant par une politique documentaire concertée. En outre, l'adhésion des deux musées au Groupement d'intérêt scientifique (GIS) « patrimoines militaires : architectures, aménagements, techniques et socié-

tés », nouvellement créé et porté par l'EPHE, devrait concourir à l'émergence de projets de recherche conjoints. Néanmoins, dans l'attente des orientations prochaines qui devraient être prises sur le positionnement statutaire du musée des Plans-reliefs par le ministère de la Culture, il est prématuré de pousser plus avant la réflexion dans la recherche de convergences, même si celles-ci seront aisées à identifier et à développer, en s'appuyant sur les PSC des deux établissements.

À Paris, dans le VII^e arrondissement et plus largement, de part et d'autre de la Seine

Le musée de l'Armée cultivera ses deux dimensions, celle, d'une part, d'équipement culturel de proximité pour son voisinage immédiat, celle, d'autre part, de fleuron du patrimoine national à forte attractivité touristique.

En effet, avec le Grand Palais, le Petit Palais et le pont Alexandre III, les Invalides font partie d'une composition urbaine majeure de l'ouest de Paris, puisqu'ils se trouvent au cœur de « deux séquences » de lieux culturels emblématiques de la capitale :

- la séquence « Arc-de-Triomphe, Champs-Élysées, Grand et Petit Palais, Place de la Concorde, Hôtel de la Marine, Jardin
- des Tuileries, musée du Louvre, musée des Arts décoratifs » ;
- la séquence « Tour Eiffel, musée du Quai Branly, musée d'Orsay ».

L'ensemble formé par le Grand Palais, le pont des Invalides et l'esplanade des Invalides est un des grands ensembles monumentaux majeurs reliant les rives gauche et droite de la Seine. En outre, rappelons que les Invalides sont inclus dans le périmètre UNESCO Paris Rives de la Seine depuis 1991. Or, bien que situé au cœur du parcours touristique de la capitale, les Invalides sont mal reliés à leur environnement. **Primordial, l'enjeu sera donc pour le musée de l'Armée :**

- **d'étoffer les partenariats locaux** au niveau du VII^e et des arrondissements voisins ;
- **de renforcer** autant que faire se peut, en la diversifiant au-delà de la seule sphère scientifique, **la coopération avec les grands établissements géographiquement proches** (le Louvre, les Arts décoratifs, le musée d'Orsay, le musée du quai Branly, le musée Rodin, Tour Eiffel, Arc-de-Triomphe) ;
- **de saisir les opportunités qui se font jour en termes de par-**

tenariat scientifique, culturel, éducatif et commercial avec :

- **l'Hôtel de la Marine (CMN)**, place de la Concorde, ancien Garde Meuble royal, qui devrait ouvrir au public en 2020 et avec lequel une convention de partenariat est d'ores et déjà engagée pour la numérisation et la valorisation d'une sélection d'armes et armures de la Couronne, conservée au musée de l'Armée. Un billet jumelé est en outre à l'étude ;
- l'installation du **campus de Sciences Po Paris** dans les murs de l'ancien couvent dominicain de Saint-Thomas d'Aquin, qui accueille dès 1795, dans son cloître, le musée d'Artillerie, ancêtre du musée de l'Armée, jusqu'à son transfert aux Invalides en 1871. À l'occasion de l'ouverture du nouveau campus en septembre 2021, différentes pistes de collaboration pourraient être envisagées : valorisation historique du site de l'hôtel de l'Artillerie, parcours de visite croisés, accueil d'étudiants français et étrangers en stages ou dans le cadre de programmes de recherche, projets pédagogiques, etc.

- le **Grand Palais rénové** : à partir de décembre 2020, le Grand Palais fermera totalement pour entamer sa mue jusqu'au printemps 2023. Les travaux commenceront en janvier 2021. La Nef, les Galeries et la Rue des Palais ouvriront au printemps 2023. Le Palais de la découverte ouvrira au printemps 2024.

Grand voisin du musée de l'Armée, la RMN-GP va assurer de façon restreinte la totalité de ses cours en histoire de l'art dans les murs du Grand Palais pour la saison 2019-2020, mais souhaite en revanche dès la rentrée 2020 pouvoir « investir » l'auditorium Austerlitz du Musée, et ce pour toute la durée de sa fermeture, soit jusqu'à l'été 2024, sur une base de 27 à 30 semaines par an. En outre, afin d'amorcer cette délocalisation et permettre à ses auditeurs d'identifier le musée de l'Armée comme nouveau lieu de conférence, la RMN-GP souhaite organiser un « Festival Histoires d'Art » au musée de l'Armée sur deux semaines en juin 2020.

La mise à disposition de l'auditorium Austerlitz par le musée de l'Armée au bénéfice de la RMN-GP pour la tenue de ses cours en histoire de l'art donnerait lieu à une solution mixte alliant dédommagement financier et échange de compétences. Il est notamment envisagé que la RMN-GP puisse apporter au musée de l'Armée son expertise dans les domaines suivants : prise en charge de visites protocolaires en différentes langues

pour présenter l'Hôtel national des Invalides, le Dôme et les collections permanentes du Musée; prise en charge de médiations spécifiques pour les journées culturelles nationales ou parisiennes (Nuit des musées, Journées nationales de l'archéologie, Journées européennes du patrimoine, Nuit blanche); régie audiovisuelle; compétences en matière de médiation numérique et en direction des publics du champ social; expérience en matière d'itinérance d'expositions temporaires.

Parallèlement, au-delà d'un apport supplémentaire en visiteurs pour le Musée et ses expositions temporaires, l'accueil des cours de la RMN-GP sur le site des Invalides permettrait :

- que certains thèmes de ces cours soient consacrés à des œuvres du Musée ou soient en rapport avec ses collections, incitant ainsi les auditeurs à aller voir ensuite sur place dans les salles du Musée les œuvres ou thèmes évoqués ;
- la mise en place d'un cycle thématique sur Napoléon ou l'art en guerre ou la représentation de la guerre (par exemple) ;
- l'organisation de visites guidées dans le Musée en complément des cours ;
- la mise au point de tarifs réduits réciproques ou de packages, par exemple en direction des familles ;
- l'intégration de l'offre de cours de la RMN-GP dans la future carte de fidélité du Musée, prévue en 2020, et inversement (l'intégration des activités du Musée dans la carte Sésame) ;
- une politique croisée en termes marketing auprès des clientèles des deux partenaires.

Une fois le Grand Palais réouvert, la Galerie des enfants, espace d'exposition temporaire d'environ 1 200 m² dédié aux enfants de 3 à 10 ans et dévolu aux arts et aux sciences, que la RMN-GP a conçu avec Universcience, sera pour le musée de l'Armée, à la fois l'occasion de dessiner des synergies, mais aussi d'aligner sa propre offre éducative.

- **le projet Aérog'art**, sur l'esplanade des Invalides, confié à l'architecte Dominique Perrault. Les différentes composantes de ce projet pourront nourrir des synergies :
 - l'espace d'exposition dédié aux métiers d'art, qui se veut une « vitrine de l'excellence française », du savoir-faire et des produits *made in France* serait l'occasion de valoriser les ateliers de restauration du Musée et leurs savoir-faire ;
 - installé dans les immenses sous-sols, le musée des enfants pour les 6-12 ans, comprenant des salles de jeux et des animations ludo-pédagogiques se prêterait à des activités combinées ;

quant à la « Grande halle alimentaire Miam » (pour Marché des Invalides consacré à l'alimentation multi-générationnelle), – *sorte de food court* composé d'une dizaine de conteneurs en bois où il sera possible de se restaurer –, elle devra être prise en compte pour positionner l'offre du délégataire de service public du Musée en termes de restauration.

À Paris, plus globalement

Le musée de l'Armée poursuivra ses échanges avec l'ensemble des acteurs patrimoniaux hors ministère des Armées, au premier rang desquels figurent le musée Guimet, le musée de l'Homme, le musée national de l'histoire de l'immigration, le musée national des Arts et Métiers, le musée de Cluny, le musée de la Chasse et de la Nature, les musées de la Ville de Paris, les Archives nationales, les Archives du quai d'Orsay et la Bibliothèque nationale de France.

En Île-de-France

Le musée de l'Armée privilégiera la collaboration, bien installée, avec le musée d'archéologie nationale de Saint-Germain-en-Laye dont la vocation rejoint un pan, trop méconnu, de ses propres collections issues de l'ancien musée d'Artillerie ; le château de Versailles, en vertu de la figure de Louis XIV et de sa dimension de musée d'histoire de France ; le château de Fontainebleau et la Malmaison, autres hauts lieux napoléoniens. Le Musée sera également attentif aux potentialités offertes par le déploiement du Grand Paris Express dont la future ligne 18 desservira, à l'horizon 2026, l'un des premiers pôles de recherche et développement au monde, Paris-Saclay, et reliera directement le quartier de Satory, où sont installées ses réserves, à Versailles-Chantiers d'un côté, à Saint-Quentin-en-Yvelines, le campus urbain, Massy et Orly, de l'autre ;

Au niveau national et international

Prêts, dépôts, coproductions et itinérances, coopérations scientifiques et professionnelles structureront enfin l'action du musée de l'Armée **au niveau national et international**, en prenant appui sur un riche réseau déjà constitué d'interlocuteurs privilégiés (musées, monuments du CMN, institutions patrimo-

niales et militaires, fondations dont la Fondation de Gaulle et la Fondation Napoléon avec lesquelles le Musée chemine depuis longtemps de façon extrêmement étroite et profitable, associations, instituts de recherche et universités, etc.), y compris par l'intermédiaire de ses mécènes : nous pensons notamment au CIC dont les directions régionales peuvent être des relais efficaces en termes d'activités hors les murs, y compris au sein de leurs sièges. Peu présent jusqu'à aujourd'hui dans les instances du Conseil international des musées, le musée de l'Armée s'engagera dans les travaux de l'ICOM, tant au niveau du Comité national ICOM France que du Comité international des musées d'armes et d'histoire militaire (ICOMAM).

À cette approche géographique, en cercles concentriques, du rayonnement du musée de l'Armée, on ajoutera **l'impérieuse nécessité de cultiver les interactions avec les autres acteurs culturels du ministère des Armées** : musées nationaux de la Marine, et de l'Air et l'Espace ; musées d'armes ; Service historique de la Défense (SHD) ; Établissement de Communication et de Production audiovisuelle de la Défense (ECPAD), avec lesquels les échanges et les projets sont constants. On insistera enfin sur **les relations privilégiées que le musée de l'Armée continuera à entretenir avec les principaux musées français s'intéressant aux conflits** (Historial de la Grande Guerre de Péronne, musée de la Grande Guerre de Meaux, musée de la Résistance nationale à Champigny-sur-Marne, Centre d'Histoire et de la Déportation de Lyon, musée Dauphinois et musée de la Résistance et de la Déportation de l'Isère à Grenoble, musée de la Guerre de 1870 et de l'Annexion à Gravelotte, musée de la Libération de Paris-Leclerc-Moulin, etc.) **et à leur mémoire** (Mémorial de Caen, réseau de l'ONAC-VG, etc.), mais également **avec ceux d'entre eux qui sont implantés sur les lieux mêmes de faits militaires ou dont la vocation historique, le propos, même partiel, et les collections** (Château des ducs de Bretagne à Nantes, musée d'Aquitaine à Bordeaux, musée historique lorrain, musée historique de Strasbourg, musée de la Révolution française à Vizille, Mucem, etc.) **rejoignent les intérêts du Musée**. Outre prêts et dépôts croisés, ces relations privilégiées prennent déjà et devront prendre plus encore à l'avenir la forme d'organisation conjointe de colloques et de journées d'étude, de participation à des projets d'exposition et de publication. Elles se matérialiseront, comme aujourd'hui, par la présence du musée de l'Armée au sein de leur conseil scientifique, ce qui est par exemple déjà

le cas pour le musée de la Résistance nationale et le musée de la Libération de Paris, mais aussi, demain, par la signature de **conventions de partenariat scientifique**, à l'instar de celle que le Musée est en train de conclure avec le musée historique lorrain de Nancy.

6.2 DES COLLECTIONS « PROJETÉES » & ACCESSIBLES

MAINTENIR UNE POLITIQUE DE PRÊTS GÉNÉREUSE

En quelques années, **l'augmentation des sollicitations dont le musée de l'Armée a fait l'objet a été spectaculaire**, au point de nécessiter en 2015 la mise en place de modalités de gestion centralisée, permettant de faire face à leur nombre, ainsi qu'à la diversité des départements de collections concernés par une seule et même demande. **Ce sont toutefois la nature des projets à l'origine de ces demandes et la grande diversité des musées emprunteurs qui frappent le plus.** Les musées étrangers ont été bien plus nombreux qu'au cours des décennies précédentes et les musées d'histoire militaire n'occupent plus une place prépondérante, signe que les collections du musée de l'Armée peuvent trouver toute leur place dans des expositions liées aux beaux-arts, aux arts décoratifs, à l'art moderne et contemporain, à l'architecture, à l'archéologie, à l'anthropologie, à l'histoire d'une façon générale et à l'histoire locale en particulier... Parmi les principaux emprunteurs, on peut citer les Arts Décoratifs, le musée du Louvre, le musée d'Orsay, le musée du Quai Branly, le Centre Pompidou, la BnF, les Archives nationales, le musée Guimet, le musée Carnavalet, le musée Marmottan Monet, la Maison de Balzac et le BAL à Paris, le CMN, les châteaux de Fontainebleau, Chambord et Blois, le musée Lorrain à Nancy, le MUCEM et le musée historique de la ville à Marseille, le musée national de la Renaissance à Écouen, le musée de l'Image à Épinal, le Louvre Lens, le musée des Beaux-Arts à Montréal, le Metropolitan Museum of Art de New York, la Venaria Reale et le Centro Italiano per la Fotografia à Turin, le Palazzo dei Diamanti à Ferrare, le Palazzo Reale de Milan, les Royal Armouries à Leeds, le Stadtgeschichtliches Museum de Leipzig, le Militärgeschichtliches Museum de Dresde, le Deutsches Historisches Museum de Berlin, le Louvre Abou Dhabi, le musée du Prado à Madrid..., sans parler de la constellation des musées territoriaux auxquels l'établissement prête de manière extrêmement libérale, facilitant au maximum les modalités pratiques. **C'est dans cet état d'esprit qu'il a participé de**

manière volontariste au *Catalogue des désirs*, initié par le ministère de la Culture en 2018, en mettant à disposition une trentaine de pièces exceptionnelles réputées « empruntables ».

Les facteurs de ce développement sont multiples. On peut dire :

- qu'ils tiennent notamment à l'intérêt croissant porté aux conflits et à leurs représentations ;
- que la rénovation du Musée a attiré l'attention des emprunteurs potentiels sur ses collections ;
- que ses expositions temporaires ont été accompagnées de catalogues scientifiques largement diffusés et qu'elles ont reposé elles-mêmes sur des emprunts qui ont attiré l'attention sur les collections, les ambitions et les capacités de l'établissement ; que l'effort de publications des collections, tant en ligne avec la mise en œuvre du portail que sous une forme « papier » plus traditionnelle, a nourri leur notoriété ;
- que le réseau des relations tissées par les équipes scientifiques après l'achèvement des travaux du plan ATHENA a contribué au rayonnement global du musée de l'Armée.

De ce fait, **les prêts seront plus encore dans les prochaines années un des vecteurs majeurs de l'influence scientifique et culturelle de l'établissement**, le signe de son ouverture à des partenaires nouveaux et à des thèmes que seule une vision superficielle des choses peut faire apparaître comme éloignés de son propos, le moyen, enfin, de son inscription dans des projets « hors les murs » de coproduction et d'itinérance conçus, notamment, de façon spécifique pour l'étranger.

Les bases de cette évolution sont désormais posées par :
une organisation efficace et lisible pour les porteurs de projets, emprunteurs potentiels ;

- un réseau constitué au gré des contacts des conservateurs, de leurs publications, de leurs interventions lors de colloques, de leurs missions en régions et à l'étranger, des prêts consentis au musée de l'Armée par des établissements prêteurs qui, découvrant sa programmation puis ses collections, se muent en emprunteurs ;
- un esprit de réciprocité qui, loin des logiques de troc souvent décriées à raison, fait de tout prêt le point de départ d'un véritable échange de connaissances, d'idées, puis de projets qui ne demandent qu'à se concrétiser.

