Mission de préfiguration

d’une structure

d’appui scientifique

Logo du musée du Louvre - Page d’accueil du site internet du musée du Louvre (Paris, France) 

Myriam Prot-Poilvet, chargée de mission

Rapport destiné à Henri Loyrette, président-directeur du musée du Louvre

s/c Claudia Ferrazzi, administratrice générale adjointe du musée du Louvre et Geneviève Bresc-Bautier, directrice du département des sculptures et transversalement en charge de la recherche et des bibliothèques.

|  |  |
| --- | --- |
| Version | 13.0 |
| Date | 12/04/2013 |
| Statut | * Intégration des remarques factuelles de la dernière relecture * Ajout en annexe des notes de positionnement de la DFJ, de la DPC, du DAE et de la DSI (parvenues avant le 12/04/13) * Document final remis à la Direction du musée du Louvre |

# 

# 

# 

# Table des matières

Synthèse et cadre de reflexion 6

Les bibliothèques 10

I. Le départ de la BCMN, l’élément déclencheur 13

A. Un déménagement complexe et chronophage 13

B. Plusieurs tentatives d’encadrement du transfert 14

C. Modifier la lecture des positions de négociation 19

D. Recadrer les conditions d’application du transfert 22

II. La politique des bibliothèques du Louvre 30

A. Des conditions matérielles qui contraignent la réflexion 30

B. Deux points de vue sur la vocation des bibliothèques du Louvre 31

C. Scenarii passés en revue : quatre niveaux de déconcentration 33

D. Le scénario préconisé : trois pôles de proximité dont un coordonnateur 36

Les archiVES 41

I. Le Louvre face à ses obligations réglementaires 43

A. Rappel sur ce que sont les archives 43

B. Le Louvre et les bonnes pratiques archivistiques 44

C. Accompagner une rénovation des pratiques du musée 45

II. Les archives définitives : l’autonomie ou le versement ? 48

A. Ce qu’implique l’autonomie 48

B. Le contraire de l’autonomie n’est pas l’absence de gestion des archives 48

C. Le cas des Archives des musées nationaux 49

III. Les archives et la recherche 50

A. Impact des versements sur les modes de travail des personnels du Louvre 50

B. Réflexion sur la signification des archives d’un musée tourné vers l’histoire 51

C. Le positionnement des archives dans l’organigramme du Louvre 52

D. L’articulation de la fonction archives avec la section histoire du Louvre et le service du récolement des dépôts (SRD) 53

les traductions 55

I. Les faits : des traductions insatisfaisantes 57

A. L’enjeu des publics étrangers du Louvre 57

B. Des améliorations à apporter 57

II. Un service transversal, seule solution ? 58

A. L’organisation à mettre en place 58

B. Les outils 60

C. Les procédures administratives à mettre en place 61

D. Une mise en place qui ne peut pas être progressive, ou très peu 62

E. Zoom : la question des tarifs pratiqués par le Louvre 63

III. Faut-il aller plus loin ? 65

A. Les champs connexes 65

B. Un rôle de prescripteur ? 66

L’IMAGE 67

I. La prise de vue 71

A. Trois modes de prise de vue 71

B. Comparaison des trois modes 81

C. Comment le choix s’effectue-t-il ? 85

D. Le traitement des photographies après la prise de vue 90

II. L’iconographie 91

A. Une explosion des besoins ? 91

B. Retour sur les savoir-faire 92

C. L’illusion de l’externalisation 93

III. Proposition de simplification 93

A. Prendre acte du changement de stratégie 93

B. Rendre l’activité documentaire aux départements, l’informatique à la DSI, le contrôle des coûts aux services administratifs et à la DFJ 94

C. Clarifier les critères de choix des prises de vue 96

D. Faire évoluer la fonction iconographique 96

E. Le relâchement du lien avec l’édition, le risque majeur ? 96

IV. Les fonds photographiques anciens 97

Deux questions sur Les bases de données INTERNES SCIENTIFIQUES 98

I. Le pilotage scientifique de Museum Plus 99

A. L’identification d’un besoin de coordination 99

B. Une solution différente de celle attendue 100

C. La mise en ligne de Museum plus 101

II. Les autres bases de données scientifiques internes 101

A. La situation actuelle 101

B. Est-ce une mauvaise chose d’avoir une quantité de bases libres ? 102

C. Comment améliorer la situation 102

L’organisation humaine 104

I. Le contexte humain et managérial 106

A. L’identité Louvre 106

B. Le mode projet 107

C. Le management par objectifs 107

D. La « direction scientifique », une interrogation depuis quatre ans 108

II. Faire confiance aux documentations et les renforcer 109

A. Les sujets sélectionnés : l’épineux problème de la décision 109

B. Renforcer les documentations en responsabilités et en moyens 109

III. Hypothèse de création d’une structure d’appui scientifique légère autonome ou au sein d’un ensemble scientifique plus vaste 111

A. Les bibliothèques 111

B. Les archives 111

C. La création d’une cellule de traductions 112

D. La logique image entièrement refondue 112

E. La coordination Museumplus et autres bases scientifiques 113

F. La coordination des moyens de la recherche 113

G. Les briques décentralisées, les briques mutualisées 113

En conclusion : Simplifier, RENFORCER 115

Liste des actions proposées 116

Liste des agents sollicités pour la dernière relecture 118

Notes de positionnement 1

# 

# **Synthèse et cadre de reflexion**

La présente étude a été commandée, à la suite du séminaire scientifique de janvier 2012, dans un double contexte qui doit être rappelé : d’une part une réflexion amorcée depuis plusieurs années sur l’opportunité de la création d’une direction scientifique ; d’autre part des réductions budgétaires sans précédent qui touchent autant les moyens financiers que les moyens humains du Louvre.

La réflexion sur la direction scientifique est motivée depuis 2008 par deux types d’argumentaires : l’argumentaire stratégique qui prône ou non la réunion de tout ou partie des décisions stratégiques scientifiques sous la responsabilité d’une seule personne placée auprès des départements ou entre les départements et le président-directeur ; l’argumentaire de gestion qui observe des dysfonctionnements, redondances ou l’absence de coordination entre certaines activités des départements et recherche une meilleure efficacité opérationnelle. La conjonction des deux approches aboutit à la commande de cette étude qui, *à moyens constants[[1]](#footnote-1)*, doit proposer l’amélioration d’une liste de processus désignés expressément dans la lettre de mission.

Ces processus sont de trois natures : ceux qui relèvent de la sphère traditionnelle de la documentation des départements (bibliothèques, abonnements, veille documentaire, photographie, photographie ancienne, bases de données), ceux qui relèvent de missions jusqu’alors peu traitées dans les départements ni même ailleurs (archives, recherche de moyens pour la recherche), ceux qui relèvent en grande partie de la sphère éditoriale (traductions, iconographie). Ces processus ont été sélectionnés par la direction du musée parce qu’ils sont transversaux et présentent, à ses yeux, un potentiel d’amélioration s’ils étaient mutualisés. Ils détiennent des caractéristiques communes : des processus jugés insatisfaisants (trop lourds ou trop flous ou inexistants), des objectifs non partagés (redondants ou contradictoires ou mal adaptés), des moyens non optimisés (répartis arbitrairement ou non répartis ou inexistants).

Si la mutualisation de ces activités est conçue comme une voie d’amélioration de la situation existante, il faut la traduire en disposition organisationnelle et en évaluer les bénéfices possibles et les coûts induits. Dans l’organigramme, la mutualisation d’une activité donnée peut se traduire de deux façons : soit la création d’une entité support unique, extérieure aux entités multiples dont l’activité émane à l’origine ; soit le renforcement des entités d’origine afin qu’au moins l’une d’entre elles incorpore dans ses missions une activité supplémentaire de coordination. Ces deux options ne présentent pas les mêmes avantages et inconvénients :

* une entité extérieure centralisatrice apporte les avantages d’une certaine lisibilité de l’organigramme et permet à des spécialistes de se consacrer entièrement à un sujet, mais exige un niveau d’arbitrage supplémentaire entre les départements d’origine et la nouvelle structure qui aura naturellement tendance à défendre ses prérogatives ;
* une coordination de l’intérieur des départements existants conserve la cohérence de l’identité et des métiers d’origine tout en étant moins gourmande en personnels de structure, mais elle peut sembler moins lisible de l’extérieur et exige de fortes aptitudes du management intermédiaire pour prioriser les activités.

Dans le présent rapport, nous estimons que certains des processus examinés se caractérisent par leur profonde articulation avec les métiers des documentations, et que les en extraire présenterait des risques trop importants de perte d’identité, d’appauvrissement des documentations et de conflits répétés d’autorité : bibliothèques, abonnements, veille documentaire, photographie ancienne, bases de données. Pour ces processus, nous recommandons de ne pas créer ou renforcer d’entité extérieure mais de renforcer la coordination interne au sein des départements selon des modalités que nous décrirons plus avant.

D’autres processus, minoritaires en nombre, ne sont actuellement pas traités dans les départements et se satisferaient du travail transversal d’équipes volontairement réduites et travaillant dans un esprit de service avec les départements et les directions : la coordination des moyens de la recherche et les archives. Ces deux activités gagnent également à se situer à un niveau de politique d’établissement, c’est à dire rattachées à la direction du musée. Nous préconisons donc pour elles un rattachement à la direction du Louvre selon des modalités que nous décrirons plus avant.

La dernière catégorie de processus, les processus éditoriaux, nous semble présenter des caractéristiques particulières : ces activités relèvent traditionnellement de la sphère éditoriale, sans qu’il soit tout à fait évident de dire si elles appartiennent bien au domaine naturel de la Direction de la Production Culturelle (DPC) ou si elles doivent être mutualisées à un niveau supérieur du pôle culturel ou du musée entier ; par ailleurs, si les activités de traduction et d’iconographie semblent des activités auxquelles le Louvre se livre de longue date pour tel ou tel projet, l’activité qui consisterait à gérer dans son ensemble toutes les traductions ou toute l’iconographie du Louvre relève d’autres compétences (en particulier la création de contenus de référentiels communs, la mise en place d’outils informatiques de collaboration et de stockage, et la planification croisée dans tous les projets éditoriaux). Ces caractéristiques plaident pour la création d’un service de nature éditoriale, proche de l’esprit d’un secrétariat de rédaction à l’échelle du musée. Nous proposons la création d’un tel service en le plaçant au niveau de la direction du musée pour deux raisons : la première est que ce service sera le plus novateur dans sa mise en place et exigera une gestion du changement des habitudes en place plus difficile et donc plus légitimement pilotée directement par la direction ; la deuxième est que ce service aura besoin, pour le temps de sa mise en place, d’être indépendant des services « clients » avec lesquels il collaborera, afin qu’aucun ne soit « juge et partie ». C’est pourquoi un secrétariat de rédaction est proposé directement rattaché à la direction du musée. Il est cependant possible que cette disposition soit transitoire, ce service est donc conçu comme une entité homogène déplaçable, à moyen terme, dans une direction du pôle culturel.

Les missions concernées par cette étude restant rattachées à la direction du musée du Louvre sont donc de trois ordres : la coordination des moyens de la recherche, les archives, le secrétariat de rédaction. Il faut ajouter également un rôle d’accompagnement et de contrôle des autres activités dont la coordination transversale a été laissée ou restituée aux départements, et un rôle de secrétariat et de suivi des décisions du collège des conservateurs. Nous proposons donc de regrouper l’ensemble de ces missions dans une structure dite d’appui scientifique, qui se caractérise par des équipes volontairement réduites, dans un esprit de service aux départements, d’harmonisation, de coordination et de facilitation. Si l’autorité de la direction du Louvre, auprès de laquelle elle est située, s’impose aux départements, celle des équipes de cette structure tient à la force de conviction et de coordination basée davantage sur la recherche de solutions communes que sur l’imposition de décisions par voie hiérarchique. Seuls remontent à la direction du musée les points d’arbitrages et les différends non résolus.

Le périmètre de la présente étude était limité, et ne comprenait pas l’ensemble des fonctions qui ont par le passé été envisagées pour une direction scientifique ou des collections : l’histoire du Louvre, les acquisitions, les prêts et dépôts, la politique internationale et le suivi en régions, etc. ont été exclus du périmètre de l’étude, de même que les activités du récolement dont la projection dans l’avenir est étudiée directement par Claudia Ferrazzi, administratrice générale adjointe. Il appartient à la direction du musée de considérer cette structure d’appui scientifique comme un ensemble fini ou comme la première étape vers un élargissement de ses attributions.

Nous conclurons sur la nature principalement managériale de l’ensemble des préconisations de cette étude. Les savoir-faire du musée du Louvre, notamment dans les métiers de la documentation, sont parmi ses actifs les plus précieux au même titre que les collections et les murs. Le diagnostic, plusieurs fois répété, d’un malaise de certains de ces personnels ne peut être pris à la légère et est intégré dans cette réflexion. Les facilités qui ont été celles du Louvre dans une période économiquement plus faste l’ont parfois amené à répondre à la grandissante complexité des métiers par une grandissante complexité des organigrammes et des processus. Le fil directeur de cette étude est la recherche de la simplicité : pour répondre à la simplification des moyens, la simplification des modes de travail est une opportunité de revenir aux fondamentaux du travail en musée, c’est à dire à la cohérence des métiers-clés et à la revalorisation du temps incompressible du dialogue, du management des priorités et des hommes. Paradoxalement donc, à effectifs constants, c’est souvent en « remusclant » les équipes opérationnelles sur leurs métiers d’origine que l’on optimisera la ressource à l’échelle du musée, notamment en s’épargnant le coût des entités transversales qui génèrent leur propre activité et exigent des arbitrages de périmètres. Cette disposition de bonne gestion laisse intacte la question du pilotage stratégique de l’activité scientifique qui repose toujours, quel que soit l’organigramme, sur la vision du président-directeur, de ses directeurs de département réunis en collège, et sur la qualité de sa transmission au management intermédiaire.

Une méthodologie en 9 étapes

Le présent rapport est issu d’une démarche de travail en collaboration avec les acteurs concernés par l’appui scientifique. Cette démarche tient en neuf étapes :

1. **Réunir les études et rapports** déjà réalisés sur les sujets concernés par l’étude. Outre les études précédentes sur une direction scientifique et les comptes rendus du séminaire scientifique et du séminaire de direction 2012, la délégation aux archives a permis de réunir une partie des documents détenus par le Louvre, tandis que les participants aux ateliers de travail contribuaient également à fournir les informations et rapports dont ils disposaient. L’étude et l’analyse de ces documents permettent d’inscrire l’étude dans un horizon de temps plus long, certains documents pris en compte ici datant de 1993.
2. **Rencontrer individuellement** les directeurs de département, les chefs de documentation et les acteurs des directions les plus impliqués par les processus concernés par l’étude.
3. **Animer des ateliers** de travail thématiques. Le programme de ces ateliers a été soumis aux directeurs de département et aux chefs de documentation pour validation. Chaque atelier, réunissant l’ensemble des acteurs des départements concernés par la thématique traitée (l’identification de ces acteurs était faite par le chef de documentation), devait être préparé par une note synthétique répondant à quelques questions-clés communiquées à l’avance et une liste de documents de référence. Ces éléments étaient diffusés aux participants avant la réunion afin d’en parfaire la préparation.
4. **Conduire de petites réunions de travail** sur des sujets précis requérant des expertises croisées entre plusieurs directions. Il s’agissait de trouver des pistes de solutions satisfaisant des critères très différents (par exemple, dans le cas des traductions, des expertises en traductique*[[2]](#footnote-2)*, en marchés publics, en propriété intellectuelle, en gestion administrative et financière, en rationalisation des achats).
5. **Soumettre à la Direction du musée les pistes de travail privilégiées** et définir les marges de manœuvre.
6. **Faire circuler un premier document de travail**, non achevé, issu des concertations précédentes et servant de base à des itérations avec les acteurs de la discussion. Il distingue, autant que faire se peut, la description des faits et les propositions de solutions à mettre en œuvre.
7. **Réunir les directeurs de département** pour trois ateliers sur les préconisations principales et leurs impacts organisationnels, et intégrer les préconisations dans le rapport.
8. **Remettre un rapport à la Direction**. Il fera l’objet d’une diffusion aux acteurs concernés, d’une présentation en collège et en COP ainsi qu’en réunion des chefs de documentation. Les directeurs sont invités à recueillir les retours de leurs équipes et à formaliser une position de leur département ou direction au sujet du rapport.
9. **Intégrer au rapport les retours formalisés des directeurs**, le cas échéant assortis de réponses ou d’améliorations des solutions proposées. Le rapport final pourrait être diffusé et présenté lors du séminaire scientifique et/ou lors du conseil scientifique suivant.

L’ensemble de l’avancement de l’étude a été supervisé par Claudia Ferrazzi, administratrice générale adjointe, et Geneviève Bresc-Bautier, directrice du département des sculptures et en charge transversalement de la recherche et des bibliothèques au musée. Tout au long du rapport, des indications méthodologiques seront fournies dans un encadré tel que celui-ci. On précisera ainsi les entretiens réalisés, les ateliers de travail menés et une sélection de documents se rapportant aux questions traitées.

Chapitre 1

# Les bibliothèques

La politique des bibliothèques du Louvre est largement structurée, depuis les années 90, par le projet de Bibliothèque de l’Institut National d’Histoire de l’Art (BINHA). A la suite de discussions initiées dès 1989 avec le Louvre, l’Etat a en effet formellement décidé en 1996[[3]](#footnote-3) que les fonds de la Bibliothèque Centrale des Musées Nationaux (BCMN), quitteraient le palais du Louvre et rejoindraient le grand ensemble à constituer avec les fonds de plusieurs bibliothèques. Si la BCMN est un service à compétence nationale[[4]](#footnote-4) au sein du service des musées de France, elle est surtout la bibliothèque du Louvre depuis son origine, intégrée dans le palais et enrichie par les conservateurs dès la création du musée[[5]](#footnote-5). Entre 1990 et 1992 et jusqu’à aujourd’hui, en prévision du départ de « sa » bibliothèque qui comptait alors 265 000 documents, le Louvre a consacré des espaces et des moyens à la constitution de nouvelles bibliothèques dites « de proximité », près des bureaux des conservations. Les retards pris dans la réalisation de la BINHA ont créé les conditions paradoxales d’une transition qui dure, et qui aura fait coexister la BCMN avec les bibliothèques de proximité pendant plus de vingt ans, si les travaux sont bien achevés en 2015 comme il a été dernièrement annoncé[[6]](#footnote-6). Les travaux de la BINHA semblent pourtant bien en voie d’achèvement et l’échéance si longtemps attendue – et redoutée – se rapproche. Il reste moins de trois ans au Louvre pour achever la transition, c’est à dire :

* accompagner le départ de la BCMN, en particulier identifier les ouvrages qui partiront et ceux qui resteront et organiser les déménagements correspondants;
* inventer et mettre en place une politique autonome des bibliothèques du Louvre, en termes de lieux, de personnels, d’organisation, d’acquisitions, de moyens, d’accès des publics, sans la BCMN.

Méthodologie sur les bibliothèques : le passé, le présent, le futur

La recherche d’information, de documentation et d’avis sur les bibliothèques a nécessité, sous la direction de Geneviève Bresc-Bautier, une approche sur trois horizons de temps.

**Le passé :** les bibliothèques du Louvre font l’objet de rapports et d’analyses depuis plusieurs dizaines d’années. Outre les entretiens individuels avec les directeurs de département et les chefs de documentation, un entretien a été mené avec Françoise Mardrus et un autre avec Anne-Laure Ranoux, actuellement chef du Service Images et Ressources Documentaires (SIRD) à la DPC, et anciennement responsable de la mise en œuvre et de la coordination des bibliothèques de proximité. Parmi les nombreux documents réunis éclairant les décisions prises jusqu’alors, on signalera particulièrement, par ordre chronologique :

* *A propos des bibliothèques des départements* (auteur inconnu), 17 avril 1995.
* *La bibliothèque du musée du Louvre : état et projets*, janvier 2000. Les auteurs ne figurent pas sur le rapport mais il semblerait qu’il émane du département des Arts Graphiques alors sous la responsabilité de Françoise Viatte (les auteurs seraient Dominique Cordelier, Michelle Gardon et Brigitte Donon).
* *Les bibliothèques de proximité et les services de documentation des départements de conservation du musée du Louvre. Document 1 : Etat de l’existant et propositions d’orientation et Document 2 : description fonctionnelle et mise en œuvre du scénario « Bibliothèques de proximité avec fonctionnement centralisé ».* Mission de Conseil, par Denis Bruckmann, Bibliothèque nationale de France, décembre 2001.
* *Les bibliothèques de proximité du Musée du Louvre.* Rapport de synthèse des travaux de monsieur Denis Bruckmann, conservateur en chef à la Bibliothèque nationale de France, daté d’avril 2002. Cette lecture doit s’accompagner des notes des départements invités à réagir au rapport Bruckmann.
* *Etude sur les personnels de documentation et de bibliothèque de l’Etablissement public du musée du Louvre*. Présentation de Nathalie Sonnet et Henri Poinsignon, Direction des Ressources Humaines et du Développement Social (DRHDS), 30 mai 2002.

**Le présent :** l’actualité des bibliothèques est fortement influencée par le déménagement imminent de la BCMN. Outre les entretiens individuels, un atelier a été organisé le 8 juin 2012 avec les départements, auquel étaient présents : Alain Duclos (Antiquités Orientales, AO), Laure-Cassandre Devic (AO), Violaine Jeammet (Antiquités Grecques Etrusques et Romaines, AGER), Pascale Gillet (AGER), Geneviève Pierrat (Antiquités Egyptiennes, AE), Elsa Rickal (AE), Marie Fradet (Arts de l’Islam, AI), Carlos Fernandez (AI), Agnès Bos (Objets d’Art, OA), Dominique Cordellier (Arts Graphiques, AG), Michèle Gardon (AG), Geneviève Bresc-Bautier (Sculptures, S), Marie-Claire Le Bourdellès (Direction du Musée du Louvre, DML). Y ont été également associés Catherine Voiriot (OA), Stéphane Loire (Peintures, P), Olivier Guérin (S), Brigitte Donon (AG), Cécile Jail (AE-coptes) et Marie Delassus (AE-coptes). Plusieurs participants ont communiqué des notes préparatoires.

Plusieurs réunions individuelles ont été organisées avec Mme Thomé, conservatrice de la BCMN en charge des relations avec le Louvre, parfois accompagnée de Mme Granger, directrice adjointe de la BCMN, dont une avec la participation de la DSI du Louvre (le 25 juillet 2012). La BCMN a également organisé une réunion trimestrielle de ses correspondants du Louvre pendant le temps de cette étude, le 4 juillet 2012. Une réunion a été organisée avec Anne Debary (BCMN) et Amélie Levaux (DFJ) sur la question des abonnements. Une visite de la BCMN, par Mme Petitou, directrice de la BCMN, à laquelle participaient Hervé Barbaret (DML), Claudia Ferrazzi (DML), Charlotte Lemoine (DRHDS), Vanessa Szollosi (déléguée Archives) et Marie-Claire Le Bourdellès (coordonnatrice des moyens de la recherche à la DML), a été organisée. Une autre visite est en cours de programmation avec les services de la Direction de la Maîtrise d’Ouvrage (DMO) et la Direction Architecture, Muséographie, Technique (DAMT). Un rendez-vous de Claudia Ferrazzi avec Antoinette Le Normand-Romain, directrice de l’INHA, a eu lieu le 15 septembre 2012. Une mesure des linéaires des cotes restant au Louvre a été réalisée le 19 octobre, un point avec Mme Petitou a été fait le 7 novembre, une rencontre tripartite entre la BCMN, l’INHA et le Louvre le 12 novembre, une réunion d’information trimestrielle entre la BCMN et le Louvre le 11 janvier. Les documents de référence pour cet aspect sont, par ordre chronologique :

* *Note sur les réunions consacrées à la réunion des bibliothèques des musées nationaux (BCMN) et de l’INHA et à la collaboration du musée du Louvre*, Geneviève Bresc-Bautier, avril 2010.
* *Rapport du groupe de travail commun au Musée du Louvre, à l’Institut national d’histoire de l’art et au Service des bibliothèques, des archives et de la documentation générale des musées de France*, rédigé par Françoise Petitou, mai 2010.
* Les comptes-rendus des réunions de la BCMN des 19 janvier et 4 juillet 2012.
* Les documents de la DSI relatifs à l’intervention de prestataires sur le logiciel de bibliothèques utilisé par le musée du Louvre, notamment le relevé de décision du 14 février 2012 et l’audit des bases de données Loris du Louvre.
* Le courrier de Martine Poulain à Claudia Ferrazzi et Myriam Prot-Poilvet, daté du 16/11/12, relatif à l’accès distant aux ressources électroniques de la bibliothèque.

**Le futur** : dès maintenant, les décisions organisationnelles comme celles relevant en pratique du déménagement de la BCMN nécessitent de s’inscrire dans la durée. La question de la stratégie des bibliothèques du Louvre a été débattue lors des entretiens individuels et lors d’un atelier dédié, le 25 juin 2012, auquel ont participé : Cécile Jail (AE), Elsa Rickal (AE), Geneviève Pierrat (AE), Alain Duclos (AO), Laure-Cassandre Devic (AO), Violaine Jeammet (AGER), Isabelle Hasselin-Rous (AGER), Pascale Gillet (AGER), Néguine Mathieux (AGER), Geneviève Bresc-Bautier (S), Christine Vivet-Peclet (S), Agnès Bos (OA), Brigitte Donon (AG), Michèle Gardon (AG), Isabelle Leunuque (AG), Carlos Fernandez (AI), Marie Fradet (AI), Marie-Claire Le Bourdellès (DML), Catherine Adam-Sigas (Delacroix). Plusieurs participants ont communiqué des notes préparatoires. Quatre réunions (dont une téléphonique) ont également été organisées à propos de la médiathèque, avec selon les réunions Hervé Barbaret (DML), Claudia Ferrazzi (DML), Catherine Guillou (Direction des publics et de l’éducation artistique, DPPEA) et Céline Ménager (médiathèque).

Parmi les documents de référence, on citera :

* *Note sur les bases de données et la gestion des bibliothèques du Louvre*, Marie Fradet (AI), Pascale Gillet (AGER), 25 juillet 2012.
* *Compte-rendu du séminaire scientifique de janvier 2012 et du séminaire de direction 2012.*
* LE MASNE DE CHERMONT, Isabelle ; LE RAY, Sylvie, « Récents développements dans les bibliothèques de musées », *World Library and Information Congress : 69th IFLA General Conference and Council*, août 2003.
* AROT Dominique ; BERTRAND Anne-Marie ; DAMIEN Robert ; GEZE François ; LEGENDRE Bertrand ; ORY Pascal ; PERRIN Georges ; ROUET François ; TESNIERE Valérie. *Horizon 2019 : bibliothèques en prospective.* ENSSIB, 2011. Actes du colloque qui a eu lieu du 18 au 21 novembre 2009 à l’ENSSIB.

Charlotte Lemoine (DRHDS) a été consultée par messagerie électronique (avec Maryvonne Buart, DRHDS) sur des points relatifs aux effectifs et de vive voix sur des points relatifs aux métiers de la documentation, puis rencontrée en octobre sur les impacts organisationnels possibles des présentes recommandations. La Direction financière et juridique (DFJ) a été impliquée au sujet des achats d’ouvrages et des abonnements (réunion avec Amélie Levaux et Valérie Game, DFJ, et réunion avec Anne Debary, BCMN, et Amélie Levaux, DFJ, mentionnée plus haut). Une réunion générale sur les conséquences financières du présent rapport, impliquant la question des bibliothèques et précédée d’échanges de courriers électroniques a eu lieu le 11 septembre 2012 avec Alice Bordelais (DFJ), Cyril Waravka (DFJ), Amélie Levaux (DFJ), Pascal Perrault (DFJ, absent).

