

**LA PROBLÉMATIQUE  
DE L'AMÉNAGEMENT  
DES SITES ARCHÉOLOGIQUES  
ET DE LEURS MUSÉES**



## DE LA GESTION DE POMPÉI ET D'HERCULANUM

Le seul nom de Pompéi ou d'Herculanum suscite l'émotion de toute personne cultivée, et pas seulement celle des Européens. La catastrophe qui a provoqué la destruction des deux cités de Campanie imprègne, depuis plusieurs générations, l'imaginaire du monde entier. Avec elles disparurent des sites « mineurs » : Boscoreale, Oplontis, Stabies, Villa Sora près de Torre del Greco, sans compter ceux que représentent les innombrables gisements archéologiques anonymes qui s'échelonnent de Sant'Antonio Abate à Terzigno et de Gragnano à Poggiomarino. Les premiers récits des voyageurs du XVIII<sup>e</sup> siècle puis les comptes-rendus scientifiques de plus en plus précis, publiés à mesure que progressaient les fouilles, ont contribué à ce que Pompéi et Herculanum, pour ne citer que les paradigmes des plus anciennes vicissitudes connues par l'exploration de la région, deviennent un patrimoine commun, source de réflexions, de romans, de films et d'imitations. Cette sédimentation culturelle, qui ne cesse de croître depuis 1748, a donné naissance à deux phénomènes au moins : d'une part, l'impact déjà évoqué sur l'opinion publique, d'autre part, la création d'un champ de recherches spécifiques à l'intérieur du domaine étendu que constitue l'Antiquité en général.

L'ensemble formé par Pompéi, Herculanum, Oplontis et Stabies représente en effet la plus vaste concentration de vestiges archéologiques mise au jour non seulement en Italie, mais dans l'Europe tout entière, et nous devons assumer la mise en place de toutes les mesures nécessaires pour en ralentir l'inéluctable dégradation et en conserver la plus grande part possible pour les générations futures. L'efficacité des restaurations qui s'imposent est directement liée à ce que nous savons de chaque secteur intéressé par les travaux. Sans une connaissance approfondie, procédant d'une méthodologie correcte, on ne pourra effectuer aucune restauration de nature à résister aux critiques d'un examen tant soit peu attentif. De plus, nous ne nous trouvons pas seulement face à une série d'édifices indépendants les uns des autres ; nous sommes aux prises avec au moins deux organismes complexes et stratifiés (Pompéi et Herculanum), villes où la compréhension de

chaque secteur particulier est intimement liée à celle des autres. Et l'ensemble formé par chacune de ces agglomérations ne trouve de rationalité que dans les rapports qu'elle entretient avec un territoire dont elle tire ses ressources et auquel elle apporte en retour ses services.

La restauration d'Herculanum et de Pompéi aux fins de conservation ne doit donc pas être conçue comme la somme d'interventions de consolidation individuelles, mais comme un travail savant visant à interpréter et recomposer des organismes complexes. Et également à y insérer toutes sortes de commodités matérielles et de services, qui n'existaient pas dans l'Antiquité, mais qui font désormais partie intégrante de la vie de toute société contemporaine.

De cette philosophie sommairement exposée dérivent directement les principes de gestion du patrimoine historique et archéologique des antiques cités du Vésuve, ainsi que l'offre de divers services destinés aux visiteurs. Ce patrimoine doit en effet être préservé non au bénéfice exclusif de quelques centaines de chercheurs travaillant sur le monde antique, mais aussi au profit des millions de citoyens qui ont entendu parler de cette catastrophe et veulent en ressentir à leur tour les émotions. La restauration et la conservation des vestiges de Pompéi et d'Herculanum sont aussi fonction des attentes de ce public de non-spécialistes. Il est facile de dire qu'on ne fait pas grand-chose dans ce domaine, et facile de le prouver par le récit répété des anecdotes les plus éculées sur le manque d'hospitalité de la cité antique envers ses visiteurs. Préciser comment on en est arrivé à cette situation peu satisfaisante n'est certes pas chose aisée. On pourrait invoquer la pression croissante du tourisme de masse, qui offre un contraste saisissant avec les pèlerinages distingués que l'on accomplissait jusqu'à ces dernières décennies sur les sites du Vésuve ; ou bien la présumée « non-rentabilité » de l'entreprise dans le contexte socio-économique actuel. Reste en tout cas, à celui qui assume de l'intérieur la responsabilité de gérer ce patrimoine, la tâche d'organiser le fonctionnement interne des sites pour tenter d'inverser la tendance. Dans un avenir très proche, l'intégration à l'Europe rendra de plus en plus difficile, pour un pays seul, la réalisation d'entreprises à grande échelle comme l'est forcément la restauration de Pompéi et d'Herculanum.