Le développement de cette activité passera par une circulation de l'information sur les projets à l'étude en France et à l'étranger, par l'attention des équipes scientifiques de l'établissement à ce qui se prépare, à leur aptitude à formuler spontanément des propositions, bases de futurs prêts et partenariats. La contrepartie en sera une meilleure visibilité du musée de l'Armée dont les prêts seront :

- annoncés de sa propre initiative par les outils dont il dispose : signalétique dans les salles au moyen de cartels « fantômes » renvoyant sur la manifestation à laquelle participe l'œuvre prêtée, ou de cartels « invités » lorsque le départ d'une œuvre est l'occasion de présenter une autre œuvre issue des collections du Musée ou prêtée, en guise de réciprocité, par l'emprunteur ; carte interactive des prêts sur le portail des collections ; articles dans *L'Écho du Dôme*, sur le site internet, les réseaux sociaux, etc. ; mis en évidence par les établissements emprunteurs sur leurs propres supports de communication ;
- parfois même, dans le cas de prêts conséquents, l'objet de clauses spécifiques dans la convention liant prêteur et emprunteur, laquelle assurera au premier une place à part entière dans la communication de l'exposition.

Il nécessitera cependant :

- un renforcement des moyens humains dévolus à la régie des prêts, surtout si l'établissement initie une politique de coproductions et d'itinérances ;
- un arbitrage plus fin, notamment en termes de temporalité, afin que les salles d'exposition permanente du Musée ne se retrouvent pas, ce qui est de plus en plus le cas pour l'Ancien Régime et le Premier Empire, dépouillées, au détriment de leurs publics, de pièces iconiques durant de trop longues périodes ;
- une anticipation des alternatives à trouver en termes de pièces propres à compenser certains prêts importants, ce qui est de nature à nourrir, par ailleurs, l'éditorialisation des collections.

DÉFINIR UNE POLITIQUE PRO-ACTIVE DE DÉPÔTS

Le décompte global des objets déposés par le musée de l'Armée, soit 25 000 objets environ sur les 500 000 conservés au titre de ses collections, repose sur l'analyse des registres de dépôts et de prêts temporaires. Il est de ce fait théorique, car certains mouvements d'œuvres ne sont en effet pas toujours

enregistrés ou documentés, à l'instar :

- des dépôts dits « secondaires » effectués entre institutions militaires sans que le musée de l'Armée, déposant initial, en ait été toujours informé ;
- des transferts d'objets successifs entre le musée de l'Homme ou le musée national des arts d'Afrique et d'Océanie et le musée de l'Armée.

Si le volume des dépôts consentis est significatif, il est cependant le résultat de l'histoire, car le nombre de dépôts entrants et/ou sortants chaque année dans les collections du Musée est aujourd'hui relativement faible : 20 dépôts sortants réalisés en 2018 auprès de quatre institutions dépositaires. À cet égard, le Musée réagit aux demandes et aux propositions plus qu'il ne les suscite.

En outre, de nombreux objets ont été déposés par le musée de l'Armée avant la Première Guerre mondiale, mais il est assez difficile de préciser ceux qui auraient été déposés avant 1910 et dont la propriété pourrait être transférée au dépositaire en vertu de la loi du 4 janvier 2002. Parallèlement, de nombreux objets du Musée ont été déposés dans des organismes autres que des musées de France, bien avant la loi du 4 janvier 2002 qui définit le cadre des dépôts, si bien que certains de ces dépôts ne sont plus conformes à la loi.

Considérant qu'au même titre que les prêts, les dépôts sont un instrument efficace de rayonnement et participent pleinement de sa vocation d'établissement national en faveur d'un meilleur accès sur l'ensemble du territoire aux œuvres appartenant à l'État et dont il a la garde, le musée de l'Armée se propose donc à l'avenir :

- **de définir et de mettre en œuvre une politique volontariste de dépôts**, afin de valoriser ses collections en réserves. Cette politique pourrait en premier lieu être orientée :
 - vers les institutions militaires qui souhaitent valoriser leur histoire et les actions de certaines unités ;
 - vers les musées d'histoire, d'histoire militaire, d'art et d'histoire, de beaux-arts, qui souhaitent soit développer un parcours et des salles dédiés au fait militaire, soit instaurer un dialogue, quel qu'il soit, avec certaines collections du musée de l'Armée.

- **de proposer des transferts de propriété** auprès des musées dépositaires pour les dépôts consentis avant 1910 et ne provenant ni de don ni de legs ;
- pour les collections du Musée déposées de longue date auprès d'organismes qui ne sont pas des musées de France, et pour lesquels on ne peut donc procéder à un transfert de propriété, **d'instruire au cas par cas**, à l'exclusion d'objets donnés ou légués, **des dossiers de déclassement** ;
- **de proposer**, en collaboration scientifique étroite avec les bénéficiaires, **des dépôts cohérents sous la forme d'expositions de longue durée ou de parcours semi-permanents** – et non à la pièce –, assortis de conditions de présentation « clefs en mains », qui permettraient de valoriser les collections du Musée en province. En effet, la participation du Musée au *Catalogue des désirs* s'est souvent heurtée au manque de moyens des musées de collectivités territoriales qui n'offraient pas toujours les conditions de conservation nécessaires à la présentation des œuvres. C'est ainsi que le Musée procède au bénéfice des unités militaires qui demandent le dépôt de leur emblème, celui-ci leur étant accordé, après examen de sa pertinence et de sa faisabilité, assorti d'une éventuelle boîte de conservation aux normes ;
- **de valoriser cette présence « hors les murs » du musée de l'Armée** par tous les moyens dont il dispose, et notamment par la création d'une carte interactive des dépôts sur son portail des collections.

AMPLIFIER LA DIFFUSION NUMÉRIQUE DES COLLECTIONS

Le parti pris initial

La question de la mise en ligne des collections a été posée dès 2009 dans le cadre du récolement dont elle devait constituer un des aboutissements et en quelque sorte la face publique. Elle a été reposée en 2011 dans le contexte de la création d'un site internet rénové du Musée. Après mûre réflexion, il a été alors décidé :

- **à court terme, d'assurer la présence en ligne d'une sélection**

d'œuvres et objets des collections du Musée sous quatre formes principales.

La première, systématique et destinée à offrir une image représentative des collections dans leur diversité, tout en proposant des axes de lecture tantôt chronologiques, tantôt thématiques, repose sur un dispositif de **portfolios** présentant 24 pièces dont la photographie en haute définition est accompagnée d'une notice de 1 500 signes : 12 étaient accessibles à l'ouverture du site en décembre 2012, ils sont aujourd'hui au nombre de 21. La deuxième s'offre comme **une frise chronologique illustrée** permettant de découvrir l'histoire militaire de la France en 60 objets commentés.

La troisième avait vocation à rassembler **en albums** des reportages photographiques issus des fonds du Musée : compte tenu de l'évolution de la base en ligne des collections, cette troisième fonctionnalité se résume aujourd'hui à un album consacré à la commande passée en 2009 à Éric Bouvet, *Afghanistan : dans la vallée d'Ouzbîn*, par le Musée.

La quatrième enfin, plus en prise avec l'actualité, a pris la forme d'**un blog des collections** alimenté régulièrement par de brefs articles qui sont aujourd'hui au nombre de 125.

S'y sont ajoutés **les sites spécifiques des expositions temporaires patrimoniales** qui offraient, indirectement, jusqu'à *Napoléon stratège* au printemps 2018, un aperçu des collections de l'établissement mobilisées pour chacun de ces projets et dont la série constituait, à l'instar des catalogues édités parallèlement, une bibliothèque des ressources du Musée, ainsi que les quelque **140 fiches-objet conçues à l'usage des enseignants et des scolaires** et téléchargeables gratuitement.

- **à moyen terme de faire aboutir le chantier de mise en ligne de la base de données des collections.**

Cette opération était évidemment de plus longue haleine, compte tenu du nombre des objets concernés. Adossée à l'outil de gestion informatisé des collections, elle a d'abord nécessité un « nettoyage », puis une gestion rigoureuse de celle-ci, afin d'uniformiser les notices jusque dans le vocabulaire et les modalités d'utilisation des divers champs. En 2014 et 2015, deux personnes ont été recrutées au sein de l'équipe du département « Experts et Inventaire » (DEXI), l'une en tant qu'administratrice de la base de données pour préparer et conduire sa mise en ligne, l'autre pour préparer puis créer un portail des collections. Ce double projet a été très soigneusement préparé d'abord

pour en évaluer la faisabilité, en définir les objectifs et en fixer le calendrier, sachant qu'il s'agissait d'un chantier nouveau qui devait être conduit collectivement et qui nécessitait la contribution de tous ; ensuite pour étudier les solutions mises en œuvre sur le plan technique et éditorial par les musées tant français qu'étrangers, aussi bien proches du musée de l'Armée par la nature de leurs collections, que très éloignés de son propos ; enfin pour arrêter les modalités administratives et financières de sa conduite. Le portail a été lancé en novembre 2017 avec 781 notices.

Où en sommes-nous ?

Depuis l'automne 2017, le travail éditorial et documentaire s'est poursuivi par la publication régulière de notices rédigées par les départements de la Conservation. Après deux ans de fonctionnement, **le portail des collections**, qui **compte aujourd'hui 1 513 notices**, a accru de manière significative sa visibilité sur le web. Le référencement naturel est désormais de grande qualité et les résultats de recherche des contenus du portail figurent en bonne position dans les navigateurs de recherche. Autre indice de cet accroissement de visibilité : l'augmentation significative de courriels reçus sur l'adresse générique de contact du portail. Ces courriels concernent majoritairement des demandes de reproductions haute définition d'objets des collections pour des publications. On recense également des demandes de précision sur des objets exposés en salles, des propositions de dons d'objets ou encore des suggestions d'enrichissement de notices.

Afin d'instaurer une nouvelle relation avec l'internaute, le Musée a en effet développé plusieurs fonctionnalités l'incitant à contribuer et à s'approprier les ressources. C'est ainsi qu'en mars 2019, un espace personnel a été créé, dans lequel chacun peut sauvegarder des résultats de recherche, faire des listes personnalisées de notices, accéder à un historique de recherche, laisser des commentaires sur chacune des notices, les imprimer ainsi que les partager sur les réseaux sociaux... Ces multiples prises de contact avec le public permettent d'adapter le portail aux usages en ligne. Outre l'invitation à contribuer, des liens vers le site web du Musée ont été ajoutés dans l'aide en ligne pour anticiper les demandes extérieures, telle un FAQ contenant des renvois aux pages dédiées aux dons, à l'achat

d'images des collections, ou à la lettre d'information du Musée. La structure des notices a également évolué : deux niveaux de lecture, simple ou développé, sont désormais proposés. Outre les notices descriptives d'objets, le portail des collections propose dorénavant des notices biographiques de personnalités liées aux objets mis en ligne, ainsi que des notices d'événements historiques. Chaque notice contient des données descriptives et bibliographiques, ainsi qu'une ou plusieurs photographies en haute définition accessible(s) dans une visionneuse dotée de plusieurs fonctionnalités (zoom puissant, outils de transformation d'image par exemple). La recherche est possible sur un mode simple ou avancé. Au gré de l'actualité, des notices et des recherches prédéfinies sont mises en avant sur la page d'accueil sous la forme de « paniers » thématiques éditorialisés. Chaque mardi, une œuvre mise en ligne sur le portail des collections est également diffusée via une publication sur Facebook et Twitter : c'est « l'objet de la semaine ». Ces publications engendrent régulièrement de forts taux d'engagement de la part du public, au travers des likes, partages ou commentaires.

Ces différents indicateurs de visibilité se traduisent dans les statistiques de fréquentation du portail, qui sont en hausse significative depuis son lancement.

Le nombre moyen de visites mensuelles se situe désormais entre 3 500 et 4 000 ; à titre de comparaison, la moyenne 2018 se situait autour de 2 000. Le public est en grande partie francophone : 80% des consultations sont faites en France et en Belgique et la majorité des autres 20% proviennent des États-Unis et du Canada. Au cours de l'année 2019, le portail des collections a ainsi franchi un nouveau cap en matière de visibilité et s'installe durablement dans le paysage des portails documentaires de référence.

Enrichir et essayer contenus et images

Pour soutenir la visibilité et l'attractivité du portail, donc sa fréquentation, il est indispensable de **continuer à l'alimenter en notices**. Cet enrichissement obéira à des versements systématiques :

- des objets récolés ;
- des nouvelles acquisitions ;
- des objets du Musée mobilisés pour ses expositions temporaires ;
- des objets prêtés ;
- des objets déposés ;

- des objets présentés à l'occasion d'événements culturels ou en lien avec l'actualité, notamment mémorielle ;
- d'ensembles ou de fonds significatifs sur le modèle de ce qui a été fait pour les visionneuses du *Graduel et antiphonaire à l'usage de la maison royale de Saint-Louis des Invalides*, de la *Légende de France* et bientôt pour les plaques de verre.

Parallèlement, le Musée sera attentif à :

- **proposer des contenus diversifiés** pour renouveler les approches sur les collections ;
- **renforcer l'éditorialisation du portail** et établir des liens toujours plus étroits avec les publics (grand public, chercheurs, donateurs, etc.). À terme, l'ambition du Musée est de **créer une véritable communauté d'utilisateurs**, notamment en développant des outils participatifs, afin d'impliquer davantage le public dans la création de savoirs sur les collections ;
- **établir des passerelles** entre les différents outils de recherche dématérialisés (base de données des collections, catalogue de la bibliothèque, répertoires et inventaires des fonds d'archives, fichiers et dossiers documentaires, anciens registres, inventaires et catalogues numérisés et/ou ocrésés, etc.) et les autres types de ressources (captation des conférences et des colloques ; interviews, cartes animées, audiovisuels et multimédias réalisés pour les expositions temporaires et les parcours permanents, etc.), le tout devant être, au fur et à mesure, disponible en ligne, afin de permettre l'agrégation hiérarchisée des données et d'offrir au public la possibilité d'une recherche fédérée la plus intuitive possible.

La diffusion des collections doit également passer :

- **par des versements réguliers sur les outils collectifs de référence que sont POP (Plateforme Ouverte du Patrimoine, anciennement Joconde) et Europeana Collections par le biais d'Archange, et à terme Mémoire des hommes**. Afin de permettre des publications régulières sur le portail des collections du Musée, mais également sur la base de données *Archange*, destinée à être moissonnée par *POP*, elle-même devant être moissonnée par *Europeana Collections*, le Musée devra se doter d'un outil de gestion des collections et d'entrepôts OAI propres à assurer l'échange automatique et systématisé des flux de données entre les différents outils. L'interopérabilité des bases sera le garant de publications nombreuses et de qualité.

- **par la contribution à la galaxie Wikimedia.** L'encyclopédie Wikipédia comptabilise à elle seule près de 220 millions de vues par mois à travers le monde. Le multilinguisme de l'outil, sa gratuité, son esprit de synthèse et son excellent référencement sur les moteurs de recherche en font l'un des dix sites les plus consultés au monde. Wikipédia souffre pourtant dans les institutions culturelles d'une mauvaise image ; considéré par beaucoup comme un outil manquant de fiabilité, il est déprécié malgré la rigueur théorique de son fonctionnement. Les articles de Wikipédia doivent se baser sur des sources fiables et référencées, le ton doit être neutre et le contenu respecter le droit d'auteur. La qualité du contenu dépend de l'implication de tous. Le musée de l'Armée est aujourd'hui présent, presque malgré lui, sur Wikipédia, Wikidata et Wiki Commons. En moins d'un mois (10 jours), la page Wikipédia relative au tableau *Napoléon I^{er} sur le trône impérial* d'Ingres a comptabilisé 546 vues, tandis que sur la même période, seulement 14 personnes ont consulté la fiche du portail qui lui est consacrée. Le Musée doit donc s'associer à ce mouvement non seulement afin de s'assurer de la fiabilité et de la qualité des données publiées sur les collections dont il a la charge, mais encore afin de leur donner une meilleure visibilité en les rendant accessibles à tous et même à ceux qui ignorent jusqu'à son existence. Wikipédia permet en effet de toucher les utilisateurs dans leurs pratiques numériques ordinaires. Pour mettre en place une politique de contribution efficace, il conviendra de former les équipes du Musée aux règles en vigueur dans Wikipédia, Wikidata et Wikimedia Commons, puis de commencer à créer des liens avec la communauté afin de monter des projets de collaboration ou des événements type éditathon. Les projets devront associer des contributeurs Wikipédia et des wikimédiens photographes, dans la mesure où le Musée ne pourra, eu égard à la convention qui le lie pour l'instant à la RMN-GP, utiliser les images commercialisées sur la base de son agence photo. Sur le long terme, il pourrait être pertinent de procéder à des versements en masse de données sur Wikidata afin de pouvoir bénéficier des outils de visualisation puissants que propose cette base de données et de sa capacité à gérer le Web sémantique.