## Le départ de la BCMN, l’élément déclencheur

### Un déménagement complexe et chronophage

On mesure mal, avant de se plonger dans les détails de la mise en œuvre, à quel point le déménagement de la BCMN est un processus complexe et chronophage, tant pour les équipes de la BCMN que pour celles du Louvre. La complexité tient surtout à :

* **La fluctuation du calendrier**. Les programmes de mise en œuvre des bibliothèques de proximité et de déménagement de la BCMN ont été tant de fois re-planifiés en vingt ans que certaines données sont devenues obsolètes, en particulier la volumétrie des fonds à déménager et les doublons avec les bibliothèques de proximité puisque les fonds ont continué à s’accroître de chaque côté. La motivation des équipes s’est également logiquement érodée et même s’il semble acquis que le déménagement aura lieu dans les prochaines années, il a été repoussé d’un an durant le seul temps de la présente étude. Certains travaux préparatoires sont devenus inutilisables (les fonds continuant de s’accroitre) ou ont souffert des changements de personnel au sein de la BCMN même.
* **La dispersion physique des fonds**. Le déménagement de la BCMN ne consiste pas en un simple déplacement de rayonnages (ce qui serait déjà une gageure pour 260 000 volumes). Les fonds de la BCMN sont dispersés dans le Louvre pour plusieurs raisons. Premièrement, la BCMN est située en deux lieux, l’un porte des Arts, l’autre porte des Lions. Deuxièmement, la BCMN a effectué des dépôts dans les départements, c'est-à-dire qu’il a été estimé que certains ouvrages étaient plus utiles dans les bureaux des conservations que dans les magasins de la BCMN – ces dépôts sont plus ou moins bien connus selon leur ancienneté, et il faut les récoler. Troisièmement, la BCMN a longtemps prêté aux conservations dans des conditions très favorables, tant et si bien que les grands emprunteurs conservent auprès d’eux plusieurs centaines d’ouvrages. Au début de la campagne de récupération des emprunts par la BCMN en 2012, 3855 ouvrages étaient réputés « emprunts anciens » au Louvre (antérieurs à 2000) pour la BCMN. Cette situation est parfois très ancienne, et il arrive que les emprunteurs aient quitté leurs fonctions au Louvre depuis des années voire des décennies. La BCMN doit donc récoler ces ouvrages qui sont dispersés dans les bureaux ou absorbés dans les bibliothèques de proximité, voire perdus, et c’est le département lui-même qui procède à ce récolement sur la base de listes transmises par la BCMN.
* **La définition des fonds destinés à partir ou à rester**. Le déménagement de la BCMN, tel qu’il a été décidé, n’est pas complet mais partiel : il concerne seulement les collections correspondant au champ d’étude de l’INHA, il exclut donc les antiquités égyptiennes, les antiquités orientales et les arts de l’Islam. Si certaines cotes sont identifiées à la BCMN de façon claire comme se rattachant à ces domaines, il n’est pas toujours aisé de définir ce qui s’y rattache dans d’autres cotes, plus généralistes, ou concernant les périodiques, etc[[7]](#footnote-7). Par ailleurs, dans un souci d’équité envers le Louvre qui voyait disparaître une bibliothèque indispensable à ses travaux de recherche, le Louvre, la BCMN et l’INHA ont négocié des conditions selon lesquelles certains ouvrages des domaines destinés à partir, comme par exemple les doublons ou les « indispensables », pouvaient rester au Louvre. Pour compliquer encore l’identification des fonds, certains ouvrages considérés par la BCMN comme faisant partie de son fonds sont en réalité des dons et legs au Louvre, dédicacés ou annotés le cas échéant par d’anciens conservateurs du musée, qui ont été physiquement remis à la BCMN à une époque où c’était l’usage. En combinant ces facteurs, le travail d’identification des ouvrages devant rester au Louvre est un travail minutieux et complexe de pointage quasiment ligne à ligne dans les inventaires de la BCMN.

### Plusieurs tentatives d’encadrement du transfert

Dès 2001, le rapport Bruckmann souligne combien l’absence de réponse claire et officielle à des questions simples sur les fonds restant au Louvre empêche le musée de se projeter dans une politique de bibliothèques indépendante[[8]](#footnote-8). Les trois institutions, Louvre, BCMN et INHA, ont essayé à plusieurs reprises d’encadrer ces incertitudes, créant quelques strates de documents de référence sur les modalités du déménagement :

* L’accord interministériel du 11 avril 1996 entérine le déménagement des fonds de la BCMN vers l’INHA.
* Nous avons croisé la mention d’une convention qui daterait de 2001 mais n’avons pas pu la localiser ou vérifier son existence.
* La convention de 2004 entre la Direction des Musées de France (DMF) (représentant la BCMN) et l’INHA vise à donner un cadre à un arbitrage ministériel du 9 novembre 2002 sur la période précédant le transfert des collections à l’INHA. On remarquera que cette convention est triennale, renouvelable, et indique que ces opérations doivent être terminées « au plus tard au 31 décembre 2006 ». On remarquera également que le Louvre n’est pas signataire de cette convention même s’il est fortement concerné.
* En février 2010, un courrier de Marie-Christine Labourdette[[9]](#footnote-9), accompagné d’une note de trois pages de Françoise Petitou[[10]](#footnote-10), chef du SBADG, propose de négocier les conditions d’application du transfert des collections dans un groupe de travail tripartite (Louvre, BCMN, INHA) qui soumettra ses propositions à l’arbitrage ministériel. L’esprit de la note est globalement favorable au maintien au Louvre, autant que faire se peut, des outils nécessaires au travail des départements. Le groupe de travail finalise le résultat de ses travaux et négociations dans un document de mai 2010. Les propositions qui y sont faites ont un point commun : un travail supplémentaire mécaniquement exigé de la part du Louvre dans l’identification des ouvrages qu’il souhaite réclamer. Ce document fait actuellement autorité dans les discussions sur l’application des conditions de transfert des collections[[11]](#footnote-11). Il faut noter que le rapport stipule, en introduction, que son champ de réflexion se limite à l’examen des collections et que les questions d’ordre administratif et le calendrier d’intégration relèvent d’autres instances. Peu de contacts ont été pris entre-temps sur ces aspects qui apparaissent très en retard, si proche de l’échéance : par exemple, le statut administratif des ouvrages restant au Louvre n’est pas encore défini et la discussion à ce sujet n’a pas réellement commencé.
* On peut se demander quelle valeur revêtent les décisions notées aux comptes-rendus des réunions trimestrielles Louvre/BCMN qui parfois précisent ou infléchissent légèrement les dispositions du rapport de 2010. L’exemple le plus significatif est celui des dons et legs au Louvre : le rapport de 2010 indique qu’ils doivent rester au Louvre et les comptes-rendus de réunions trimestrielles indiquent depuis 2012 que la BCMN estime ne pas avoir les moyens humains de les distinguer pour qu’ils restent au Louvre. Cette décision unilatérale de la BCMN peut-elle être remise en cause, et si oui comment et par quelle instance ? Le Louvre a demandé à ce que cette question, parmi d’autres, soit portée à l’ordre du jour de réunions tripartites Louvre/INHA/BCMN, associant pour ce sujet (et d’autres) le SMF.

Ces différents documents donnent aujourd’hui un cadre, principalement construit sur une typologie des documents en fonction de leur légitimité à rester ou non au Louvre : les champs non couverts par la BINHA, les emprunts, les dépôts, les doublons, les dons et legs, les catalogues du Louvre, les guides de Paris anciens, les documents patrimoniaux, les abonnements, les catalogues de ventes publiques, les manuscrits, les tirés à part, les « usuels » au sens large. Nous donnons ci-après les règles retenues pour chacun et les ambiguïtés qui subsistent.

#### Les champs non couverts par la BINHA

La convention de 2004 stipule[[12]](#footnote-12) que les collections de la BCMN ont vocation à rejoindre l’Institut, soit la totalité des collections à l’exception notamment :

« *de* *la série des ouvrages relatifs à l’Egypte (cote B) soit environ 2600 cotes (correspondant à environ 3500 volumes) ; de la série des ouvrages relatifs au Proche et au Moyen-Orient (cote BC) soit environ 2700 cotes (correspondant à environ 3800 volumes)[[13]](#footnote-13) ; de la série des ouvrages relatifs au domaine islamique (cote CA) soit environ 1200 cotes (correspondant à 1400 volumes)* ».

Cette convention indique ce qui doit rester au Louvre par le nom des cotes, désignation sans équivoque. Le rapport du groupe de travail de 2010 interprète ces exceptions dans un sens plus large, c'est-à-dire tous les documents relatifs (mais exclusivement relatifs) aux domaines non couverts par l’INHA, et invite à rechercher ces documents dans les autres cotes. En particulier, la cote X, qui contient les périodiques, doit être examinée pour en extraire les périodiques relatifs aux antiquités égyptiennes, antiquités orientales et arts de l’Islam[[14]](#footnote-14). Pour beaucoup, il s’agit même, selon le même rapport, de « faux périodiques », c'est-à-dire des suites de monographies classées avec les périodiques car elles suivent la même logique d’accroissement sur les rayonnages. En dehors de la cote X, l’identification des ouvrages que le Louvre souhaiterait récupérer car relatifs aux domaines non couverts par l’INHA est censée être faite par le Louvre à partir de propositions faites par la BCMN, sous forme de demandes de dépôts qui seront examinées au cas par cas. Une exception est envisagée pour le département des AGER, domaine couvert par la BINHA : d’après le rapport du groupe de travail de mai 2010, étant donné les nombreux dépôts et prêts de longue durée dont il dispose actuellement et qui ne peuvent être toujours remplacés dans le cas des ouvrages épuisés, il pourra faire la demande exceptionnelle de dépôts d’exemplaires uniques. Cette exception porte à confusion car elle est placée dans le chapitre des domaines non couverts par la BINHA (or il s’agit d’un domaine couvert) ou semble sous-entendre que dans le cas général, les autres demandes de dépôts faites dans le cadre des domaines non couverts par la BINHA ne concerneraient que les doubles : on reviendra sur cette ambiguïté.

#### Les emprunts

Les emprunts dans les locaux de la conservation étaient, selon le rapport du groupe de travail de 2010, au nombre de 6500 dont 1500 (23%) au nom d’emprunteurs qui ont quitté le musée. Ces chiffres se sont significativement améliorés depuis et la BCMN se félicite[[15]](#footnote-15) du bon avancement de sa campagne 2012 de récupération des emprunts. Les emprunts dits « anciens » (antérieurs à 2000) sont tombés sous la barre des 3000 ouvrages et les retours continuent[[16]](#footnote-16). Le rapport du groupe de travail de 2010 préconise que tous les emprunts rejoignent les rayonnages de la BCMN avant le transfert. En pratique, certains de ces ouvrages ont vocation à rejoindre la règle des doublons ou des « indispensables » (voir ci-après), et manqueraient grandement au travail des conservations. La récupération des emprunts par la BCMN rencontrera probablement cette limite et un reliquat d’ouvrages risque d’être difficile à récupérer, car destinés à être réclamés dans le même temps par le Louvre. Nous verrons plus loin une proposition de solution à ce problème.

#### Les dépôts

Le rapport du groupe de travail de 2010 évalue à 13 000 volumes les dépôts de la BCMN dans les conservations, dont 7 à 8000 dans les départements dont les domaines ne sont pas couverts par l’INHA. A part ceux des périodiques, il s’agit de dépôts anciens qui n’ont pas tous reçus une cote BCMN mais qui sont inscrits en principe sur les inventaires. Ils ne sont pas toujours bien distingués des prêts de longue durée et sont parfois intégrés de la même façon dans les catalogues des bibliothèques de proximité. Le rapport du groupe de travail de 2010 préconise un récolement mené conjointement, dans chaque département, par les équipes de la BCMN et du Louvre. Cette campagne a commencé à l’été 2012, d’abord sur les périodiques puis sur les monographies à partir de 2013 (13 095[[17]](#footnote-17)). Les départements seront ensuite invités, sur la base des listes récolées, à transmettre des listes de souhaits concernant les ouvrages qu’ils souhaiteraient garder sous forme de dépôts. Le rapport remarque qu’il s’agira souvent de doubles qui rentreront alors dans cette catégorie d’arbitrage. Il faut noter encore ici que certains dépôts inscrits sur les listes de la BCMN sont considérés par le Louvre comme sa propriété (dons et legs notamment), enregistrés à la BCMN à une époque où c’était l’usage.

#### Les doublons

La convention de 2004 stipule[[18]](#footnote-18) que les collections de la BCMN ont vocation à rejoindre l’Institut, à l’exception notamment des « *doublons existant au sein des collections de la BCMN (estimés à 1 ou 2% des collections)* ». Le rapport du groupe de travail de mai 2010 va plus loin et étend la notion de doublon : outre les doublons internes à la BCMN, il lui ajoute les doublons entre BCMN et INHA et ajoute que le Louvre doit demander les doublons qu’il souhaite conserver. Ce sont alors, d’après une étude Bossard de 1992 (parfois remise en cause car ancienne et par sondages), près de 25% des collections qui sont susceptibles d’être concernées, soit 60 000 volumes. Cependant, une difficulté anticipée dans le rapport 2010 rend l’identification des doublons inefficace et frustrante : les listes ont été dressées sur la base des ouvrages qui avaient été enregistrés strictement de la même façon dans les deux catalogues de la BCMN et de l’INHA ; une virgule dans la saisie d’un titre, un sous-titre de différence et l’ouvrage n’apparaît plus comme un doublon, les listes sont donc très incomplètes. Elles recensent actuellement 27 600 doublons[[19]](#footnote-19) (soit peut-être la moitié du total d’après l’estimation ci-dessus). Pour mettre en œuvre cette disposition, le rapport du groupe de travail de 2010 préconise que les départements du Louvre effectuent un choix parmi les listes incomplètes, et identifient par ailleurs parallèlement des ouvrages « indispensables » qui risqueraient de leur manquer, qui ne figureraient pas dans ces listes et dont la BCMN devrait établir au cas par cas s’ils sont des doublons non identifiés pouvant à ce titre être laissés au Louvre. Cette disposition semble cependant à revoir pour deux raisons : elle apparaît frustrante puisque le Louvre n’a pas connaissance de la liste réelle des doublons entre l’INHA et la BCMN parmi lesquels il pourrait puiser, ouvrages indispensables ou non ; elle est inefficace car elle demande des recherches par les équipes du Louvre qui de fait, vérifient souvent eux-mêmes manuellement dans les deux bases de données si un ouvrage est un doublon BCMN/INHA. Les doublons des périodiques demandent quant à eux un traitement à part pour vérifier la complétude des séries qui resteront à l’INHA.

#### Les dons et legs

La convention de 2004 stipule[[20]](#footnote-20) que les collections de la BCMN ont vocation à rejoindre l’Institut, à l’exception notamment « *des dons et legs dont les conditions interdiraient une telle affectation* ». Cependant, lors de la réunion de travail du 4 juillet 2012 entre la BCMN et le Louvre, la BCMN a indiqué qu’elle n’avait pas les moyens humains de récoler les ouvrages tombant dans cette catégorie et n’en tenait pour le moment pas compte. Cette position, si tant est qu’il y ait un consensus sur l’appartenance au Louvre de certains ouvrages (il est nécessaire de vérifier la base juridique de cette revendication) peut difficilement être tenue : pas plus que le Louvre ne pourrait décider de ne pas rendre les emprunts au motif qu’il n’aurait pas les moyens humains de le faire.

#### Les catalogues du Louvre

La convention de 2004 fait état[[21]](#footnote-21) d’une opération de numérisation des catalogues du musée du Louvre pour l’intégralité des catalogues antérieurs à 1917 (388 catalogues) et des catalogues postérieurs à 1917 dont le caractère rare ou précieux fait déconseiller la mise en libre accès (une centaine environ). Le rapport du groupe de travail de 2010 insiste sur le besoin de traiter ces catalogues comme un cas à part. Il précise que les originaux des catalogues antérieurs à 1920 seront conservés au Louvre, comme des documents de réserve. Il préconise que les départements et la BCMN repèrent les doublons parmi les catalogues antérieurs à 1920 (en précisant que parfois des annotations en font des exemplaires uniques) et que seuls les doubles soient transférés à l’INHA.

#### Les guides de Paris anciens

Le rapport du groupe de travail de 2010 estime que ces documents présents à la BCMN, numérisés par ailleurs à partir des collections Jacques Doucet de l’INHA, peuvent être réclamés par le Louvre.

#### Les documents patrimoniaux

Le rapport du groupe de travail 2010 accepte, en particulier pour les ouvrages de la cote V correspondant à l’Histoire du Louvre, que certains documents patrimoniaux soient numérisés ou que leur double soit laissé au Louvre. Pour la cote V, le rapport du groupe de travail préconise que le Louvre et la BCMN, sur la base d’une liste de 722 cotes fournie par la BCMN, identifient les ouvrages à numériser et les ouvrages à laisser au Louvre, même parmi les uniques.

#### Les abonnements

Le rapport du groupe de travail de 2010 stipule que, en ce qui concerne les domaines non couverts par la BINHA, « *pour les titres retenus et continuant à paraître, le Musée du Louvre devrait alors prendre en charge la poursuite des abonnements.* ». La liste de ces titres a été fournie au Louvre en septembre 2012 et le musée doit prendre le relais de l’abonnement pour 2013.

#### Les catalogues de ventes publiques

Les catalogues de vente sont un exemple que le département des AGER tient pour « *révélateur de l’importance du fonds pour le travail du département. En effet, les catalogues de vente, ayant appartenu aux conservateurs et aux collectionneurs, présentent souvent des annotations précieuses pour l’histoire des collections du Louvre (prix, appréciations sur les objets et remarques sur la provenance des œuvres, essentielles pour leur étude). Ces annotations rendent chaque exemplaire unique et irremplaçable. Elles confèrent à ces catalogues un lien très fort avec les objets eux-mêmes. Il faut noter que certains catalogues ont été donnés en même temps que des objets par des collectionneurs (par exemple, Duruflé). Il paraît alors difficile de les séparer des collections d’œuvres.* »[[22]](#footnote-22)

#### Les manuscrits

La convention de 2004 fait état[[23]](#footnote-23) d’une opération de numérisation des manuscrits, financée par l’INHA. Le rapport du groupe de travail de 2010 précise qu’il s’agit de 640 cotes couvrant des ensembles de volumétrie très variable, essentiellement des papiers d’archéologues et de conservateurs ainsi que des archives privées d’artistes ou de galeries. Il indique que ce fonds a été constitué de plusieurs façons : dons, legs, acquisitions sur le budget de la RMN ou du Louvre, dépôts du Louvre ou d’autres musées. Le groupe de travail de 2010 décide que les documents ayant trait à l’archéologie égyptienne ou orientale, ainsi que les archives privées des conservateurs du musée, demeurent au Louvre quitte à ce qu’elles soient numérisées si elles intéressent l’INHA. Il semble que ces dispositions doivent être soumises à une expertise archivistique. En première approche[[24]](#footnote-24), il apparaît en effet que la décision de numérisation d’archives privées est réglementée et n’est possible que si elle est autorisée expressément dans le contrat de don, dépôt ou legs (quand il existe) ou par les ayants-droits. Par ailleurs[[25]](#footnote-25), l’argument développé dans le rapport du groupe de travail de 2010, selon lequel l’acquisition sur le budget du Louvre de certains manuscrits ne peut constituer un critère pour les revendiquer car la direction du musée du Louvre a été pendant longtemps confondue avec celles des musées de France, peut être contré car une direction d’administration centrale n’est pas habilitée à gérer des fonds d’archives et les acquiert forcément pour un opérateur.[[26]](#footnote-26)

#### Les tirés à part

Ils ne sont pas mentionnés dans la convention de 2004. Le rapport du groupe de travail de 2010 stipule en revanche : « *ont aussi été évoqués les « tirés à part » qui, de l’avis de certains, ne présentent un réel intérêt que lorsque la bibliothèque ne possède pas les périodiques dont ils sont issus. L’Institut national d’histoire de l’art ne voit aucun inconvénient à ce qu’ils demeurent au Louvre (les dédicaces qu’ils comportent souvent peuvent d’ailleurs présenter un intérêt historique pour le musée).* »

On notera que « *selon les normes AFNOR en vigueur, le tiré à part constitue ‘une entité bibliographique unique et matériellement indépendante’ ; il s’agit d’une monographie à part entière. Le tiré à part présente donc un intérêt patrimonial (et scientifique). A notre sens, on ne peut donc limiter son intérêt au seul fait que nous ne possédons pas la revue dont il est extrait.*»[[27]](#footnote-27)

#### Autres

Les textes de référence, d’histoire générale de l’art, usuels, etc. ne sont pas mentionnés dans les textes encadrant le transfert mais peuvent être considérés comme faisant partie des « indispensables » et demandés à ce titre par le Louvre. Seuls sont mentionnés, par le groupe de travail de 2010, les « usuels » et en particulier l’héraldique. Les chalcographies et les estampes ne sont pas mentionnées dans les textes encadrant le transfert.

Si l’ensemble de ces dispositions va dans le sens d’une plus grande équité et de la préservation de la cohérence des fonds destinés à rester au Louvre, il s’avère, à l’usage, qu’elles sont d’une extrême complexité d’application : les agents chargés au Louvre de la gestion des bibliothèques sont, à propos de chaque ouvrage, amenés à s’interroger sur la possibilité ou non de le garder en passant en revue toutes les exceptions proposées, qui sont parfois loin d’être univoques (certains documents étant de plusieurs natures à la fois : doublons, dépôts, « indispensables »…). On remarque également que certaines exceptions finissent par la restriction « si l’ouvrage est en double », alors qu’une règle plus générale sur les doublons permet déjà au Louvre de les réclamer.

### Modifier la lecture des positions de négociation

Le projet de BINHA a été présenté au Louvre pour la première fois le 16 juin 1989[[28]](#footnote-28). Il a été reçu diversement par les personnels scientifiques du Louvre qui comprenaient que leur outil de travail, façonné par les équipes de conservation du Louvre depuis plus d’un siècle, allait disparaître pour se fondre dans un ensemble à la fois moins pratique pour eux (plus éloigné géographiquement) et moins « pensé » pour/par eux (les conditions de consultation, mais aussi la nature et le classement des documents de la future BINHA). Le Louvre a néanmoins compris aussi l’intérêt national d’un tel projet et s’est plié à la décision finale. De ce processus, et même si les personnels scientifiques du musée seront des lecteurs certainement assidus de la BINHA, il reste le sentiment que le Louvre « s’est sacrifié » à la cause commune et qu’il ne voudrait pas que ce sacrifice soit ignoré ou qu’il conduise à une dégradation trop forte de ses conditions de recherche[[29]](#footnote-29). Il se trouve aujourd’hui que dans les discussions sur le transfert effectif des collections, il est demandé au Louvre un très important travail de pointage et de récolement des ouvrages[[30]](#footnote-30), pour lequel il ne s’est vu octroyer aucune aide au contraire des autres acteurs[[31]](#footnote-31). La convention de 2004 stipule en effet le transfert intégral des emplois et crédits de la BCMN (et non du SBADG) à l’INHA, soit 26 emplois budgétaires[[32]](#footnote-32) et 240 000 € de budget annuel. Asymétriquement, le transfert d’une part non négligeable des collections de la BCMN au Louvre n’a pas été assorti des moyens humains ou financiers correspondants. Si l’on émettait l’hypothèse que ce sont environ 30 000 ouvrages, soit 13%[[33]](#footnote-33) des ouvrages de la BCMN, qui resteront au Louvre, les moyens correspondant en proportion auraient pu être de 3,4 postes et de 31 000€ de budget annuel, à mettre en regard des environ 5-6[[34]](#footnote-34) postes et 127 000 € de budget annuel pour les bibliothèques actuelles du Louvre[[35]](#footnote-35) qui gèrent environ 90 000 ouvrages (y compris certains dépôts qui sont comptés ici des deux côtés – il s’agit donc bien d’ordres de grandeur).

Cet important travail demandé au Louvre, sans aide, place le musée dans un dilemme difficile à résoudre :

* Soit exiger que la BCMN et l’INHA, qui seuls ont été dotés des moyens de réaliser les transferts et qui seuls en bénéficient, effectuent eux-mêmes les travaux. Cela comprend l’identification des doubles et des « indispensables » au Louvre, par exemple. Dans cette posture, on mesure que les intérêts du Louvre et de ses partenaires risquent d’être divergents : pour la BCMN ou l’INHA, aller au plus rapide et au moindre coût ; pour le Louvre, essayer de conserver les fonds les plus complets possibles pour ne pas avoir à en refaire l’acquisition, sous réserve même qu’elle soit possible.
* Soit accepter de faire sans moyens supplémentaires ces travaux de pointage et de listes, ce qui demande un temps considérable et la mobilisation complète d’équipes aujourd’hui peu nombreuses, alors même que les ressources sont très contraintes. Non seulement ce travail risque d’excéder ses capacités et d’être reporté sur les équipes de documentation ou négligé, mais en plus le musée risque de se trouver dans une situation délicate en accumulant les retards dans un processus piloté par la BCMN et fortement contraint par les délais. La crédibilité dont le Louvre pourra faire preuve dans le processus n’est pas qu’une question d’image. Elle a également un impact sur sa position de négociation sur le statut des ouvrages destinés à rester au Louvre, comme on le verra plus loin.

Pour sortir de ce dilemme qui ne peut être satisfaisant, le Louvre peut essayer de briser le lien entre « qualité du fonds restant au Louvre » d’une part et « charge de travail incombant au Louvre pour l’identifier » d’autre part. **Cela revient à conserver les principes d’équité imaginés par le groupe de travail de 2010 tout en modifiant les modalités de leur application, actuellement trop complexes.**

### Recadrer les conditions d’application du transfert

Les conditions d’application du transfert des collections, pour les trois années à venir, peuvent être rediscutées selon cinq axes : 1) la clarification des interlocuteurs, 2) la simplification des procédures de pointage de listes, 3) le choix du statut des ouvrages qui restent au Louvre, 4) la collaboration numérique et 5) les conditions de consultation de la BINHA. Pour que cette négociation soit acceptée, il importe qu’elle soit « gagnant-gagnant » et que chaque institution y trouve son compte.

#### La clarification des interlocuteurs

Actuellement, le pilotage du transfert de la BCMN est mené par la BCMN, qui rencontre séparément le Louvre et l’INHA. Depuis les groupes de travail de mai 2010, donc depuis plus de deux ans, les trois entités ne se sont jamais rencontrées ensemble. Qui plus est, la BCMN travaille avec les départements de façon séparée, avec des interlocuteurs dans chaque département, à l’exception de réunions trimestrielles où elle réunit l’ensemble de ses interlocuteurs. Les correspondants bibliothèque du Louvre, jusqu’il y a peu, ne se réunissaient pas au préalable pour adopter des positions communes. L’interlocutrice principale du Louvre à la BCMN, Mme Thomé, avait informellement identifié une correspondante à qui elle demandait d’être son relais d’information dans le musée : Pascale Gillet, bibliothécaire des AGER. Cette situation n’était cependant pas satisfaisante car non prise en compte dans la charge de travail de l’agent et non officielle dans son positionnement par rapport à ses collègues des autres départements. Ce fonctionnement global du dispositif n’a pas permis au Louvre de faire entendre sa position, ni de faire évoluer, d’un commun accord avec la BCMN et l’INHA, certaines dispositions jugées aujourd’hui mal adaptées.

* Action 1 : nommer un coordonnateur des bibliothécaires du Louvre

Une première mesure efficace serait de nommer un coordonnateur des bibliothécaires du Louvre pour les négociations avec la BCMN et l’INHA (on verra plus loin dans quelle structure). De façon transitoire, c’est Myriam Prot-Poilvet qui a pris le relais de Pascale Gillet dans le rôle de transmetteur d’information entre la BCMN et le Louvre et un peu entre les bibliothèques du Louvre, mais c’est un bibliothécaire qui doit jouer ce rôle pour être efficace et compétent. Il doit également avoir les moyens de le jouer, c'est-à-dire être entièrement ou partiellement déchargé de la gestion d’une bibliothèque du Louvre.

* Action 2 : organiser des réunions tripartites Louvre/BCMN/INHA

Une seconde mesure efficace serait d’organiser des réunions tripartites régulières entre le Louvre, l’INHA et la BCMN, afin de réviser périodiquement les conditions d’application du transfert, d’en vérifier l’avancement et d’éviter les blocages. Certains exemples d’obstacles qui auraient facilement pu être levés de cette façon sont apparus au cours de cette étude : le regret de la BCMN de ne pas pouvoir accéder à la base des bibliothèques du Louvre (après étude de la DSI, l’obstacle au Louvre a été levé et c’est désormais un obstacle interne du service informatique du ministère qui doit être levé) ; l’étude de la mise en place de l’informatisation des emprunts par la BCMN sur place au Louvre par douchette afin d’éviter d’avoir à déménager deux fois (Louvre vers BCMN et retour) les ouvrages récolés lorsque cela n’est pas nécessaire. Lors d’une réunion au Louvre en septembre avec Claudia Ferrazzi, Antoinette Le Normand-Romain a ainsi proposé des solutions de simplification des procédures jusque-là appliquées. Cette instance de pilotage pourrait se réunir trimestriellement, avec la présence des directeurs des institutions une fois par an, et présentation des décisions devant le conseil scientifique. Elle pourrait également décider des dates de déménagement (par exemple, le déménagement des ouvrages des antiquités égyptiennes gagnerait-il à être anticipé ?), et serait en charge du suivi des indicateurs d’avancement des travaux préparatoires du déménagement. Suite à l’accord des deux institutions partenaires du Louvre, la première de ces réunions tripartites a été planifiée le 12 novembre 2012.