Rappelons que l'information destinée à un public non spécialiste ne peut être qu'une vulgarisation sereine de connaissances scientifiques acquises par une méthode correcte. Pourtant, ce que l'on entend parfois de la bouche de certains guides montre que les visiteurs ne peuvent guère qu'effleurer les problèmes. Si le ressort nécessaire pour parvenir à la compréhension est l'émotion, ce sentiment ne saurait

constituer une fin en soi : il doit devenir le levier d'une réflexion que chacun conduira jusqu'au fond des choses, en fonction de son propre bagage culturel, et pour enrichir son esprit.

On s'est assuré le concours de plus de vingt institutions scientifiques mondiales afin de réaliser, dans un avenir encore lointain, la « publication complète » de Pompéi et de disposer d'un programme d'interventions qui prenne en compte, dans son échelle de priorités, tous les impératifs, de la conservation à l'exploitation. Ainsi, parmi les interventions prioritaires qu'un bilan complet de l'état de conservation des vestiges a permis de dégager, on peut déterminer les lieux qui méritent un traitement d'urgence, tant du point de vue de la conservation du monument antique, que de celui des services à offrir aux visiteurs. Les secteurs prioritaires d'interventions s'échelonnent au long des axes qui structurent deux itinéraires préférentiels : le premier orienté du sud au nord, le second, d'est en ouest.

Environ 1500 édifices, un million de mètres cubes de murs, 20.000 mètres carrés de peintures murales décoratives, 2.000 mètres carrés de mosaïques et des centaines d'objets découverts donnent la mesure de l'effort considérable qui a été réalisé pour la restauration du site de Pompéi et les travaux qui y ont été effectués, effort estimé à 258.228.450 euros.

Les connaissances précédemment acquises, et progressivement élargies et mises à jour, ont été informatisées et intégrées dans une base de données : ce traitement informatique nous permet de disposer rapidement de ces informations et de les utiliser de manière à faciliter le choix des interventions. Parallèlement, toutes les acquisitions nouvelles concernant notre domaine sont mises en mémoire au fur et à mesure, tenues continuellement à jour et donc utilisables.

La mise en regard du nombre croissant de visiteurs et de la superficie des zones ouvertes, a désigné l'impact humain comme le principal facteur à prendre en compte sur le site de Pompéi.

On pourra remédier à l'érosion des rues par la création de nouveaux parcours de visite, déjà évoqués. La redistribution des flux de touristes limitera probablement les dommages causés par la présence humaine dans les zones les plus attractives de la ville. La récente introduction d'un tarif majoré donnant droit à la visite cumulée de Pompéi et des autres sites a le même but : promouvoir les sites mineurs et réduire la concentration du flux des touristes dans la seule zone de Pompéi. Pour les monuments restaurés tout récemment, les thermes suburbains et les maisons de Polybe et du Ménandre, la visite n'est possible que sur réservation et par petits groupes, ce qui réduit l'usure.

Tous les problèmes concernant l'organisation et la gestion administrative et financière relèvent d'une institution publique spéciale-

ment créée, la Surintendance Archéologique de Pompéi (SAP). Par la loi n. 352 du 8 octobre 1997 « Disposition sur les Biens Culturels », unanimement approuvée, le Parlement italien décidait l'autonomie de la SAP. Cette disposition visait à encourager des activités aptes à assurer la tutelle et la conservation des biens culturels ainsi que leur jouissance par le public. L'autonomie attribuée à la Surintendance concerne l'activité scientifique, l'organisation, l'activité administrative et financière. Les limites de l'autonomie sont définies par les contraintes institutionnelles, prévues par les lois régissant le secteur ; d'autre part, la gestion des personnels n'entre pas dans les responsabilités de la Surintendance autonome.

L'autonomie octroyée à la Surintendance Archéologique de Pompéi a coupé le cordon ombilical qui la reliait à l'Administration centrale : c'est en effet de cette dernière, en tant que siège décisionnel unique pour les ressources financières, que dépendait — comme c'est toujours le cas pour les autres Surintendances — le dernier mot concernant les activités de tutelle et de conservation ainsi que l'accueil du public. Pour ces activités, des connaissances techniques et scientifiques sont indispensables mais aussi des ressources financières ; ce qui est valable aussi, dans une certaine mesure, pour l'activité scientifique.