- **de manière globale, par la participation à des plateformes en ligne telles que Google Arts & Culture** qui permet au public d'accéder à des images haute résolution d'œuvres et d'objets des collections du Musée. Aujourd'hui, Google Arts & Culture

compte près de 1 200 partenaires, dont la Tate Gallery de Londres, le Metropolitan Museum of Art de New York, les Uffizi de Florence, le musée d'Orsay, le Mucem à Marseille, le musée des Beaux-Arts de Lyon, la Fondation Cartier, la Monnaie de Paris, l'Opéra national de Paris, etc. Disponible en huit langues, la plateforme regroupe plus de six millions de contenus (photos, vidéos, etc.) et 5 000 « expositions » en ligne ; grâce à son format ludique, sa version applicative est une des applications les plus téléchargées sur l'App Store et le Play Store de Google. La possibilité de personnaliser son expérience avec des fonctionnalités basées sur l'intelligence artificielle telles que « Art Palette » ou « Art Selfie », de créer sa propre collection d'œuvres et d'objets, de les commenter pour ensuite les partager avec son réseau attire des utilisateurs qui ne sont pas familiers des outils de recherche classiques dans les bases de données.

À cette question de la publication des données sur les Wiki vient se greffer celle de **l'ouverture des droits sur les images**. À l'heure actuelle, la diffusion des images produites par le musée de l'Armée à partir de ses collections est régie par une convention avec la RMN-GP : elle n'est donc pas gratuite, sauf pour les usages propres du Musée et de ses partenaires.

Or, cette commercialisation des images n'est pas véritablement rentable au regard des charges, notamment de personnel, qu'elle induit, pose des problèmes déontologiques et nuit à la notoriété des collections françaises qui se retrouvent en concurrence sur le marché des images avec les institutions anglo-saxonnes qui ont largement abandonné ce modèle économique. L'ouverture des droits sur les images des œuvres non soumises aux droits d'auteur est un mouvement de fond qui touche de nombreuses institutions. Les musées qui n'appliqueront pas cette politique seront forcément pénalisés sur le plan de la visibilité des collections, mais aussi de l'image de marque. De ce fait, le musée de l'Armée souhaite s'engager dans une réflexion sur les modalités de diffusion ouverte de ses données appartenant au domaine public, en les faisant passer progressivement **sous licences Creative Commons**. Conformément aux recommandations du rapport *Droit des images, histoire de l'art et sociétés* publié par l'INHA en 2018, **Il optera donc dans les années à venir pour l'open content**.

Afin de soutenir son ambition de très large diffusion de ses collections, le musée de l'Armée veillera à poursuivre ses efforts

en matière de **numérisation** de certains fonds patrimoniaux (photographies, estampes, archives, manuscrits) et à assurer la **prise de vue**, y compris en faisant appel à des prestataires, de pans entiers de ses collections qui posent des difficultés techniques, mais n'en sont pas moins représentatifs de son identité : emblèmes, tentures ou peintures de très grand format, armes lourdes comme les matériels d'artillerie, encore peu représentés parmi les 18 842 œuvres couvertes par le studio photographique.

POUR UNE PÉDAGOGIE NUMÉRIQUE

Le rayonnement du Musée passe également par la création d'une véritable offre de pédagogie numérique adaptée à différents publics et à différents usages. Fort de son expérience, réussie, de *micro-learning* en collaboration avec la start-up Artips à l'occasion de l'exposition *Les Canons de l'élégance* qui a donné lieu à la création d'un cours en ligne en quatre leçons, consacré à l'histoire de l'uniforme (*L'Uniforme sous toutes ses coutures*) depuis sa naissance au XVII^e siècle jusqu'à nos jours, le Musée voit dans les **humanités numériques** un instrument stimulant de partage des savoirs en parfaite adéquation avec sa vocation initiale, propédeutique, qu'incarna le musée d'Artillerie. Aussi se propose-t-il :

- de développer un catalogue de **MOOC** ou de **plateformes d'e-learning** à destination du grand public, à la fois riche en contenus, éducatif et ludique, qui constituerait une offre de médiation sur la toile accessible à tous. Ce type de projet permettrait une publication thématique des œuvres complémentaires sur le portail des collections.
- d'enrichir son offre de **podcasts**, aujourd'hui centrée sur les captations de conférences et de colloques, au moyen, par exemple, de podcasts basés sur du *storytelling* ou dédiés aux enfants sous la forme de petites histoires consacrées à un objet ou un personnage, etc.
- de contribuer à la signalisation de ses ressources pédagogiques à destination de la communauté enseignante sur les portails **Éduscol** (ministère de l'Éducation nationale) et **Educ@def** (ministère des Armées) ;
- de développer **un musée numérique des enfants**, destiné au jeune public, aux parents, aux enseignants, aux responsables

- associatifs et aux animateurs, privilégiant une approche ludopédagogique et des formes d'apprentissage innovantes, qui pourrait venir prolonger et compléter l'usage des maquettes pédagogiques du Musée, durant le temps scolaire et périscolaire ;
- de **s'insérer dans des programmes de recherche, de publication et de datavisualisation interactive de données numériques** regroupant d'autres institutions muséales, mais aussi des universités. La Très Grande Infrastructure de Recherche (TGIR) *Huma-Num* qui a permis de placer la France dans une position de leader sur la question des humanités numériques et qui offre aux porteurs de projet un soutien technique précieux pourrait être un partenaire de choix. Certains projets sont d'ores et déjà identifiés autour de la circulation des arquebuses de facture française, convoitées dans toute l'Europe de l'Ancien Régime ou encore sur la provenance des œuvres extra-européennes.

6.3 LA RECHERCHE COMME CONDITION & AIGUILLON

LES DOMAINES DE RECHERCHE DU MUSÉE DE L'ARMÉE

Les domaines de recherche du musée de l'Armée sont déterminés – comme pour tout musée – par les objets des collections, ainsi que par le monument – dans ses deux incarnations, l'Hôtel des Invalides et le tombeau de Napoléon – dont il est, au moins en partie, l'occupant et/ou le gardien.

Le musée de l'Armée a pour ambition d'être le musée national d'histoire militaire de la France. Ses salles d'exposition permanente présentent un parcours chronologique suivi de l'histoire militaire de notre pays allant de la fin du Moyen Âge à l'époque contemporaine : aujourd'hui, jusqu'en 1970 avec l'historial Charles de Gaulle, demain jusqu'au temps présent.

Mais, compte tenu des collections en réserves et des collections thématiques, son amplitude chronologique est encore plus vaste : de la préhistoire au XXI^e siècle. En outre, la France ayant joué un rôle important, et parfois central, dans l'histoire de l'Europe, voire du monde, son histoire militaire comporte naturellement une forte dimension européenne, voire mondiale que reflètent les collections du Musée. Ajoutons les aspects extra-européens des épisodes ultra-marins et coloniaux.

L'histoire militaire racontée par ces collections a connu des inflexions significatives depuis la création du Musée : d'abord

axée sur les « gloires militaires de la France » (Code de la Défense), elle s'est ensuite étendue à celle de l'armée dans son ensemble (projet ATHENA), avec une prise en compte de plus en plus attentive à la condition du simple soldat. Depuis 2011 et la mise en place d'une programmation pluriannuelle d'expositions temporaires, de nouveaux sujets ont été abordés, à dimension fortement anthropologique, confirmant l'évolution vers un musée anthropologique de la guerre.

La typologie, complexe, très variée et très différenciée, des collections du Musée doit être soulignée : armes, uniformes (et vêtements de guerre), décorations, objets de la vie quotidienne, artefacts, et nombre d'autres catégories et sous-catégories spécifiques, sans compter celles ressortissant traditionnellement d'un musée de beaux-arts : peintures, sculptures, photographies, dessins, estampes, etc.

Si, dans la majorité de ses aspects fonctionnels, l'Hôtel des Invalides relève de l'histoire militaire de la France, en revanche, de par sa facture esthétique, il appartient pleinement à l'histoire de l'art des XVII^e et XVIII^e siècles pour l'Hôtel proprement dit, du XIX^e siècle pour le tombeau de Napoléon et du XX^e siècle pour les tombeaux de Foch et de Lyautey.

Enfin, l'Hôtel des Invalides – plus particulièrement le Dôme et la Cathédrale – est devenu un « lieu de mémoire » essentiel de l'histoire de la France moderne et contemporaine, justiciable de toutes les approches liées à cette problématique.

Au total, les domaines de recherche auxquels les collections du Musée et le monument des Invalides ouvrent accès sont à la fois très vastes et très divers, même si on discerne nettement un double foyer central, en histoire militaire et en histoire de l'art, tous deux ayant vocation à s'insérer dans une approche globale de l'histoire de la France.

LES CHERCHEURS AU MUSÉE DE L'ARMÉE

Pour qu'il y ait recherche, il faut des chercheurs. Ceux-ci se répartissent en deux groupes : les chercheurs propres au Musée, et ceux extérieurs à l'établissement.

Les chercheurs du Musée

Les détenteurs du savoir, les chercheurs, au sens le plus large (on reviendra ultérieurement sur les différences entre recherche et expertise), appartiennent à la conservation. Ils relèvent de l'un au moins des quatre groupes suivants (qui comportent des recoupements) :

- les conservateurs, et leurs adjoints ou collaborateurs travaillant statutairement sur les collections, peuvent être qualifiés, de par leur fonction sinon en titre, de « conservateurs-chercheurs », comme il existe des enseignants-chercheurs à l'Université. En effet la conservation des collections, mission primordiale du conservateur et de son équipe, implique leur étude et leur connaissance : autrement dit la recherche ;
- les personnes ayant une formation de chercheur en sciences humaines (master et/ou thèse), notamment, mais non exclusivement, en histoire militaire, et actifs dans leur domaine ;
- les personnes qui, notamment dans certains domaines où la tradition académique est traditionnellement lacunaire (uniformalogie, emblématique, phaléristique, vexillologie, etc.) sont, de par leur expérience au contact des objets, détenteurs d'un savoir reconnu ;
- les personnes ayant eu l'expérience pleine et entière d'un commissariat d'exposition temporaire patrimoniale, car la réalisation d'une telle manifestation à caractère scientifique nécessite la maîtrise des compétences qui sont celles d'un chercheur.

Un point fondamental, que soulignent ces regroupements, est l'apport du travail, individuel, et plus encore collectif, réalisé en interne au Musée, avec la nécessaire prise en compte et circulation des connaissances produites dans ce contexte.

Cette population peut actuellement être évaluée à environ 44 personnes, presque toutes en poste à la conservation.

La définition de la politique de recherche au musée de l'Armée relève de chaque conservateur en particulier et de la conservation dans son ensemble : elle entre à ce titre dans les prérogatives de la direction adjointe. Elle est actuellement suivie et en partie coordonnée par la Division de la recherche historique, de l'action pédagogique et des médiations (DRHAPM) au sein de la conservation.

Les chercheurs extérieurs

Le Musée dispose depuis l'origine d'une bibliothèque de recherche dont le rôle est capital dans l'accueil des chercheurs extérieurs.

- **La Bibliothèque de recherche du Musée**

En 1905, la Bibliothèque du musée de l'Armée naît de la fusion des deux bibliothèques du musée d'Artillerie et du musée historique de l'Armée. Les conservateurs et leurs adjoints en sont, naturellement, les premiers utilisateurs. Y accèdent également les membres de la Société des Amis du musée de l'Armée (SAMA) et les personnes munies d'une autorisation de la direction du Musée.

Dans les années 1970, la réorganisation des espaces, ainsi qu'un personnel plus nombreux et disponible permettent d'élargir l'accueil à un plus large public. Celui-ci est le même qu'aujourd'hui : amateurs de *militaria*, collectionneurs, figurinistes, personnels des métiers de l'édition et de la presse (auteurs, documentalistes, illustrateurs), du spectacle (scénaristes, metteurs en scène, costumiers), chercheurs, universitaires, étudiants, mais aussi particuliers, simples curieux ou effectuant des recherches personnelles, en liaison avec les collections. En octobre 2006, le projet ATHENA conduit la Bibliothèque devenue Bibliothèque-Centre de documentation à quitter ses espaces, réaffectés aux salles d'exposition permanente du département moderne.

- **La salle général Niox :
*un équipement dédié à l'accueil des chercheurs***

Il faut attendre plus de dix années pour pouvoir à nouveau accueillir le public dans des locaux adaptés. Avec l'ouverture de la salle général Niox et de la salle de réserve en mars 2018, le Musée se dote d'un équipement dédié à l'accueil des chercheurs. Il constitue un lieu de référence pour la recherche en histoire militaire internationale. Il se situe dans le prolongement du Musée et met à disposition des ressources documentaires en libre accès et en accès indirect.

La salle Niox est ouverte à tous les publics adultes sur une amplitude horaire hebdomadaire de 29h, avec deux semaines de fermeture annuelle. Sa capacité d'accueil est de 8 places. En un an, entre mars 2018 et mars 2019, elle a donné lieu à 1 101 consultations : 38 % de chercheurs internes et 62 % de

chercheurs extérieurs (correspondant à une population de 269 chercheurs extérieurs). À cela s'ajoutent les consultations d'ouvrages rares et précieux, ainsi que des œuvres du Cabinet des dessins, estampes et photographies sur rendez-vous en salle de réserve (capacité de 4 places), soit 86 consultations. Ces chiffres confirment la double vocation de cet équipement : constitution de la connaissance en interne, diffusion auprès des chercheurs extérieurs.

- **L'encadrement de la recherche**

Les équipes scientifiques du Musée sont amenées à régulièrement encadrer, de manière plus ou moins officielle, des étudiantes et/ou des chercheurs dont les domaines d'intérêt recoupent les leurs et qui viennent solliciter les compétences du Musée. Il est difficile de donner exactement la mesure de l'effort consenti car, quoiqu'important, il n'est pas toujours dûment recensé.

SAVOIRS ET CONNAISSANCES AU MUSÉE DE L'ARMÉE RECHERCHE, EXPERTISE, CONSEIL

Savoirs et connaissances s'organisent autour de trois notions : la recherche, l'expertise, le conseil.

La recherche

Les définitions institutionnelles de la recherche ne sont pas nécessairement très opératoires pour rendre compte de la recherche au Musée.

On admettra ici que la recherche naît de la mise en rapport systématique de questionnements méthodiques (qui évoluent) et de sources référencées (dont le corpus évolue également) pour produire du savoir scientifique dans un champ disciplinaire donné. Lequel champ disciplinaire relève, dans le cas du musée de l'Armée, au plus haut degré de sa montée en généralité, de l'histoire : militaire, de l'art, des collections, culturelle, technique, sociale, du genre, etc.

Tous les objets des collections et le monument – qui, d'une certaine manière, fait partie des collections – peuvent être

considérés comme autant de sources, même si leur étude implique naturellement de faire appel à d'autres sources, dont des archives, de la documentation, etc. Ce point est fondamental : **la recherche, au musée de l'Armée, se fonde, en priorité, sur l'étude et la connaissance des objets en eux-mêmes. Elle ne s'y limite pas : les objets relèvent d'un contexte historique qu'ils éclairent, mais par lequel ils sont en retour éclairés.**

Dans son principe, la recherche scientifique (ici principalement en histoire) est une entreprise désintéressée, ayant pour objet la production normée de connaissances nouvelles. Elle a vocation à se poursuivre en fonction des multiples combinaisons de questionnements, de sources et de disciplines. Elle doit être transmise d'abord aux autres chercheurs, pour débat et validation, puis, ensuite, au public – qui va des connaisseurs et des amateurs aux simples citoyens du pays, voire du monde – sous des formes adaptées.