#### La simplification des procédures de pointage de listes

La simplification des procédures d’identification des ouvrages destinés à rester au Louvre est un enjeu tant pour le Louvre, comme on l’a vu plus haut, que pour la BCMN et l’INHA qui ont des calendriers stricts à respecter et gagneront en rapidité.

On peut synthétiser les dispositions actuelles dans un tableau :

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Cas de figure** | **Rôle de la BCMN et de l’INHA** | **Rôle du Louvre** | **Volumétrie concernée** | **Remarque** |
| Champs couverts | Fournir les listes ? | Identifier dans la cote X (périodiques) et les autres cote les documents qui se rapportent aux domaines des AE, AO et AI | B, BC et CA = env. 8700 volumes.  Autres : non identifié. | Les cotes B, BC et CA, sont transférées d’office.  Les demandes du Louvre dans la cote X sont transférées si validées (doivent concerner *exclusivement* les domaines non couvert).  Les demandes du Louvre dans les autres cotes pourront faire l’objet de dépôts (selon quelle règle les dépôts seront-ils acceptés ? Doublons ?). |
| Emprunts | Fournir des listes d’emprunts et d’emprunteurs | Rendre les ouvrages | 6 500 ouvrages |  |
| Dépôts | Récolement avec le Louvre. | Récolement avec la BCMN. Demande de dépôts pour les « indispensables ». | 13 000 ouvrages | Les dépôts seront souvent des doubles, ne seront-ils accordés qu’à cette condition ? Quid des dépôts qui sont des propres du Louvre ? |
| Doublons | Fournir des listes (incomplètes) et statuer sur les demandes complémentaires au cas par cas | Pointage d’une première liste incomplète. Demande complémentaire pour des « indispensables » | 60 000 ouvrages | Indispensables accordés s’il s’agit de doublons. |
| Dons et legs | Identifier les dons et legs |  |  | Actuellement, la BCMN signale qu’elle n’effectue pas ce travail. |
| Catalogues du Louvre | Numérisation effectuée. Identifier les doubles qui pourront aller à l’INHA |  |  | Par défaut, les catalogues antérieurs à 1920 restent au Louvre. |
| Guides de Paris |  | Doit formellement les réclamer |  |  |
| Documents patrimoniaux | Fournir pour la cote V la liste des 722 cotes | Identification des ouvrages à numériser ou à conserver |  |  |
| Catalogues de ventes |  |  |  |  |
| Manuscrits | Identifier ce que l’INHA veut numériser. |  |  | Documents des conservateurs et archéologie des AE et AO restent au Louvre |
| Tirés à part | Identifier ceux qui correspondent à des manques |  |  | Restent au Louvre sauf manques identifiés pour l’INHA. |
| Textes de référence, usuels |  | Identifier les « indispensables » + demandes de dépôt. |  | Est-ce la règle du doublon qui s’applique ? |

* Action 3 : simplifier l’identification des ouvrages restant au Louvre

On peut simplifier ce tableau de la façon suivante, en indiquant pour le Louvre seulement deux cas de figure opérationnels :

* **Le Louvre se voit attribuer sans avoir à les pointer** les cotes B, BC, et CA, les catalogues antérieurs à 1920, les documents manuscrits des conservateurs du Louvre et relatifs à l’archéologie des AE et des AO, les tirés à part (sauf demande argumentée de la BCMN/INHA sur des manquants), les dépôts et legs au Louvre (sous réserve d’un accord sur le fait qu’il s’agit de dépôts ou legs au musée). On notera que cela n’empêchera pas un nécessaire récolement.
* **Le Louvre présente à l’INHA la liste des autres ouvrages qu’il souhaite conserver** afin de mener à bien ses travaux de recherche, parmi ceux qui sont actuellement dans les départements (dépôts, emprunts) ou à la BCMN. L’INHA et la BCMN les attribueront directement s’ils identifient qu’il s’agit de doubles et éventuellement après discussion s’il s’avère que ce ne sont pas des doubles mais qu’ils sont indispensables au Louvre (et suivront en cela les recommandations des cas de figure détaillés jusqu’à maintenant). Pour information, l’INHA et la BCMN fourniront, lorsque cela sera techniquement faisable (fin des travaux d’entrée dans le SUDOC et requête informatique plus performante), la liste complète et réelle des doublons entre les deux institutions. Les discussions d’arbitrages auront lieu dans le cadre des réunions tripartites Louvre/BCMN/INHA.

Cette proposition de simplification émane d’une idée d’Antoinette Le Normand-Romain en réunion avec l’administratrice générale adjointe du Louvre le 15 septembre 2012, et soumise ensuite à la BCMN. Elle a été discutée et actée lors de la première réunion tripartite du 12 novembre 2012. D’une certaine façon, on peut presque affirmer que cette disposition ne change rien et que c’est déjà ainsi que les équipes fonctionnent depuis le groupe de travail de 2010. Cependant, la grosse différence entre la façon de procéder actuelle et cette proposition se situe dans le calendrier et le nombre de listes. Dans l’application stricte des recommandations du groupe de travail de 2010, ainsi qu’elle est menée par l’équipe de Mme Thomé, le Louvre se voyait remettre à plusieurs reprises des listes différentes sur lesquelles émettre des choix dès maintenant en s’interrogeant sur la règle d’attribution qui lui permettrait de revendiquer chaque ouvrage. Dans cette nouvelle configuration, le Louvre peut émettre une liste unifiée de souhaits, ne tenant pas nécessairement compte de la nature de l’ouvrage (doublon, indispensable, dépôt, etc.), et la fournir à une date ultérieure, notamment une fois que la BCMN et l’INHA auront pu présenter pour information une liste exacte des doublons entre leurs deux catalogues. Ainsi le Louvre n’a plus que trois chantiers à mener : récolement et restitution des emprunts, récolement des dépôts avec la BCMN, et soumission d’une seule liste de souhaits par département (en dehors des cotes déjà accordées). Cette démarche permet d’ailleurs de se concentrer sur la cohérence du futur fonds des bibliothèques du Louvre plutôt que sur ses règles d’attribution. Il s’agit toujours d’un travail très important qui est déjà commencé et pour lequel les efforts ne doivent pas faiblir. Mais il peut être mené selon une logique propre à chaque département, sans être soumis à des listes et dates intermédiaires imposées par la BCMN, et sans entrer dans une réflexion sur la nature des ouvrages (doublon, indispensable, etc.).

Si la BCMN et l’INHA sont d’accord avec cette simplification opérationnelle qui ne modifie donc pas sur le fond les décisions de partage des collections d’après le groupe de travail de mai 2010, la première réunion tripartite devra définir des dates butoir pour ce processus.

* Action 4 : fixer une date de remise des souhaits du Louvre sur les ouvrages à conserver et une date de réponse détaillée BCMN/INHA.

Une exception à la simplification des demandes pourra être envisagée : la BCMN se sépare actuellement d’ouvrages non cotés, qui n’apparaissent pas sur ses inventaires et qui sont des doubles non répertoriés. Elle les propose en priorité au Louvre et les donnera sinon à d’autres bibliothèques pour faire de la place dans ses armoires.

#### Le choix du statut des ouvrages qui restent au Louvre

On remarque que le rapport du groupe de travail de mai 2010 nomme « demande de dépôts » les ouvrages que le Louvre souhaiterait voir rester au musée après départ de la BCMN. Ce point mérite plus ample discussion. Plusieurs options semblent s’offrir dans ce cas de figure, parmi lesquelles le dépôt ou l’affectation. Ces statuts impliquent des contraintes de gestion différentes pour le Louvre et sont peut-être également assortis d’exigences différentes en termes de mise à disposition auprès du public[[36]](#footnote-36). Le Louvre ne recevant aucune ressource complémentaire pour ouvrir ses bibliothèques au public (ce qu’il fait déjà mais dans des conditions différentes selon les départements), il ne peut s’engager à laisser les ouvrages dans les mêmes conditions de consultation qu’à la BCMN. En revanche, le Louvre pourrait accepter de mettre en ligne son catalogue ou de le rendre consultable par les utilisateurs de l’INHA pour d’éventuels prêts entre bibliothèques. La question de l’accueil des publics pour les collections non couvertes par INHA peut rester ouverte mais remise à une décision ultérieure si les pouvoirs publics peuvent apporter le financement correspondant. L’accueil des publics pour les domaines couverts par l’INHA, en revanche, ne fait pas forcément sens puisque l’ensemble du processus de déménagement de la BCMN vers l’INHA vise à créer une bibliothèque parisienne unique au fonds le plus complet possible.

* Action 5 : réaliser une étude juridique complète du statut des ouvrages restant au Louvre

Cette étude permettrait de mesurer les implications de chaque statut. A première vue, un dépôt serait adapté si le Louvre voulait en priorité conserver la traçabilité du fonds, ne pas le dépecer, et même envisager la réversibilité du processus. Le musée devrait en contrepartie permette le récolement régulier de ce dépôt par l’INHA. Une affectation semblerait en revanche plus souhaitable si le Louvre souhaitait simplifier et homogénéiser sa gestion des ouvrages. On remarquera que certaines cotes ont déjà fait l’objet d’une décision d’affectation : « *Par arrêté du 29 décembre 2006, certaines séries, qui avaient auparavant fait l’objet d’un pré-récolement à le suite des mouvements des collections, ont déjà été intégrées virtuellement sous la forme d’un transfert d’affectation à l’INHA : il s’agit des cotes X (périodiques), J (sciences auxiliaires de l’histoire), M (arts décoratifs), OC (collections privées). ».* Beaucoup d’interlocuteurs redoutent que la formule du dépôt, généralement la seule envisagée dans le vocabulaire du groupe de travail de 2010, se révèle une solution peu adaptée : « *Imaginer un simple « dépôt » au Louvre laisse entendre qu’un jour, sur de nouvelles dispositions de l’INHA, le fonds ainsi déposé pourrait quitter le DAE et placer du jour au lendemain la bibliothèque dans une situation inextricable : les collections ne pourraient plus être complétées, les périodiques démantelés etc. Sans compter les habituelles restrictions inhérentes au dépôt d’ouvrages (reliure, prêts ou autres opérations soumises à autorisation). En outre, l’intérêt de la traçabilité du fonds BCMN/INHA se justifierait si on pouvait isoler ce fonds comme une entité à part entière, en lui attribuant par exemple une salle ; outre l’impossibilité physique et financière d’un tel scenario, cela ne fait d’autant moins sens pour les Antiquités égyptiennes que plus de la moitié des ouvrages qui demeureront au Louvre sont de fait déjà intégrés physiquement dans les rayons de la bibliothèque et que la moitié qui reste à venir viendra simplement et logiquement compléter ces mêmes rayons. Conserver le spectre d’un « dépôt réversible » telle une épée de Damoclès au-dessus de nos têtes rendrait donc impossible la gestion du fonds de manière cohérente. Dans ces conditions, la cession du fonds semble être la meilleure solution*. »[[37]](#footnote-37)

#### La collaboration numérique.

En gagnant son autonomie complète sur ses bibliothèques, le Louvre va devoir également se choisir une politique numérique des bibliothèques. Trois axes sont d’ores et déjà nécessaires à mettre en place, et une collaboration accrue avec l’INHA sur ces trois sujets permettrait de profiter de leur plus grande expérience voire, dans certains cas, de leurs moyens :

**Le logiciel de gestion des bibliothèques**.

Le logiciel actuel du Louvre (Loris, qui est utilisé pour trois bases du musée : Malet pour les bibliothèques de département, Médiathèque et Liber pour les directions ; il gère aussi la bibliothèque du personnel), mis en place au début des années 90, est en fin de course et doit être remplacé rapidement. L’éditeur (société Ever) a prévenu ses clients de la fin de la maintenance sur ce produit. La société Docxulting, en charge de la tierce maintenance applicative de ce logiciel pour le Louvre, a alerté la DSI sur les risques courus par le logiciel. Loris est obsolète depuis 2009-2010. Le remplacement de la base a été prévu dans le schéma directeur informatique 2009-2011, mais ce projet a dû être arbitré négativement (priorité 2), faute de ressources humaines pour le mener. Le même arbitrage défavorable s’est reproduit pour le schéma directeur 2012-2014[[38]](#footnote-38), toujours conditionné par la décision de la direction sur une ressource de chef de projet à la DSI[[39]](#footnote-39). Il ne s’agit pas cependant d’un simple changement d’outil : l’analyse des travaux nécessaires a surtout mis en lumière les incohérences, erreurs et hétérogénéité de ces bases, imputables à l’absence de pratiques communes, de charte et d’administrateur. Qui plus est, les fonds de certains départements ne sont pas enregistrés dans ce catalogue mais sur d’autres bases *filemakers*, en dehors des règles bibliothéconomiques qui permettent l’échange de données. La mise en place d’une base de bibliothèque aux normes professionnelles en vigueur permettrait de réparer ce qui est aujourd’hui un manque regrettable pour la recherche au Louvre[[40]](#footnote-40). En plus d’un renfort de maîtrise d’œuvre (DSI), ce projet nécessite donc un vrai travail sur le contenu relevant de la maîtrise d’ouvrage[[41]](#footnote-41).

* Action 6 : financer un programme de refonte du catalogue collectif des bibliothèques et le doter d’un chef de projet informatique
* Action 7 : mettre le catalogue des bibliothèques en ligne dans le portail commun piloté par l’INHA.

Une telle collaboration permettrait d’une part de bénéficier de l’expérience de l’INHA, mais aussi de satisfaire virtuellement la mission de mise à disposition des ouvrages du musée (dans la mesure où le Louvre n’a pas les moyens humains et en locaux de recevoir davantage de public), et de bénéficier du réseau de notices du SUDOC[[42]](#footnote-42). L’estimation du coût de la refonte du catalogue des bibliothèques du Louvre, médiathèque comprise, est de 300 000 euros à budgéter par la DSI[[43]](#footnote-43) pour l’achat du logiciel et sa mise en œuvre, et de 80 jours de prestation de nettoyage et de mise à jour des notices[[44]](#footnote-44), besoin très ponctuel à externaliser. Il faut y ajouter le coût humain de la conception, du suivi et de la coordination. L’un des enjeux de cette opération serait également le degré de dialogue entre ce catalogue et le module bibliographique de Museum Plus.

**La numérisation des ouvrages**.

Le transfert de la BCMN a déjà permis de mettre en place une politique de numérisation par la BCMN de certains fonds intéressant le Louvre.

* Action 8 : se porter candidat à des programmes de numérisation de l’INHA

Cette politique pourrait être continuée et le Louvre pourrait se porter candidat à des programmes de numérisation de l’INHA. Le rapport du groupe de travail de mai 2010 stipule que «  *la numérisation des documents hors droits sera évidemment développée. Elle pourra être effectuée dans le cadre des programmes de l’INHA – un programme national de numérisation d’imprimés en histoire de l’art, piloté en commun par la BnF et l’INHA, est en préparation – ou de manière plus spécifique, en réponse aux besoins des conservateurs du Louvre. La reproduction à la demande permettant d’obtenir un fac-simile du document original doit aussi être étudiée.* ». Le Louvre peut aussi simplifier et rendre naturelle cette démarche en interne par l’acquisition des outils de scanners appropriés[[45]](#footnote-45). Toute une réflexion sur le stockage, l’indexation, l’utilisation, la propriété, etc. des documents numérisés devra alors être entreprise. La question de la diffusion des documents numérisés nécessite également une analyse juridique.

* Action 9 : acquérir des scanners de bibliothèque et mettre en place une politique de numérisation/conservation des fichiers numérisés (d’un point de vue juridique, informatique, archives…)
* Action 10 : réaliser une analyse juridique des conditions d’utilisation et de réutilisation des documents numérisés

**Les abonnements électroniques**.

Les abonnements de la BCMN concernant les départements non couverts par l’INHA sont arrêtés à partir de 2013. Le Louvre doit donc dès cette année budgéter et remplacer les abonnements qu’il juge nécessaire pour ces trois départements. Le départ de la BCMN en 2015 entraînera le même effet pour les autres départements. Le Louvre a obtenu la liste de ces abonnements, avec des estimations budgétaires, en septembre 2012. Il s’agit pour le Louvre de décider entre :

* le réabonnement au périodique (de plus en plus papier + numérique)
* la consultation de la version électronique seule proposée dans les bouquets numériques (elle est parfois proposée pour les numéros de plus de cinq ans seulement)
* l’abandon de l’abonnement qui ne correspond pas à un besoin du musée.

Les abonnements stoppés par la BCMN sont de 12 titres aux AE pour un montant TTC estimé à 1227€, 8 titres aux AI pour un montant estimé à 2710€, 35 titres aux AO pour un montant estimé à 2572€.[[46]](#footnote-46)

* Action 11 : effectuer pour 2013 les abonnements correspondant aux abandons de la BCMN

Il est rappelé ici que la nécessité d’une mise en concurrence dépendra du montant annuel des abonnements récurrents.

* Action 12 : examiner le cadre juridique de l’achat d’abonnements

Les bouquets numériques ne devraient pas représenter un investissement financier important pour le Louvre. En effet, le rapport du groupe de travail de mai 2010 stipule, dans le chapitre « offre de la bibliothèque de l’INHA » : « *En ce qui concerne les abonnements aux bases de données électroniques, un groupe des bibliothèques d’art est à constituer au sein du consortium national Couperin, afin que ces dernières bénéficient de meilleurs tarifs. Par ailleurs l’INHA mettra en place début 2011 l’accès distant pour ses lecteurs à la documentation électronique à laquelle la bibliothèque est abonnée (à ce jour, 25 bases de données et 1000 périodiques électroniques).* » . L’accès du Louvre aux bouquets numériques de l’INHA a été confirmé en réunion Louvre / BCMN du 4 juillet 2012. L’INHA a officialisé ce point par courrier du 16 novembre 2012, assurant que les détenteurs d’une carte de lecteur à la BINHA bénéficieront de l’accès distant aux ressources électroniques au cours du 1er trimestre 2013. Le Louvre et l’INHA ont décidé de se rapprocher début 2013 afin de procéder, par dérogation par rapport aux procédures habituelles, à une mise à jour collective des cartes de lecteur. L’INHA est également d’accord pour organiser des formations à l’usage des ressources numériques. On rappellera simplement ici que les bouquets numériques à l’heure actuelle ne remplacent en aucun cas, ou extrêmement rarement, l’usage des revues papier (pas la même consultation, présence différentes des images, mise en dossiers documentaires, séries, « mur roulant » des dates de mise en ligne, souvent de cinq ans, qui ne permet pas d’avoir accès à la dernière actualité, etc.). Il s’agit plutôt d’une fonctionnalité supplémentaire, indispensable à tout chercheur et étudiant, permettant l’usage indispensable d’un moteur de recherche.

* Action 13 : aider à la mise à jour des cartes de lecteur des personnels du Louvre et mener des opérations de formation.

**L’expérimentation**.

La médiathèque mène actuellement une expérimentation sur l’organisation et l’interrogation des données numériques accessibles aux lecteurs dans le Louvre et hors Louvre (« web de données »). Une politique globale d’innovation et d’excellence pourra être mise en place pour les bibliothèques du Louvre une fois qu’elles seront coordonnées et inventoriées dans un catalogue normalisé complet. Cette politique d’innovation pourrait gagner à être menée avec l’aide de l’INHA. C’est pourquoi on préconisera que les réunions tripartites mentionnées plus haut, laissent également la place à une concertation sur la recherche et le développement et perdurent une fois le transfert de la BCMN terminé.

* Action 14 : se concerter avec l’INHA et la DSI sur une politique de recherche et développement des outils des bibliothèques

#### Les conditions de consultation, de prêt et de reproduction

La convention de 2004 stipule[[47]](#footnote-47) qu’ « *après le transfert physique des collections sur le site de Richelieu, l’INHA garantira aux catégories d’usagers actuelles de la BCMN une qualité d’accès et de service au minimum équivalente à celle dont les usagers bénéficient actuellement.* » La description des futures conditions de consultation de la bibliothèque de l’INHA par les personnels scientifiques du Louvre est un sujet d’inquiétude des agents habitués aux facilités de la BCMN. Les places de consultation annoncées ont varié avec le temps, les « *445 places de lecture et 265 000 livres et périodiques en libre accès pour les enseignants-chercheurs, les conservateurs, les professionnels du monde de l’art, les étudiants à partir du master, à tout public devant avoir accès à des collections de niveau recherche*.[[48]](#footnote-48) », ont été révisés légèrement à la baisse[[49]](#footnote-49) *«[La salle Labrouste] offre 80% des places de consultation, soit 328 places »* (donc un total de 410 places). « *Le libre accès comportera à terme 230 000 volumes. L’ouverture de 2014 est prévue à 80% d’occupation avec 180 000 volumes dont 40 000 volumes de périodiques reliés* ».

En réunion Louvre/BCMN du 4 juillet 2012, la BCMN a transmis la volonté de l’INHA d’assurer les meilleures conditions possibles aux personnels scientifiques du Louvre. L’INHA en réunion du 12 novembre a réitéré ce souhait en ajoutant souhaiter mettre au point en collaboration avec le Louvre et dès 2013 les règles de consultation, prêt et reproduction d’ouvrages. Une des questions cruciales est de savoir si les places de consultation seront souvent complètes ou non. S’il reste toujours de la place, il ne sera pas nécessaire de prévoir de dispositif particulier pour les personnels scientifique du Louvre. Si en revanche il arrive qu’il n’y ait plus de place, alors il faudra réserver des places pour le Louvre. La question détaillée des conditions d’accès des personnels scientifique du Louvre devra être précisée officiellement, de même que l’accès à tous les personnels scientifiques du Louvre et non uniquement les conservateurs comme il apparaît abusivement dans certains documents. Ce point a été confirmé en réunion Louvre/INHA/BCMN en novembre 2012. Le musée souhaiterait également demander à pouvoir envoyer des « émissaires » du département (une personne du département est envoyée pour une autre pour simplifier les trajets), un système doit être mis en place qui le permette. On peut peut-être également examiner avec les services intérieurs la faisabilité d’un système de navette quotidienne d’ouvrages demandés à distance, comme il en existe entre plusieurs bibliothèques et leurs magasins.

* Action 15 : officialiser les conditions d’accès des lecteurs du Louvre à l’INHA

## La politique des bibliothèques du Louvre

Les dispositions jusqu’ici énoncées ont pour horizon le déménagement de la BCMN en 2015. Elles ne doivent toutefois pas masquer le véritable enjeu pour le Louvre : l’autonomie complète de ses bibliothèques et la mise au point d’une véritable politique en la matière.

### Des conditions matérielles qui contraignent la réflexion

Actuellement, la contrainte principale qui pèse sur la future politique des bibliothèques du Louvre est celle des espaces. Les lieux dévolus aux bibliothèques sont actuellement :

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Lieux** | **Nb volumes** | **Espaces m2** | **ml** | **Accroissement estimé** | **Espaces libres** |
| **BCMN Bibliothèque centrale** | 250 000 | 835m2  (2450-3700)  (300 vol/m2) | 3 850 ml + 2000 ml périodiques et catalogues de vente  pour les 2 |  |  |
| **BCMN annexe de Flore** | 23 000 | 180m2?  (200-350)  (128 vol/m2) |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
| **Rohan** (Sculptures et objets d’art) | 25 000 hors périodiques |  | Doc S : 137ml |  | Non |
| **Flore** (Arts Graphiques et Peintures) | 47 207 hors périodiques | 200 m2 | 943 ml |  | environ 188 ml (Taux de remplissage de 80%) |
| **AE** | 7100 titres dont 4500 BCMN  = 8000 volumes estimés | 86 m2  + bureaux | 261 ml  + 29 ml bureaux | Cote B : 57 ml (mesurés sur place)  + autres ouvrages du domaine dans d’autres cotes | Très faibles  Nécessiterait des réaménagements |
| **Coptes** | 4000 ouvrages estimés dont 320 dépôts BCMN. | Bureaux uniquement | 85 ml ouvrages  11,2ml tirés à part. | Doubles demandés\* : 139 | Plus d’espace disponible. |
| **Byzance ?** | Compris dans les chiffres OA ? |  | 65ml livres  3,2 ml tirés à part. |  |  |
| **AO** | 7350 hors périodiques, y compris dépôts.  En attente d’un fonds de 350 ouvrages (10 ml) | doc : 275m2 dont  bibli : 166m2  + bureaux | 320 ml dont  - 263 ml en salle de lecture et magasins  - 32 ml bureaux  (bureaux)  - 10 ml fonds à venir et | Cote BC : 100ml  + autres ouvrages du domaine dans d’autres cotes | 71 ml  Accueil des nouveaux ouvrages impossible sans réaménagements |
| ***Achemenet*** | *500* | *Bureau* | *- 15 ml (Achemenet)* |  |  |
| **AGER** | 10 971 ouvrages dont 1085 « pseudo dépôts » revendiqués par le Louvre | 2 salles de 24,5m2 soit 49m2 | 288 ml | Doubles demandés\* : 441 ouvrages | 20 ml |
| **AI** | DAI : 6000  Dépôts et emprunts : 1649 | 39,6m2 | 176ml | Cote CA : 23 ml (mesurés sur place)  + autres ouvrages du domaine dans d’autres cotes | 9ml  Accueil des nouveaux ouvrages impossible sans réaménagements |
| **Delacroix** | 2050 volumes |  | 35ml |  | Plus d’espaces disponibles |

*\* sur une première liste incomplète, donc ce chiffre est très certainement minoré.*

Remarque : pour être absolument complet il faudrait inclure dans l’étude les ouvrages détenus dans les directions hors départements (SRD avec 1800 ouvrages, DPC, DPPEA…) ce qui pourrait être éventuellement fait dans un second temps.

A ce recensement des espaces il convient peut-être d’ajouter les espaces rénovés à Denon dans les années 90 pour accueillir une bibliothèque des départements d’Antiques. Ces espaces étaient évalués à 184m2 lors du rapport Bruckmann de 2001. Ils sont à présent occupés par la DML et la surveillance, qui projettent de déménager.

Le départ de la BCMN permet de rebattre les cartes de la localisation des lieux de bibliothèque dans le Louvre : des bibliothèques de proximité, une bibliothèque centrale, en quels lieux ? Il s’agit en premier lieu pour le musée de recenser les lieux existants ou possibles d’implantation des bibliothèques, et les travaux éventuellement nécessaires (soit pour rester dans les lieux actuels, soit pour d’éventuels déménagements. Les lieux occupés par des bibliothèques doivent satisfaire à certaines exigences techniques et de sécurité). Le départ de la BCMN, et la réutilisation des lieux par le Louvre, peut également impliquer des travaux de nature différente selon la destination des locaux, d’autant que l’actuelle BCMN se trouve à l’emplacement d’un projet d’aménagement muséographique.

* Action 16 : faire établir un diagnostic des travaux éventuellement nécessaires sur les lieux de l’actuelle BCMN et des bibliothèques de proximité selon la destination des locaux

L’implantation des bibliothèques du musée est, qui plus est, étroitement liée à la question de l’implantation des bureaux de conservation et des documentations. Ainsi, une bibliothèque commune aux départements d’antiques n’est envisageable qu’avec le déménagement des bureaux correspondant. Or certaines documentations du Louvre, comme certaines bibliothèques, souffrent d’un manque de place important.

* Action 17 : établir les scénarios d’implantation des bureaux de conservation et des documentations du Louvre.

Des premières réunions de travail sur ce sujet ont eu lieu, en juin avec la DAMT et en octobre avec la direction du musée, la DAMT, Françoise Mardrus (DML), Vanessa Szollosi (DML), et Brice Mathieu (DML).