Les possibilités financières ont considérablement augmenté, bien que l'accroissement des activités de tutelle ne se soit pas développé en proportion.

Ce retard dans le développement est dû à deux facteurs principaux : d'un côté, l'application de la loi 109/94 avec ses modifications et intégrations successives, de l'autre, le manque d'autonomie en ce qui concerne les ressources professionnelles.

Pour appliquer la loi en question, a été créé le Responsable Unique du Procédé (RUP), chargé d'assumer toute la responsabilité des travaux, du stade du projet à celui de la vérification finale. Cela n'a pourtant pas simplifié la procédure puisqu'elle ne comporte pas moins de 91 étapes, dont certaines relèvent d'autres institutions, avec les délais que cela implique. La fonction de RUP requiert un fonctionnaire public. L'administration a mis sur pied une formation adaptée aux tâches nouvelles prévues par la loi ; malgré cela, il a été difficile de trouver, dans la SAP, des cadres disposés à remplir la fonction de responsable unique.

Cette difficulté et le manque d'autonomie dans la gestion du personnel ont entraîné des retards dans l'utilisation des ressources que l'autonomie financière avait rendues disponibles.

En outre, les fonds de roulement, nécessaires au financement des activités institutionnelles, dépendent exclusivement de la SAP ; il

s'ensuit qu'elle doit se doter de professionnels capables d'assurer les services au public, dans toute leur vaste gamme, mais aussi le suivi des relations avec les bailleurs de fonds, privés ou institutionnels, telle que l'Union Européenne. Sans compter le secteur des spécialistes de la législation des contrats, nationale et internationale.

Il est vrai que quelques fonctions, sinon toutes, peuvent être confiées à des experts extérieurs ; mais l'appel à des consultants privés est une cause de friction avec le personnel en poste, quand il n'est pas totalement interdit. C'est le cas par exemple du domaine légal, dans toutes ses acceptions : en effet la Surintendance Archéologique de Pompéi, en tant qu'organisme de l'Etat, est tenue d'avoir recours exclusivement à la consultation du Corps des avocats de l'Etat du district de Naples, lequel est obligé, dans certains cas, d'obtenir l'autorisation du Corps des avocats de l'Etat de Rome.

De façon plus générale, le manque d'autonomie pour la gestion du personnel a entravé la réorganisation des services, pour laquelle, justement, la loi établissait l'autonomie de la Surintendance.

L'instrument principal de l'action de la SAP est son propre budget, depuis les prévisions budgétaires jusqu'au bilan final. Le contrôle du bilan revient au collège des réviseurs des comptes, présidé par un fonctionnaire du ministère du Trésor et composé de deux fonctionnaires du ministère des Biens et des Activités Culturelles.

Or, en dépit de sa dénomination, cet instrument n'est pas un véritable budget. Les revenus patrimoniaux, par exemple, n'y sont pas inscrits, car ils sont la propriété, non pas de la Surintendance, mais, du moins jusqu'aujourd'hui, de la Direction générale du domaine du ministère de l'Economie. De même, pour les motifs qu'on vient de mentionner, les rubriques relatives aux frais de personnel n'y figurent pas.

Malgré ces contraintes, liées au caractère incomplet de l'autonomie octroyée par la loi 325/97 à la Surintendance Archéologique de Pompéi, le bilan constitue une clé de lecture univoque de l'activité réalisée ; il établit en effet les facultés de provision de ressources financières mises en œuvre par la Surintendance et, d'autre part, la prévision et la réalisation des activités programmées et décidées par le Conseil d'administration.