L'expertise

On la différenciera de la recherche non par son contenu (il s'agit de savoir, de connaissances qualifiées), mais par sa motivation : l'expertise sollicite l'avis de détenteurs reconnus d'un savoir pour préparer la décision et l'action. Elle est bornée dans le temps et n'est pas désintéressée dans son principe : l'avis demandé à l'expert demande un travail spécifique. Elle est fortement liée à la nature matérielle des collections (avec ses aspects techniques, juridiques, etc.). Ainsi, par exemple, un conservateur, chercheur en histoire, sera consulté comme expert à propos de la pertinence d'une acquisition ou de la dangerosité d'une arme par un établissement extérieur.

Le conseil

Il est, par nature, fluctuant et varié. Une forme très fréquente en est la participation à des conseils (ou comités) scientifiques d'un établissement, d'une exposition, d'un colloque, etc. Le personnel scientifique du musée de l'Armée est régulièrement sollicité dans ce rôle.

Il existe aussi des missions de conseil dans le domaine de la gestion matérielle des collections et de la conservation préventive, ou encore dans le domaine cinématographique, le Musée étant régulièrement sollicité pour jouer le rôle de

conseiller historique, notamment en uniformologie, dans le cadre de documentaires ou de films commerciaux comme, tout dernièrement, le *J'Accuse* de Roman Polanski.

LES CYCLES DE LA RECHERCHE AU MUSÉE DE L'ARMÉE

L'activité de recherche au Musée s'organise actuellement en deux cycles complémentaires : celui des expositions temporaires et celui des salles d'exposition permanente.

Le cycle des expositions temporaires **(« recherche appliquée »)**

Depuis 2011 (et la fin du projet ATHENA), les expositions temporaires patrimoniales, à raison de deux par an, structurent une part importante de l'effort de recherche des équipes du Musée. Elles s'intègrent dans une programmation à moyen terme des activités de l'établissement (trois à cinq ans).

Chacune de ces expositions prend la forme d'un projet conçu, développé et réalisé sur une période d'environ trois ans : constitution d'une équipe de commissariat (dont le noyau est à la conservation, même si tous les services du Musée sont amenés, suivant des modalités différentes, à participer à son élaboration), constitution de partenariats avec d'autres institutions patrimoniales et/ou culturelles, constitution d'un conseil scientifique, missions de recherche des objets dans les collections du Musée et dans d'autres établissements, élaboration d'un synopsis, d'une liste d'œuvres, d'un catalogue, choix d'un scénographe, montage, démontage, etc. qui aboutit à la réalisation d'une exposition proposée au public pendant environ trois mois et demi – durée susceptible d'évoluer dans une certaine mesure. Chaque exposition est accompagnée d'un cycle de concerts, de conférences (parfois de colloques) et de projections de films liés au sujet de l'exposition et qui mobilisent des connaissances pointues dans l'élaboration de leur programme. Il s'agit d'une opération méthodique de « recherche appliquée », puisque le savoir produit intègre et synthétise les connaissances des spécialistes d'un sujet pour les transmettre au plus large public. Chaque catalogue d'exposition en conserve les éléments essentiels et constitue un jalon pour les chercheurs.

Ces expositions peuvent connaître, sous forme réduite de panneaux notamment, une itinérance.

Des expositions dossiers, de format plus modeste, le plus souvent sous forme de panneaux agrémentés d'une riche iconographie placés dans le corridor de Perpignan ou sur les piliers de la cour d'honneur, existent aussi, à raison d'une à trois par an.

Le cycle des salles d'exposition permanente **(« recherche fondamentale »)**

Par comparaison avec les expositions temporaires, la structuration de la recherche sur les collections des salles d'exposition permanente est de moindre intensité, mais de portée plus étendue : elle s'inscrit dans une temporalité extrêmement diverse, selon les cas plus courte, comparable ou plus longue que celle des expositions temporaires.

Elle est étroitement liée au travail permanent et « silencieux » de « recherche fondamentale » sur les collections (acquisitions, prêts, dépôts, restaurations, inventaire, récolement, éditorialisation des parcours, etc.), qui n'est pas nécessairement diffusé en dehors de l'établissement, mais devrait l'être de plus en plus par le biais de l'enrichissement en temps réel de la base de données des collections, accessible en ligne.

Elle se manifeste, en tant que de besoin et au gré des partenariats, dans des conférences, colloques, journées d'études, tables rondes, catalogues d'expositions (dans le cas des prêts), publications scientifiques de référence - comme celles récentes sur l'Hôtel des Invalides (2015), la cathédrale Saint-Louis des Invalides (2018) ou l'histoire militaire moderne de la France (2018)... Les sujets et les approches sont aussi variés que les collections dont ils rendent compte.

Elle amène le Musée à s'inscrire dans un certain nombre de cadres durables, parfois structurants, qui fédèrent les efforts autour de certains pôles d'intérêt : *réseau Histoire* du ministère des Armées, réseau Mémoires et musées des conflits contemporains (MMCC) animé par la DPMA, GIP *Mission du Centenaire de la Première Guerre mondiale* (de 2012 à 2019), GIS *ACORSO (Apparences, Corps et Sociétés)*, GIS *Patrimoines militaires : architectures, aménagements et techniques*.

Il faut y ajouter, à des titres divers, le Groupe « 25 Lux » fédérant les chargés de collections d'arts graphiques en France ou l'ARSAG (Association pour la recherche scientifique en Arts Graphiques).

LES RESSOURCES DOCUMENTAIRES DU MUSÉE DE L'ARMÉE

Les ressources utiles aux chercheurs, à l'exception des collections, peuvent être regroupées sous le terme générique de documentation. Le Musée collecte, rassemble, produit et gère de la documentation et des sources et capitalise ainsi ses connaissances. Celle-ci doit être organisée et signalée pour être utile à tous. De la qualité de cette organisation et de ce signalement dépendent l'efficacité des recherches. La documentation rassemblée au sein d'un musée, tant sur les œuvres de sa collection que pour les expositions, connaît différents usages, dans une temporalité variable : usage immédiat lors de la préparation d'expositions ou de publications, continu pour les collections, mais aussi ultérieur pour les chercheurs travaillant sur des champs explorés au Musée, dans ses expositions, ses publications, ses colloques et journées d'étude notamment. Aujourd'hui, le musée de l'Armée compte 113 mètres linéaires de documentation « papier » dont 8 % continuent d'être alimentés et 2 203 Go de ressources numériques.

La documentation des collections

Le cœur de la documentation des collections est constitué par le dossier d'œuvre, production intellectuelle qui rassemble l'ensemble des documents produits autour de chaque œuvre ou objet. Il concentre le savoir-faire scientifique et technique des acteurs qui ont concouru à son enrichissement. Sa force se situe dans l'unité qu'il crée et la réunion en un seul lieu de toute l'information sur l'œuvre. Il est également le reflet du partage des tâches entre les différents corps de métier.

Actuellement, toutes les œuvres du Musée ne disposent pas d'un dossier d'œuvre « papier » (13 mètres linéaires) ou numérique (223 Go). La proportion de dossiers d'œuvre est variable d'un département à l'autre et d'une typologie d'objet à une autre. Ces dossiers sont conservés dans les bureaux de la conservation ou

sur les serveurs dédiés à chaque département. Les chercheurs peuvent les consulter après avoir pris rendez-vous auprès des départements concernés.

La numérisation de la documentation scientifique permet d'améliorer la diffusion de l'information et la formation des publics. La base de données des collections donne accès aux informations documentaires relatives aux œuvres. Toutefois, seulement 22 % des collections environ disposent d'une fiche dans Micromusée. Un pourcentage encore plus modeste de la collection (3 %) est actuellement diffusé en ligne grâce au portail des collections.

Les dossiers documentaires thématiques

Au-delà de la documentation sur les collections, la Bibliothèque-Centre de documentation et les départements conservent des dossiers documentaires thématiques « papier » et numériques liés aux sujets traités par les collections. La documentation thématique conservée à la Bibliothèque-Centre de documentation est constituée d'un millier de boîtes regroupant notamment des articles et brochures.

Les ressources bibliographiques

Compte tenu de la spécificité des collections du Musée, les points forts de la Bibliothèque résident dans les ouvrages traitant des armes, armures, uniformes, emblèmes et décorations. S'y ajoutent des ouvrages consacrés à Napoléon et son entourage, à l'Hôtel des Invalides, des biographies et mémoires, une collection d'ordonnances et de règlements, des historiques de batailles, des historiques de régiments, un fonds de musique militaire, des outils de travail tels que guides, annuaires, dictionnaires, bibliographies, des catalogues de musées français et étrangers, d'expositions et de ventes publiques, ainsi qu'un fonds consacré à l'histoire et l'histoire de l'art.

Plus de 30 000 titres sont conservés à la Bibliothèque. Parmi eux, 2 000 appartiennent au fonds de la Bibliothèque patrimoniale, dont le plus ancien date de 1573.

Une riche collection de périodiques est également conservée, soit plus de 650 titres dont 200 vivants. La Bibliothèque reçoit, grâce à une active politique d'échange, des revues à diffusion restreinte et à petit tirage : revues de musées, d'as-

sociations civiles et militaires, sociétés savantes, françaises ou étrangères. Enfin, elle dispose d'un fonds d'une centaine de mémoires de recherche et de thèses.

La définition des domaines d'excellence du Musée permet d'effectuer une veille documentaire et un accroissement des ressources afférentes. Constitués essentiellement à l'origine grâce à des dons, legs et cessions, les fonds ont continué de s'enrichir par le biais d'achats, y compris en vente publique, d'échanges et de dons divers. Aujourd'hui, le fonds s'accroît en moyenne de près de 600 ouvrages par an.

L'ensemble des collections de la Bibliothèque est signalé dans **un catalogue collectif accessible en ligne et regroupant les bibliothèques de huit musées sous tutelle du ministère des Armées**. Les données sont également reversées dans le CCFr (Catalogue Collectif de France) géré par la BnF, tandis que les revues sont également référencées dans Sudoc (catalogue collectif français réalisé par les bibliothèques et centres de documentation de l'enseignement supérieur et de la recherche). Ce catalogue, sous Cadic, va très prochainement changer d'ampleur en migrant dans le projet Clade (coopération pour l'accès à la documentation électronique) regroupant plus de 50 unités documentaires du ministère des Armées. Afin de valoriser les collections de périodiques, les articles y sont progressivement signalés, par exemple les articles publiés par les agents du Musée.

Les fonds d'archives

Le musée de l'Armée n'est pas un centre de conservation d'archives, même si, comme tout musée, il en dispose, du fait de l'histoire des collections, de l'Hôtel des Invalides et du Musée lui-même.

Les archives privées

Le Musée conserve des fonds privés, parmi lesquels on trouve des ouvrages manuscrits, autographes, brevets, diplômes, partitions musicales. Ces fonds sont très souvent liés à des objets des collections et sont entrés en même temps qu'eux au Musée. Ils servent à documenter l'objet, son donateur et/ou son contexte de production. Depuis fin 2018, un inventaire

des archives privées a été créé afin de formaliser la gestion et le suivi de ces fonds.

Les archives publiques

Le Musée a mené depuis ces cinq dernières années une politique systématique de numérisation des archives historiques du Musée (bulletins d'entrées, registres d'inventaire et de dépôts, comptes rendus des conseils d'administration et en 2020, fichiers des collections). Celles-ci sont désormais accessibles à l'ensemble des départements de la Conservation, ce qui contribue ainsi à améliorer la connaissance et la maîtrise des collections, ainsi qu'à en faciliter le récolement, sans parler de la préservation de l'intégrité physique de documents qui datent, pour la plupart, de plus d'un siècle.

Si, en lien avec le Service historique de la Défense (SHD), la Bibliothèque-Centre de documentation a conduit une collecte des archives du projet ATHENA, il n'existe pas au sein de l'établissement de politique d'archivage globale des documents (papier et numériques) qui y sont produits au jour le jour. Or, les archives courantes d'aujourd'hui sont les archives historiques de demain, que les chercheurs souhaiteront consulter au SHD.

La base de données des collections

La gestion informatisée des collections est assurée depuis 1993 par la base de données Micromusée (V6). Chaque objet, groupe d'objets ou ensemble donne lieu à la création d'une notice. La base de données permet de suivre et de gérer chaque objet au sein de la collection : son entrée, son statut, sa localisation, ses mouvements, les éventuelles interventions de restauration, etc. Elle est également un outil d'enrichissement documentaire, permettant de renseigner scientifiquement son histoire, sa création, sa bibliographie, ses usages, ses caractéristiques. Ainsi le travail sur la base de données est-il au cœur des préoccupations des équipes de la Conservation qui s'y sont massivement investies, si bien qu'aujourd'hui Micromusée est riche au musée de l'Armée de **116 052 notices d'œuvres**.

Ce travail permet aussi, avec les procès-verbaux détaillés, rédigés au terme de chaque campagne de récolement, de

conserver une mémoire précise de l'ensemble des campagnes conduites depuis 2009, puisqu'est rédigée pour chaque objet récoilé, une notice spécifique, comportant des champs relatifs au récoilement et conforme aux spécifications de l'arrêté de 2004. Enfin, la base de données des collections et les notices rédigées, au fil de l'eau, pour chacun des objets acquis, permet la saisie et l'édition de l'inventaire réglementaire annuel, conformément, là aussi, aux divers textes d'application de la loi sur les musées de France.

Micromusée est un outil qui offre de très nombreuses fonctionnalités et qui globalement fonctionne. Il est toutefois considéré par de nombreux utilisateurs comme compliqué à utiliser, peu ergonomique et en voie d'obsolescence. Il est vrai qu'il s'appuie sur une technologie dépassée et qu'il est un frein au développement de certains projets. Le rejet d'une partie des équipes vis-à-vis de Micromusée entraîne la mise en place de leur part de stratégies de contournement et un éclatement de la documentation.

Le transfert des données de l'outil de gestion des collections vers le portail des collections du Musée et vers le portail mutualisé Archange, piloté par la DPMA, qui conditionne les reversements vers *POP*, puis vers *Europeana Collections*, doit se faire manuellement au moyen d'exports de données sous tableurs Excel, puis réimport dans les différents outils. La complexité de la procédure limite le rythme des publications sur les différents portails.

ENSEIGNEMENT ET FORMATION AU MUSÉE DE L'ARMÉE

Pour une meilleure prise en compte de l'étendue et de la diversité des activités d'enseignement et de formation du Musée, on les envisagera ici dans un sens extensif, en précisant le cas échéant les liens plus spécifiques avec la recherche. En revanche, on n'abordera pas ici la question de l'accueil des scolaires qui a fait l'objet d'un développement spécifique dans la partie V du présent PSC.

Enseignements et formations dispensés en interne

Cinq axes majeurs définissent la politique d'enseignement et de formation en interne du musée de l'Armée :

- le soutien aux étudiants et chercheurs, auxquels il s'agit d'apporter les outils de travail nécessaires (documentation et bibliothèque, base de données des collections, entretiens et échanges par courriers...);
- l'encadrement d'étudiants dans la rédaction de leurs thèses et mémoires ;
- la formation dispensée aux conférenciers propres au Musée ou à son délégataire ;
- la formation dispensée aux enseignants de l'Éducation nationale ; l'accueil d'alternants et de stagiaires de tous niveaux.

Un grand engagement de la part des agents du Musée, et particulièrement du personnel de la conservation, est nécessaire afin de mener à bien la mission de transmission du savoir. Si une partie de cette activité est quantifiable (nombre de stagiaires accueillis, nombre de thèses et masters enregistrés à la Bibliothèque-Centre de documentation du Musée), il reste difficile d'évaluer l'apport global des agents tant le soutien aux étudiants et chercheurs peut se révéler à la fois exigeant en temps et non formalisé. Prenons l'exemple des demandes adressées aux conservateurs par le formulaire de contact du site web de l'établissement : entre 2014 et 2018, période de référence, 2 458 demandes (entre 450 et 550 questions par an) ont été transmises à la Conservation par le webmestre de l'établissement. Ce nombre représente 30 % des demandes totales reçues via le formulaire de contact du site web, en première place devant les questions relatives aux informations pratiques. Impossible cependant de quantifier l'engagement nécessaire au personnel de la Conservation pour répondre à ces requêtes.

Concernant l'encadrement des étudiants, s'il n'est pas possible de mesurer précisément son investissement en temps, on peut en revanche se baser sur le nombre de thèses enregistrées à la Bibliothèque-Centre de documentation : une centaine de masters et thèses entre 2014 et 2018.