### Deux points de vue sur la vocation des bibliothèques du Louvre

La question des espaces ne peut se trancher qu’avec une vision à long terme de ce que doivent devenir les bibliothèques du Louvre. Deux visions s’opposent sur la nature même de cette bibliothèque :

* **Une grande bibliothèque « centrale** ». Partant du principe qu’« *il n’y a pas de grand musée sans grande bibliothèque* », une première vision est celle d’une bibliothèque d’emplacement central, unique, ouverte au public (et à tout public).
  + ***Avantages*** : visibilité, simplicité de gestion, moins de personnel nécessaire comparé à l’équivalent réparti sur une multiplicité de lieux.
  + ***Inconvénients*** : l’ouverture large au public demande plus de personnel, le lieu unique oblige les personnels scientifiques internes à se déplacer plutôt que d’avoir les ouvrages à proximité. Concurrence avec l’INHA et doublon des investissements publics.

L’inconvénient majeur de cette formule est qu’elle est contradictoire avec la décision prise de créer la BINHA et d’y intégrer la BCMN. La création d’une grande bibliothèque du Louvre qui viserait le même public que l’INHA pourrait être perçue, par les pouvoirs publics, comme un investissement redondant. Le lectorat y serait probablement le même. Ceci est évident sur les champs couverts par l’INHA, plus discutable sur les domaines archéologiques.

* **Une grande bibliothèque de recherche sur plusieurs sites**. Cette vision considère les bibliothèques comme un prolongement des documentations. Elles se trouvent localisées au même endroit et s’enrichissent de façon spécifique à chaque collection, pour mieux la documenter. L’usager est le visiteur de la documentation (chercheur, étudiant), interne ou externe, qui consulte dans un même mouvement des dossiers et des ouvrages. Très spécialisées, les bibliothèques sont engagées dans les réseaux de catalogues en ligne et permettent aux chercheurs d’avoir accès à leurs fonds de cette façon, complémentaire à celle des grandes bibliothèques parisiennes.
  + ***Avantages*** : prolongation de la politique des bibliothèques de proximité. Implication forte des personnels des conservations. Facilité d’usage pour les chercheurs et étudiants usagers des documentations.
  + ***Inconvénients :*** ouverture au public spécialisé uniquement. Dispersion des locaux (peut constituer également un avantage dans le contexte de recherche d’emplacement dans le musée).

La question posée ici est « qu’est-ce qu’une bibliothèque de musée ? ». L’histoire de la BCMN, et la confrontation de son fonds avec celui de l’INHA, est révélateur :

« … *bibliothèque professionnelle avant tout, la BCMN a dès le départ accordé une place de choix aux publications destinées à l’étude des œuvres : catalogues de musées français et étrangers, catalogues d’expositions, catalogues de vente et bulletins de musée constituent ses points forts et sont encore l’objet d’une veille permanente* »[[50]](#footnote-50).

Dans le même texte, Françoise Petitou cite l’étude Bossard pour montrer cette différence entre l’INHA et la BCMN :

« … *d’un côté, pour la BAA, une ‘bibliothèque universitaire couvrant l’ensemble des domaines de l’art et de l’archéologie’ ; de l’autre, pour la BCMN, une ‘bibliothèque des conservateurs, couvrant les domaines des différents départements des musées et centrée davantage sur les œuvres elles-mêmes que sur l’histoire de l’art en général’* ».

C’est également la notion de bibliothèque de musée qui se joue dans les positions respectives de Denis Bruckmann[[51]](#footnote-51) dans son rapport de 2001 et la réponse ci-après, formulée par Jacques Foucart[[52]](#footnote-52), conservateur et ancien responsable du service d’études et de documentation du département des peintures :

*« … les bibliothèques sont au premier chef des outils de recherche à la disposition du personnel des musées. Le public n’est pas leur premier principe ou alors, ce public est restreint et scientifique. Il faut que les choses soient clairement vues et dites. Ces bibliothèques n’ont pas vocation à être des substituts – et des concurrents – à la bibliothèque de l’INHA qui aura manifestement à répondre par deux types de consultations et de locaux à une lecture restreinte, universitaires, hautement spécialisée comme à une lecture plus large, plus populaire, vulgarisatrice, type BPI. Mais au niveau du Louvre, le problème (et l’urgence) ne sont nullement là. Il s’agit d’abord de permettre et faciliter aux départements leur vocation de recherche. Si les documentations sont assez ouvertes au public, les bibliothèques du Louvre, elles, ne sont pas là pour cela. Leur public, car il y en a tout de même un, est de nature toute muséale. »*

Un autre dialogue se dessine entre le tenant de la bibliothèque centrale grand public (Denis Bruckmann) et celui des bibliothèques scientifiques en réseau (Jacques Foucart).

*« Les scénarios de fonctionnement s’organisent autour d’une centralisation plus ou moins forte. Ils vont de la bibliothèque centrale, unique et omnipotente, jusqu’à des bibliothèques par département, avec quelques possibilités intermédiaires et des variantes fonctionnelles. Le problème auquel est confronté le Louvre n’est pas inédit. Il n’est pas sans équivalent avec certains aspects réseau de l’activité des bibliothèques (par exemple, les acquisitions partagées, la conservation partagée, la catalogage en réseau, ou encore la décentralisation de la consultation d’ouvrages identiques) mais il évoque surtout celui qu’on connaît dans nombre d’organismes aux structures décentralisées : par exemple une bibliothèque universitaire qui doit collaborer avec les bibliothèques des unités de recherche, ou encore un grand organisme (tel le CNRS) qui dispose de bibliothèques centrales collaborant avec des bibliothèques de laboratoire. L’expérience montre que nulle part ces collaborations ne vont sans difficulté, moins techniques que de prééminence. Elles sont partout plus coûteuses qu’un équipement unique. »*

Réponse de Jacques Foucart :

*« … on eût aimé savoir si un coût de fonctionnement avec des bibliothèques décentralisées serait tellement plus élevé qu’avec une instance centrale. Dans le cas du Louvre, la disparité des départements et de leurs besoins culturels est telle qu’elle aurait dû faire immédiatement réfléchir. Quoi de commun entre les enquêtes proprement archéologiques et notoirement quantitatives et celles, toutes axées sur l’histoire de l’art et donc d’essence qualitative, des départements Beaux-Arts ! Les champs d’étude, les difficultés, les moyens sont radicalement différents. Imposer le même moule à des musées en fait tellement étrangers est un non-sens. On court à l’échec. En fait, plus la gestion des bibliothèques sera proche des départements, meilleure et, partant, plus sage et prudente, plus économique elle sera. »*

### Scenarii passés en revue : quatre niveaux de déconcentration

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1. Nouvelle bibliothèque centrale | 2. Une bibliothèque transversale pilote de trois pôles de proximité | 3. Une cellule de coordination de trois pôles de proximité | 4. Trois pôles de proximité, dont un coordonnateur |
| Lieux | Soit ancienne BCMN, soit un autre lieu (demande beaucoup d’espaces) | Trois pôles : Flore, Rohan, re-création d’un troisième pôle Antiques (Mollien ou porte des Arts ?)  + un quatrième lieu pour une bibliothèque transversale | Trois pôles : Flore, Rohan, re-création d’un troisième pôle Antiques (Mollien ou porte des Arts ?) | Trois pôles : Flore, Rohan, re-création d’un troisième pôle Antiques (Mollien ou porte des Arts ?) |
| Usagers | Mêmes usagers que l’INHA, + marginalement des visiteurs du musée | Bibliothèque transversale peut attirer des étudiants peu spécialisés. Pôles de proximité pour les usagers des documentations (chercheurs spécialisés) | Pôles de proximité pour les usagers des documentations (chercheurs spécialisés et étudiants) | Pôles de proximité pour les usagers des documentations (chercheurs spécialisés et étudiants) |
| Personnels | Gains de productivité sur la gestion du fonds, mais besoin de personnels important pour l’accueil des publics (actuellement, BCMN strictement = 26 ETP) | Personnels actuels + personnels du quatrième lieu | Personnels actuels + 1 personne en coordination centrale | Personnels actuels + 1 personne pour dégager du temps pour le coordonnateur appartenant à l’un des pôles. |
| Pilotage | Service propre, rattaché à la DML ou à une direction d’appui scientifique | Service transversal rattaché à la DML ou à une direction d’appui scientifique pilote les autres pôles, risque de difficultés hiérarchiques si sa légitimité n’est pas établie (un intermédiaire supplémentaire). | Un coordonnateur rattaché à la DML ou à une direction d’appui scientifique pilote les autres pôles, risque de difficultés hiérarchiques si sa légitimité n’est pas établie (un intermédiaire supplémentaire, qui n’a pas la légitimité d’être dans l’opérationnel). | Un pôle prend le pilotage des autres pôles. Légitimité opérationnelle si c’est un fond important, non isolé. |
| Avantages | Lisibilité, grand projet | Sorte de moyen terme entre les deux extrêmes | Mise en place légère et coordination assez lisible | Mise en place légère et coordination légitime. Demande le moins de personnels supplémentaires |
| Inconvénients | Redondance avec l’INHA  Investissements financiers et en personnels inenvisageables actuellement | Risque d’être peu lisible, de créer beaucoup de conflits de compétences et demande de créer des postes | Risque que cette coordination extérieure, isolée et non opérationnelle, ne soit pas légitime. | Risque pour le coordonnateur de ne pas se dégager assez de temps. Risque que le Louvre ne lui garantisse pas le renforcement de son équipe. |

En reprenant l’idée qu’une bibliothèque se définit par la conjonction d’un lieu, d’une collection, d’une équipe, d’un circuit du document et la réception d’un public[[53]](#footnote-53), détaillons ici quatre scenarii de mise en œuvre, qui permettent d’aller du plus centralisateur (une grande bibliothèque centrale grand public) au plus déconcentré (un réseau de bibliothèques de recherche) :

1. la mise en œuvre d’une nouvelle bibliothèque centrale du Louvre qui remplace l’ancienne BCMN et les bibliothèques de proximité ;
2. trois pôles de bibliothèques de proximité, encadrés par un service des bibliothèques qui les pilote et gère une quatrième bibliothèque commune pour les usuels et les documents transversaux ;
3. trois pôles de bibliothèques de proximité, pilotés par une cellule de bibliothèque placée à la DML ou dans une direction d’appui scientifique, qui ne gère pas de bibliothèque en propre ;
4. trois pôles de bibliothèques de proximité, dont un pôle pilote.

On remarque que certains aspects de ces propositions ressemblent à certains scenarii du rapport Bruckmann. Des remarques de ce rapport, et des remarques transmises à son propos par les départements du Louvre, sont encore largement valables douze ans après.

**Scénario 1 : une redondance de la dépense publique inenvisageable**

Le scénario n°1 qui implique de recréer une bibliothèque centrale potentiellement concurrente de l’INHA ne peut être envisagé. Il représente une redondance de la dépense publique qui n’a de sens ni économiquement ni pour les usagers.

**Scénario 2 : des dépenses élevées et un redéploiement des personnels au profit d’une bibliothèque des Antiques ouverte au grand public Porte des Arts**

Le positionnement d’ouverture au grand public n’est plaidable que pour les domaines non couverts par l’INHA. Dans le scénario n°2, cette ouverture grand public est permise par la création d’une quatrième bibliothèque dédiée aux documents transversaux (notamment aux usuels) et qu’on peut imaginer plus particulièrement adossée à un pôle de bibliothèque de proximité des Antiques recréé, lui-même largement ouvert au public. Ce scénario ne serait envisageable qu’au prix d’importants travaux et du déménagement des départements des AO et des AGER (et des AI et de Byzance ?). En effet, des espaces d’accueil importants devraient être mis en place, qu’on n’imagine possible qu’à l’emplacement actuel de la BCMN (ce qui interdit le projet muséographique envisagé à cet emplacement). Les départements d’antiques, pour pouvoir utiliser leur outil de travail, auraient besoin de déménager pour se réunir porte des Arts. Les coûts de ce scénario sont élevés, de même que les coûts humains : l’accueil du public nécessiterait la création de plusieurs postes d’accueil. Ils ne sont envisageables, à effectifs constants pour le Louvre, qu’avec un important redéploiement d’effectifs.

Ces deux premiers scénarios sont peut-être néanmoins contenus dans un autre projet, qui n’est pas le projet des bibliothèques des départements mais celui d’un centre de ressources grand public, prévu dans le projet pyramide dans une phase ultérieure sous conditions de financements.

**Scénario 3 : la poursuite de la logique des bibliothèques de proximité et le risque organisationnel**

Le scénario 3, comme le scénario 4, prend résolument le parti d’un réseau de bibliothèques scientifiques spécialisées au plus près des départements. Leur public privilégié est celui des spécialistes, internes ou externes au Louvre, et elles se positionnent comme un complément de l’INHA, notamment par la mise en commun des catalogues et le prêt inter-bibliothèques. Pour être complets et réalisables du point de vue des espaces et des personnels, ces scenarii ne peuvent se contenter du *statu quo* par rapport à la situation existante : l’accroissement des fonds dans les espaces actuels et la bonne gestion coordonnée des différents pôles n’est pas réalisable dans les moyens existants. Ce scénario nécessite donc en premier lieu l’élargissement des espaces, et en second lieu la création d’un poste de coordination. L’élargissement des espaces est possible en terminant le projet de bibliothèque de proximité des Antiques :

* soit en adjoignant les espaces de bibliothèque Denon (sur la cour Lefuel) aux espaces existants des AO et des AGER, donc en déménageant à terme les bureaux des AE (et des AI et de Byzance ?) pour les rapprocher de leur outil de travail.
* soit en utilisant les espaces de l’actuelle BCMN (ce qui interdit les aménagements muséographiques) et en déménageant les bureaux des AE, des AGER (et des AI et Byzance ?) porte des Arts.

Les espaces des bibliothèques de Rohan pourraient également être élargis (au niveau du 6ème étage) mais l’urgence est moins importante car ces bibliothèques ne recevront pas des fonds très significatifs de la BCMN puisqu’il s’agit de champs couverts par la BINHA[[54]](#footnote-54).

Le scénario 3 se distingue du scénario 4 par la forme revêtue par la coordination. Dans le scénario 3, cette coordination est réalisée par un coordonnateur des bibliothèques situé au niveau de la DML, directement rattaché à l’administratrice générale adjointe ou dans une structure d’appui scientifique. Ce dispositif de coordination, s’il semble simple à première vue, doit être jugé à l’aune de l’expérience des années 90 : un tel coordonnateur des bibliothèques avait été nommé auprès de la DML, mais la coordination avait été si difficile que cette organisation avait été abandonnée.

On peut prendre un exemple précis de cette coordination : la centralisation des acquisitions. Le rapport Bruckmann[[55]](#footnote-55) l’évoque ainsi :

*« Dans la période 1995-2000, le conservateur en charge du projet a centralisé les acquisitions de quatre départements (les 3 départements d’antiques et la département des sculptures). Les autres départements n’ont pas consenti à cette centralisation. Depuis le départ du conservateur, chaque département assume ses acquisitions. La centralisation a laissé plutôt un bon souvenir : les tâches relatives aux acquisitions (choix des fournisseurs, vérifications de disponibilité, commandes, suivi, etc.) sont maintenant à la charge des départements. L’essentiel aux yeux des départements n’est pas la filière d’acquisition, mais la sélection des ouvrages qu’ils estiment légitimement être leur prérogative. »*

Cependant, il n’y a apparemment pas unanimité sur cette appréciation, ainsi Jacques Foucart rectifie-t-il, de son point de vue :

*« L’évocation des faits est singulière. Le récit est biaisé. Non, la centralisation des acquisitions n’a pas laissé bon souvenir car elle aboutit à ce résultat paradoxal et affligeant que, pour certains départements (un des trois antiques), les crédits ne purent être entièrement engagés ! C’est parce qu’ils redoutaient justement ce risque que les Peintures-Dessins et les Objets d’art se refusèrent à abandonner leurs propres modes d’acquisition pour leurs bibliothèques. Mme Jeanneney [Ndla : l’administratrice générale d’alors], quelque peu dépitée, les laissèrent libres de leurs choix et de leurs processus d’enrichissement. Bien leur en a pris justement vu ce que nous apprîmes l’année suivante et que nous avons rapporté à l’instant. Eloquente faillite du centralisme des achats ! Dire que ‘l’essentiel, aux yeux des départements, n’est pas la filière d’acquisition mais la sélection des ouvrages’ est spécieux : l’un est indissociable de l’autre. Pour être bien respectée et suivie, une sélection doit forcément englober le mode d’acquisition. C’est parce qu’autrefois, la BCMN jouait un rôle discrétionnaire que les Peintures se sont lassés de toujours émettre des vœux sans possibilité d’application réelle ni de contrôle. Mieux vaut suivre le procès dans son entier pour être sûr d’être bien servi ! Et la discussion même entre demandeurs au sein d’un département, à un échelon très rapproché, voire immédiat est la procédure la plus fructueuse et la plus stimulante. Plus il y a de proximité et d’échanges, plus il y a d’efficacité dans la quête puis la satisfaction des besoins, plus vivante aussi sera notre communauté scientifique, celle que constitue, si précieuse à nos yeux, le Louvre. »*

L’atelier de travail mené sur ce sujet nous semble conforter le point de vue de Jacques Foucart. Les participants étaient *a priori* favorables à une coordination extérieure de cette forme. Mais lorsque l’atelier s’est attaché à recenser précisément les attributions de ce coordonnateur, il est apparu rapidement que les agents chargés d’une bibliothèque estimaient qu’un certain nombre de décisions et choix, notamment sur les acquisitions, relevaient de leur travail de bonne gestion de la bibliothèque et non d’un tiers extérieur (ce que le rapport Bruckmann ne nie pas : *« la sélection des ouvrages qu’ils estiment légitimement être leur prérogative*»). Il ne faut pas sous-estimer, dans le cas des acquisitions par exemple, le savoir-faire du bibliothécaire spécialisé qui saura identifier ou trouver l’ouvrage rare dans sa discipline (publié à l’étranger, chez une maison d’édition sans distributeur, épuisé, etc.), la centralisation des achats risquerait de rompre la chaîne du livre (sélection bibliographique, commande, réception, catalogage, rangement). Au-delà de cet exemple précis (mais néanmoins central) des acquisitions, la coordination externe ne se présente donc plus comme une autorité hiérarchique supérieure mais comme une coordination de la logique administrative, une facilitation des décisions communes et de la circulation de l’information, une diffusion de bonnes pratiques. Elle peut sous cette forme être menée de l’extérieur ou de l’intérieur, cette dernière formule, correspondant au scénario 4, nous semblant plus efficace dans la mesure où :

* elle n’ajoute pas une entité dans le circuit décisionnel et, partant, exige moins d’arbitrages au niveau de l’administratrice générale adjointe. On remarque d’ailleurs que le rapport Bruckmann, qui prône une coordination externe, propose pour cela deux comités, un comité de pilotage se réunissant une à quatre fois par an et un comité opérationnel se réunissant quatre à dix fois par an (les deux comités doivent aussi se réunir entre eux une fois par semestre), ce qui ne semble pas aller dans le sens de la fluidité de la prise de décision.
* l’agent en charge de la coordination est plus légitime puisque lui-même confronté opérationnellement sur le terrain aux problèmes nécessitant coordination. On pourrait opposer à cela que le coordonnateur serait alors juge et partie, mais la façon dont informellement de tels ressorts se mettent déjà en place de façon très satisfaisante (par exemple dans l’administration de la base Loris par Marie Fradet, AI, et Pascale Gillet, AGER) nous laissent penser que cette formule serait la plus viable du point de vue organisationnel.

### Le scénario préconisé : trois pôles de proximité dont un coordonnateur

Le scénario que nous recommandons est donc le scénario 4, celui de la concentration des bibliothèques du Louvre autour de trois pôles de proximité, en jouant complètement la carte du réseau des bibliothèques de recherche. Cette notion de réseau, déjà pertinente en 2001, l’est encore davantage plus de dix ans après avec les progrès de l’informatique documentaire en réseau.

#### Les lieux

Comme on l’a vu plus haut, les lieux actuels des bibliothèques du Louvre, même en restant dans la continuité des bibliothèques de proximité, ne peuvent se satisfaire d’un statu quo. Davantage d’espaces doivent leur être attribués, en prenant garde à rester dans la proximité immédiate des documentations et des bureaux de conservation. En élargissant les bibliothèques de Flore (P et AG) et de Rohan (S et O) autant que faire se peut dans leur environnement immédiat (notamment au niveau de Rohan), on doit pouvoir répondre à l’accroissement naturel de ces bibliothèques, sous réserve des études adéquates. Les bibliothèques des antiques en revanche, auxquelles on associe peut-être celles des AI et de Byzance (voir plus loin), s’accroissent significativement avec le départ de la BCMN. Les lieux correspondant au projet de bibliothèque des antiques ont été mis en travaux dans les années 90 mais le projet de bibliothèque de proximité correspondant n’a pas été menée à terme. Le résultat positif des deux autres bibliothèques de proximité invite à suivre leur voie, surtout en considérant que les travaux destinés à recevoir cette bibliothèque ont déjà été faits, au rez-de-chaussée de la cour Lefuel (184m2, à comparer aux 200m2 de Flore, la plus grande bibliothèque du musée remplie à 80% avec 47 000 ouvrages). On pourrait imaginer que les espaces de bibliothèques des AGER (à laquelle il reste des marges d’accroissement) et des AO (qui ne peut en revanche absorber l’accroissement) soient complétées, dans le même bâtiment, des espaces Denon mentionnés ci-dessus (actuellement occupés notamment par la DML et la surveillance qui doivent être positionnés en d’autres lieux du musée dans un avenir proche). Les espaces Denon pourraient peut-être recevoir les ouvrages des AE (actuellement 8000 volumes, après départ de la BCMN 12000 volumes) voire des AI (actuellement 6000 volumes, après départ de la BCMN 7600 volumes), et des parties de bibliothèques (les nouveaux espaces étant considérés comme des magasins), ainsi qu’éventuellement des ouvrages transversaux et certains usuels moins usités que les bibliothèques ont signalé vouloir mettre en commun[[56]](#footnote-56)[1] et/ou des ouvrages communs aux antiques, si cela s’avère pertinent, afin de désengorger la bibliothèque des AO. Ce pôle des antiques, situé à Denon et réparti sur les espaces actuels des bibliothèques des AO et des AGER auxquels on ajouterait les espaces du rez-de chaussé de la cour Lefuel, permettrait ainsi d’absorber l’accroissement considérable dû au départ de la BCMN, sous réserve de confirmation par des études de faisabilité. Mais pour que ce scénario soit complet, il faut envisager également l’impact immédiat sur les bureaux et documentations, c’est à dire le déménagement des AE et voire des AI et de Byzance[[57]](#footnote-57). Il est certain qu’un tel déménagement aurait d’heureuses conséquences pour la transversalité de la recherche entre ces départements. Pour les AE, le désavantage serait de quitter la proximité des salles, mais les conditions actuelles de travail dans les bureaux du département sont devenues extrêmement limites. L’opération devrait comprendre dans un même temps le déménagement de la bibliothèque, de la documentation et de l’ensemble du département. Pour les AO, cela signifie un redéploiement complet de la bibliothèque (comprenant les fonds des bureaux, de la documentation, Arabie, Achemenet et BCMN) partagée entre salle de documentation et magasins un peu plus éloignés. Les bureaux du Louvre sont un vaste jeu de dominos : d’autres services auraient à quitter les lieux et à rejoindre la porte des Arts ou la rue de Rivoli. Toute cette question doit faire l’objet d’une concertation qui dépasse largement cette mission. On notera qu’on raisonne ici en termes d’espaces : ce scénario n’implique pas nécessairement une mutualisation de tous les moyens de bibliothèques des départements concernés, qui nécessiterait une recotation de tout ou partie des ouvrages : il s’agit bien dans un premier temps d’une utilisation commune de nouveaux espaces, charge aux responsables des bibliothèques d’aller plus loin si certaines mutualisations s’avèrent justifiées.

Intellectuellement, il faudrait aussi mentionner un 5ème scénario, qui consisterait à conserver les deux pôles Flore et Rohan chacun communs à deux départements, et des bibliothèques de proximité séparées pour les autres départements. Si ce scénario est envisageable pour certains de ces départements pris séparément (les AE et les AGER) les espaces nécessaires et manquants dans d’autres départements (AI et AO) nous amènent à formuler un scénario de regroupement permettant d’utiliser de façon commune les espaces Denon. Et tant qu’à proposer une telle logique de rassemblement physique, nous l’optimisons dans ce scénario en y associant les AE et les AGER comme le permettent les espaces Denon, ce qui permet également, sans pénaliser les AE qui trouveraient de meilleures espaces de bureaux, de ne pas bloquer les projets muséographiques envisagés Porte des Arts.

* Action 18 : mener une étude de faisabilité de la bibliothèque de proximité Denon et des bureaux et documentations afférents.

Lors de l’étude des locaux, on pourra instruire également une suggestion du département des AO : celle de salles de consultation de certains objets inscrits de la collection (tablettes cunéiformes), ce qui serait extrêmement novateur et ambitieux pour le Louvre.

Le département des AE préconise par ailleurs de procéder sans tarder à un réaménagement des espaces existants dans ce département pour accueillir les nouveaux ouvrages dès maintenant, partant du principe qu’il existe encore de nombreuses inconnues : la capacité des lieux mentionnés à Denon à être extensibles dans le temps (accroissement des bibliothèques), l’alternative de l’accroissement des bureaux des AE à la Porte des Arts, l’interrogation sur les bénéfices de la réunion des départements d’antiques (peu d’ouvrages communs).

#### Les usagers

Dans ce scénario, les usagers sont les personnels des départements et les visiteurs de la documentation. Ce sont aussi les usagers de la BINHA et des autres bibliothèques parisiennes dès lors que le Louvre aura remis en place son catalogue et l’aura intégré dans un portail des bibliothèques d’art sous l’égide de l’INHA. Il n’est pas prévu de moyens d’accueil spécifiques en dehors des moyens déjà existants dans les documentations : en particulier, en l’absence de personnel supplémentaire, les espaces nouveaux Denon ne seraient pas ouverts au public mais seraient des magasins reliés aux documentations qui, elles, reçoivent le public.

#### Les personnels

La logique des pôles de proximité pour les bibliothèques peut être poussée jusqu’au bout. La collaboration entre les peintures et les arts graphiques, ou entre les objets d’art et les sculptures, bien que toujours perfectible, semble vertueuse et son principe n’est pas remis en cause vingt ans après. Il s’agit donc de poursuivre la mise en commun, notamment du point de vue des personnels. Réunis en atelier, les départements ont unanimement souhaité bien identifier le rôle de l’agent chargé de la bibliothèque : selon les départements, soit un agent est chargé uniquement de cette tâche (AO, AGER, AE, AI) soit des membres de la documentation s’en occupent sur une fraction de leur temps (P, AG, S, OA), chacun avec des tâches spécifiques, souvent sous la responsabilité du chef de la documentation. La première formule a semblé, à l’usage, plus efficace. Il ne s’agit pas forcément d’un agent à 100% de son temps sur la gestion de la bibliothèque (par exemple, aux AE, il est estimé qu’un 50%, une fois le déménagement de la BCMN effectué, serait suffisant[[58]](#footnote-58)), mais d’un agent identifié comme personne ressource unique et responsabilisé en priorité sur la gestion de la bibliothèque, qui peut néanmoins entreprendre d’autres tâches (notamment de recherche et de diffusion des collections) s’il en a le temps. Cette formule permet aux agents concernés de s’investir totalement dans la gestion de leur bibliothèque et dans l’acquisition de nouvelles compétences (en évolution rapide dans ce domaine), et de créer un réseau de travail très actif. Or c’est l’effet de ce réseau qui est justement visé ici. Cette responsabilisation d’un agent, pour chaque bibliothèque (Flore, Rohan, et chaque département archéologique ainsi que les arts de l’Islam) entre 50 et 100% de son temps selon les besoins de la bibliothèque (prioritaires sur ses autres tâches) n’empêche pas qu’au cas par cas, des solutions de complément (personnel technique, contribution des personnels des documentations) soit parfois mises en œuvre si cela semble pertinent. On notera bien (on y reviendra dans le chapitre sur l’organisation) que les chargés de bibliothèque peuvent avoir des parcours variés : égyptologue formée aux bibliothèques aux AE, bibliothécaire formée aux collections aux AGER, il n’y a pas d’autre règle que l’intérêt et la connaissance à la fois du domaine scientifique et de la bibliothéconomie, les deux requérant des mises à jour et un apprentissage continus. En identifiant une personne responsable de la bibliothèque, il faut absolument éviter d’en faire un spécialiste « technique » désinvesti de la connaissance du fonds et de la collection du département. Il s’agit bien de bibliothèques de recherche, très spécialisées, pour lesquelles une vraie connaissance de la discipline est indispensable pour construire une politique d’acquisition, organiser et indexer le fonds (« le fonds commande la forme »[[59]](#footnote-59)).