En ce qui concerne les services destinés aux visiteurs, nous avons ressenti les conséquences du manque d'autonomie pour la gestion du personnel, tant dans la programmation des services à attribuer en concession, que dans leur fonctionnement. Etant donné aussi la nouveauté constituée par la loi 4/93 dans le milieu des Surintendances en général, la Surintendance Archéologique de Pompéi n'avait pas établi de programmes ni réalisé d'opérations concrètes dans ce

domaine jusqu'en 1997, à cause de l'insuffisance de personnel interne adéquat, sans compter les difficultés du milieu, déjà mentionnées. Les « services supplémentaires », complexes et multiples, devraient être motivés en priorité non par la logique du marché et du profit, mais bien par la nécessité de trouver un équilibre entre deux exigences : celle du concessionnaire qui veut réaliser un juste profit, et celle des lieux de Culture qui doivent conserver leur caractère culturel propre. Mais il semble que le professionnel susceptible de représenter, de réaliser et de maintenir cet équilibre, n'existe pas. Il est pourtant évident que les Surintendances ne sauraient s'en passer puisque c'est à leurs services que revient la tâche de sauvegarder l'aspect culturel de ces lieux de mémoire ; or, en même temps, elles doivent être en mesure de tirer des ressources de l'octroi des concessions, vu la pénurie de financements dont elles souffrent. Il apparaît tout aussi évident que la complexité et la subtilité du professionnel souhaitable suppose que ce dernier soit, *de iure*, un fonctionnaire de la Surintendance Archéologique de Pompéi.

En ce qui concerne les fonds privés, la loi 352/97 prévoyait de substantielles réductions des charges fiscales, jusqu'à 71 % du premier milliard de liras, en faveur des entreprises. Le règlement d'application de ce dégrèvement a nécessité un débat long et fastidieux entre les représentants de l'administration des Biens Culturels et ceux de l'administration des Finances, avant d'aboutir à un consensus. Le résultat est que, sur les trois années fiscales prévues par la loi pour bénéficier de ces allègements, une année entière s'est perdue en discussions.

Ajoutons à cela que, la loi ayant été publiée dans le Journal officiel du 17 octobre 1997, une des trois années fiscales était venue à expiration quelques semaines après son entrée en vigueur. A part ces détails de calendrier, qui ne sont pas négligeables, les bénéficiaires potentiels n'ont pas réservé à cette réglementation l'accueil enthousiaste qu'attendaient les promoteurs de la loi. C'est que le don devait se manifester par « la prise en charge des frais nécessaires à la restauration du bien ou de l'immeuble, établis, au moyen d'expertises spécialement prévues, par la Surintendance et dans le respect des indications émanant de l'institution chargée de la restauration » (loi 352/97, art.9, alinéa 10). D'après cette formulation, le rôle des entreprises se limitait exclusivement à celui de bailleur de fonds. A l'occasion d'une rencontre organisée par le vice-président de Confindustria de l'époque, Carlo Callieri, un débat a éclaté à propos de cette sous-évaluation du rôle et de la liberté de l'entrepreneur. Et une nouvelle restriction s'est manifestée : l'exclusion du donataire de tout droit à la gestion, même limitée et réglementée, du bien restauré.



Au cours de ces années, il s'est avéré que le nombre des dons faits sans contrepartie d'aucune sorte a été très faible : dans la presque totalité des cas, il ne s'agissait que de souscriptions soutenues par des médias dans le but de « sauver » tel ou tel monument ; ou bien ces dons étaient liés à des facteurs occasionnels et personnels, comme par exemple l'intérêt qu'un mécène portait à une situation donnée.

La relation que nous avons instaurée avec les institutions scientifiques et de recherche, comme on l'a dit plus haut — relation qui existait déjà avant la concession de l'autonomie mais qui, grâce à elle, s'est de plus en plus développée — est tout à fait inédite pour l'archéologie vésuvienne. Celle-ci est restée, même après des siècles, liée à l'interdiction, qui remonte à l'époque bourbonnienne, de dessiner et prendre des notes pendant la visite des sites archéologiques. On a établi des conventions de collaboration réciproque avec des universités, italiennes et étrangères, et des institutions étrangères travaillant en Italie dans le domaine archéologique. L'Université du Maryland a créé, en collaboration avec la ville de Castellammare di Stabia, une fondation, présidée par le Surintendant Archéologue de Pompéi, dont le but est de réaliser un parc archéologique dans la zone de Varano. Les activités de fouille et de recherche, décidées en accord avec la SAP, s'y déroulent librement, avec la seule obligation de fournir à nos bureaux les données obtenues, qui peuvent être utilisées pour l'élaboration de projets de restauration et de mise à la disposition du public des monuments étudiés. La Surintendance Archéologique de Pompéi accueille d'ailleurs dans ses collections la publication de certains travaux réalisés dans le cadre de ces collaborations.

Pietro Giovanni GUZZO

Surintendant du site archéologique de Pompéi