Toutes les activités proposées par le service pédagogique du Musée peuvent être présentées aux enseignants en groupe

dans le cadre d'une formation, type ESPE (ex-IUFM). Une collaboration régulière existe avec le Rectorat et l'Inspection académique de Paris. En outre, le Musée met à disposition des enseignants sur son site une large gamme de documents didactiques, téléchargeables gratuitement, pour préparer leur visite avec leur classe ou animer leurs cours.

L'évolution de l'accueil de stagiaires et d'alternants montre une stabilité globale durant la période de référence. Une centaine d'élèves et d'étudiants passent ainsi chaque année, de quelques jours à plusieurs mois, dans les murs du Musée. 30 % d'entre eux, soit 29 à 30 étudiants par an, sont en cycle d'études supérieures (Licence, Masters 1 et 2, thèse).

Colloques et conférences

Le musée de l'Armée organise régulièrement des manifestations scientifiques qui permettent non seulement aux chercheurs d'échanger leurs points de vue, mais aussi de partager les résultats de leurs travaux avec le public, toujours plus large, qui s'intéresse à l'histoire militaire. Des liens se créent également avec l'histoire culturelle, l'histoire sociale ou l'histoire de l'art, voire avec la géographie, la médecine, l'anthropologie ou l'archéologie. Ces approches multiples valorisent la richesse et la diversité des collections du musée de l'Armée.

Depuis 2014, cette programmation est stable avec **une dizaine de conférences, colloques, journées d'études ou tables rondes organisés chaque année au Musée**. On note que ces événements s'inscrivent principalement, mais non exclusivement, dans le cadre de la programmation culturelle liée aux expositions temporaires de l'établissement (chaque exposition temporaire bénéficie en effet, d'un cycle de conférences dédié, de trois à cinq conférences, en partenariat avec l'Université permanente de Paris). D'autres partenariats scientifiques avec La Contemporaine, l'IHEDN, l'École normale supérieure, les universités Paris I, IV et X, l'EHESS, le SHD, l'ECPAD ou encore l'association Mnémosyne ont permis d'aborder et de défricher des sujets novateurs, parfois en préfiguration de certaines publications comme celle consacrée à l'histoire de l'hôtel national des Invalides.

Pour assurer la diffusion la plus large possible de ces manifestations et ainsi valoriser et enraciner sa programmation

scientifique, **l'établissement procède à la mise en ligne d'une part importante des colloques et conférences sur sa chaîne Youtube et en podcasts sur SoundCloud.** Les conférences représentent une part importante du trafic sur la chaîne du Musée avec 3 000 visionnages en moyenne par intervention sur la période de référence.

Dans le cadre du rayonnement de ces manifestations scientifiques, le musée de l'Armée édite et publie également les *Cahiers d'études et de recherches du musée de l'Armée (CERMA)* qui permettent de garder trace et de faire connaître au public certains travaux de recherche et de réflexion en rapport avec les collections du Musée et de l'hôtel des Invalides (actes de colloques, inventaires raisonnés, monographies, etc.).

Enseignements et formations à usage externe

• Enseignements dispensés par le personnel de la conservation

Le point fort, quoique non exclusif, des enseignements du Musée, est constitué par la chaire qu'il anime à **l'École du Louvre**. Inaugurée en septembre 1979 par le général Le Diberder, directeur du musée de l'Armée, la chaire du *Cours d'Archéologie militaire* fut confiée dès sa création aux équipes scientifiques du musée de l'Armée. Organisé en trois modules – cours magistraux dits « cours organiques », cours annexes et travaux dirigés devant les œuvres –, ce cours proposait aux élèves et aux auditeurs la découverte et l'étude des collections d'armes et armures anciennes du Musée, ainsi que des initiations à la symbolique militaire et à la vexillologie.

Devenu cours de « Patrimoine et archéologie militaires » en 2004, ce cours de spécialité, unique en Europe, continue à traiter l'étude de la vexillologie et des armes et armures anciennes, mais explore également d'autres domaines du patrimoine militaire : fortifications et enceintes militaires que le musée de l'Armée a proposé de confier au musée des Plans reliefs, étude des matériels d'artillerie, étude des uniformes et des équipements, étude des *militaria*...

À l'exception de l'année scolaire 2018-2019, **ce cours est coordonné et assuré par les équipes scientifiques du musée de l'Armée**. Il atteindra à la rentrée 2019 ses quarante années d'existence. Véritable outil de diffusion du patrimoine militaire auprès des instances culturelles françaises, il a formé et forme

encore de nombreuses personnes en charge de collections liées au monde militaire (commissaires-priseurs, médiateurs, chargés d'études documentaires, régisseurs, restaurateurs et conservateurs...).

Au fil des années d'autres partenariats ont été noués avec des institutions et établissements d'enseignements reconnus, par exemple avec le **master pro « Histoire et patrimoine culturel » de l'Université de Paris I Panthéon-Sorbonne**.

Par ailleurs, le nombre d'interventions de collaborateurs du Musée au sein d'établissements culturels ou d'enseignement entre 2014 et 2018 s'avère relativement stable, avec une vingtaine de cours ou conférences dispensés tous les ans. L'année 2017 fait exception avec 32 interventions réalisées, ainsi que 2018, compte tenu des charges d'enseignement à l'Université en histoire et histoire de l'art, assumés par la direction adjointe.

• Formations à usage externe

Les activités de formation à usage externe du Musée n'ont cessé de se diversifier :

- **des formations pour le ministère des Armées** : dans le prolongement direct des activités d'enseignement du Musée à l'École du Louvre, les équipes de la Conservation sont amenées à concevoir des formations pour divers personnels, par exemple de la Délégation au patrimoine de l'armée de Terre (DELPAT), intéressés aux questions d'histoire et de patrimoines militaires.
- **des formations pour d'autres institutions** : l'Institut national du patrimoine, les écoles de commissaires-priseurs, etc., sollicitent régulièrement les équipes de la Conservation pour de sséances ou des sessions de formation.
- **la mise à disposition de ressources en ligne** dans l'écosystème web du Musée, celles-ci étant en augmentation constante.

LA POLITIQUE ÉDITORIALE DU MUSÉE DE L'ARMÉE

Les publications scientifiques

Les publications papier, les plus anciennes, conservent une grande importance, même si la place du numérique ne cesse de croître.

Le lancement, aussitôt après l'achèvement du plan ATHENA, d'une **politique d'expositions** a conduit le Musée à consacrer une large part de ses efforts en la matière aux **catalogues** de ces expositions. Néanmoins, d'autres axes se sont dessinés : **les guides des trois départements** successivement ré-ouverts au public – ancien, contemporain et moderne – ont été coédités par le Musée d'abord avec la RMN, puis avec sa filiale Artlys pour les deux derniers. Cet ensemble a été complété par **un nouveau guide de l'hôtel des Invalides et du Musée**, coédité avec Artlys également. Ce dernier, réactualisé en 2016, a été un succès commercial incontestable, qui compense le déficit d'exploitation des trois autres, ce qui a conduit l'établissement à demeurer prudent en la matière.

Couvertures de quelques-uns des derniers catalogues d'exposition du musée de l'Armée



Durant cette période, **les ouvrages de fond sur les collections ont été plus rares** : après celui relatif aux collections de la Couronne qui avait accompagné la réouverture du département ancien en 2006, un second est paru sous le titre *Napoléon aux Invalides*, portant sur les collections du Premier Empire et paru en 2009 lors de la réouverture des salles où elles sont présentées. Les sondages effectués auprès des éditeurs ont laissé mal augurer de la viabilité d'un tel volume sur les collections contemporaines qui se prêtent plus mal, il est vrai, à l'exercice du « beau livre ». En revanche, **le partenariat avec les éditions Ouest-France** a permis de publier de petits ouvrages de très bonne tenue,

destinés au grand public et remarquablement bien diffusés, portant sur le Moyen Âge, la Première puis la Seconde guerre mondiale, les tranchées et la Grande Guerre vue par les peintres et dessinateurs. L'ensemble de ces volumes repose sur les collections de l'établissement.

Quelques ouvrages
de fond sur les collections
et le monument



Dans un registre résolument scientifique, les **CERMA** (*Cahiers d'études et de recherche du musée de l'Armée*) **se sont fait l'écho des colloques et des travaux engagés par le Musée avec ses divers partenaires**. Se sont succédé des titres dont le seul énoncé suggère la variété des champs couverts : *Le militaire en représentations, XVIII^e - XXI^e siècle* ; *Les ombres de l'Empire. Approches anthropologiques, archéologiques et historiques de la Grande Armée* ; *Histoire de l'artillerie nucléaire de terre française 1959 - 1996*, etc.

Au total, le Musée, de par ses équipes scientifiques, publie annuellement entre 40 et 50 articles, ainsi que plusieurs centaines de notices d'œuvres. Articles et notices alimentent des catalogues d'exposition (deux par an), des ouvrages collectifs (dernièrement, sur l'Hôtel des Invalides en 2015, sur l'église Saint-Louis et les collections d'Ancien Régime en 2018), des actes de colloque (organisés ou non par le Musée), des revues savantes et/ou de référence (*CERMA*, *Revue de la Société des amis du musée de l'Armée*, *Carnet de la Sabretache*, *Inflexions*, *Revue des musées de France*, *Revue du Louvre*, etc.), spécialisées (*Militaria*, *Uniformes*) ou de vulgarisation (*Guerres et Histoire*).

Fort logiquement, les sujets traités portent sur l'Hôtel des Invalides, les collections du musée et l'histoire militaire générale, abordée le plus souvent du point de vue des objets. Les auteurs de ces publications, quand ils relèvent du Musée, appartiennent à la Conservation. Ce travail de publication exige un fort investissement en termes de documentation, de rédaction et d'illustration, souvent pris, non sur le temps de travail, mais sur le temps personnel... À noter que le travail éditorial

peut aussi prendre la forme de coordination ou de direction scientifique d'ouvrages.

Cette gamme « papier » est complétée par des publications en ligne, comme **le blog** et **le portail des collections**, déjà évoqués.

Essai d'évaluation critique

• **Sur la programmation éditoriale**

À l'exception des catalogues d'expositions temporaires ou du récent panorama de l'histoire militaire de la France de 1643 à 1792, **le Musée répond souvent plus à des sollicitations externes qu'il ne les suscite**. Ainsi, pour les deux grands ouvrages sur les Invalides, celui sur l'Hôtel, en 2015, émanait d'une demande de la tutelle (DMPA), celui sur Saint-Louis des Invalides fut lancé sur l'initiative de l'éditeur strasbourgeois La Nuée bleue.

Pour des périodes un peu plus anciennes, il faut mentionner Ouest France, avec lequel le Musée a publié plusieurs ouvrages portant sur ses collections, selon des axes thématiques ou chronologiques : Première et Seconde Guerres mondiales, Moyen Âge. Ces projets correspondaient à une volonté de l'éditeur de combler des lacunes dans son catalogue ou de proposer des ouvrages vendeurs. Il convient de souligner que le résultat éditorial a valorisé les collections du Musée, qui y a trouvé son compte, même s'il n'a pas eu l'initiative du projet.

Autre constat lié : des ouvrages de référence sur des domaines de collection ou des sujets d'histoire militaire liés à ces derniers sont initiés et réalisés par des auteurs ou spécialistes extérieurs, le Musée mettant à disposition son fonds iconographique, mais n'étant pas ou assez minoritairement auteur de texte(s), le plus souvent faute de disponibilité des équipes. C'est ainsi qu'ont été édités, en 2007-2008, les deux gros volumes des éditions *Verlag Militaria* sur les uniformes et équipements de l'armée française de la Grande Guerre, puis, en 2015, le livre sur l'âge d'or de la cavalerie, coédité par le ministère de la Défense et les éditions Gallimard.

Par ailleurs, **l'activité éditoriale du Musée** – excepté les catalogues d'exposition – **n'est pas régie par une instance de coordination ou de programmation**. Si les projets en cours sont évoqués lors des réunions des comités de conservation, les publications sont effectuées par les départements en fonction

de demandes de la direction ou de la tutelle, de contacts avec des institutions ou des chercheurs extérieurs, d'événements (exposition, commémoration, restauration, acquisition...). Aussi les chercheurs et auteurs du musée ne sont-ils pas toujours assez informés du travail de leurs collègues, notamment quand ils relèvent de départements différents.

- **Sur la « technicité » éditoriale**

Les personnels impliqués dans ces publications doivent faire face, en sus de leur travail d'auteur(s) ou de coordinateur(s), à des questions juridiques et financières inhérentes à toute entreprise éditoriale, pour lesquelles ils ne sont pas toujours tous formés : négociation et rédaction de convention avec l'éditeur, recherche de l'iconographie et droits de reproduction de celle-ci, mode de rémunération des auteurs, réception et distribution des exemplaires de l'ouvrage revenant au Musée.

La question de **la gestion du stock des ouvrages scientifiques** est parfois source de confusions : il reste parfois des exemplaires de publications que l'on pensait épuisées, et qui pourraient être utilisées par le Musée, comme monnaie d'échange pour la Bibliothèque-Centre de documentation, comme support de communication et d'échange avec d'autres musées, etc.

POUR UNE STRATÉGIE DE LA RECHERCHE AU MUSÉE DE L'ARMÉE

Du constat...

La recherche est une activité importante, continue, mais jamais exclusive, du personnel scientifique du musée de l'Armée. Pourtant, elle possède une importance cruciale pour qui veut être reconnu dans les champs universitaire et patrimonial, surtout dans le cas d'un musée d'histoire dont la validité repose avant tout sur sa capacité à faire évoluer son discours parallèlement aux acquis de l'historiographie la plus récente. Les efforts et les résultats actuels, importants et satisfaisants sur le fond, manquent souvent de visibilité – en dehors des expositions temporaires, modèles de recherche appliquée – tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du Musée. **L'un des enjeux des prochaines années est donc d'améliorer l'organisation et la circulation de l'information afin de valoriser l'effort de recherche du Musée.**

Le même constat vaut, pour l'essentiel, **en ce qui concerne les activités d'enseignement et de formation** qui apparaissent, en termes de personnel, organiquement imbriquées avec les activités de recherche.

Un bilan similaire doit être formulé pour la politique éditoriale, tout aussi liée à la recherche : à part les catalogues des expositions temporaires, bisannuels et bien diffusés, la production, malgré sa qualité et la réactivité des équipes du Musée, manque d'une certaine régularité, faute de dispositifs de programmation, de portage et d'accompagnement adéquats.

Enfin, **en ce qui concerne la politique documentaire du Musée, il s'agit assurément d'une de ses faiblesses**, qui s'explique : **par l'extrême précarité**, durant plus de dix ans, **des conditions de travail** des personnels de la Bibliothèque et du centre de documentation, qui, avant leur installation dans l'aile Monaco en mars 2018, ont dû vivre dans des bâtiments préfabriqués, sans accès possible à la majeure partie des fonds et documents, conservés en caisses dans des locaux difficiles d'accès. **par l'éclatement de cette fonction** répartie entre les départements chargés des collections, lesquels ont historiquement des usages très différents en la matière.

Ainsi, les collections iconographiques et d'artillerie sont-elles globalement mieux documentées que les autres au fil des publications et prêts, la connaissance des collections dites « anciennes » bénéficiant notamment de publications, anciennes certes mais fiables, cependant que les collections contemporaines sont bien moins couvertes. La situation est paradoxale pour les collections modernes qui font référence, mais pour lesquelles le manque de dossiers exhaustifs et aisément utilisables se fait cruellement sentir, d'autant qu'elles valent à l'établissement une bonne part de sa notoriété et des sollicitations externes. Il en résulte des difficultés quotidiennes qui surviennent lors des opérations de récolement ou des recherches entreprises par les équipes scientifiques dans le cadre de leurs travaux, mais aussi toutes les fois où l'établissement est confronté à des demandes d'informations d'universitaires, d'étudiants ou de conservateurs, au moment des demandes de prêt. Le travail scientifique en est perturbé. Les campagnes de récolement n'ont évidemment pas pour vocation de combler cette lacune. Dans certains cas toutefois, les opérations dites typologiques,

portant sur des catégories d'objets spécifiques, comme les armes blanches, les armes à feu ou les armures, ont fait l'objet d'approfondissements documentaires intéressants et précieux qui peuvent être considérés comme des étapes préalables à l'établissement de catalogues raisonnés.