On recommandera donc de désigner à moyen terme un agent responsable de la bibliothèque à Flore pour les départements des Peintures et des Arts Graphiques (un agent supplémentaire par rapport aux équipes existantes de documentation qui sont déjà très pressurisées) ainsi qu’à Rohan pour les départements des Objets d’art et des Sculptures (idem) tandis que l’équipe des antiques se rassemblerait pour une gestion conjointe, à quatre personnes, du nouveau pôle des antiques (et peut-être AI, Byzance ?) (ce qui ne signifie pas du tout nécessairement de fusionner les fonds, mais d’adopter des locaux et des outils communs). Ce pôle exigera un effort important au démarrage pour plusieurs raisons :

* ses spécialités marquées avec des fortes différences notamment linguistiques ;
* sa dispersion géographique initiale mais aussi dans sa configuration cible ;
* son déménagement à mettre en place :
* son accroissement très significatif au départ de la BCMN ;
* sa fonction de bibliothèque transversale pour les autres bibliothèques ;
* et son rôle de coordination (voir plus loin).
* Action 19 : désigner des responsables de bibliothèques par pôle et rassembler un pôle Antiques (et AI et Byzance ?)

#### La coordination

Le principe préconisé est celui d’une coordination émanant d’un des pôles, celui des antiques (et des AI et Byzance ?). Par son rôle de bibliothèque transversale à Denon et par la concentration actuelle de ses spécialistes de la bibliothèque, cette bibliothèque de proximité est en effet toute désignée pour pratiquer une coordination de l’intérieur. On remarquera d’ailleurs qu’une partie de l’équipe cible, Marie Fradet (AI) et Pascale Gillet (AGER), est déjà conjointement en charge du pilotage des logiciels Loris et que Pascale Gillet (AGER) a joué malgré elle pendant quelques temps le rôle de relais naturel de la BCMN. La coordination consisterait principalement à :

* coordonner la conception et la mise en place d’une stratégie de bibliothèques cohérente au Louvre ;
* animer le réseau des agents chargés des bibliothèques du Louvre, les réunir régulièrement, entretenir un dialogue avec les documentations et les conservations ;
* pratiquer une veille technologique et stratégique ;
* harmoniser les acquisitions (demandes budgétaires harmonisées, coordination des redondances, gestion des abonnements, voire appels d’offres le cas échéant) ;
* coordonner la mise en place d’un catalogue collectif ;
* coordonner le transfert de la BCMN selon les nouvelles modalités ;
* coordonner la mise en place de normes communes ;
* représenter, avec Geneviève Bresc-Bautier et Claudia Ferrazzi, les bibliothèques du Louvre lors des réunions tripartites Louvre/BCMN/INHA ;
* déposer au nom du Louvre des candidatures aux programmes de numérisation ;
* etc.

Par « coordination» on entend, comme on l’a vu plus haut, une mise en commun des contraintes et des besoins, une harmonisation de la logique administrative, une facilitation des décisions communes et de la circulation de l’information, une diffusion de bonnes pratiques et non une autorité hiérarchique. En cas de blocages que le dialogue ne pourrait cependant surmonter, le coordonnateur ou les départements pourront, via leur directeur, saisir l’administratrice générale adjointe pour arbitrage.

On soulignera ici que ce rôle de coordonnateur, bien qu’interne aux bibliothèques existantes, est chronophage et nécessite entre un mi-temps et un plein-temps : ce qui semble une évidence pour le même poste s’il avait été placé à la direction du musée du Louvre doit être ici rappelé. Le coordonnateur devra donc être en grande partie dégagé de ses autres obligations dans la bibliothèque des antiques (et des AI et Byzance ?). Il s’agit donc nécessairement d’un ETP supplémentaire et pas d’un changement de répartition des tâches parmi les forces existantes, afin qu’il y ait bien un agent chargé de chaque bibliothèque archéologique et un agent chargé de la coordination des bibliothèques. Selon le cas de figure et les profils, des adaptations de ce principe pourront être proposées, comme la désignation d’un coordonateur principal et d’un suppléant. Le coordonnateur devra par ailleurs, pour respecter la logique énoncée plus haut, être attaché à une des bibliothèques : le département de rattachement du coordonateur aura donc bien deux agents en charge des bibliothèques. On pourra également rappeler ici, dans une logique de transversalité, le besoin d’un poste d’un agent en charge du magasinage, mis en commun entre plusieurs bibliothèques (donc idéalement centralisé au niveau des bibliothèques Denon auprès du coordonnateur).

* Action 20 : désigner un coordonnateur des bibliothèques parmi les chargés de bibliothèque des antiques

Pour clore ce chapitre sur les bibliothèques, on insistera sur les trois facteurs clés de succès du scénario 4 :

* la désignation immédiate et préalable à toute autre décision du coordonnateur des bibliothèques, en supplément des agents déjà affectés à la gestion des bibliothèques ;
* la décision sur les espaces qui conditionne l’ensemble de la mise en place du scénario ;
* le financement de la refonte du catalogue des bibliothèques.

Chapitre 2

# Les archiVES

Dans son rapport sur les archives du Louvre en 2002, Karine Mc Grath déplore que rien n’ait vraiment changé depuis les recommandations formulées dix ans auparavant par la mission précédente, menée par Anne-Laure Ranoux. Aujourd’hui, en 2012, la situation est quasiment inchangée, à une grosse différence près : le Louvre a recruté une déléguée aux archives depuis septembre 2012, Vanessa Szollosi, rattachée à la direction du musée du Louvre. La stratégie du Louvre en matière d’archives a été posée à son arrivée dans les mêmes termes qu’alors : autonomie ou non du Louvre sur ses archives. Il semble pourtant que cette alternative doive être dépassée, pour des questions de moyens humains, financiers et d’espace. Dès lors, la question se déplace sur un autre terrain, non plus celui de l’autonomie du Louvre en matière d’archives mais sur sa capacité à mener de front à la fois le chantier de mise à jour de ses obligations réglementaires et celui de l’exploitation scientifique de ses propres archives.

Méthodologie sur les archives : la rencontre de deux tribus

L’étude de la question des archives pour cette mission a fait ressortir deux visions assez éloignées l’une de l’autre de ce que pourrait être le travail du musée du Louvre sur ses propres archives. Guidée par Vanessa Szollosi, déléguée aux archives nommée fin 2011 au Louvre, nous avons découvert que ces deux visions divisent aussi la communauté des archivistes : il est assez logique que cette opposition trouve son reflet dans la problématique du musée. La méthode de travail sur ce chapitre a consisté d’une part à réunir les archives sur les archives, la question étant débattue au Louvre depuis plus de vingt ans, et d’autre part à rencontrer les tenants des deux visions dans d’autres établissements.

**Les archives sur les archives (par ordre chronologique)**

* Rapport d’audit sur l’archivage, réalisé par Karine Mc Grath, juillet-octobre 2002
* *Proposition de plan de classement générique pour les départements. Etat v1,* Vanessa Szollosi, 22/2/2012
* *Point archives au Collège*, Vanessa Szollosi, 24/4/12
* Note de Vanessa Szollosi pour Myriam Prot-Poilvet en vue de la rédaction de ce rapport, juillet 2012

**Les autres documents** (la plupart indiqués par Vanessa Szollosi)

* *Le code de déontologie des archivistes*, adopté par l’Assemblée générale du Conseil international des archives en sa 13e session tenue à Beijing (Chine) le 6 septembre 1996
* Isabelle LE MASNE DE CHERMONT « Fonds d’archives et de bibliothèque dans les musées : entre collection et documentation ». Musée & collections publiques de France, n°241, 2004
* François CARTIER, « Les archives en milieu muséal : le cas du Musée McCord » in *Archives*, volume 37, n°1, 2005-2006
* Sammie L. MORRIS, « Starting from Scratch : How to Create a Museum Archives », *Libraries Research Publications*, Paper 4S, Purdue University, 2006.
* *Audit de modernisation relatif à l’archivage. Note de synthèse*. Ministère de l’économie, des finances et de l’industrie, juin 2007
* *Convention entre l’Etablissement public du musée et du domaine national de Versailles et la Direction des Archives de France*
* *Records Management Manual*, Philadelphia Museul of Art, 2010.
* *Le comité d’histoire du ministère de la culture*, novembre 2011
* *Grands principes de l’archivistique* (extrait d’une présentation de la Mission des archives du Ministère de la Culture et de la Communication), Corinne Jouys-Barbelin et Edouard Vasseur, février 2011. Revu en 2012 par Vanessa Szollosi
* *Déclaration universelle sur les archives*, déclaration adoptée par la 36e session de la Conférence générale de l’UNESCO
* Stéphanie BARDINET « La fonction de « Record Manager », *Le nouvel économiste*, 23/08/2012
* *Avis n°12 du Conseil national du numérique relatif à l’ouverture des données publiques* (« Open data »)
* *The Museum Of Modern Art Mission Statement*
* *Le comité d’histoire de la Bibliothèque nationale de France*

**Les rencontres**

* Visite des Archives des musées nationaux : rencontre d’Alain Prévet
* Visite des Archives de l’établissement public du château de Versailles : rencontre de Karine Mc Grath, chef du service des Archives (et également auteur d’un rapport d’audit sur les archives du Louvre en 2002), le 13/09/2012.
* Visite des Archives de la BNF, le 12/10/2012.
* Visite des Archives Nationales, site de Pierrefitte, programmée le 22/10/2012.

Il faut ajouter à ces rencontres des discussions régulières avec Vanessa Szollosi.

## Le Louvre face à ses obligations réglementaires

### Rappel sur ce que sont les archives

Le dictionnaire[[60]](#footnote-60) définit les archives, toujours au pluriel, comme « *un ensemble de documents anciens, rassemblés et classés à des fins historiques*». A cette définition se rattache un malentendu fondamental au sujet des archives. En effet, pour l’archiviste, les archives ne sont ni nécessairement anciennes, ni rassemblées, ni classées à des fins historiques. Elles sont régies par le code du patrimoine[[61]](#footnote-61), qui les définit ainsi :

« *Les archives sont l'ensemble des documents[[62]](#footnote-62), quels que soient leur date, leur lieu de conservation, leur forme et leur support, produits ou reçus par toute personne physique ou morale et par tout service ou organisme public ou privé dans l'exercice de leur activité*. »[[63]](#footnote-63)

Le présent rapport, produit pour le Louvre, consulté dans sa version papier ou électronique, appartient donc aux archives (et au moment où vous le lisez, il n’est peut-être ni ancien, ni rassemblé, ni classé à des fins historiques). Un document est archives par nature et non par choix, il l’est du fait des circonstances de la production ou de la réception de ce document.

Il faut ajouter à cette définition que les archives servent trois objectifs : la gestion au quotidien des affaires, l’enregistrement de preuves et la constitution d’un matériel historique pour les générations futures.

*« La conservation des archives est organisée dans l'intérêt public tant pour les besoins de la gestion et de la justification des droits des personnes physiques ou morales, publiques ou privées, que pour la documentation historique de la recherche. »[[64]](#footnote-64)*

Le code distingue les archives publiques, qui sont les « *les documents qui procèdent de l'activité, dans le cadre de leur mission de service public, de l'Etat, des collectivités territoriales, des établissements publics et des autres personnes morales de droit public ou des personnes de droit privé chargées d'une telle mission* » et les archives privées, qui sont par défaut toutes les autres Le présent rapport ne traite que du devenir des archives publiques[[65]](#footnote-65). Les archives publiques, qui sont imprescriptibles et inaliénables, doivent, à l’issue de leur période d’utilisation courante, faire l’objet d’une sélection « *pour séparer les documents à conserver des documents dépourvus d'utilité administrative ou d'intérêt historique ou scientifique, destinés à l'élimination.*»[[66]](#footnote-66) On distingue donc trois âges pour les archives : courant, intermédiaire et définitif ou historique. La décision d’élimination est réglementée, elle n’est pas choisie par l’organisme public de son côté mais doit être fixée par un accord entre l’autorité qui a produit ou reçu les documents et l’administration des archives. Les archives publiques qui ne sont pas éliminées sont versées dans un service public d’archives[[67]](#footnote-67). Ces dispositions impliquent qu’un organisme public, qui produit et reçoit des archives, soit équipé d’une fonction « archives » qui organise la conservation, la collecte, la sélection et le versement de ses archives sous l’autorité de l’administration des archives[[68]](#footnote-68).

Cette fonction est également rendue obligatoire par la réglementation sur la communication des archives. Toutes les archives publiques sont en effet communicables de plein droit[[69]](#footnote-69), mais de nombreuses dispositions restreignent cette communication lorsqu’elle risque, pour diverses raisons reconnues par le législateur, d’être dommageable. La fonction « archives » a donc également pour mission d’encadrer la communication des archives, c’est à dire de veiller d’une part à ce que soit respectée la confidentialité de certains documents et d’autre part à ce que les citoyens exercent pleinement leurs droits de consultation des archives, pour la justification de leurs droits ou pour le bien de la recherche.

La fonction « archives » d’un établissement comme le musée du Louvre ne doit pas être confondue avec les fonctions liées aux bibliothèques ou aux documentations :

« *Donc les archives se distinguent :*

* *des bibliothèques, qui conservent à des fins culturelles des ouvrages qui s’accroissent par application du dépôt légal, par achat ou par don.*
* *des centres de documentation qui rassemblent des documents d’origine administrative différente en fonction d’un thème commun, dans un but d’information attaché à l’actualité d’une question. Le documentaliste connaît son public et répond à ses attentes, l’archiviste les ignore. De plus, l’archiviste reçoit des dossiers dont il n’a pas participé à l’élaboration, alors que le documentaliste les conçoit.*

*Mais elles partagent la même fonction de documentation* »[[70]](#footnote-70)

Enfin on rappellera que les notions, parfois entendues, d’archives administratives et d’archives scientifique ne sont pas opérantes : elles n’ont aucun fondement réglementaire[[71]](#footnote-71), et même du point de vue scientifique, certaines archives des directions administratives représentent un intérêt historique majeur (par exemple, pour l’histoire des collections, etc).

### Le Louvre et les bonnes pratiques archivistiques

Deux missions successives sur les archives au Louvre, la première au début des années 1990 menée par Anne-Laure Ranoux et la seconde en 2002 menée par Karine Mc Grath, ont montré que le musée du Louvre ne s’était pas organisé pour gérer ses archives comme il le devrait. En 2011, la nomination par le Louvre d’une déléguée aux archives (Vanessa Szollosi, conservatrice des archives) témoigne d’une volonté de revenir à de bonnes pratiques archivistiques. Vanessa Szollosi a diagnostiqué plusieurs dysfonctionnements, que nous reprenons ici en distinguant ce qui contrevient aux dispositions réglementaires et ce qui doit être amélioré pour d’autres motifs.

**Sont contraires à la loi** tous les comportements qui tiennent à une méconnaissance du statut des archives et qui amènent certains agents du musée à ne pas respecter leur conservation ou leurs contraintes de communication :

* appropriation de fonds publics, par exemple lorsqu’un agent sur le départ ne laisse pas tous ses dossiers ;
* éliminations sauvages lors de rangements, déménagements, départs ;
* perte de documents mal rangés ou que personne n’a cru devoir conserver lui-même ;
* interdiction d’accès aux archives pour le public extérieur qui le demande, ou au contraire communication de documents qui tombent sous le coup d’une restriction.
* dans les deux cas ci-dessus, des conditions de communication au public non-conformes à la loi (règles sur le nombre de documents communiqués à la fois, les conditions matérielles de communication, l’enregistrement du lecteur et des communications, etc.)

**Sont contraires à une bonne gestion des archives** les situations créées par la longue absence de gestion des archives à l’échelle du musée :

* un arriéré important d’archives à classer et sélectionner ;
* des fonds d’archives mal connus, dont le contexte est parfois difficile à reconstituer ;
* des fonds mal conservés dans des conditionnements et des espaces inappropriés ;
* des espaces physiques et informatiques encombrés, notamment par la multiplication des exemplaires des mêmes archives ;
* une gestion anarchique des messageries, qui servent souvent de stockage d’archives selon des logiques propres à chaque utilisateur de la messagerie ;
* des ressources en lignes partagées du point de vue des droits d’accès et non des besoins métiers de chaque projet ;
* une méconnaissance du rôle de certains services en interne, notamment dans la répartition des rôles de conservation des archives courantes complètes d’un sujet donné ;
* une méconnaissance de certaines règles métier sectorielles.

### Accompagner une rénovation des pratiques du musée

Doté d’une déléguée aux archives, le Louvre entreprend de rénover ses pratiques en matière d’archives. Cette mission, bien que pilotée depuis une fonction transverse, touche intimement tous les mécanismes de travail des directions et des départements, activités scientifiques incluses. D’abord dans un rapport au document tout à fait nouveau, ensuite en réinterrogeant la conservation papier vs numérique, enfin en intervenant dans certaines habitudes de travail ancrées dans les documentations.

#### Une politique générale de gouvernance documentaire

Le premier travail de la mission sur les archives du Louvre est donc d’élaborer une politique générale de gouvernance documentaire avec un important volet sur le numérique. Il s’agit d’un travail de fond à mener sur plusieurs aspects avec l’ensemble des acteurs du musée :

* la production documentaire : quelle forme doivent revêtir les documents produits par le musée pour être plus facilement gérés ?
* la gestion documentaire : quel doit être le cycle de vie d’un document ? Comment ce cycle de vie est-il géré ?
* le partage des documents et la capitalisation des connaissances : comment permettre aux agents du musée de trouver des dossiers complets sur des sujets plus ou moins anciens, comment partager l’information, comment savoir où elle se trouve.
* la conservation des documents, notamment numériques. Les documents numériques eux aussi sont courants, intermédiaires ou définitifs, ce qui pose des questions de stockage différentes. La politique de sauvegarde des données mise en place de la DSI ne couvre pas l’ensemble des obligations du Louvre en la matière. Un pan entier de cette politique de conservation doit être élaboré de concert. [[72]](#footnote-72)

Ces différents sujets exigent de mettre en place une politique documentaire qui tienne compte de tous les besoins exprimés, et c’est ce à quoi s’attache Vanessa Szollosi. L’un des piliers de cette politique générale est le plan de classement du musée.

Il importe aussi, pour provoquer l’adhésion des agents dans le processus, que la discipline documentaire qui sera exigée ne présente pas que des inconvénients mais des avantages plus grands encore pour les utilisateurs internes. Cette politique documentaire sera ensuite transmise par le biais de formations, rappels, normes. Cette politique ne peut être mise en place sans une forte implication de la DSI[[73]](#footnote-73). Le choix des outils informatiques ne doit intervenir qu’une fois la politique générale établie, même si la DSI doit participer à cette élaboration.

* Action 21 : concevoir une politique générale de gouvernance documentaire.
* Action 22 : mettre en place des formations aux nouveaux usages et une gestion du changement à l’échelle de tout le musée

#### Une réflexion en deux temps sur la numérisation

Tous les services du musée, activité scientifique comprise, sont concernés par ce travail sur les archives puisque tous les documents produits ou reçus par le musée sont des archives. La numérisation fait partie de cette politique générale, avec notamment une réflexion sur la dématérialisation des procédures et la conservation des archives informatiques. Les départements seront cependant invités à mener une autre réflexion sur la numérisation des archives, car ils sont les seuls dans le musée à pratiquer déjà une politique de numérisation de certaines archives à fin de conservation : photographies (plus ou moins anciennes) avec le SIRD, inventaires, catalogues anciens, ouvrages anciens dans le cadre de programmes de numérisation de la BCMN, etc.

« *De nombreux départements ont lancé des projets de numérisation et le SIRD assure le soutien logistique et budgétaire de ces projets. En collaboration avec le service Archives des musées nationaux, les inventaires des départements sont progressivement numérisés. Il manque une coordination sur ces projets ainsi qu’une réflexion sur l’accessibilité aux documents numérisés (interne, externe, lien avec les bases de données existantes et avec Museum Plus) et sur l’indexation des documents numérisés*. »[[74]](#footnote-74)

La question même de la sauvegarde des documentations papier se pose en des termes paradoxaux :

* d’un côté, la consultation d’une documentation numérique est rendue très efficace par les moteurs de recherche et les indexations. L’accès croisé à des documents de provenance différente, tous numérisés, est fertile et permet un accroissement de la documentation beaucoup plus rapide. La constitution d’une documentation numérique rend possible la consultation à distance. Le projet Museum Plus pourra démultiplier les usages de la documentation numérique.
* Pourtant, les documentations papier ont prouvé leur capacité à résister aux variations des supports numériques. La constance d’une certaine méthode d’enrichissement des documentations depuis des décennies a été créateur d’une grande richesse documentaire et ne doit pas faire prendre à la légère un changement de méthode qui risquerait d’interrompre la continuité d’un travail reposant sur plusieurs générations de chercheur. Certaines parties de la documentation sont devenues elles-mêmes patrimoniales.

Le musée d’Orsay a fait part de ses interrogations face aux mêmes enjeux pour sa documentation : une telle réflexion sur l’avenir des supports de la documentation ne peut être menée isolément par le Louvre et gagnerait à être mutualisée.

Pour ce qui est de la numérisation déjà en cours pour certaines archives (notamment fonds argentiques), qui se posent en termes de conservation et de valorisation du fonds, nous recommandons d’envisager la politique de numérisation comme l’aboutissement d’une politique de traitement d’archives et de recherche, et de rattacher le pilotage de cette politique à la délégation archives et à la coordination des moyens de la recherche, en très étroite collaboration avec les départements conservant les fonds concernés.

* Action 23 : impulser un groupe de travail inter-musées sur les documentations papier vs numériques

#### Une réflexion sur les documentations et les archives

Du point de vue strict des archives, deux pratiques très différentes opposent les documentations des départements :

* les documentations où les archives originales ne sont pas incorporées dans les dossiers documentaires : AG, AE[[75]](#footnote-75). C’est le cas aussi au Musée d’Orsay. Ces archives sont conservées ailleurs, selon un plan de classement qui n’est pas celui de la documentation (pas dans une logique d’entrée par œuvre, notamment).
* les documentations où les archives originales sont incorporées dans les dossiers documentaires (courriers, arrêtés d’acquisition, douanes, etc.) : les autres départements. Certains mettent en place des systèmes de pochettes confidentielles non communiquées aux chercheurs (ce qui présuppose que les chercheurs n’ont pas libre accès aux boîtes), d’autres pas.

Ces différences dans les pratiques soulèvent deux types d’interrogation :

* les règles de communication des archives sont-elles respectées dans ce cadre ? Le problème peut résider dans la non-communication de certains documents que le public devrait avoir le droit de consulter, ou dans la communication abusive de documents non-divulgables. Ceci vaut pour des copies comme pour des originaux.
* les règles de collecte et de versement des archives non courantes sont-elles respectées ? Que sont les archives courantes en matière de dossier d’œuvres ?

Ces questions méritent d’être discutées collectivement et partagées avec d’autres musées.

* Action 24 : interroger les pratiques d’inclusion ou non des archives dans les documentations et harmoniser les pratiques

## Les archives définitives : l’autonomie ou le versement ?

La mise en place, urgente et indispensable, de la politique documentaire expliquée plus haut concerne les archives courantes et intermédiaires. Elle est seule garante de la création et de la bonne conservation d’archives définitives (dites aussi « historiques »)[[76]](#footnote-76). Dès 2002, le rapport de Karine Mc Grath proposait plusieurs scénarios sur ce sujet. En effet, la loi permet aux établissements qui en feraient la demande et qui présenteraient les garanties attendues par l’administration des archives, d’obtenir leur autonomie sur leurs propres archives, c’est-à-dire le droit de ne pas verser les archives aux Archives nationales mais de les conserver eux-mêmes dans des conditions équivalentes[[77]](#footnote-77). Le rapport de 2002 recommandait que le Louvre obtienne son autonomie dans ce cadre. Cette recommandation est-elle toujours d’actualité ?

### Ce qu’implique l’autonomie

Le rapport d’audit sur l’archivage, réalisé par Karine Mc Grath, date de juillet-octobre 2002. Il recommande la totale autonomie du Louvre en matière d’archives et évalue à 430m2 les besoins en locaux dans ce cas. A l’heure actuelle, le seul établissement muséal à avoir obtenu son autonomie de cette façon est l’établissement public du château de Versailles, que Karine Mc Grath a rejoint peu après sa mission au Louvre. Son service, fonctionnant avec quatre agents, va déménager dans des espaces de 800m2 comprenant une salle de lecture. Les archives représentent actuellement environ 2 km linéaires, la capacité à terme des nouveaux locaux sera de 5 km linéaires. Son budget propre est d’environ 87 000€ par an, auquel on peut ajouter des budgets de restaurations et d’acquisitions accordés par la conservation. A taille comparable, le musée du Louvre devrait pour obtenir son autonomie y affecter un budget, des postes et des lieux aux normes (plusieurs centaines de m2 à équiper). Le Louvre souhaite-t-il faire cet effort hors norme ?

### Le contraire de l’autonomie n’est pas l’absence de gestion des archives

On l’a vu plus haut, le fait de ne pas obtenir l’autonomie ne signifie pas de ne pas avoir de fonction archives : parce que l’autonomie ne concerne que les archives définitives, et parce que la collaboration avec les Archives nationales peut être très avantageuse pour le Louvre.

#### L’autonomie ne concerne que les archives définitives

Versement aux Archives nationales ou convention d’autonomie, le Louvre doit dans les deux cas traiter ses archives courantes et intermédiaires (pour versement ou conservation sur place) comme on l’a vu plus haut. Cela demande des espaces (espaces de stockage et espaces de tri), des personnels et des budgets, même si, comme le montrait déjà le rapport Mc Grath, ces coûts sont moins importants dans le scénario du versement que dans celui de l’autonomie. Un audit ministériel de 2007[[78]](#footnote-78) chiffre le coût unitaire moyen de l’archivage intermédiaire à 53€/ml/an (y compris ressources humaines, lieux, etc.). Il montre aussi que l’archivage numérique coûte considérablement plus cher que l’archivage papier, contrairement aux idées reçues. Si le Louvre avait en vue une gestion de 7 km d’archives intermédiaires (comme la mission des archives du ministère de la culture, hypothèse haute), cela représenterait donc un coût de 371 000€/an.

#### Une collaboration avec les Archives Nationales présente de nombreux avantages

Un établissement, même s’il obtient son autonomie, travaille sous le contrôle des Archives de France. La sélection des archives pour élimination est notamment soumise aux mêmes règles, et les Archives de France contrôlent que l’établissement conserve ses archives dans des conditions équivalentes à celles des Archives nationales. Le passage obligé, lors de la préparation du versement, par un point de gestion central au Louvre permet la mise en place à l’intérieur du musée d’une politique de description, d’identification des contenus archivés, de numérisation avec l’aide des programmes des Archives nationales. Une fois versées, les archives bénéficient de conditions optimisées en termes de conservation, mais aussi en termes de présence dans des moteurs de recherche et des bases de données d’archives, d’accès aux chercheurs dans les salles de consultation, de numérisation à l’intérieur de certains programmes… Les archives versées sont en fait plus accessibles aux chercheurs, y compris les chercheurs du Louvre, que des archives non versées. Des partenariats de recherche peuvent être mis en place, sans oublier que le Louvre reste propriétaire de ses archives versées et peut en demander, à toute occasion, un retour temporaire (on parle de *communication administrative* des archives).