... à l'ambition

En ce qui concerne la recherche, le musée de l'Armée souhaite structurer son ambition :

- en l'adossant à **un conseil d'orientation scientifique permanent**, se réunissant deux fois par an, afin d'accompagner le Musée vers une plus grande ouverture au monde de la recherche, exprimer son avis sur la programmation scientifique, culturelle et éducative, ouvrir des débats, favoriser la mise en valeur des résultats de la recherche, encourager le Musée à nouer des partenariats multiples, sélectionner les chercheurs invités et attribuer des bourses ;
- en créant en son sein **un comité de la recherche** bisannuel, qui permette de partager l'information sur les recherches en cours, de réfléchir et de programmer les projets transversaux annuels ou pluriannuels comme les appels à chercheurs ;
- en accompagnant la conception de ses nouveaux parcours d'exposition permanente d'abord par des **séminaires** propres à défricher certains sujets réputés difficiles, puis par des **conseils scientifiques thématiques ad hoc**. À cet égard, le Musée veillera à faire appel pour le parcours dédié à l'histoire de la colonisation et de la décolonisation à des universitaires des anciens pays de l'Empire français ;
- en poursuivant et systématisant le recours à des **conseils scientifiques** pour la conception des expositions temporaires ; en créant des « **appels à chercheurs** » ouverts aux étudiants français et étrangers de 2^e ou 3^e cycle, sur la base de programmes de recherche se fondant sur les collections du Musée et définis par lui, sachant que les **chercheurs associés** du Musée pourraient bénéficier, sur une durée d'une année universitaire renouvelable une fois, d'avantages divers tels que la mise à disposition d'un espace informatisé de travail, d'une assistance, d'un suivi et d'une aide à la publication ;
- en attribuant tous les deux ans un soutien financier, sous la forme d'une bourse, à un **chercheur invité** ;
- en étudiant la possibilité, pour autant que cela soit faisable, de

- flécher **l'une des dix bourses de thèse attribuée par le ministère des Armées** sur un sujet en lien avec le Musée ;
- en étudiant la faisabilité de signer **une convention CIFRE** (convention industrielle de formation par la recherche) permettant d'accorder un contrat de trois ans à un doctorant ;
en alimentant et publiant **une banque de sujets disponibles** sur les collections à l'attention des étudiants ;
 - en maintenant et renforçant la **coopération scientifique** avec les universités, le CNRS, l'EHESS et l'EPHE, les grandes écoles (École nationale des chartes, École normale supérieure), Sciences Po, l'École du Louvre, l'Institut national du patrimoine, et plus largement avec toute structure de recherche en France comme à l'étranger ;
 - en développant ses liens avec le **Service historique de la Défense** (SHD), l'**Institut de recherche stratégique de l'École militaire** (IRSEM), le **Centre de doctrine et d'enseignement du commandement** (CDEC), le **Centre de planification et de conduite des opérations** (CPCO), le **Centre interarmées de concepts, de doctrines et d'expérimentations** (CICDE) et l'**Institut national d'histoire de l'art** (INHA) ;
 - en poursuivant son compagnonnage avec la **SAMA** et **La Sabretache** ;
 - en s'insérant et en prenant une part active à des **Écoles universitaires de recherche** (EUR), **LabEx**, **EquipEx** et **GIS** ;
 - en poursuivant le développement de la fonction « **recherche de provenance** », notamment sur les collections extra-européennes, que le Musée a initié par la création d'un poste à plein temps dédié en 2019 ;
 - en se dotant d'un **carnet de recherche** consacré à la recherche menée au sein du Musée sur la plateforme Hypothèses.org du Centre pour l'édition électronique ouverte, auquel pourront contribuer les chercheurs associés et invités ;
 - en instaurant **un parcours « jeune chercheur »** sous la forme de formations en présentiel et/ou de guide afin d'aider ceux qui débutent dans la recherche à s'orienter parmi les ressources disponibles ;
 - en organisant et formalisant **l'encadrement de la recherche et l'accueil des chercheurs** au sein du Musée ;
 - en poursuivant son activité de conférences, de colloques, journées d'études et *workshops*, mais en la diversifiant et en renforçant son lien avec les axes de recherche du Musée ;
 - en poursuivant la publication bimensuelle de sa **lettre d'information numérique en histoire militaire**, lancée en 2019 et dont le succès ne se dément pas.

Par ailleurs, le Musée aura à cœur de **maintenir enseignements et formations** à destination des conférenciers, des enseignants, des étudiants, notamment par l'intermédiaire de la chaire de l'École du Louvre, et des professionnels enfin, en s'insérant en particulier dans les cursus dédiés au patrimoine, à sa conservation et à sa gestion : c'est ainsi qu'il renforcera sa collaboration avec les départements des conservateurs et des restaurateurs de l'INP pour l'accueil de stagiaires et de chantiers-écoles. Dans le même temps, il sera attentif à explorer les nouveaux outils de diffusion numérique, de plus en plus présents dans les pratiques de partage du savoir.

En ce qui concerne la politique éditoriale, il conviendra que le Musée se dote d'un département dédié, à même d'assurer, de manière professionnelle, sa coordination et son suivi. Il s'agira en outre :

- **de définir des thématiques et des formats de collections selon cinq axes :**
 - **les catalogues des expositions temporaires ;**
 - **les collections du Musée.** Après *Armes et armures de la Couronne* en 2005, *Napoléon et les Invalides* en 2010, *Le Faste et la Fureur. L'armée française de Rocroi à Valmy* en 2018, de nouveaux ouvrages pourraient s'intéresser à des domaines de collection n'ayant pas fait l'objet de monographies de référence ;
 - **l'histoire des Invalides**, en prolongement et approfondissement des recherches effectuées à l'occasion des ouvrages sur l'Hôtel et sur la cathédrale Saint-Louis ;
 - **l'histoire du Musée et de ses collections.** Outre l'exposition du centenaire en 2005 et les publications liées – hors-série de *L'Écho du Dôme* et numéro spécial de la *Revue de la Société des amis du musée de l'Armée* –, ce sujet a ensuite donné lieu à d'autres articles dans la *Revue de la Société des amis du musée de l'Armée* (notamment François Lagrange et Christophe Pommier, « Modernisation et émancipation du musée d'histoire : le cas du musée de l'Armée », n°143, 2012-2013-I, p. 45-54), ainsi que dans le livre des éditions de l'Esplanade sur l'Hôtel. Ont suivi le livre de Caroline Barcellini (*Le musée de l'Armée et la fabrique de la nation. Histoire militaire, histoire nationale et enjeux muséographiques*, Paris, L'Harmattan, 2010) et la thèse d'Yves-Marie Rocher soutenue en 2018. Cependant, une synthèse manque à ce jour. L'utilité et l'intérêt de celle-ci ne fait aucun doute, même si elle peut rencontrer ses limites sur le

plan du doctorat externe. En outre, la question du sort réservé au Musée et à ses collections durant la Seconde Guerre mondiale, en cours d'étude, mériterait une publication à elle seule.

- **l'histoire militaire générale** (l'armée, les soldats, les chefs, la guerre, la bataille, le siège, les expéditions lointaines, le moral, la logistique, etc.) à la manière d'un musée, c'est-à-dire du point de vue de l'objet : *Le Faste et la Fureur*, publié en 2018, en est un bon exemple. Le traitement de ces sujets, régulièrement abordés à partir des archives par d'autres établissements de recherche – tant militaires qu'universitaires –, pourrait être enrichi par l'apport spécifique du Musée. Historiens de la guerre, chercheurs et militaires disposeraient ainsi de synthèses de références, adossées aux collections.
- **de créer, à côté des CERMA** qui ont vocation à se poursuivre tout en leur assurant une meilleure diffusion, ne serait-ce que pour les numéros épuisés, par exemple via *Cairn* ou tout autre plateforme de diffusion savante, **une revue annuelle du Musée** lui permettant notamment de faire écho, de manière approfondie, à ses nouvelles acquisitions, ses restaurations, ses découvertes scientifiques. À cet égard, une réflexion commune avec la SAMA devra être menée pour éviter toute concurrence avec sa propre revue.

En ce qui concerne la politique documentaire, le chantier est capital en raison :

- de la multiplication des publications, portant directement ou indirectement sur les champs de recherche du musée de l'Armée, dont la connaissance est indispensable à l'étude de ses collections ;
- des circonstances de plus en plus nombreuses dans lesquelles les œuvres et objets des collections du Musée sont exposés, publiés ou mentionnés dans des contextes multiples, souvent sans lien direct avec l'histoire militaire à proprement parler : autant d'occasions de mettre en évidence et d'explorer la polysémie de ces pièces puis, en retour, de les faire connaître très au-delà d'un cercle d'initiés.

Il conviendra donc :

- **d'établir une stratégie numérique documentaire globale**, pour faire face au défi de croissance exponentielle des documents physiques et numériques et de leurs métadonnées. Cela

- passera par la mise en place d'une véritable gouvernance de l'information patrimoniale ;
- **de renforcer**, grâce à la nature transverse de la Bibliothèque-Centre de documentation qui deviendra Médiathèque d'étude et de recherche, **un processus collectif, mutualisé et méthodique**
 - **de la chaîne documentaire** ;
 - **de faciliter l'accès aux ressources documentaires en les regroupant en un seul lieu** et en privilégiant au maximum le libre-accès. Ce lieu doit être proche des équipes de la Conservation pour faciliter l'accès aux sources et l'échange avec les chercheurs accueillis ;
 - **d'étudier**, dans le cadre du projet d'extension du Musée, la faisabilité du **regroupement des ressources documentaires et des bureaux de la Conservation** ;
 - **de garantir la pérennité et l'évolution de l'outil de gestion informatisé des collections** ;
 - **de développer la base de données des collections**, au cœur du processus de diffusion de l'information sur les collections : si celle-ci est riche, elle facilitera toutes les activités du Musée (politique d'acquisition, entretien des collections, accès aux collections, recherches) ;
 - **de tendre vers l'informatisation complète des collections** et de réfléchir au lien à établir entre la base de données des collections et les dossiers d'œuvres numériques ;
 - **de diffuser**, par le biais du portail des collections, **l'information sur l'ensemble des collections**, en acceptant de le faire même sous la forme d'une notice succincte ou incomplète (par exemple sans image), l'essentiel étant de susciter la curiosité des chercheurs qui, selon une dynamique vertueuse, enrichiront à leur tour la connaissance de l'objet et donc son référencement sur le portail ;
 - **d'enrichir la documentation au moyen des réponses apportées aux questions des chercheurs** adressées par les équipes de la Conservation, en utilisant des outils de gestion électronique des documents tels que Clade, permettant un archivage et une indexation. La capitalisation de ces connaissances garantit une meilleure qualité de service par une réponse rapide et complète si la même question est posée. Elle évite également la perte d'information et de connaissance pour l'établissement en cas de départ d'un collaborateur ;
 - **de se doter d'un outil informatique de description aux normes archivistiques en vigueur** pour traiter **les fonds d'archives privées** du Musée, les valoriser sur le portail des collections,

les signaler, une fois décrits, par l'intermédiaire de la DPMA, sur d'autres portails tels que France Archives ;

- **d'envisager un portail documentaire global sur le site internet du Musée.** Tout en conservant des outils spécifiques (collections du Musée, archives, bibliothèque, médias numériques) dans le respect des normes et des réglementations en vigueur et permettant l'interopérabilité avec d'autres bases, le moteur de recherche accessible sur le site permettrait d'assurer une lecture et une cohérence globales, sans distinction par nature de fonds, et une valorisation des collections et des fonds par le biais du numérique ;
- **d'engager une démarche de veille plus active concernant les mémoires soutenus en lien avec les collections du Musée et systématiser leur dépôt à la Médiathèque ;**
- **de réfléchir au traitement des archives liées aux expositions temporaires du Musée,** souvent disséminées entre différents producteurs internes, et à leur valorisation dans une expothèque sur le site internet du Musée.
- **de poursuivre la numérisation des ouvrages patrimoniaux conservés.**

6.4 UN INCUBATEUR AU SERVICE DE LA COMMUNAUTÉ PROFESSION- NELLE

Le musée de l'Armée ne fait pas partie de la liste des quinze Grands départements patrimoniaux au sens de l'article R 422-2 du Code du patrimoine, mais **ses missions d'expertise et de conseil auprès de la communauté professionnelle** l'y apparentent dans les domaines relatifs à l'histoire militaire. Exercées pour le compte et à la demande de l'État, celles-ci revêtent de nombreuses formes :

- saisine par les musées de France dépendant d'associations et de collectivités territoriales, préalable à l'examen de leurs dossiers d'acquisitions par les commissions scientifiques régionales ;
- saisine par le Service des musées de France (SMF) du ministère de la Culture, préalable à la délivrance de certificats d'exportation pour des biens mis en vente ;
- nomination de conservateurs du Musée comme membres des commissions scientifiques régionales pour les acquisitions et/ou pour les restaurations des musées de France ;
- nomination de collaborateurs scientifiques du Musée à des comités scientifiques accompagnant des projets de musées, de centres d'interprétation, d'expositions temporaires ;
- missions de conseil dans le cadre de la création de nouveaux

- musées, de projets de rénovation, de la rédaction de projets scientifiques et culturels, en France comme à l'étranger ;
- missions d'expertise dans le domaine des armes à feu, en vue de leur identification, de la définition des modalités spécifiques de leur conservation, de la formation des personnels à la législation relative à leur détention ;
 - demandes d'interventions dans le cadre de colloques scientifiques ou professionnels.

Cette liste n'est pas limitative. Les opérations concernées ont été inscrites dans les COP successifs (2012-2014, 2015-2019, 2020-2024) signés par l'établissement avec sa tutelle. Elles portent pour certaines sur les musées et autres institutions, patrimoniales ou non, relevant du ministère des Armées ; d'autres s'inscrivent dans le cadre du réseau des musées et mémoriaux des conflits contemporains (RMMCC), animé par la DPMA ; la plupart résultent de demandes extérieures à ces dispositifs. Beaucoup ont partie liée avec les campagnes de récolement des dépôts consentis par le musée de l'Armée. **L'accomplissement de ces missions représente plus de 3 équivalents temps plein en continu, soit près d'un dixième du temps de travail des personnels scientifiques de l'établissement.** Le cas des deux experts en armement est à cet égard très significatif, ces deux agents consacrant l'un et l'autre plus de la moitié de leur temps de travail à des interventions extérieures.

Bien qu'exigeantes en termes de mobilisation des équipes de la Conservation, ces missions participent pleinement de l'aura professionnelle du Musée et de sa vocation nationale de « tête de réseau » dans les domaines d'excellence scientifique et technique qui sont les siens. En outre, elles lui offrent l'opportunité de nouer des collaborations fructueuses avec d'autres, dont profitent par ruissellement tous ses projets. C'est pourquoi, de façon peut-être plus affirmée que par le passé, le musée de l'Armée favorisera le partage d'expériences et de connaissances professionnelles au bénéfice, en premier lieu, des **musées d'armes, pour lesquels deux sessions de formation annuelles ont été instituées depuis le printemps 2019 au titre de la formation initiale et continue du ministère des Armées.** L'instauration de ces formations s'ajoute aux autres modalités, toujours d'actualité, de collaboration entre le musée de l'Armée et les musées d'armes, celles-ci prenant ordinairement la forme, comme cela a été précédemment évoqué dans ces pages :

- d'une politique concertée et privilégiée de prêts et de dépôts réciproques, d'acquisitions et de collecte, notamment pour la période contemporaine ;
- d'un rôle de conseil scientifique et d'expertise apporté par l'établissement dans le domaine de la conservation-restauration, de la gestion des collections (inventaire, récolement, patrimonialisation des matériels militaires, etc.), de la législation sur la détention des armes à feu, de la valorisation et de la médiation ; d'un accompagnement des réflexions et des opérations de rénovation et d'aménagement des musées ou pôles muséaux de l'armée de Terre ;
- d'un soutien à la programmation et à la conception d'expositions temporaires, que ce soit à travers la participation à des conseils scientifiques, à des commissariats ou à des prêts ;
- d'une aide, depuis 2018, dans l'organisation du Salon annuel du livre d'histoire militaire initié par la Délégation au patrimoine de l'armée de Terre (DELPAT), aux Invalides, dans le cadre des Journées européennes du patrimoine.

Le renforcement de ces liens, de plus en plus prégnants, posera à terme **celui de leur formalisation statutaire**, dans la mesure où le musée de l'Armée est vécu par l'ensemble des musées d'armes comme leur « grand frère ». En ce sens, il ne serait pas inopportun qu'il se constitue en réseau, comme l'article R 3413-3 du Code de la Défense en ouvre la possibilité : outre des économies d'échelle, une mutualisation des moyens et une plus grande visibilité au profit des musées d'armes sur l'ensemble du territoire, il en résulterait une mise en cohérence d'un certain nombre de politiques, notamment en matière d'acquisitions, de collectes, de programmation culturelle et éducative.

Au-delà des musées d'armes, placés sous l'autorité directe de la Délégation au patrimoine de l'armée de Terre (DELPAT), le musée de l'Armée continuera à cultiver les liens avec **les musées de France dont les collections sont complémentaires des siennes**. Cela est notamment le cas pour le **réseau RMMCC** et les musées de collectivités territoriales dont les collections militaires appartiennent à l'État ou lui ont appartenu tels que le **musée d'Art et d'Industrie de Saint-Étienne**, le **musée des Armes de Tulle** ou encore le **musée de l'Empéri à Salon-de-Provence**. Plus largement, des **conventions de coopération scientifique et culturelle** seront recherchées en régions avec certains grands musées d'art, d'histoire et d'archéologie, dont les collections militaires sont significatives,

à l'instar de ce que le musée de l'Armée est en train de négocier avec le **musée lorrain de Nancy. La même dynamique prévaudra à l'international** sous la forme de partenariats privilégiés dont les bases ont d'ores et déjà été initiées (*National Army Museum* à Londres, *Militärhistorisches Museum der Bundeswehr* à Dresde, Musée canadien de la guerre à Ottawa, futur *Army Museum* de Washington, etc.). À cet égard, à la suite de la parution du rapport rédigé par la Cour des Comptes en mars 2019, *La Valorisation internationale de l'ingénierie et des marques culturelles. Le Cas des musées nationaux*, et dans le cadre de la refonte de son organigramme (cf. point VII.2 du présent PSC), le musée de l'Armée a décidé de se doter d'une mission spécifiquement chargée des relations internationales depuis janvier 2020. Cette création est notamment justifiée par son statut de musée national, l'importance et la qualité de ses collections, ainsi que du monument historique qui l'accueille, l'Hôtel national des Invalides, comme de son aura auprès du public étranger (estimé à 70 % des visiteurs en 2019). Placée auprès de la direction de l'établissement, la mission des relations internationales (MRI) aura un rôle stratégique, celui de définir, concevoir, développer et coordonner la nouvelle politique internationale du Musée, afin de développer son rayonnement en dehors des frontières hexagonales. Sa première tâche sera de dresser l'inventaire des activités internationales conduites pendant la dernière décennie, de l'analyser, puis de formuler en conséquence un ensemble de préconisations et de propositions.

Enfin, dans une perspective de partage des savoir-faire les plus innovants, le Musée, qui a toujours été attentif aux nouvelles technologies, aura à cœur de **redonner à l'historial Charles de Gaulle son rôle initial de laboratoire de la médiation numérique dans le domaine de l'histoire**. Il s'agira à la faveur de sa réhabilitation technologique, entamée en 2020, d'y explorer le musée de demain, à travers l'expérimentation de nouveaux outils en phase avec les nouveaux usages. Espace permanent présentant des animations en perpétuelle évolution, l'Historial se voudra, au-delà de son contenu même, un laboratoire grandeur nature, où s'inventent les formes et les vecteurs futurs de la pratique muséale. En renouant avec son ambition originelle de recherche et de développement, puisqu'y furent installés des prototypes, l'Historial permettra au musée de l'Armée de questionner sa propre démarche, tant dans ses parcours permanents que dans ses expositions temporaires, et d'en faire profiter la communauté professionnelle tout entière.



7.

Aller à l'idéal & comprendre le réel

Les moyens de son ambition

Pour permettre aux objectifs de son projet scientifique et culturel de s'incarner, le musée de l'Armée s'attachera à pérenniser son modèle économique et à faire évoluer son fonctionnement.



7.1

CONSOLIDER & PÉRENNISER LE MODÈLE ÉCONOMIQUE DU MUSÉE

Si la fréquentation du musée de l'Armée a franchi en 2014 le seuil des 1,5 millions de visiteurs, sa progression a été entamée par les attentats de 2015, avant de se stabiliser en 2017 et 2018 à 1,2 millions de visiteurs, puis d'amorcer **un rebond en 2019** avec 1 252 095 visiteurs, soit une hausse de 3,6 % par rapport à l'année précédente, ce qui conforte **la place de l'établissement parmi les dix musées les plus visités en France**. Toutes les actions entreprises depuis 2018 visent à accroître l'autonomie financière du Musée et à retrouver un équilibre financier, **l'objectif étant que l'établissement renoue d'ici 2024 avec son niveau de fréquentation d'avant les attentats**, en s'adaptant aux attentes nouvelles du public.

L'atteinte de cet objectif, tout en faisant face au fonctionnement courant et aux missions fondamentales du Musée, **repose sur un certain nombre d'actions** comme :

- **l'amélioration des conditions d'accueil des visiteurs** ;
- **une politique offensive de développement, de conquête et de fidélisation des publics** ;
- **le renforcement d'une programmation événementielle**, qui agisse comme levier pour stimuler la fréquentation payante, en servant de « caisses de résonance » aux activités du Musée ;
- **le développement d'offres culturelles génératrices de recettes** ;
- **la mise en adéquation** des parcours de visite permanents existants **avec les nouveaux usages**, ainsi que leur éditorialisation en fonction de l'actualité ;
- **la valorisation touristique et patrimoniale du Dôme et du site des Invalides** ;
- enfin, **l'augmentation**, entérinée dès 2020, **du tarif d'entrée au Musée**, qui devra d'accompagner d'une réflexion sur la mise en place éventuelle d'un droit de douane à l'entrée de la cour d'honneur, compte tenu des investissements consentis par le Musée pour valoriser le monument et étendre l'offre muséale en plein air.

Cependant, seule, la réalisation des travaux liés au projet d'extension du Musée, avec la création de trois nouveaux parcours, qui seront menés sans fermeture de salles, sera de nature à créer un véritable appel d'air en matière de fréquentation.

En parallèle, **l'établissement poursuivra ses efforts de maîtrise et de diminution des coûts de fonctionnement** :

- **en recherchant de nouvelles mutualisations** sur le site des

Invalides ou avec les autres opérateurs culturels du ministère des Armées et en ayant recours aux marchés globalisés ou accords-cadres ministériels et de l'État ;

- **en repensant la programmation et la production de ses expositions temporaires.** Il s'agira d'instaurer un équilibre entre des sujets pouvant fédérer le public le plus large possible et des sujets plus ciblés, pour lesquels le Musée est attendu, notamment au regard du calendrier mémoriel et de son domaine de référence. La même recherche d'équilibre sera menée pour faire alterner les expositions faisant essentiellement appel aux collections du Musée, en privilégiant les pièces inédites conservées en réserves, et celles qui exigent davantage de prêts extérieurs. Enfin, le Musée suscitera chaque fois qu'il le peut coproductions et itinérances, et adoptera **une démarche d'éco-conception**, comme il a commencé à le faire en se dotant en 2018-2019 d'un parc de vitrines pérenne et en passant progressivement à la technologie *led* pour la mise en lumière de ses espaces.

Au-delà de la billetterie payante, il s'agira de **conforter les ressources propres issues** :

- **de la location des espaces**, très dépendantes de l'impact des travaux menés sur le site des Invalides et qui atteint, de ce fait, les limites de sa croissance, sauf pour l'*indoor* qui méritera une démarche davantage proactive ;
- **des recettes commerciales** que l'on cherchera non seulement à améliorer par la renégociation des délégations de service public à la faveur de leur renouvellement et de nouvelles conditions d'exercice de leurs activités (relocalisation, visibilité, surface disponible, etc.), mais encore à diversifier (régie publicitaire, formations, produits multimédias, etc.) ;
- **du mécénat tant d'entreprises et de fondations que d'individuels**, grands (cercle de mécènes, fonds de dotation, *American Friends*, etc.) et petits donateurs (campagnes de *crowdfunding*, médaille et billet mécènes, urnes et bornes, système d'adoption, etc.), dans la dynamique initiée en 2019 avec la création d'une fonction « mécénat » au sein de l'établissement.

7.2

INSUFFLER DE L'AGILITÉ DANS L'ORGANISATION INTERNE

L'organisation du musée de l'Armée n'a pas connu d'évolution significative depuis de nombreuses années alors que se posent de nouveaux enjeux liés à l'accueil, la conquête et la fidélisation du public français et étranger, confronté à une offre culturelle concurrentielle et diversifiée, au développement des ressources propres issues de la billetterie payante, des locations d'espace, des activités commerciales menées en propre ou déléguées, et du mécénat. La transformation numérique est également un enjeu majeur tant pour le fonctionnement du Musée que pour la médiation ou la valorisation des collections et des expositions temporaires.

Alors que les études préalables au projet d'extension ont débuté et que le premier PSC du musée de l'Armée amène à s'interroger sur les périmètres des différents services, les modes de fonctionnement et la prise en charge de nouvelles activités, l'établissement a souhaité travailler sur **un projet de nouvelle organisation** – organigramme et gouvernance – afin de renforcer sa capacité d'actions. Le Musée a bénéficié de l'accompagnement du cabinet de conseil *Eurogroup Consulting*, qui a procédé au diagnostic de l'organisation actuelle (17 entretiens avec des cadres et envoi d'un questionnaire en ligne), analysé l'organisation d'autres musées, organisé et animé quatre groupes de travail thématiques (accueil des publics et action culturelle ; communication et marketing ; conservation et médiation ; fonctions support) pour définir des scénarios d'organisation, et construit avec la direction du Musée un schéma organisationnel d'ensemble.

L'organisation actuelle s'est en effet construite par l'adjonction au fil des années de nouvelles expertises constituées en entités de petite taille, soit à la Conservation, soit au Secrétariat général. Il en résulte une fragmentation des activités (18 départements ou services en prise directe avec l'équipe de direction), un manque de transversalité et d'agilité, ainsi que l'absence d'échelon de management intermédiaire.

Les objectifs de la réorganisation sont donc :

- **de simplifier et rendre l'organisation plus lisible** en regroupant les activités par dominantes : soutien administratif et financier, accueil du public et médiation, développement des ressources propres, gestion des collections, valorisation des collections ;

- **de clarifier les rôles et responsabilités ;**
- **de créer ou poursuivre la professionnalisation de certaines fonctions :** mécénat, communication, médiation, connaissance des publics, promotion et marketing, action culturelle, conservation préventive et restaurations, régie des salles permanentes, édition, documentation, expertise juridique ;
- **de mettre en place une nouvelle gouvernance** s'appuyant sur un échelon hiérarchique intermédiaire favorisant l'émergence de modes de fonctionnement internes plus fluides et permettant à la direction de l'établissement de piloter le projet d'extension.

Dès le départ de la réflexion, le personnel a été impliqué (entretiens, ateliers) et tenu informé (lettres d'information, présentations en comités de direction mensuels, réunions avec les représentants du personnel). Adoptée par le Conseil d'administration du 8 novembre 2019, la nouvelle organisation est menée dans le respect de la trajectoire en ressources humaines annexée au COP 2020-2024, qui tient également compte de la constitution, d'une équipe « projet » dont les compétences administratives et techniques permettront de préparer l'extension effective du Musée.

L'innovation majeure de la nouvelle organisation tient à la structuration d'une direction des Publics à part entière, qui s'ajoute au Secrétariat général et à la direction de la Conservation, tandis que quatre missions stratégiques transverses – Numérique, Communication, Mécénat, Relations internationales – sont rattachées directement à la direction bicéphale. Ainsi conçue, cette nouvelle organisation se veut la traduction parfaite des objectifs du PSC.

7.3 MODERNISER MÉTHODES & OUTILS DE TRAVAIL

Les entretiens menés par *Eurogroup Consulting* ont fait apparaître **la nécessité d'une véritable transformation numérique des outils de travail internes** à destination des équipes et le besoin d'une gestion électronique des documents (GED) qui permettrait, entre autres, un stockage des données structurées. Si la mise en place d'un tel outil à l'échelle de l'établissement semble complexe, il conviendra en revanche, en lien étroit avec le Service historique de la Défense (SHD), de structurer la collecte, le tri, le classement, l'archivage et le partage des documents produits sous format papier et électronique par le

Musée pour ses besoins propres. En outre, de manière plus globale, le Musée se dotera d'un **Schéma directeur numérique** à l'échelle de l'établissement.

Enfin, **l'état d'esprit collaboratif et décloisonné** qui a prévalu dans l'élaboration du PSC sera cultivé afin de devenir un mode opératoire récurrent et un outil managérial efficient qui permettra au Musée de conduire l'ensemble des projets esquissés au fil de ces pages, et notamment ceux liés à son extension.

Con- clu- -sion

Conçu comme un instrument de pilotage, éminemment évolutif, pour les cinq à dix ans qui viennent, le premier projet scientifique et culturel du musée de l'Armée marque l'acte III, après ATHENA (1994-2009), puis le développement d'une politique ambitieuse d'expositions temporaires (2010-2019), de sa modernisation et de sa volonté constante d'être, en tant que musée d'histoire investi d'une vocation civique, à l'unisson des attentes et des interrogations contemporaines. À l'heure des grands bouleversements qui touchent autant nos armées que la société tout entière et le monde de la culture en particulier, le musée de l'Armée entend bien poursuivre sa mue et être pleinement un musée du XXI^e siècle.

→
Emmanuel Soulier
(actif en 1912),
*Dumont, soldat invalide
gardien du tombeau de
l'Empereur, devant le portail
de l'église du Dôme
des Invalides,
décembre 1910*
Paris, musée de l'Armée
inv. 594.41 ARC.