### Le cas des Archives des musées nationaux

Une partie des archives versées par le passé par le Louvre se trouve aux Archives nationales et l’autre aux Archives des musées nationaux. Ces dernières représentent « *environ 350 ml. Constitué essentiellement d’archives produites par les départements, depuis la création du musée à la fin du XVIIIe siècle jusqu’en 1970. Il a été décidé il y a une dizaine d’années que cette cellule n’avait plus vocation à accueillir les archives du Louvre, ce qui explique que les services n’y soient pas représentés (ils ont été créés pour la plupart à la même période)* »[[79]](#footnote-79)

Le départ prochain de la BCMN semble amener le ministère à s’interroger sur le devenir de ces archives. En réunion, le Service des Musées de France (SMF) a formulé l’hypothèse que le Louvre puisse « reprendre » le service, c’est à dire se voir transférer les locaux, personnels et budgets de cette activité pour la piloter en direct en mutualisant ses propres besoins et ceux des autres musées de France. A l’analyse, cette proposition semble ne pas être avantageuse pour le Louvre :

* Il s’agirait d’une charge nette pour le Louvre : le service actuel, à périmètre constant, semble insuffisant en espaces, en budget, et en personnel. L’espérance d’un gain pour le Louvre en mutualisation de moyens est probablement vaine, en particulier si le scénario d’une grande bibliothèque centrale du Louvre n’est pas retenue.
* Le Louvre ne pourrait pas s’engager à conserver les mêmes conditions d’accueil du public (voir le chapitre sur les bibliothèques). Ce service accueille actuellement 1548 personnes par an[[80]](#footnote-80).
* D’un point de vue strictement juridique, ce dispositif serait illégal. Un établissement public comme le Louvre n’est pas habilité à gérer des archives qui ne seraient pas les siennes. Parmi les fonds des Archives des musées nationaux, seuls ceux qui seraient des archives définitives du Louvre pourraient éventuellement revenir au Louvre, à condition toutefois que le Louvre ait obtenu son autonomie de gestion.
* Action 25 : arbitrer sur l’autonomie ou le versement des archives définitives

## Les archives et la recherche

L’ambition du musée du Louvre est d’étudier ses archives et de mettre à profit ce matériau pour l’avancée de la recherche sur l’histoire du Louvre. Mais privilégier la recherche ne veut pas forcément dire que l’autonomie soit la meilleure solution. Il faut séparer l’ambition de recherche de la question d’autonomie, car elles ne sont pas corrélées. Dans un contexte économique tendu, où les moyens nécessaires à la gestion des archives courantes et intermédiaires seront exigés du Louvre pour remplir ses obligations réglementaires, mieux vaut utiliser ces ressources pour des travaux favorisant la recherche que de le consacrer au fonctionnement d’un service de conservation des archives définitives et d’accueil des publics voulant les consulter, alors que les Archives nationales sont censées rendre ce service à leurs frais. Qui plus est, la diffusion aux Archives nationales permet, on l’a vu plus haut, de toucher un public plus nombreux de chercheurs et soutient davantage la recherche (sans désavantager les chercheurs du Louvre puisque le traitement rationnel des archives leur permet d’y accéder aussi plus facilement).

Si le Louvre souhaite favoriser la recherche sur les archives, c’est un autre type d’effort, organisationnel essentiellement, qu’il doit consentir.

### Impact des versements sur les modes de travail des personnels du Louvre

Les inquiétudes principales des personnels scientifiques relatives au possible versement des archives du Louvre sont de trois ordres :

* la perte de la cohérence d’un fonds documentaire concernant le Louvre qui serait « dispersé » dans les Archives nationales : *« il ne faut pas oublier que les archives sont une source essentielle, un support et un soutien pour le travail quotidien sur les collections (en particulier sur les acquisitions, provenances…)* » [[81]](#footnote-81) Il faut rappeler que les dossiers versés aux Archives nationales sont ceux dont la durée de conservation a expiré : il ne s’agit donc pas des dossiers réellement utilisés quotidiennement dans les services. Par ailleurs, la conservation des archives définitives des administrations et opérateurs de l’Etat relève de la compétence des services d’archives publics. Au-delà de l’aspect réglementaire, cette centralisation des archives présente l’avantage de pouvoir accéder, en un seul lieu, par des outils unifiés et interrogeables, à des fonds provenant de producteurs différents, relatifs au même sujet et d’élargir ainsi les sources de la recherche. Ce mode de recherche favorise la sérendipité : trouver, grâce aux outils d’interrogation transversale, des documents dont on n’aurait pas soupçonné l’existence.
* la distance géographique avec les archives, qui seraient alors à Pierrefitte, qui obligerait les personnels à des déplacements qu’il n’a pas le temps matériel de faire : « *La conclusion quant à la plus grande accessibilité des agents du Louvre et des chercheurs aux fonds transférés est discutable (…). (…) l’éloignement géographique est un frein considérable (RER + navettes d’1H à heures fixes). La contrainte du badgeage et le coût des frais de mission (transport et repas) ne facilitent pas le travail en extérieur. Il faut noter que le personnel des conservations va être confronté à l’éloignement de ses collections (réserves externalisées), de sa bibliothèque (INHA) et de ses archives maintenant. Le travail de documentation et de recherche au sein du musée ne sera plus possible. Le risque est de voir la recherche externalisée à des chercheurs appartenant à d’autres institutions*».[[82]](#footnote-82) Il convient de rappeler le principe fondamental qui est qu’un producteur d’archives qui verse ses documents aux Archives nationales peut y accéder sur simple demande par le biais de la procédure de communication administrative (ce qui signifie que ce sont les documents qui se déplacent et non les agents du Louvre, par une navette gérée par la Mission des archives du ministère de la Culture et de la communication). Pour les autres types de consultation (archives d’autres producteurs), les agents du Louvre doivent, de toutes les façons, se déplacer aux Archives nationales. La salle de lecture de lecture du nouveau bâtiment de Pierrefitte-sur-Seine ouvre ses portes le 21 janvier 2013. Elle sera accessible par métro (20 minutes depuis la gare Saint-Lazare). Des visites du site de Pierrefitte pourront être organisées sur demande afin de familiariser les agents du Louvre avec ce nouvel équipement. Concernant la question d’une meilleure accessibilité des fonds versés, il faut rappeler qu’à l’heure actuelle, une bonne partie des fonds d’archives du Louvre sont dans des locaux non récolés, non classés et donc de fait difficilement accessibles. Seuls des traitements lourds de ces fonds, accompagnés d’un redéploiement dans des espaces dédiés et conformes aux règles de conservation des archives pourraient les rendre accessibles.
* la crainte que ce traitement supprime la connaissance fine des données : « *ce traitement risque d’ignorer la connaissance fine des données* »[[83]](#footnote-83). Le versement des fonds d’archives aux Archives nationales ne se fait qu’une fois les fonds classés par l’archiviste du musée, qui a donc, de fait, une connaissance fine de l’ensemble des archives versées par les services du musée. Ils sont alors pourvus d’instruments de recherche détaillés, qui sont disponibles et interrogeables sur le site internet des Archives nationales. Par ailleurs, la direction des fonds aux Archives nationales est structurée en départements spécialisés, dont le département Enseignement, Culture et Affaires sociales (DECAS) qui comprend 15 agents scientifiques (conservateurs, chargés d’’études, secrétaires de documentation), chargés de la conservation des fonds, de leur communication au public dans le respect de la réglementation et opérations de valorisation (programmes de recherche, projets d’exposition etc.). Il est donc évident qu’il y aurait, en cas de versement, une période de transition correspondant au temps d’appropriation des fonds par le département DECAS mais, à terme, on peut présager une qualité de service telle qu’attendue par le Louvre.

### Réflexion sur la signification des archives d’un musée tourné vers l’histoire

Une des spécificités du Louvre en matière d’archives est ce que Karine Mc Grath nomme « *une prédisposition à œuvrer pour la mémoire du musée*»[[84]](#footnote-84). Les ambiguïtés relevées plus haut entre documentation et archives sont symptomatiques de ce trait. Il ne s’agit pas seulement d’une question binaire d’application du droit : dans certains cas, les textes et les pratiques révèlent des paradoxes, et Vanessa Szollosi aimerait animer un travail sur la frontière entre documentation et archives[[85]](#footnote-85).

* Action 26 : animer une réflexion sur la frontière entre documentation et archives

La création d’une fonction archives au Louvre bénéficie de circonstances particulières : le regain des études et recherches sur la muséographie, le fonctionnement d’un musée, et l’histoire des collections, ainsi que la prise de conscience du phénomène de « patrimonialisation » de l’entité musée elle-même. La réflexion sur cette question peut prendre place à l’intérieur du réseau de correspondants *Archives en musée*, animé par un ancien agent du Louvre désormais à la mission Archives du ministère, Corinne Jouys-Barbelin.

* Action 27 : confier au réseau archives en musée une réflexion sur la place des archives dans un musée d’histoire

### Le positionnement des archives dans l’organigramme du Louvre

Le code de déontologie des archivistes, adopté par l’Assemblée générale du Conseil international des archives en sa 13e session tenue à Beijing (Chine) le 6 septembre 1996, croit bon de préciser que *« Les archivistes travaillent en collaboration avec leurs collèges et les membres des professions voisines afin d’assurer universellement la conservation et l’exploitation du patrimoine documentaire. »*

Le souci du Louvre d’encourager la recherche sur ses archives doit se traduire dans son organisation. La création d’une fonction « archives » au Louvre amène le musée à choisir entre deux modalités qui divisent la profession d’archiviste :

* **un service plus proche de l’esprit du « records management »,** c’est à dire un service à vocation plutôt administrative, qui pilote la politique générale de gouvernance documentaire. Il est dans ce cas logiquement positionné auprès de la DML. C’est l’état d’esprit des services d’archives des administrations centrales, ou des Archives de la BNF.

*«Très clairement, l’archiviste devrait se trouver près de la direction générale du fait de son rôle stratégique et transverse, préconise Philippe Lenepveu [responsable des études d’organisation et d’information des services d’archives au sein de Tosca consultants, cabinet de conseil en systèmes d’information]. C’est un métier très proche de la qualité, qui doit être décidé et suivi au plus haut niveau »[[86]](#footnote-86)*

La circulaire du Premier ministre du 2 novembre 2001 stipule que :

*« Dans les administrations centrales et les établissements publics de l'État, la fonction de gestion des archives intermédiaires doit être assumée par un service ou une cellule spécifique, qui doit apparaître clairement dans l'organigramme et être placé à un niveau lui permettant d'exercer efficacement sa mission. Cette tâche doit être confiée à des agents formés aux techniques de gestion des documents (catégories A et B), et disposant de moyens appropriés à leurs*

*attributions. »*

* **un service plus patrimonial, qui fonctionne comme un département** (on parle d’ailleurs des *archives du sol*) qui recueille, conserve, étudie des objets et transmet des connaissances à leur sujet, les objets en question étant les archives. La circulaire Jospin[[87]](#footnote-87) précise :

«  *Outre l’usage qui peut en être fait dans un cadre administratif, les documents d’archives constituent une source irremplaçable d’informations pour l’enseignement et la recherche en sciences humaines, et en particulier pour l’histoire et ses disciplines associées. L’enrichissement ininterrompu des fonds, au fil des générations, confère enfin aux archives publiques une valeur patrimoniale indiscutable, à l’égal des collections des musées et des bibliothèques. De nombreuses activités culturelles se développement à partir des fonds d’archives : publications, expositions, conférences et colloques, ateliers et animations. Ces activités contribuent à la démocratisation des pratiques culturelles, qui constitue l’une des priorités de l’action gouvernementale*. ».

Cette position part de celle du records management (pas de collecte, pas de recherche) et va au-delà. C’est la position défendue par les Archives départementales ou par le service d’archives de Versailles. Sa responsable, Karine Mc Grath, écrivait à ce sujet lorsqu’elle menait une mission pour le Louvre [[88]](#footnote-88) :

 « *les services d’archives des établissements publics sont le plus communément positionnés auprès de l’administration générale, de la direction des moyens généraux ou de la direction juridique. Pour un musée comme le Louvre, la fonction patrimoniale des archives pourrait davantage être mise en avant en rattachant le service à une structure plus scientifique, à l’image des choix opérés dans les musées étrangers. Par ailleurs, le service d’archives, qu’il soit lié ou non aux fonctions de bibliothèques et de documentations, pourrait à terme être regroupé avec la section « histoire du Louvre » dont les activités sont actuellement de trois ordres : la conservation des collections issues des fouilles sur le site du palais, la constitution d’une documentation, l’instigation de recherches sur l’histoire du Louvre et leur diffusion. Cette entité serait alors placée sous la responsabilité d’un conservateur du patrimoine chargé plus particulièrement de valoriser l’histoire du Louvre*. »

Dans le même document, elle montre le parallèle avec d’autres institutions :

« *la contribution du service d’archives à la vocation scientifique du musée est à chaque fois mise en avant. Exemple le plus significatif, l’accès aux archives figure dans les missions du British Museum comme participant des actions liées à la recherche, au même titre que l’accès aux collections. Par ailleurs, la fonction archives est associée aux bibliothèques dans chacune de ces institutions. A la Tate Gallery, archives et bibliothèques forment ainsi le Hyman Kreitman Research Centre, lieu moderne, inauguré en 2002, qui offre toutes les facilités aux chercheurs. Le service « Libraries and Archives » de la National Gallery à Londres est quant à lui rattaché à la conservation. Plus encore, les archives et les différents niveaux des bibliothèques forment un département au même titre que chaque département de conservation d’œuvres*. »[[89]](#footnote-89)

Il faut remarquer que le recrutement de Vanessa Szollosi est une façon de trancher entre ces deux modalités puisque cette dernière est tenante de la position «records management» auprès de la direction et que cette position est globalement bien acceptée par les conservations.

### L’articulation de la fonction archives avec la section histoire du Louvre et le service du récolement des dépôts (SRD)

Le parti-pris de « records management » ne signifie pas que la fonction archives n’implique pas une activité scientifique :

* elle fait de la recherche lorsqu’elle identifie, parfois au terme de longues enquêtes, les contextes de certains documents d’archives et qu’elle les rend accessible aux chercheurs;
* elle fait de la recherche lorsqu’elle décrit et classe les archives.

En revanche, elle ne se substitue pas à l’activité de recherche sur l’histoire du Louvre, elle produit des instruments de recherche afin de rendre les archives plus accessibles à la communauté des chercheurs. Il faut donc examiner précisément l’articulation entre la fonction « archives » et les recherches menées par le musée du Louvre sur son histoire, au sein des départements (sujets d’histoire des collections), de la section histoire du Louvre ou du service du récolement.

La section histoire du Louvre a été créée en 1990 par Mme Bresc-Bautier au sein du département des sculptures. Karine Mc Grath, en 2002, souligne au sujet de cette section la « *confusion entre le caractère des archives et un usage documentaire*[[90]](#footnote-90) ». L’articulation entre les périmètres d’un service des archives du Louvre et de la section histoire du Louvre doit être tranchée clairement, ou elle risque de devenir rapidement un problème. Il est ici proposé d’établir clairement que :

* il revient au service des archives de solliciter et recueillir des archives auprès des différents services et partenaires du musée (éventuellement sur recommandation de la section Histoire du Louvre)
* la documentation de la section doit faire l’objet d’une réflexion sur ce qui relève de la documentation, ce qui relève des archives avec les règles de gestion vues plus haut, et ce qui relève de la collection (avec une inscription sur les inventaires).

Il serait logique que la section histoire du Louvre joue un rôle moteur dans l’exploitation des données qui seront mises à disposition grâce à l’existence d’une fonction archives. Pour ce faire, la section pourrait être renforcée afin de favoriser des activités de :

* recherches renforcées sur des sujets hors architecture en lien avec l’exploitation des archives ;
* analyse de la documentation (voir plus haut).

Et dans un second temps elle pourrait :

* constituer un appui transversal des projets d’histoire des collections
* mettre à disposition des chercheurs internes et externes des outils sur l’histoire des collections
* rechercher, aux côtés de l’agent chargé de la coordination des moyens de la recherche, des aides pour les projets relatifs à l’histoire du Louvre
* favoriser les projets de diffusion (articles, colloques, ouvrages…)

On précise bien que cela ne signifie en aucun cas que la section histoire du Louvre serait seule à mener des recherches sur l’histoire des collections : chaque département est amené à le faire. Il s’agit ici seulement de renforcer la transversalité au sein d’un réseau de personnes référentes et d’un coordonnateur.

* Action 28 : renforcer la section histoire du Louvre pour favoriser l’exploitation des services de la fonction archives

L’articulation du travail de la fonction archives avec les chercheurs internes et externes sur l’histoire du Louvre pourrait par ailleurs être régulée par la création d’un comité d’histoire, comme il en existe à la BnF ou au ministère de la Culture.

* Action 29 : envisager la création d’un comité d’histoire

Le service du récolement a été créé plus récemment. Actuellement, le SRD gère les budgets liés à la numérisation des inventaires. Il est ici aussi important d’établir clairement que les opérations de numérisation d’archives et leur insertion dans un plan de classement adéquat doivent désormais relever de la fonction archives.

* Action 30 : clarifier les frontières des attributions des archives avec la section histoire du Louvre et le service du récolement des dépôts (SRD)

Beaucoup de points exigent, en particulier pour la mise en œuvre pratique, d’être approfondis. Les départements ont fait remonter le désir de participer à des ateliers d’échange de points de vue entre l’ensemble des directions et départements (notamment sur la conservation de certains fonds, leur traitement, leur numérisation, leur exploitation et leur valorisation).Pour clore ce chapitre sur les archives, on insistera sur les trois facteurs clés de la mise en place d’une fonction archives :

* la mise en conformité avec la loi, en privilégiant le traitement des archives courantes et intermédiaires et l’allocation des espaces nécessaires (bureaux, espaces de tri et magasins de conservation) ;
* un arbitrage rapide sur la question de l’autonomie ;
* la clarification de l’articulation du service d’archives avec la recherche au Louvre, avec la section Histoire du Louvre et avec le service du récolement des dépôts (SRD).

Chapitre 3

# les traductions

La lettre de mission de préfiguration du projet d’appui scientifique stipule deux activités liées aux ressources documentaires au sens large qui ont été identifiées par les directeurs de département (en séminaire de janvier 2012) comme pouvant être coordonnées transversalement : les traductions et la coordination des prises de vue. Nous abordons dans les deux prochains chapitres ces deux dossiers, traductions et images, en étant bien conscient que ces sujets, tout en faisant partie intégrante de la vie scientifique du Louvre, la débordent également en périmètre et ont un impact très significatif sur l’activité d’autres directions. Nous réserverons donc à ces chapitres, dans la partie consacrée à l’organisation humaine, un traitement à part.

Méthodologie sur les traductions : un petit groupe de travail métier

La question des traductions présente un point commun avec les deux questions précédentes : comme les bibliothèques et les archives, elle a fait l’objet de plusieurs études depuis les années 90. Le diagnostic est assez unanimement partagé, c’est pourquoi nous ne lui avons accordé que peu de recherches. En revanche, l’écueil principal à l’aplanissement des obstacles semblant avoir été la difficulté à concilier les impératifs économiques, métiers et juridiques, nous avons privilégié la constitution d’un petit groupe de travail très resserré autour de la DFJ en tant que direction support apportant sa contribution aux réflexions portant sur les aspects économiques et juridiques et la DPC où les pratiques de coordination des traductions sont les plus avancées.

**Les réunions**

3 Réunions avec Anne-Myrtille Renoux, coordonnatrice des traductions du service multimédia du Louvre

3 ateliers avec un groupe constitué d’Anne-Myrtille Renoux (DPC), Amélie Levaux (DFJ), Robin Kopp (DFJ) auxquels se sont jointes Ariane Rabenou (DPC) et Valérie Game (DFJ).

6 réunions « « utilisateurs »

* avec Violaine Bouvet-Lanselle (DPC)
* avec la DAMT (Sophie Lemonnier et Clio Karageorghis)
* avec un éditeur d’une revue scientifique hors Louvre, Etienne Anheim.
* avec la DPPEA
* avec la DASV
* avec le service multimédia (DPC)

Des contacts ont été pris avec les autres directions utilisatrices, qui doivent être rencontrées pour tester la proposition d’organisation du présent chapitre.

**Les documents**

* *Etude traductions*, Contrôle de gestion, 2006
* *La traduction au multimédia, la traduction au service des éditions*, Charlotte Schiffer, stagiaire DFJ puis DDC
* Compte-rendu de la réunion relative aux traductions, mercredi 3 juillet 1996
* Enquête sur les traductions au musée du Louvre (étude de 1996)
* Lexique cumulé des expressions et des mots (étude 1996)
* Courrier électronique de Adel Ziane à Claudia Ferrazzi, copie Anne-Laure Beatrix, le 9 septembre 2011
* Note de Juliette Armand à Catherine Sueur, les traductions au musée du Louvre, 9 février 2010
* Courrier électronique de Juliette Armand à Claudia Ferrazzi, le 12 septembre 2011
* Courrier électronique de Cécile Husson à Claudia Ferrazzi, copie Catherine Guillou, du 19 septembre 2011.
* Indications tarifaires transmises par Ariane Rabenou : ATLF, CEATL, STF
* Grilles de traduction Vacations de Prestations Intellectuelles (VPI) de la DRHDS
* Suivi budgétaire des traductions multimédia
* Mail d’Anne-Myrtille Renoux à Myriam Prot-Poilvet, copie Amélie Levaux et Ariane Rabenou, le 16 juillet 2012.

## Les faits : des traductions insatisfaisantes

### L’enjeu des publics étrangers du Louvre

Les traductions effectuées au musée du Louvre concernent ses 5,6 millions de visiteurs étrangers (67% de la fréquentation annuelle[[91]](#footnote-91)), ses 5 millions d’internautes étrangers (environ 50% de la fréquentation virtuelle de 10 millions de visites) et ses lecteurs en langues étrangères.

Il s’agit presque toujours de prestations auprès de traducteurs extérieurs, le musée n’ayant pas d’équipe de traduction salariée.

Les montants totaux des traductions du musée du Louvre s’évaluent en 2011 à 58 170 € de dépenses dans la clé « traductions » de la nomenclature, auxquels il faut ajouter 51 680€ bruts de Vacations de Prestations Intellectuelles (VPI) des traductions du service multimédia (75 971€ chargés), dont une partie mécénée, et probablement d’autres postes mal identifiés (cessions de droits d’auteurs, inclusion dans des dépenses plus larges, etc.). L’activité de traduction représenterait donc en 2011 une charge globale pour le musée d’environ 130 000 €.

Les volumes de traductions peuvent connaître des pics importants selon les années, dans le cadre des gros projets éditoriaux multilingues. Ainsi, dans le cadre de la refonte du site du Louvre en trois langues, l’effort de traduction s’était porté en 2004 à 350 000€. La traduction de la base Atlas a quant à elle représenté un montant de 455 000€ sur les années 2005-2006.

### Des améliorations à apporter

Deux études, en 1996 et 2006, ont pointé les problèmes de qualité des traductions du Louvre, qui concernent de nombreux services. Ils sont de deux ordres : [[92]](#footnote-92)

* la mauvaise qualité de certaines traductions obtenues qui s’explique notamment par la diversité des qualifications des traducteurs sollicités, la faiblesse des budgets de certains commanditaires des traductions et l’absence de contrôle qualité ;
* le défaut d’harmonisation (terminologique, orthographique, et lié à la translittération) entre les différentes traductions du musée, aboutissant à des situations aussi aberrantes que des traductions différentes des noms de département selon les supports.

Si le premier point peut être traité localement par chaque entité du musée qui doit gérer ses propres questions qualitative (certaines entité estimant d’ailleurs ne pas avoir de problème de qualité, ce qui ne peut être ni affirmé ni infirmé en dehors de contrôle qualité méthodique), le second exige en revanche nécessairement une réflexion commune et transversale.

Ces questions qualitatives sont augmentées d’un problème de gestion :

* hétérogénéité des cadres juridiques (VPI, droits d’auteur, contrats, marchés, …)
* hétérogénéité des prix pratiqués (à part pour les VPI, chaque commanditaire interne fixe ses propres tarifs)
* redondances (quasiment les mêmes textes traduits plusieurs fois à des fins différentes)
* accords avec des traducteurs non professionnels. Il s’agit d’accords informels, soit avec des agents du Louvre maîtrisant une langue, soit avec des connaissances extérieures au musée.

## Un service transversal, seule solution ?

Cette situation en rappelle beaucoup d’autres dans ce rapport. Face à une question de mutualisation, deux options organisationnelles se présentent : soit créer une fonction transversale, en dehors des entités concernées, soit renforcer les entités existantes pour leur donner les moyens (humains, outils ou procédures), en plus de leurs attributions naturelles, de gérer la charge de la mutualisation et de la coordination. On sait que naturellement, une fonction transversale a un coût organisationnel fort (l’organe crée la fonction) : besoin de « faire sa place » dans l’organigramme, de recourir à des arbitrages propres, de rendre légitime sa fonction, de prendre et d’imposer des décisions, etc. De sorte qu’il nous semble qu’il ne faille créer une entité transverse que si cette dernière apporte une valeur ajoutée, un savoir-faire spécifique qui va au-delà de la seule coordination et qui n’est pas déjà détenu ou revendiqué par une entité métier. En effet, la coordination en elle-même ne doit pas être un savoir-faire discriminant, elle peut être menée par une entité métier si les moyens humains (quantitativement) lui sont donnés. On retrouvera ce raisonnement à maintes reprises dans ce rapport.

Ici, le savoir-faire de traduction n’est pas un savoir-faire spécifique de l’une des entités métier qui utilisent des traductions au Louvre. A l’exception notable du service multimédia qui dispose d’un agent formé à la traductique et dont le rôle est quasi exclusivement dévolu aux activités de coordination des traductions, tous les autres services font appel en direct à des traducteurs externes sans avoir nécessairement les moyens d’en évaluer la qualité.

Dans ce cas précis, la solution de la mise en place d’un service transverse de coordination des traductions semble s’imposer. C’était déjà l’une des préconisations de l’étude de 2006 et de fait, des modalités de travail informel ont commencé à créer des relations transversales entre certaines directions. Les modalités de cette coordination transversale doivent cependant être cadrées. Il s’agit également d’un pari : aucun chiffre actuel ne permet d’établir mécaniquement une certitude sur le gain qualitatif et économique que représenterait une telle mutualisation. Il ne peut non plus être affirmé que le service rendu serait supérieur, notamment en temps de réaction, aux solutions actuelles. Mais on ne peut non plus affirmer le contraire, et les problèmes soulevés plus haut sont suffisamment importants pour qu’une alternative à la solution actuelle soit imaginée.

### L’organisation à mettre en place

Le groupe de travail réuni en atelier réunissait des compétences de coordination des traductions (Anne-Myrtille Renoux, coordonnatrice des traductions au service multimédia), de rationalisation des achats (Amélie Levaux, économiste à la DFJ), de propriété intellectuelle (Valérie Game, DFJ et Ariane Rabenou, DPC), de commande publique (Robin Kopp, DFJ) a permis de comprendre les actions combinées d’impératifs de nature différente. Au vu de ces impératifs, nous préconisons la création d’une petite entité de trois personnes (+ soutien administratif, voir plus loin dans ce rapport), dédiée à la coordination des traductions pour l’ensemble du musée. Rattachée à la DML, elle serait composée :

* d’un coordonnateur des traductions responsable de la cellule ;
* d’un coordonnateur des traductions sur le domaine anglophone ;
* d’un coordonnateur des traductions sur le domaine hispanophone.
* Action 31 : constituer une équipe de coordination de la traduction de trois personnes

Son rôle serait d’être un guichet unique des traductions pour tous les utilisateurs internes qui lui soumettent leurs besoins. Elle agirait sur les différentes phases de la traduction :

**En amont de la traduction**, cette cellule organise le travail pour l’optimiser. Détentrice des budgets de traduction pour tout le musée, elle recense et anticipe les besoins, les planifie, les quantifie, les optimise. Son objectif est notamment de permettre à un seul traducteur ou à une équipe réduite de traducteurs de se charger des supports liés à un même projet (par exemple plusieurs supports sur la même exposition) afin d’harmoniser plus efficacement les traductions. Elle met également en parallèle des traductions d’un même support en plusieurs langues différentes pour adopter un plan terminologique commun. Le cas échéant, elle soumet des arbitrages à la DML et aux directions « clientes ». Elle travaille de concert avec les juristes de la commande publique ainsi que le service de pilotage budgétaire.

Elle sélectionne et cultive un réseau de traducteurs extérieurs qualifiés (voir plus loin la procédure administrative). Il s’agit d’un travail de veille continu de prospection, de rencontre des acteurs du marché, de comparaison avec les autres établissements, etc. Seule une excellente connaissance de ce secteur, de ses bonnes pratiques et de ses évolutions, peut permettre de bien définir les besoins, susciter la concurrence, et donc in fine d’assurer une meilleure optimisation des achats, tant d’un point de vue qualitatif qu’économique. Elle organise des circuits courts pour les urgences et les imprévus. Elle établit des règles communes (terminologie, styles, …).

**Pour l’opération de traduction**, elle identifie les tenants et aboutissants de la traduction : délais et criticité de la traduction, parti-pris pour le style de la traduction, difficultés du vocabulaire, prérequis de connaissances du contexte, existence d’images liées au texte, niveau de certitude du texte d’origine (quand il n’est pas complètement validé), finalité du document, modalités de dialogue entre le traducteur et l’auteur, détenteur effectif de la validation sur la traduction (quand plusieurs auteurs), liste de documents de référence et ressources textuelles à communiquer au(x) traducteur(s). La cellule sélectionne le traducteur le plus adéquat, lui donne ainsi qu’au client interne des outils de dialogue, des bases méthodologiques, des bases terminologiques et des normes de style adoptées par le Louvre. Elle travaille de concert avec les juristes de la propriété intellectuelle. Il est important de souligner ici, et de répéter peut-être autant de fois que nécessaire, que la cellule de coordination évoquée ici ne mettrait pas en cause le fonctionnement naturel d’un dialogue direct entre le chargé d’édition, l’auteur et le traducteur. Le coordonnateur ne se substitue ni à l’éditeur/coéditeur, ni au chargé d’édition, ni au traducteur, ni à l’auteur, ni au correcteur, il fait plutôt le lien entre ces acteurs et peut contribuer à faire émerger des solutions ou des arbitrages en cas de désaccord. Par ailleurs, il facilite le travail de chacun en élaborant et en mettant à disposition des outils communs.

**Après la traduction**, elle assure le suivi administratif du paiement, le stockage de la mémoire de la traduction et des droits des textes. Elle assure le suivi de la bonne exécution de la prestation, organise un contrôle qualité et tire un bilan de la traduction avec les acteurs concernés et éventuellement des juges neutres, tant du point de vue qualitatif qu’économique. Annuellement (et même semestriellement au démarrage), elle soumet questions et appréciations qualitatives à un comité de suivi des traductions du musée, constitué de personnalités internes au Louvre et externes. Elle met en place et assure la mise à jour d’un certain nombre d’indicateurs de suivi qualitatif et économique permettant d’identifier rapidement les dysfonctionnements afin de mettre en place les actions correctives nécessaires mais aussi pour s’assurer de l’effet réel de la mise en place de la cellule de coordination.

Bien que guichet unique, le coordonnateur ne doit pas devenir un obstacle entre l’auteur et le traducteur, car ce dialogue direct est parfois nécessaire :

*« La présence d’un coordonnateur n’exclut pas en effet la relation directe entre l’auteur et son traducteur, mais il ne me semble pas non plus que le dialogue direct soit toujours nécessaire ni même souhaitable. Le rapport direct entre auteur et traducteur peut intervenir dès que l'un ou l'autre en fait la demande, sans être un pré-requis. Par exemple, lorsqu’un même texte est traduit en plusieurs langues, si les différents traducteurs sollicitent directement l’auteur, lui soumettant leurs questions chacun à leur rythme, l’auteur peut vite se sentir débordé. D’autre part, les traducteurs ont parfois des interrogations purement linguistiques auxquelles l’auteur n’est pas toujours le mieux placé pour répondre. Ou encore, le traducteur peut poser une question déjà tranchée dans un cadre qui dépasse celui de la traduction en cours, et l’auteur, qui n’est pas censé être au fait de toutes les conventions appliquées dans les traductions au Louvre, peut lui répondre dans un sens contradictoire. Le rôle du coordonnateur est de trier et catégoriser les questions (par exemple, distinguer celles auxquelles il peut lui-même répondre et celles pour lesquelles il faut recourir à l’auteur), recouper les interrogations de plusieurs traducteurs, grouper les sollicitations à l’auteur afin de réserver son intervention aux cas où sa valeur ajoutée est importante. La « zone-tampon » que constituent le coordonnateur et le chargé d’édition a également l’avantage de faciliter l’expression des deux parties : il peut être plus facile à un traducteur d’exprimer son désaccord (motivé) avec une demande de l’auteur via un intermédiaire que directement, et vice-versa. Le fait que les échanges aient principalement lieu par l’intermédiaire du coordinateur ne nuit pas à leur efficacité ni à leur qualité et ne prive pas l’auteur de son droit de regard sur la traduction. »[[93]](#footnote-93)*

Il en va de même pour le rapport direct commanditaire/prestataire en cas d’urgence :

*« Une vraie urgence peut justifier un circuit direct pour la passation de commandes mais le suivi qualité doit être effectué par l’entité de coordination. Par ailleurs, beaucoup d’ « urgences » sont en fait liées à un défaut d’anticipation et/ou de prise en compte des délais nécessaires à une traduction. Un effort de pédagogie devra être fait auprès des commanditaires pour les aider à anticiper leurs besoins en tenant compte des contraintes liées à la traduction.»[[94]](#footnote-94)*

### Les outils

La cellule de traduction s’appuie sur différents outils, souvent informatiques, d’aide à la traduction et à l’harmonisation, parmi lesquels on citera :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Outils de traduction | Outils de gestion | Deux outils tombés en désuétude, dont il convient de faire le bilan |
| * Normes communes validées en amont (par exemple, selon les langues, chiffres romains ou arabes pour les siècles) * Listes terminologiques commentées * Guides de style par langue (comme celui qui existe en japonais) * Glossaire des termes du Louvre (y compris l’organigramme) * Outil à mémoire de traduction[[95]](#footnote-95) (TAO) | * Outil de planification * Outil de suivi budgétaire * Répertoire de professionnels dans le cadre de la commande publique | * Glossaire DASV/DAMT * Brochures du service social |

* Action 32 : acquérir et développer les outils d’aide à la traduction et de suivi

La DSI devra être étroitement associée à la réflexion sur ces outils.

### Les procédures administratives à mettre en place

#### Les modalités de la commande

La plupart des « clients » internes des traductions redoutent que la rationalisation de la commande aboutisse à un appel d’offres qui serait remporté par une agence de traduction non spécialisée qui nivellerait la qualité des traductions par le bas et ne permettrait ni la qualité ni la réactivité des traducteurs indépendants très spécialisés avec lesquels le Louvre travaille.

Pour conserver souplesse et qualité des traducteurs, les deux options suivantes semblent s’offrir au musée :

* le système des VPI[[96]](#footnote-96)
* la mise en place de marchés publics à bons de commande multi-attributaire

Ce type d’appel de marché permet de conserver les qualités du travail mené au cas par cas avec tel ou tel spécialiste. Le musée définit annuellement ou triennalement des types de travaux demandés (catégories par langues par exemple) et sélectionne dans chaque catégorie plusieurs prestataires susceptibles d’accomplir le travail (sur la base d’un test effectué dans le cadre de la candidature). Au cours de l’année, il pourra ainsi s’adresser à l’un ou à l’autre des spécialistes considérant un ordre prédéfini lequel peut tenir compte des spécialités des différents traducteurs. Le Bordereau de Prix Unitaires (BPU) détaillé permet de faire face aux différents types de langues et de nature de documents, ainsi qu’aux complexités liées à une interface donnée ou à un certain degré d’urgence. Une fois le marché passé, les formalités administratives sont légères (contrairement à l’accord-cadre) et respectent le rythme et les enjeux des traductions. Pour les langues rares et les prestations particulières demandées par certains auteurs étrangers hors Louvre (qui ont leur traducteur attitré par exemple) la DFJ estime que des contrats directs pourront être conclus en dehors des marchés, à titre exceptionnel.

On remarquera ici que la DFJ doit étudier les pratiques des traductions mécénées, aujourd’hui et dans le futur cadre. La DFJ confirmera la pertinence du type de commande ci-dessus avec les prescripteurs.

La DFJ souligne que si des marchés à bons de commande multi-attributaires étaient choisis comme mode de commande, il serait bien de mener une campagne d’information et de formation aux marchés publics à destination des traducteurs indépendants habitués à d’autres modalités de travail avec les institutions.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **VPI** | **Marché** | **Contrats d’auteurs** |
| **Qualité** | Petits lots, souplesse | Moins de souplesse, prévoir en avance | Petits lots, souplesses (sauf résident fiscal étranger) |
| **Administratif** | Pas de facturation mais formalisation amont | Beaucoup de formalisme administratif amont mais moins en aval dans le marché préconisé | Suivi compliqué pour les taux de TVA, droits d’auteur, AGESSA… |
| **Financier/économique** | Voir étude ci-après sur les tarifs | Rationalisation du panel de fournisseurs, standardisation du processus, mutualisation des volumes, engagement sur la durée (donc gains économiques) | Voir étude ci-après sur les tarifs |
| **Contentieux en cas de mauvaise qualité de la prestation** | Peu de recours | A l’intérieur des dispositions prévues par le marché | Peu de recours |

* Action 33 : finaliser l’étude de la commande de traduction (VPI vs marché) (DFJ, prescripteurs, DML)
* Action 34 : mener une campagne d’information et de formation en cas de passation de marché (préscripteurs et DFJ)

#### Les questions de droits

Quelle que soit la forme que revêtira la commande du musée, elle doit contenir les dispositions adéquates sur la propriété intellectuelle des textes traduits. La question de la rémunération se pose notamment en cas d’utilisations commerciales. Toutefois, il est d’usage de payer au forfait ce qui simplifie la gestion. On remarque que les VPI actuellement passées n’encadrent pas formellement les droits d’auteur.

* Action 35 : finaliser le cadre des droits d’auteur sur les traductions (DFJ)

### Une mise en place qui ne peut pas être progressive, ou très peu

L’organisation préconisée ci-dessus ne peut pas être mise en place progressivement, ou très peu. En effet, tous les effets bénéfiques de cette organisation reposent sur le traitement en parallèle de plusieurs supports d’un même événement, de plusieurs langues d’une même traduction, etc. De plus, la centralisation des budgets, la notion de guichet unique, souffrent difficilement la mise en place d’exceptions qui rendraient plus difficile la montée en charge de la nouvelle organisation plutôt qu’elle ne la faciliterait par une certaine progressivité. Nous préconisons donc les étapes suivantes :

1. **Préalables :**
   1. Constitution d’une équipe de trois personnes, dont une nécessairement expérimentée.
   2. Arbitrage sur le choix de la procédure retenue
   3. Définition du périmètre et de la volumétrie
   4. Définition et communication interne de la procédure associée
2. **Durant les 6 premiers mois**: la formation des coordonnateurs et la préparation du marché ou du système de VPI à grande échelle

Le coordonnateur des traductions expérimenté forme deux coordonnateurs, l’un sur l’anglais et l’autre sur l’espagnol. Le périmètre de formation est, pendant les six premiers mois, celui du service multimédia, à budget constant.

Le coordonnateur des traductions expérimenté libère petit à petit du temps pour préparer l’appel d’offres ou le système de VPI à grande échelle (veille, recueil et définition des besoins, formalisation avec la DFJ)

1. **Durant les mois 6 à 12**: procédure d’appel d’offres ou VPI à grande échelle, et mise en place des nouveaux outils.

Les coordonnateurs des traductions formés commencent à gérer les procédures d’urgence hors multimédia. Le coordonnateur des traductions suit avec la DFJ les procédures de mise en concurrence ou les VPI à grande échelle.

Il met en place les nouveaux outils mentionnés plus haut.

1. **Au bout de 12 mois** et pour une année complète : mise en place du nouveau périmètre.

Les marchés de traductions ou le système élargi des VPI sont opérationnels.

Les budgets traduction du musée sont réunis auprès de la cellule de traduction.

1. **Au bout de 24 mois**: bilan et poursuite du projet

Bilan de la nouvelle organisation.

Mise en place des instances de contrôle internes et externes (comité de suivi).

Participation à la politique des publics étrangers.

Adjonction ou non des travaux de corrections en français (sous réserve d’un coordonnateur correspondant), valorisation des traductions stockées.

Lors du bilan économique, on prêtera attention à l’effet combiné de deux facteurs contradictoires : la diminution des coûts due à une rationalisation de la commande et la dilatation des coûts due à la proposition d’une offre de service interne non facturée au service demandeur (sauf exception) et jusqu’alors traitée informellement ou négligée. Une étude détaillée du coût complet avant/après devrait logiquement être menée, comprenant un volet qualitatif. Des états réguliers devraient être transmis aux services utilisateurs.

En fonction de la montée en charge du travail, de la mise au point des méthodes et de la conduite du changement dans les services utilisateurs (par exemple au service des éditions de la DPC qui rejette fortement le principe de mutualisation des moyens de traduction et de contrôle qualité), et à condition que cela ne contrevienne pas aux règles de la commande publique, des mises en œuvres partielles et séquentielles pourraient être décidées par la Direction du musée du Louvre, en imposant toutefois comme préalable un contrôle qualité commun.

### Zoom : la question des tarifs pratiqués par le Louvre

Suite au questionnement de certains acteurs internes, nous proposons ci-après une étude comparative des tarifs de traduction.

Une des difficultés est de comparer les tarifs pratiqués sur une même base. Même la notion de « feuillet » est variable : il existe des feuillets de type F (1250 signes dactylographiés), de type D (1500 signes dactylographiés), auxquels on ajoute en principe une surcote s’il s’agit d’un comptage informatique des mots : « *En cas de rémunération basée sur un comptage informatique par tranche de 1500 signes, il convient, pour conserver un tarif équivalent au feuillet traditionnel, de majorer le nombre total de signes de 15 à 30% selon la nature des textes* » (ATLF, avril 2012).

Le STF, syndicat national des traducteurs professionnels, précise dans une enquête tarifs 2009 (publication juin 2010) que 11% des traducteurs tarifent au feuillet de 1500 caractères et espaces, 2% au feuillet d’une autre taille, 94% au mot, 28% au temps passé, 10% à la ligne de 55 signes, 2% à la ligne de 60 signes, 8% à la page, 4% autre (plusieurs réponses possibles). Une note précise : « *Dans l’édition aujourd’hui, deux modes de paiement coexistant, il ne faut pas confondre car les mesures ne sont pas égales. Autrefois, le feuillet 25x60 était appelé « feuillet de 1500 signes », mais le paiement n’est pas toujours le même en fonction du type d’ouvrage ou de la maison. Il convient donc de faire préciser la mesure utilisée noir sur blanc dans le contrat : feuillet dactylographié 25x60 ou comptage informatique 1500 signes, espaces compris. Les tarifs appliqués ne peuvent pas être les mêmes. A noter également que le feuillet 25x60 est mentionné dans le Code des usages comme une norme de présentation, non comme une unité de rémunération.*»

Par ailleurs, le secteur distingue les « traducteurs littéraires » et les « traducteurs techniques ». Ces derniers doivent utiliser un vocabulaire spécifique à un domaine. C’est parfois le cas des traducteurs en histoire de l’art (au Louvre, sont concernés les cartels, catalogues, bases de données, certains textes de médiation…)

Enfin, les délais de traduction comptent dans la rémunération : les traducteurs et les agences de traduction majorent le prix d’une traduction lorsqu’elle est urgente ou nécessite de travailler durant les jours chômés ou fériés. Le STF précise dans son enquête que la majoration, lorsqu’elle est appliquée, est en moyenne : - urgence : +26,28% (nuit ou soirée 33,83%, week-end 32,98%) - difficulté, technicité : +19,52% - original mal rédigé : +20,88% - formats spéciaux : entre +19 et +23% - textes rédactionnels : +23,48%.

Tableau de comparaison des tarifs que nous avons pu obtenir :

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Nature du contrat** | **Feuillet « Type F » : (25 ligne de max 60 signes) / env. 1250 signes espaces inclus, soit 200 à 250 mots.** | **Feuillet « Type D »: 1500 signes (240 à 300 mots)** | **Remarques** |
| **Editions du Louvre** | Tarifs des contrats de cession de droits, par feuillet de 1500 signes |  | 25 € d’après ??  En entretien :  - 21€ ang-alld  - 23€ urgence  - 30€ autres | 32 € pour les langues plus complexes (exemple du Chinois pour le catalogue de la Cité Interdite).  Quel type de feuillet ? |
| **Traduction Multimédia du Louvre** | Tarifs de vacation de prestation intellectuelle (VPI) à partir du français |  | 24,09€/feuillet  (coefficients : - 1,25 - 1,5 - 1,75 – 2 - 2,5) | Il s’agit d’un salaire, différence importante entre le brut et le montant net touché par le traducteur (pour un feuillet payé 24,09€, le traducteur touche 19,75€) |
| **Correction de traduction Multimédia du Louvre** | Tarifs de vacation de prestation intellectuelle (VPI) |  | 16,24 €/feuillet | Semble élevé: il aurait été défini au moment de la traduction en anglais du site louvre.fr (2004-2005, Alexandra Pioch), certaines traductions s’étaient avérées de très mauvaise qualité et le travail demandé aux correcteurs était davantage une retraduction qu’une correction (action : réviser cette grille) |
| **Moyenne des budgets DAMT** | Moyenne : | 44,49€ | 53,39€ | Nombre total de signes traduits en 2011 : 292 780, Coût total : 10 422 euros HT. Soit 0,0356 le signe, x 1250 ou 1500 |
| **Enquête de l’ATLF, avril 2012** | Montants bruts par feuillets de texte | Français vers autre langue :   * Minimum : 22€ * moyenne : 28 à 30€ * maximum : 50€ | | Feuillet F ou D ? (« feuillet traditionnel de 25 lignes de 60 signes (1500 signes) »). Mention « *En cas de rémunération basée sur un comptage informatique par tranche de 1500 signes, il convient, pour conserver un tarif équivalent au feuillet traditionnel, de majorer le nombre total de signes de 15 à 30% selon la nature des textes* ».  Traducteurs littéraires et non experts. |
| **CEATL, Conseil européen des Associations de traducteurs littéraires, 2007-2008** | Rémunération minimum en France *selon les statistiques* | 19,50 € |  | Type F.  Traducteurs littéraires et non experts |
| **Idem** | Rémunération de base en France | Minimum : 15€  Moyen : 21,5 €  Maximum : 25 € |  | Type F.  Traducteurs littéraires et non experts |
| **STF, syndicat national des traducteurs professionnels, précise dans une enquête tarifs 2009** | Rémunération des « experts » pour les clients directs. | 37,5€ | 45€ | Les « experts » représentent 17% du panel du STF.  L’enquête donne les chiffres au mot : 0,15€ (maximum 0,4, tranche des 25% inférieurs : 0 ;12, tranche des 75% : 0,19)  Nous avons multiplié par 250 mots pour le type F et 300 mots pour le type D. |

Au vu des chiffres ainsi obtenus, les tarifs pratiqués par le musée du Louvre semblent surtout hétérogènes, à l’échelle d’un seul établissement.

## Faut-il aller plus loin ?

### Les champs connexes

En fonction du bilan des premières années de cette organisation des traductions, des champs connexes pourront être examinés :

* Les interprétations lors des colloques (dissociées des traductions de ces mêmes colloques lorsque les actes en étaient publiés – ce qui n’est plus le cas).
* Les possibilités de mutualisation des outils et des processus sont donc importantes et il pourrait être fructueux de réfléchir rapidement aux passerelles entre les activités et outils liés aux traductions et à ceux liés à la correction et à l’harmonisation du texte source.
* Une dimension d’urgence voire de permanence/astreinte pour les traductions brèves et urgentes de la DASV.
* Le travail d’intégration dans les supports, notamment multimédia (recette)
* Le travail de conception et de gestion des projets à dominante de traduction (langue supplémentaire du site internet)
* Le travail de mise à jour de certains media en langues étrangères (louvre.fr)
* Le même travail d’harmonisation mais pour le français : correction, terminologie, stockage, conservation des droits d’auteur, mise à disposition aux services utilisateurs. Ce travail d’harmonisation et de correction commence peu ou prou dès la traduction et ce d’autant plus si l’on établit des listes terminologiques multilingues[[97]](#footnote-97). On peut noter au moins trois processus liés aux traductions qui impactent le corpus source :

**Définition des termes**

Traduire un terme technique nécessite de comprendre ce qu’il désigne et de cerner son champ d’application afin de d’identifier le ou les termes correspondant(s) dans la langue cible. Cette étape de définition du terme, qui nécessite le recours aux spécialistes du domaine, est commune à l’établissement de terminologies multilingues et monolingues.

**Constat des défauts d’harmonisation**

Le traducteur et/ou le terminologue sont amenés à relever dans le corpus français la coexistence de termes aux significations proches (ex : lustre métallique/décor à reflets métalliques…), de diverses graphies pour un même mot (ex : Louqsor/Louxor ; coufique/kufique…). L’auteur ou le département concerné est alors sollicité pour trancher (ou maintenir la coexistence). On voit qu’il serait possible d’initier un cercle vertueux d’amélioration de la qualité des textes sources et des traductions.

**Relecture du texte sous un autre angle**

Les phases de traduction puis de relecture des traductions (confrontées au texte source) sont l’occasion de détecter dans le texte source coquilles, incohérences de dates ou de propos, expressions ambigües qui posent un problème d’interprétation au traducteur et donc probablement de compréhension aux futurs lecteurs du texte français. Avec la collaboration de son auteur, le texte source peut être amélioré voire corrigé suite à la phase de traduction. Bien sûr, la révision du texte français par un correcteur professionnel réduit considérablement ce type de modifications. Cependant, le correcteur qui travaille sur une seule langue, et le traducteur, qui doit s’interroger sur le sens de tout ce qu’il traduit pour choisir une traduction adaptée, n’appliquent pas le même prisme de lecture, et leurs constats différeront en conséquence.

Les possibilités de mutualisation des outils et des processus sont donc importantes et il pourrait être fructueux de réfléchir rapidement aux passerelles entre les activités et outils liés aux traductions et à ceux liés à la correction et à l’harmonisation du texte source.

### Un rôle de prescripteur ?

Cette entité transversale pourrait à terme être impliquée dans la réflexion sur les choix des langues des traductions et sur les retours utilisateurs (dans le musée et hors du musée) avec le service d’étude et de recherche de la DPPEA. Elle pourrait formuler des recommandations d’harmonisation de certaines logiques internes (les langues de l’audioguide et celles dans l’exposition, l’usage raisonné de l’anglais britannique ou de l’anglais américain, etc.)

Nous notons ici que le collège de 2008 consacré à la production éditoriale a établi que les ouvrages du Louvre traduits étaient trop peu nombreux et que le critère de la rentabilité des traductions n’est pas le seul valable, surtout pour les éditions scientifiques pour lesquelles la rentabilité n’a pas été le critère de choix de l’édition française non plus.

Pour clore ce chapitre sur les traductions, on insistera sur les trois facteurs clés de la mise en place d’une cellule mutualisée des traductions :

* la constitution d’une équipe de trois personnes au premier jour ;
* l’investissement dans des outils de traduction appropriés et une forte compétence en traductique/informatique documentaire dans l’équipe ;
* un accompagnement juridique intense.

Chapitre 4

# L’IMAGE

Les images sont, en quelques années, passées de support d’illustration à objet central de l’étude et de la production éditoriale du Louvre. Les départements ont, de longue date, intégré la photographie dans leurs documentations (comme en témoignent les fonds photographiques anciens et l’histoire des photographes du Louvre) et le Louvre a utilisé de bonne heure la photographie dans ses productions éditoriales (non seulement ses catalogues mais toutes ses autres productions[[98]](#footnote-98)). Si aujourd’hui l’heure est au numérique, la problématique de la photographie au musée a depuis longtemps été liée au nombre, au stockage (numérique ou non), au catalogage (électronique ou non), à l’indexation, à l’homogénéisation et à l’évolution des normes et des techniques. Beaucoup des questions soulevées aujourd’hui sont filles des questions d’hier. D’autres sont tout à fait nouvelles. Le sujet de l’image au Louvre comporte plusieurs facteurs de complexité, parmi lesquels :

* des usages multiples et en mutation (nous reviendrons sur ces usages qui nous semblent relever de logiques parfois très différentes) ;
* de multiples niveaux d’intervenants (en interne : documentations des départements, SIRD/DPC, éditions et multimédia/DPC, communication, DPPEA, DDM, photographes internes, informatique…; en externe : Rmn-GP, photographes externes en contrat avec le Louvre, éditeurs…) ;
* des cadres réglementaires et contractuels complexes (loi et jurisprudence sur le droit d’auteur, convention Rmn-GP, contrats de photographes, règles de la commande publique, loi sur les archives…) ;
* des impacts multiples et conséquents sur de nombreuses fonctions du musée : sphère de la documentation comme sphère éditoriale.

Cette complexité est ressentie très fortement par la majorité des agents concernés et leur hiérarchie.

Nous aborderons dans un premier temps la question de la coordination des prises de vue, dans un deuxième temps les usages iconographiques. Nous terminerons par des propositions de simplification de l’ensemble, les trois sujets étant étroitement imbriqués.

Méthodologie sur l’image : beaucoup de rencontres, beaucoup d’archives

La question de la photographie au Louvre est difficile à appréhender en un seul atelier. De nombreux rendez-vous ont été organisés et de nombreuses archives consultées.

**De nombreuses réunions en 2012 pour recueillir des points de vue différents**

Outre les réunions avec les directeurs de département et les chefs de documentation, sept réunions ont été organisées avec Anne-Laure Charrier-Ranoux les 22/03, 27/03, 3/04, 17/04, 7/05, 11/10, 29/10, deux réunions avec Anne-Laure Charrier-Ranoux et Juliette Armand les 20/03 et 21/05, deux réunions avec Chrystèle Martin et Virginie Fabre les 21/05 et 24/05 et une troisième avec Anne-Myrtille Renoux, des réunions avec Claudia Ferrazzi et Juliette Armand le 18/10, , avec Céline Rebière-Plé le 12/06, avec Violaine Bouvet-Lanselle le 12/06, avec Elisabet Goula-Iglesias le 20/06, deux points téléphoniques avec Ariane Rabenou.

Un atelier le 15/06 sur les prises de vue, avec les chefs de documentation, leurs responsables images, Dominique de Font-Réaulx et Marie-Claire le Bourdellès.

Un atelier le 2/07 sur la photographie ancienne, avec les chefs de documentation, leurs responsables images, Dominique de Font-Réaulx et Vanessa Szollosi.

Une réunion d’échange avec les RAF des départements et de la DML s’est tenue le 29/06.

Une discussion téléphonique a eu lieu en octobre avec Yves Carlier, chef du département des ressources documentaires de l’établissement public du château, du musée et du domaine national de Versailles.

Une rencontre a eu lieu le 27/07 avec Sandrine Bulla, chargée de mission Photographie à la Direction des fonds, aux Archives nationales, avec Vanessa Szollosi et Dominique de Font-Réaulx.

Une réunion de travail a eu lieu le 29/11 avec Amélie Levaux et Lucie Masson sur les conséquences financières de la convention Rmn-GP.

Une réunion le 15/01 avec la Direction des Systèmes d’Information, le service multimédia, le SIRD, la délégation aux archives.