Annexes

Chronologie
Organigramme
Plan du Musée

Chronologie

1600

Installation du cabinet royal des armes au Louvre

1671

Début de la construction de l'Hôtel des Invalides, d'après les plans de Libéral Bruant. Les premiers invalides s'y installent en 1674

1706

Dédicace de l'église du Dôme, construite par Jules Hardouin-Mansart (la construction avait débuté en 1687)

1774

Louis XVI décide le transfert des plans-reliefs de la grande galerie du Louvre vers les combles de l'Hôtel des Invalides (transfert effectué entre 1776 et 1777)

1796

Transfert du dépôt d'armes dans une galerie de l'ancien cloître du noviciat des dominicains, Saint-Thomas d'Aquin

1800

22 septembre Transfert des restes de Turenne au Dôme des Invalides qui devient panthéon des gloires militaires

1811

La collection d'armes réunie dans l'ancien couvent de Saint-Thomas d'Aquin, à Paris, devient le « musée impérial d'Artillerie »

1840

Le Retour des Cendres opère le transfert de la dépouille de Napoléon I^{er} sous le Dôme

1871

Transfert aux Invalides des collections du musée d'Artillerie, qui comprennent les armes de la Couronne, autrefois conservées au Garde-Meuble royal

1872

La fermeture du musée des Souverains, au Louvre, entraîne le transfert de ses collections au musée d'Artillerie. La collection de Napoléon III à Pierrefonds y est transférée également (en 1880)

1890

Création de la société la Sabretache, après le succès de l'exposition rétrospective de l'armée française

1891

Mort d'Ernest Meissonier, dont le legs constitue le premier noyau des collections du musée historique de l'Armée

1896

31 octobre À l'instigation de la Sabretache et de son président Édouard Detaille, s'ouvre le musée historique de l'Armée aux Invalides, face au musée d'Artillerie

1905

26 juillet Création par décret présidentiel du musée de l'Armée, issu de la fusion du musée d'Artillerie et du musée historique de l'Armée

1915

Exposition, à l'initiative du musée de l'Armée, de trophées pris à l'ennemi et de souvenirs de la Grande Guerre dans la « salle des trophées » (actuel Grand Salon) et la cour d'honneur des Invalides

1931

12 septembre
Décret érigeant
le Musée
en établissement
public

1935

**Classement
des façades et
toitures de l'Hôtel
des Invalides
au titre
des Monuments
Historiques**

1940

15 décembre
Hitler fait revenir
la dépouille
du roi de Rome
sous le Dôme

1994

**Approbation
par le ministre de
la Défense
du plan ATHENA
de modernisation
du musée de
l'Armée, prévoyant
la transformation
de ce dernier
en grand musée
d'histoire militaire
de la France**

2000

18 juin
Ouverture des
espaces consacrés
à la Seconde
Guerre mondiale
et au général
de Gaulle

2001

**Élaboration du
projet ATHENA II,
qui reçoit l'accord
du ministre de
la Défense**

2002

**Création
de réserves
délocalisées**

2005

Décembre
Ouverture
des espaces
consacrés au
département ancien
(XIII^e - 1643)

2006

Printemps
Ouverture
des espaces
consacrés à la
Première Guerre
mondiale

2008

22 février
Inauguration
de l'historyal
Charles de Gaulle
par le Président
de la République

2010

Mars
Ouverture des
espaces
consacrés au
département
moderne
(Louis XIV -
Napoléon III)

2015

17 décembre
Ouverture des
cabinets insolites

2018

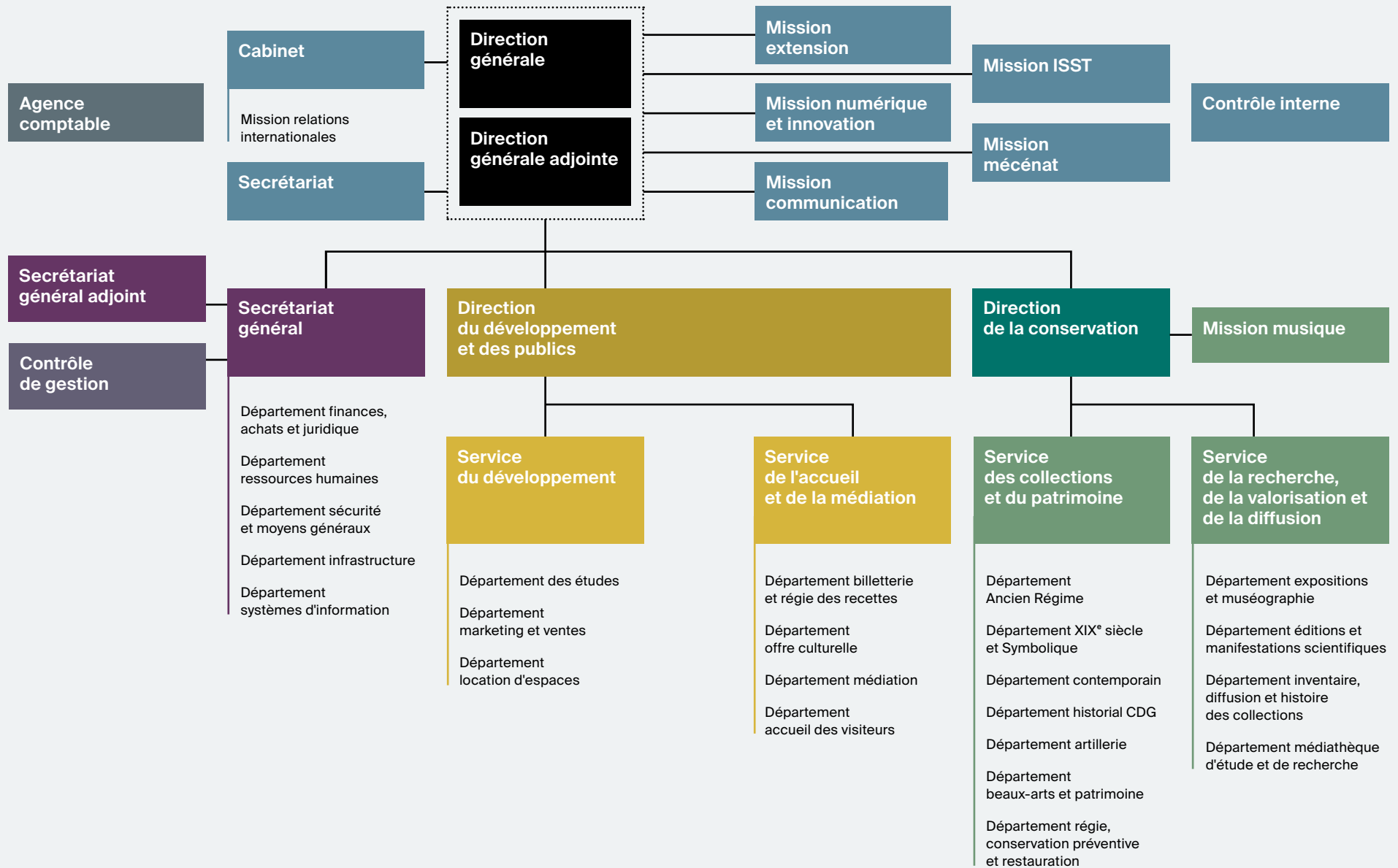
6 mars
Inauguration de
la salle Niox
- documentation-
bibliothèque et
du Cabinet des
dessins, estampes
et photographies

Septembre
Lancement
des études
préalables au
projet d'extension
du Musée

2020

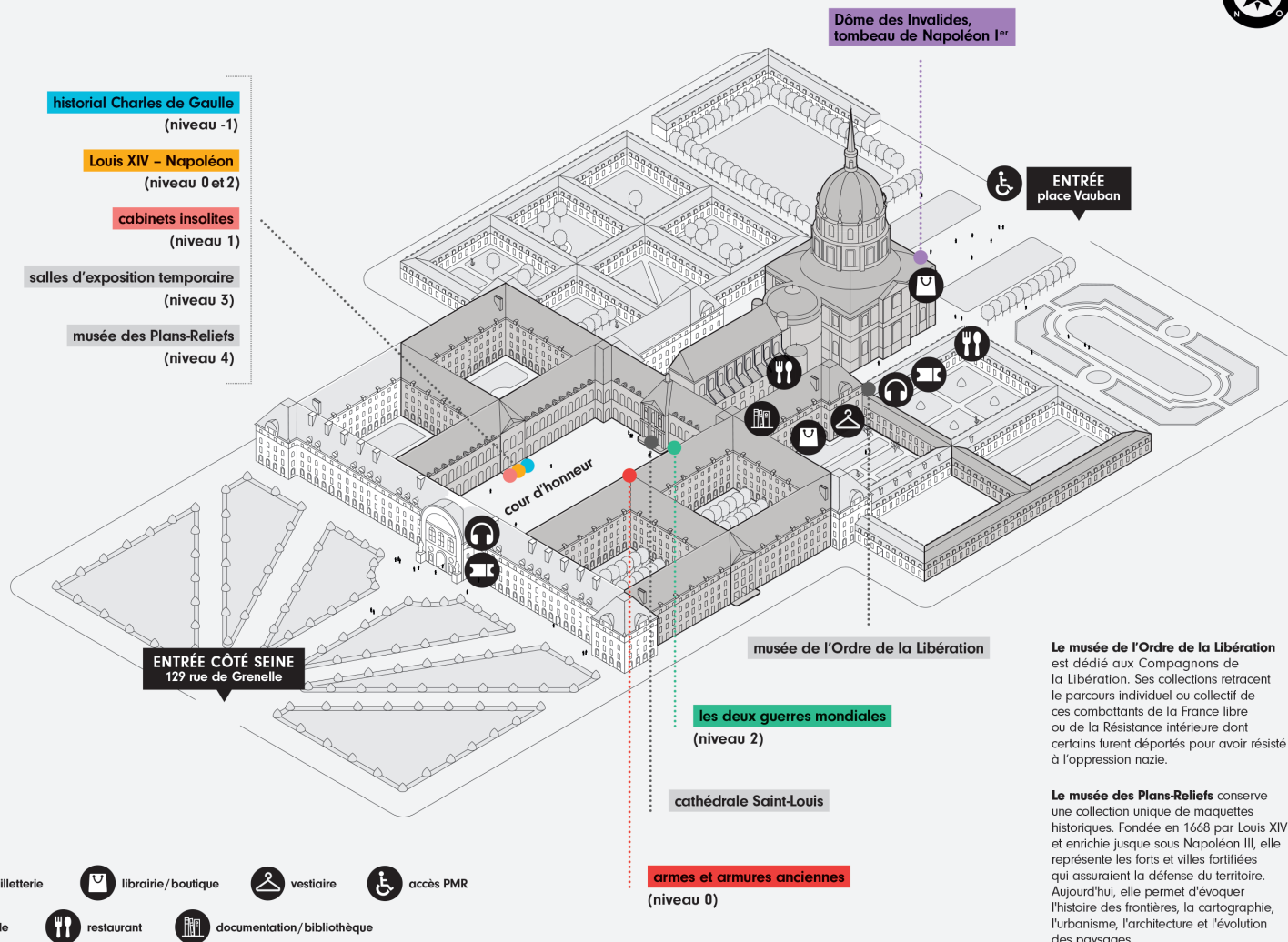
12 juin
Adoption par
le conseil
d'administration
du Musée
du 1^{er} PSC de
son histoire

Organigramme



Plan du Musée

musée de l'Armée



Le musée de l'Ordre de la Libération est dédié aux Compagnons de la Libération. Ses collections retracent le parcours individuel ou collectif de ces combattants de la France libre ou de la Résistance intérieure dont certains furent déportés pour avoir résisté à l'oppression nazie.

Le musée des Plans-Reliefs conserve une collection unique de maquettes historiques. Fondée en 1668 par Louis XIV et enrichie jusque sous Napoléon III, elle représente les forts et villes fortifiées qui assuraient la défense du territoire. Aujourd'hui, elle permet d'évoquer l'histoire des frontières, la cartographie, l'urbanisme, l'architecture et l'évolution des paysages.

Dessin du plan axonométrique: Studio Slix / Coralie Milard

Crédits photographiques

P. 8 : © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Pascal Segrette • **P. 11 :** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / image musée de l'Armée • **P. 13 :** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Anne-Sylvaine Marre-Noël • **P. 15 :** © musée du quai Branly - Jacques Chirac, Dist. RMN-Grand Palais / image musée du quai Branly - Jacques Chirac • **P. 18 :** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / image musée de l'Armée • **P. 20 :** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / image musée de l'Armée • **P. 23 :** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Philippe Ruault • **P. 44 :** © Droits réservés • **P. 45 :** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Anne-Sylvaine Marre-Noël • **P. 46 :** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / image musée de l'Armée • **P. 47 :** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Émilie Cambier • **P. 48 :** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Émilie Cambier ; **1.** © Château de Versailles, Dist. RMN-Grand Palais / Christophe Fouin ; **2.** © Ministère de la Culture - Médiathèque du Patrimoine, Dist. RMN-Grand Palais / image RMN-GP ; **3.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Émilie Cambier • **P. 49 :** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Émilie Cambier • **P. 57 :** **1.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Fanny Reynaud ; **2.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Émilie ; **3.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Pascal Segrette ; **4.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Anne-Sylvaine Marre-Noël ; **5.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Anne-Sylvaine Marre-Noël **6.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Anne-Sylvaine Marre-Noël ; **7.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Anne-Sylvaine Marre-Noël • **P. 58 :** **8.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Jean-Yves et Nicolas Dubois ; **9.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Tony Querec ; **10.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Pascal Segrette ; **11.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Hubert Josse • **P. 75 :** **1.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Émilie Cambier ; **2.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / image musée de l'Armée ; **3.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / image musée de l'Armée ; **4.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Christophe Chavan ; **5.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Pascal Segrette ; **6.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Pascal Segrette ; **7.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Émilie Cambier ; **8.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Pascal Segrette ; **9.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / image musée de l'Armée ; **10.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / image musée de l'Armée ; **11.** Photo © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Anne-Sylvaine Marre-Noël ; **12.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Émilie Cambier / Pascal Segrette ; **13.** © Paris, musée

de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Pascal Segrette ; **14.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Émilie Cambier ; **15.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Anne-Sylvaine Marre-Noël ; **16.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Émilie Cambier ; **17.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Émilie Cambier ; **18.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Christophe Chavan ; **19.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Émilie Cambier ; **20.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Anne-Sylvaine Marre-Noël • **P. 83 :** **1.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Christophe Chavan ; **2.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Émilie Cambier ; **3.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Émilie Cambier / Pascal Segrette ; **4.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Émilie Cambier ; **5.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Christophe Chavan ; **6.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Émilie Cambier ; **7.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Émilie Cambier ; **8.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Émilie Cambier ; **9.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Émilie Cambier ; **10.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Émilie Cambier • **P. 84 :** **11.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Émilie Cambier ; **12.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Émilie Cambier ; **13.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Émilie Cambier ; **14.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Émilie Cambier ; **15.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Émilie Cambier ; **16.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / José Nicolas ; **17.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Tony Querec ; **18.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Anne-Sylvaine Marre-Noël ; **19.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Pascal Segrette ; **20.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Émilie Cambier • **P. 89 :** **1.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Émilie Cambier ; **2.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Anne-Sylvaine Marre-Noël ; **3.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Émilie Cambier ; **4.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Pascal Segrette ; **5.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Émilie Cambier / Pascal Segrette ; **6.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Anne-Sylvaine Marre-Noël ; **7.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Edouard Elias ; **8.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Eric Bouvet • **P. 90 :** **9.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Émilie Cambier ; **10.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Émilie Cambier ; **11.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Pascal Segrette ; **12.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Philippe de Poupliquet ; **13.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Émilie Cambier ; **14.** © Courtoisie Richard Mosse et galerie Carlier / Gebauer, Berlin / Madrid et Jack Shainman, New York •

P. 101 : © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Pascal Segrette ; **P. 102 :** © Paris, musée de l'Armée - production Anne Junger - Sonia Appiah • **P. 107 :** **1.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Émilie Cambier ; **2.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Émilie Cambier ; **3.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Émilie Cambier ; **4.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Pascal Segrette ; **5.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Tony Querec ; **6.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Émilie Cambier ; **7.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Émilie Cambier • **P. 108 :** **1.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Philippe Fuzeau ; **2.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Émilie Cambier ; **3.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Émilie Cambier ; **4.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Pascal Segrette ; **5.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / image musée de l'Armée ; **6.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Émilie Cambier ; **7.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Émilie Cambier ; **8.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Émilie Cambier • **P. 118 :** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Émilie Cambier • **P. 119 :** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Émilie Cambier • **P. 120 :** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Émilie Cambier ; **2.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Émilie Cambier ; **3.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Tony Querec ; **4.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Christophe Chavan ; **5.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / image musée de l'Armée ; **6.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Émilie Cambier ; **7.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Pascal Segrette ; **8.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / image musée de l'Armée ; **9.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Philippe Fuzeau ; **10.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Marie Bour / Pierre-Luc Baron-Moreau • **P. 138 :** **1.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Philippe de Poupliquet ; **2.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Yan Morvan ; **3.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Emeric Lhuisset • **P. 188 :** © Paris, musée de l'Armée / Émilie Cambier • **P. 214 :** **1.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Pascal Segrette ; **2.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Anne-Sylvaine Marre-Noël ; **3.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Anne-Sylvaine Marre-Noël ; **4.** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Émilie Cambier • **P. 218 :** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Anne-Sylvaine Marre-Noël • **P. 244 :** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Anne-Sylvaine Marre-Noël • **P. 247 :** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Anne-Sylvaine Marre-Noël • **P. 312 :** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Anne-Sylvaine Marre-Noël • **P. 322 :** © Paris, musée de l'Armée, Dist. RMN-Grand Palais / Pascal Segrette

La rédaction d'un projet scientifique et culturel (PSC) est l'un des critères d'agrément par l'État au titre des musées de France, selon les termes de la loi du 4 janvier 2002. C'est pourquoi, l'élaboration de ce document collaboratif et transverse, outil de pilotage stratégique fixant les grandes orientations du musée de l'Armée et levier pour toutes ses actions au quotidien (acquisitions, restaurations, récolement, programmation culturelle et éducative, politique des publics, recherche et diffusion, etc.), s'imposait tout particulièrement dans la perspective de l'extension du parcours permanent de l'établissement, voulu par le ministère des Armées, afin de le conforter dans son rôle de musée national d'histoire militaire de référence au niveau européen et mondial.

-