**Des documents d’archives remontant jusqu’en 1992**

* Etat des dépenses et recettes liées à la commercialisation des images 2009-2012, transmis par Lucie Masson le 20/12/12.
* Rmn-GP : Justificatif : Relevé trimestriel des ventes (rapport photographes), reporting chiffre d’affaires 3ème trimestre 2012 musée du Louvre (fonds Louvre).
* Bilan convention Louvre-RMN Novembre 2012 / Anne-Laure Ranoux
* Analyse de la proposition de réorganisation des ressources documentaires images (présentation du 11 octobre), par Anne-Laure Charrier-Ranoux, le 24/10/12.
* Comparatif tarifs 2007 prises de vue numériques photographes indépendants des départements, par Marie Pellen, transmis par Amélie Levaux le 18/10/12.
* Tableau des prises de vue par département, communiqué par messagerie électronique par Anne-Laure Charrier-Ranoux le 8/10/12.
* Courrier électronique d’Ariane Rabenou à Frédérique Vernet, Juliette Armand et Anne-Laure Charrier-Ranoux, copie Céline Jaeger, Lauren Martinez et Valérie Game, relatif à l’externalisation de prestations de recherche iconographique et mandat/délégation de contracter/payer pour le Louvre.
* Exemples de contrats de coédition, transmis par Violaine Bouvet-Lanselle le 8/10/12.
* Offre d’emploi public de photographe pour l’établissement public du château musée et domaine national de Versailles, 3/10/12.
* Bordereaux de prix unitaires des contrats en cours des photographes externes, transmis par Anne-Laure Charrier-Ranoux en réunion le 29/10/12.
* Message électronique sur l’iconographie pour les éditions, de Juliette Armand le 26/10/12.
* Courrier électronique d’Ariane Rabenou, relatif aux droits d’auteurs, tarifs des photographes, iconographie et traitement fiscal du droit d’auteur, 26/07/12
* Budgets 2007-2011 relatifs aux dépenses scientifiques transmis par Cyril Waravka le 17/06/12
* Note de préparation de l’atelier du 15/06/12, département des antiquités orientales.
* Note de préparation de l’atelier du 15/06/12, départements des antiquités égyptiennes.
* Note de préparation de l’atelier du 15/06/12, département des antiquités grecques, étrusques et romaines.
* Etat traitement du fonds photographique ancien du département des sculptures, juin 2012.
* Le droit d’auteur des agents publics, compte-rendu de l’intervention de David Pouchard du 23/03/12 (MCC/secrétariat général/service des affaires juridiques et internationales/sous-direction des affaires juridiques/bureau de la propriété intellectuelle), par Vanessa Szollosi, 10/4/12.
* Organisation de campagnes photographiques, Stéphanie Frehel, 2012.
* Gestion du fonds photographique – conservation et numérisation, Stéphanie Fréhel 2012.
* Projet de fiche métier « iconographe-recherchiste », Chrystel Martin, 2012.
* RMN-GP : Déclaration selon la convention RMN/Louvre. Exercice 2011 (8 sept au 31 déc. 2011).
* Convention d’exploitation commerciale du fonds photographique et d’organisation des campagnes de couverture photographique, entre l’Etablissement public du musée du Louvre, l’EPCC du musée du Louvre-Lens, et l’Etablissement public de la Réunion des Musées nationaux et du Grand Palais des Champs Elysées, du 8 septembre 2011.
* Service Images : le plan de charge pour l’iconographie, Anne-Laure Charrier-Ranoux, 4/08/11
* Evolution et positionnement du Service Images, Anne-Laure Charrier-Ranoux, 6/04/11
* Etat des lieux des fonds photographiques anciens dans les départements : conservation et traitement, Angèle Dequier, 2011.
* Note à l’attention des directeurs du département des Sculptures et du département des Objets d’art, Agnès Bos et Christine Vivet-Peclet, 25/11/10.
* Situation du Service Images, courrier d’Anne-Laure Charrier-Ranoux à Juliette Armand, directrice de la DPC, 9/9/10
* Note de Catherine Sueur aux directeurs de département, au directeur financier et juridique, à la directrice de la production culturelle, en date du 12 juillet 2010, sur l’utilisation des fonds photos © musée du Louvre
* Note sur l’état actuel du service Images, Anne-Laure Charrier-Ranoux, 15/01/10
* Note sur les perspectives et engagements du service Images et ressources documentaires en 2010, Anne-Laure Charrier-Ranoux, 8/12/09
* Note à l’attention des directeurs et chefs de service du pôle culturel sur la centralisation des campagnes photos par le service Images ressources documentaires de la DPC, Catherine Sueur, le 30/04/09
* Réorganisation du pôle culturel : positionnement et objectifs du Service Images et ressources documentaires, Anne-Laure Charrier-Ranoux, 15/01/09.
* Service des ressources documentaires, budget estimatif 2010, Anne-Laure Charrier-Ranoux, (2009 ?)
* La gestion des photographies au département des sculptures, juin 2008.
* Groupe Iconographes du secteur Audiovisuel de l’ADBS, *Charte des iconographes*, octobre 1998, mise à jour et mise en ligne le 29 novembre 2007 sur le site de l’ADBS.
* Perspective des projets sur 2006-2007 du service des ressources documentaires : redimensionnement de l’équipe, Anne-Laure Charrier-Ranoux, 15/06/06
* Bilan et perspectives des projets du service des ressources documentaires, Anne-Laure Charrier-Ranoux, 5/12/05
* La photo au Louvre (Service du Contrôle de Gestion /AM), octobre 2004. Une autre version mise à jour en janvier 2005.
* L’acquisition et l’exploitation des photographies d’Erich Lessing, Jacques Ballu, 1/12/04.
* Objectifs et fonctionnement du service – répartition des fonctions, Anne-Laure Charrier-Ranoux, octobre 2004.
* Note sur les attributions du service des ressources documentaires, Anne-Laure Charrier-Ranoux, 6/07/04
* Echanges de courrier de juin 2004 entre Didier Sellès, Martine Marigeaud (directrice de l’Administration Générale) et Sophie Aurand (RMN)
* Note sur les perspectives et engagements du service des ressources documentaires en 2004, Anne-Laure Charrier-Ranoux, 2/02/04
* Note de Christian Décamps sur les pratiques photographiques au musée du Louvre, 16/01/04.
* Redéfinition du positionnement du Service des ressources documentaires à la Direction du développement culturel, Anne-Laure Charrier-Ranoux, 30/06/03
* La politique photographique du musée du Louvre et l’exploitation des photographies de Christian Larrieu. Hortense Moisant, 13/06/03.
* Réévaluation des postes et profils du service des ressources documentaires, Anne-Laure Charrier-Ranoux, 28/04/03
* Note sur le service des ressources documentaires, Anne-Laure Charrier-Ranoux, 4/02/03
* Courrier d’Anne-Laure Charrier-Ranoux à Henri Loyrette, le 18/11/02
* Convention Musée du Louvre – RMN : photographies : organisation des prises de vues et diffusion des images. 26/10/01
* Compte-rendu de la réunion du 9 octobre 1998 relative à la procédure de communication des photographies, Wanda Diebolt, 5/11/98.
* Gestion des fonds photographiques du musée du Louvre. Service financier, octobre 1993.
* Les fonds photographiques du musée du Louvre : une gestion plus rationnelle pour une utilisation plus importante, octobre 1992.
* Rapports d’activité 2008 à 2011, Service Images et Ressources Documentaires
* Rapports d’activité 2003 à 2007, Service des ressources documentaires
* Gestion d’un fonds photographique, travaux du groupe de travail pratiques documentaires, accessible sur Mercure.

## La prise de vue

### Trois modes de prise de vue

Point de départ de notre questionnement, la prise de vue au Louvre s’effectue de trois façon différentes : (a) par l’entremise du partenaire Réunion des Musée Nationaux-Grand Palais (Rmn-GP), (b) par des photographes externes sous contrat avec le Louvre, ou (c) par des photographes internes salariés du Louvre.

#### Le partenaire Rmn-GP

Le Louvre a conclu en septembre 2011 une convention avec la Rmn-GP[[99]](#footnote-99). Dans son décret de 2011[[100]](#footnote-100), la Rmn-GP se voit confier la mission de *« constituer une photothèque universelle regroupant les reproductions photographiques des collections de l’Etat confiées à la garde des musées nationaux énumérés dans les articles 1er et 2 du décret du 31 août 1945 et d’en assurer la conservation, la valorisation et la diffusion numérique ».[[101]](#footnote-101)*

La convention, longuement négociée entre les deux institutions, établit de quelle façon la Rmn-GP et le Louvre travaillent conjointement sur la couverture photographique du Louvre. Cette couverture serait, d’après le SIRD, répartie également entre la Rmn-GP et les moyens propres au Louvre : 230 journées de prise de vue par an de chaque côté. La convention distingue un « *fonds Rmn-GP /Louvre* », qui est l’ensemble des images prises par la Rmn-GP au Louvre ; un « *fonds Musée du Louvre* » qui est une sélection des images prises par le Louvre à ses frais et selon son organisation (photographes externes ou internes) ou issues de son programme de numérisation ; un « *fonds Louvre* » qui est l’addition des deux premiers, c’est à dire les photos des œuvres du Louvre, prises soit par le musée du Louvre (ou plutôt la sélection que le Louvre transmet), soit par la Rmn-GP. On attirera l’attention du lecteur sur la proximité des termes « *fonds Musée du Louvre*» et « *fonds Louvre*» qui ne recouvrent donc pas du tout la même réalité, ce qui a occasionné plusieurs erreurs d’interprétation[[102]](#footnote-102). On notera également que la Rmn-GP ne se charge que des prises de vues d’œuvres, tandis que le Louvre commande ou réalise également des clichés d’autres natures (reportages, salles, archives, etc.) qui ne sont pas concernés par la convention. Les points principaux qu’il nous semble falloir faire ressortir de la convention portent sur l’échange de fonds, l’exploitation commerciale, et l’exploitation à des fins scientifiques, que nous approfondissons ci-après.

**Echange des fonds**

Le Louvre devait remettre avant avril 2012 l’intégralité de la sélection de son fonds (d’environ 50 000 photos d’après la convention, nativement numériques ou numérisation d’argentiques) à la Rmn-GP.. La question de cette sélection mérite d’être posée. Pour certaines personnes interrogées, il semblerait que cette sélection vise à éliminer les doublons, les problèmes de qualité, les images trop anciennes. Pour la DPC, la convention concerne également les images hors œuvres, elles sont justes moins prioritaires et nécessitent une sélection plus importante. Il faut rapprocher ces appréciations de l’article 2.1. de la convention :

« Le Fonds Musée du Louvre existant à la signature de la présente convention remis à la Rmn Grand Palais comprend une sélection de fichiers de Photographies numériques du Louvre et de fichiers issus de la numérisation du Fonds argentique de Photographies du Louvre.

Le musée remet à la Rmn Grand Palais au plus tard dans un délai de six (6) mois à compter de la signature de la présente convention :

1. Le Fonds Musée du Louvre en différents lots à partir d’une sélection faite et validée par le service Images du musée
2. Les parties conviennent que la sélection précitée a pour seul but :
   * d’exclure toute reproduction photographique dont le Musée du Louvre ne serait pas titulaire des droits d’auteur ou dont les droits d’auteur ne seraient pas connus ou imprécis :
   * d’exclure les reproductions photographiques des expositions, des chantiers, opérations muséographiques, sauf accord spécifique des Parties. »

Les enrichissements ultérieurs devront également être confiés à la Rmn-GP. Il est stipulé que cette remise s’accompagne des renseignements nécessaires sur les photographies et de la copie des contrats afférents. Le fonds Musée du Louvre, ainsi remis et comprenant également des images hors œuvres, rejoint la base Image de l’agence photographique de la Rmn-GP, consultable en ligne. La Rmn-GP doit fournir un tableau de concordance entre les cotes-clichés dans ces bases et les bases du Louvre. Le Louvre conserve l’accès à ses propres images en haute définition. Symétriquement, la Rmn-GP remet dans les mêmes délais au Louvre une copie de son fonds de 75 000 œuvres du Louvre et remet toutes les images prises ultérieurement au Louvre dans un délai d’un mois après la prise de vue.

La mise en œuvre de l’échange des fonds est pilotée par le Service Images et Ressources Documentaires (SIRD) de la Direction de la Production Culturelle (DPC). Il s’agit d’un chantier très chronophage : malgré les efforts d’automatisation de ce processus, la sélection visuelle des images à transférer demande du temps et des échanges multiples entre le SIRD et les départements. D’après la convention, ce chantier devait être réalisé en six mois pour être terminé en avril 2012 ; à la date de l’écriture de ce rapport, soit un an après, ce versement est en voie d’achèvement. En plus du travail en cours pour franchir de nouvelles étapes d’automatisation, la perspective d’une plateforme commune d’hébergement sera étudiée par l’agence photo de la RMN pour instruire l’hypothèse d’un fond commun, non doublonné.

* Action 36 : démarrer une réflexion et un échange entre le Louvre et la Rmn-GP en matière d’opérations de transfert, de leur calendrier et de la répartition de la charge de travail entre les équipes du Louvre et celles de la Rmn-GP à ce sujet.

Du point de vue organisationnel, la difficulté est que le Louvre s’est engagé à remettre à la Rmn-GP une sélection d’images. Cela se comprend fort bien, puisqu’il existe dans la base *Imaginum* des images confidentielles (mais en général elles ne figurent pas sur la base *Imaginum*) mais aussi et surtout obsolètes, de qualité aujourd’hui insuffisante, redondantes, ou plus important encore, ne correspondant plus à l’état actuel de l’œuvre (avant restauration, par exemple. Voir plus haut pour nos interrogations sur la compréhension de l’article 2.1. de la convention). Le SIRD doit donc effectuer manuellement une sélection des œuvres transmises, ce qui est en soi une activité chronophage qui rallonge considérablement les délais de traitement. C’est au sujet de la sélection manuelle que l’on rencontre le second écueil : certains départements estiment être insuffisamment associés à cette sélection des photographies transmises au partenaire du Louvre pour leur commercialisation.

Les efforts du SIRD visant à remettre à la RMN une base nettoyée, à jour, de qualité, évitant les doublons, sont parfois en conflit avec le souhait légitime des départements d’avoir le « dernier mot » avant la réalisation du transfert. Ces conflits sont généralement réglés par des délais supplémentaires accordés aux départements pour la validation définitive des images avant l’envoi.

* Action 37 : Rassurer les département sur le fait qu’aucun cliché d’œuvre du Louvre ne peut être diffusé par le Louvre sans la validation du département concerné.

Un travail sur le processus de transmission à la Rmn-GP, incluant systématiquement le département, doit être mené : d’un côté garantir à la validation du département le temps nécessaire pour le faire dans de bonnes conditions (ce qui ajoute du temps et de la complexité au processus), de l’autre intégrer pleinement la transmission dans le travail quotidien des départements avec leurs photographies (voir plus loin avec la réflexion sur Museum Plus) en spécifiant dans la gestion des photographies si elles sont transmissibles à la Rmn-GP.

**Exploitation commerciale**

La Rmn-GP exploite les images des œuvres du Louvre : exploitation commerciale selon la grille tarifaire de la Rmn-GP, exploitation à but non lucratif, promotion et diffusion, facturation et recouvrement. Le Louvre dispose de conditions spécifiques pour utiliser ces photographies dans ses propres productions et dans le cadre d’utilisations non commerciales. Le musée du Louvre bénéficie d’une redevance de 50% du chiffre d’affaires de l’exploitation commerciale des fonds relatifs au Louvre, y compris les utilisations par le Louvre et la RMN-GP (voir ci-après). Le versement de cette redevance a atteint le montant de 50% du chiffre d’affaire de 440 221€, soit 220 111€, pour la fin de l’exercice 2011 (du 8 septembre – signature de la convention – au 31 décembre 2011) ; pour ce qui est de l’année 2012, d’après la RMN, on devrait arriver à un montant avoisinant les 460 000 €. Un rescrit fiscal en attente doit prochainement préciser la nature de la TVA applicable, le cas échéant, et permettre le versement au Louvre des redevances des deux premières années. Néanmoins, en considérant que ces recettes vont prochainement être encaissées pour 2012, la signature de la convention a fait passer les recettes de 33K€ annuels en moyenne avec la vente directe par le musée du Louvre (chiffre que la Rmn-GP a égalisé pour le fonds Musée du Louvre au troisième trimestre 2012, ce qui est une montée en charge progressive à mettre bien entendu en relation avec l’étalement du versement du fonds Musée du Louvre, non terminé à ce jour) à 220 K€ au seul titre de la convention pour 2011 dont l’exercice ne couvrait qu’une période de 4 mois. Cette augmentation du revenu est bien entendu due au fait que le fonds sur lequel le musée du Louvre touchait des revenus a été élargi par la convention : on est passé du fonds musée du Louvre au fonds Rmn-GP + musée du Louvre. Ci-dessous une projection hors CA *interne* Rmn-GP (le chiffre d’affaire des utilisations de la Rmn pour elle-même), dont les chiffres ne sont communiqués qu’en fin d’année.

Ci-dessus, les recettes et dépenses permettent de voir l’évolution des recettes (vente directe Louvre progressivement à zéro, nouvelles recettes liées à la redevance Rmn-GP).

La convention prévoit des dispositions particulières pour les cas où le Louvre ou la Rmn-GP utilise des images pour ses propres éditions.

Lorsque le Louvre utilise une image pour ses éditions (de toute nature : papier, multimédia, etc.) :

* s’il s’agit d’une image prise par la Rmn-GP, cette image est facturée au Louvre au tarif établissements publics et musées (selon une grille où le tirage d’une publication « culturelle » de moins de 4000 exemplaires est à 55€[[103]](#footnote-103)) ;
* s’il s’agit d’une image prise par le musée du Louvre, qui a donc payé une campagne photographique pour ce faire alors que la prise de vue n’a rien coûté à la Rmn-GP, cette image est facturée au Louvre au tarif unique de 22€ mais elle doit être valorisée dans les comptes de coédition aux tarifs Rmn-GP établissements publics et musées (par exemple 55€).

Symétriquement, lorsque la Rmn-GP utilise une image du fonds Louvre (prise par la Rmn-GP ou prise par le Louvre) pour ses propres activités commerciales, elle compte le coût de cette image dans le chiffre d’affaires réalisé sur le fonds Louvre (sur la base duquel la redevance au Louvre sera versée) et la valorise dans ses comptes au tarif établissements publics et musées.

La convention distingue donc, pour ce qui est des usages non pas par des tiers mais par le musée du Louvre ou la Rmn-GP, quatre cas de figures :

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Cas de figure | Coût ou recette Louvre | Coût ou recette Rmn-GP |
| 1 | **Si le Louvre utilise une des images du fonds Musée du Louvre** (image dont il a payé la prise de vue), il paie 22€ à la Rmn-GP, qui entrent dans le chiffre d’affaire soumis à redevance. A la fin de la période, la Rmn-GP verse 50% de ce chiffre d’affaires au Louvre et 50% a elle-même, soit 11€. Au final, l’image a coûté au Louvre : le prix de la prise de vue et 11€, et a rapporté à la Rmn-GP 11€. | (coût)  coût amorti de la prise de vue\*, augmenté de la rémunération proportionnelle des photographes\*\* et augmenté de 11€ | (recette)  11€ |
| 2 | **Si le Louvre utilise une image du fonds Rmn-GP** (image dont la Rmn-GP a payé les frais de prise de vue), il paie selon la grille tarifaire 55€ (pour une publication culturelle de 4000 exemplaires) ou un autre montant, qui rentre dans le chiffre d’affaires soumis à redevance. A la fin de la période, la Rmn-GP verse 50% de ce chiffre d’affaires au Louvre et 50% a elle-même, soit 27,5€. Au final, l’image a coûté au Louvre 27,5€, et à la Rmn-GP le prix de la prise de vue moins 27,5€ de recette. | (coût)  27,5€ | **(coût ou recette ?)**  coût amorti de la prise de vue\* amoindri d’une recette de 27,5€ |
| 3 | **Si la Rmn-GP en tant qu’éditeur utilise une des images du fonds Musée du Louvre** (dont le Louvre a payé la prise de vue), on peut présenter le calcul selon deux modalités  (qui retombent sur le même résultat) :   * si les comptes de la Rmn-Photo et de l’éditeur Rmn-GP sont séparés et qu’ils se facturent les flux financiers : l’éditeur Rmn-GP paie à la Rmn Photo selon la grille tarifaire 55€ (pour une publication culturelle de 4000 exemplaires) ou un autre montant. Ce chiffre d’affaires est soumis à redevance. A la fin de la période, la Rmn-Photo verse 50% de ce chiffre d’affaire au Louvre, soit 27,5€, et en conserve 50%. La Rmn Photo a enregistré une recette après redevance de 27,5€ et l’éditeur Rmn-GP a enregistré une dépense de 55€, soit pour la Rmn-GP maison-mère un coût net de 27,5€. * Si les comptes ne sont pas séparés. La Rmn-Gp ne s’auto-facture pas les 55€ de la grille tarifaire mais inscrit le montant au chiffre d’affaire soumis à redevance. A la fin de la période, le Rmn-GP verse 50% de ce chiffre d’affaire au Louvre (27,5€) mais ne se verse rien puisqu’il s’agit d’un montant non encaissé réellement. Au final, l’image a coûté au Louvre le coût de la prise de vue moins une recette de 27,5€, et il a coûté 27,5€ à la Rmn-GP | **(coût ou recette ?\*)**  coût amorti de la prise de vue\*, augmenté de la rémunération proportionnelle des photographes\*\* amoindri d’une recette de 27,5€. | (coût)  27,5€ |
| 4 | **Si la Rmn-GP en tant qu’éditeur utilise une image du fonds Rmn-GP** (image dont la Rmn-GP a payé les frais de prise de vue), c’est la même chose que dans la situation n°3 sauf que le coût de la prise de vue incombe à la Rmn-GP. | (recette)  +27,5€ | (coût)  coût amorti de la prise de vue\* augmenté de 27,5€ |

*\* Le coût amorti de la prise de vue (« K » dans la suite du document) est le coût de la prise de vue réparti sur le nombre d’utilisation de ce cliché (difficile à évaluer, voir plus loin).*

*\*\* La rémunération du photographe (« P » dans la suite du document) pour chaque nouvelle utilisation d’une photographie, à laquelle le Louvre s’astreint au contraire de la Rmn-GP. La convention prévoit donc que la Rmn-GP fournisse un état des ventes des images du fonds Musée du Louvre afin que le musée du Louvre procède ensuite[[104]](#footnote-104) à la rémunération des photographes conformément aux contrats passés. Il semblerait que cette rémunération soit différente pour les photographes externes et les photographes internes.*

Une autre façon de présenter ces quatre situations est de s’en tenir à l’impact du point de vue de chaque acteur, séparément, pour les comparer.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Flux financiers pour le Louvre | Images prises par le Louvre | Images prises par le partenaire (Rmn-GP) |
| Le Louvre a besoin d’utiliser une image dans ses propres éditions | Coût = K+P+11€ | Coût = 27,5€ |
| Le partenaire Rmn-GP a besoin d’utiliser une image dans ses éditions | Coût ou recette ? = 27,5€ - K-P | Recette = 27,5€ |
| Commercialisation vers des tiers (sur la base du tarif 55€) | Coût ou recette ? = 27,5€ - K-P | Recette = 27,5€ |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Flux financiers pour la Rmn-GP | Images Prises par la Rmn-GP | Images prises par le partenaire (Louvre) |
| La Rmn-Gp a besoin d’utiliser une image dans ses propres éditions | Coût : K+27,5€ | Coût = 27,5€ |
| Le partenaire Louvre a besoin d’utiliser une image dans ses éditions | Coût ou recette ? = 27,5€ - K | Recette = 11€ |
| Commercialisation vers des tiers (sur la base du tarif 55€) | Coût ou recette ? = 27,5€ - K | Recette = 27,5€ |

L’application de la convention, en dehors même des stratégies permettant de décider s’il vaut mieux utiliser une photographie du Louvre ou de la Rmn-GP (nous y reviendrons plus loin), a eu un effet particulièrement important sur l’économie des éditions du Louvre et les budgets de la DPC :

* Les sommes ici calculées le sont après reversement de la redevance. Le service producteur, à la DPC dans la majorité des cas (voir plus loin), doit donc avancer une somme deux fois plus importante que celle prise en compte dans les équilibres économiques. Budgétairement, la redevance est payée une fois l’année écoulée, à quatre-vingt-dix jours, donc dans un exercice différent de la dépense liée.
* Les comptes de coédition du Louvre (comme les comptes de la Rmn-GP) doivent désormais refléter les prix complets réels de la photographie (assimilés ici au tarif établissements publics et musées mentionné dans la convention, quels que soient les reversements financiers réels), soit une augmentation importante des coûts par rapport aux usages antérieurs, alors même que l’image occupe une place de plus en plus importante dans l’édition des ouvrages de musée. Les ouvrages édités par le Louvre seraient même réputés, d’après le service des éditions et les iconographes, contenir d’avantage d’images que leurs concurrents.

**Exploitation à des fins scientifiques**

Depuis plusieurs années, la question de la diffusion des images pour une exploitation à finalité scientifique divise les chercheurs et les services administratifs.

Les premiers expliquent qu’il est d’usage, dans la communauté scientifique :

* de fournir à titre gracieux des images documentaires à des équipes de recherche extérieures au Louvre s’intéressant aux œuvres du musée : cela encourage la recherche et la coopération, les échanges ayant lieu dans les deux sens. Cela permet aussi de s’assurer que les chercheurs recevant ces clichés ne seront pas tentés de leur préférer des clichés de mauvaise qualité, soit pris par eux-mêmes lors d’une visite soit récupérée autrement.
* De fournir à titre gracieux aux éditeurs scientifiques les images d’illustration d’un article de recherche écrit par un auteur du Louvre : revue scientifique, actes de colloques, mélanges, certains catalogues collectifs, tout ouvrage regroupant plusieurs auteurs non-rémunérés et à visée scientifique (et le plus souvent, petit tirage).

*L’analyse de la DFJ[[105]](#footnote-105) est que les négociations de la nouvelle convention ont permis de faire baisser le tarif éditions scientifiques de la Rmn-GP mais que la gratuité de la diffusion n’est plus d’actualité.*

La Direction du Louvre, le service financier et le SIRD ont, depuis quelques années, interdit ces usages[[106]](#footnote-106), en vertu de trois dispositions de la loi :

* La protection du droit d’auteur du photographe. Les images confiées au Louvre (et désormais Rmn-GP) par des photographes externes le sont sous réserve de la protection de leurs intérêts : toute diffusion est rémunérée.
* Les règles de la concurrence : la DFJ estime que le don d’un droit d’utilisation d’une image, quand bien même le Louvre s’acquitterait des droits à verser au photographe, relèverait d’une rupture de la concurrence par rapport aux autres éditeurs.
* L’impossibilité pour le Louvre de faire de telles libéralités : le don d’un texte par son auteur lui-même à un éditeur ne peut être comparé au don par un agent d’une personne publique d’une image financée par l’établissement et dont le coût n’est pas anodin.

On peut s’interroger sur les usages de la Rmn-GP, qui garantit la gratuité pour les usages scientifiques, distincts des éditions visées à l’article 7.2.1 et le prévoit dans la convention actuelle[[107]](#footnote-107) qui la lie au Louvre, sans toutefois cette fois préciser que le Louvre peut diffuser lui-même. En signant cette convention, le Louvre a-t-il admis cet usage, sous réserve que ce soit la Rmn-GP qui donne les clichés ?

* Action 38 : évaluer, avec la direction du musée, la DFJ, la DPC et les départements, la position du Louvre sur les usages des images dans un cadre scientifique dans le contexte de la convention Rmn-GP.

#### Les photographes externes sous contrat

Les photographes extérieurs en contrat avec le Louvre, qui assurent environ 230 journées de campagne photo par an, sont au nombre d’une petite vingtaine. Certains contrats sont annuels (deux ou trois dans les départements), les autres sont ponctuels. Le Louvre signe une trentaine de contrats par an, dont une dizaine directement pour le SIRD et une vingtaine pour les huit départements. Les contrats ont été homogénéisés par le SIRD avec la DFJ.

On a vu plus haut combien le coût de la prise de vue était important pour estimer les impacts réels de la convention Rmn-GP. Aujourd’hui, nos données sont très hétérogènes (de 35 à 86 € par photo, voire même au-delà de 100€ dans certains cas) : certaines images d’œuvres réclament beaucoup de temps de préparation, ou de nombreux clichés sous plusieurs angles, ou des éclairages/montages spécifiques ; d’autres au contraire peuvent être réalisées « à la chaîne », sur un banc photographique (certaines séries de dessins, par exemple). On peut s’interroger sur l’opportunité d’homogénéiser ces prestations (les droits d’auteurs ont déjà été homogénéisés).

* Action 39 : évaluer, avec la direction du musée, la DFJ, la DPC, les SAF des départements, l’opportunité d’homogénéiser les tarifs du Louvre pour les prestations dans les contrats extérieurs.

#### Les photographes internes salariés

Deux photographes internes travaillent au Louvre : l’un au SIRD, principalement pour des reportages[[108]](#footnote-108), et l’autre au département des Antiquités Egyptiennes :

*« le photographe titulaire Christian Décamps, membre à part entière du DAE est autonome ; à ce titre il peut travailler seul dans les salles le mardi et peut ouvrir les vitrines et manipuler les œuvres. Le photographe sous contrat étant un photographe extérieur doit être accompagné dans les salles par un membre de la conservation »*

Un photographe interne au Louvre à temps plein réalise, selon les sources internes (départements et SIRD) en moyenne 700 à 1000 clichés d’œuvres par an, avec de grosses différences selon les œuvres à photographier (exemple des objets en volume qui doivent être pris sous plusieurs angles, comme on l’a vu plus haut). Le photographe du SIRD réalise environ 150 journées de prises de vue par an pour 3000 photographies de reportage (on réalise un nombre plus élevé de photographies de reportage que de photographies d’œuvres dans le même temps). En ce qui concerne la photographie d’œuvre, on notera que le photographe des AE est un agent de catégorie A, ainsi que l’ancienne photographe du SIRD (actuellement à la documentation des sculptures). Dans certaines institutions (château de Versailles[[109]](#footnote-109), Archives Nationales[[110]](#footnote-110)), les photographes internes sont des agents de catégorie B (techniciens d’art[[111]](#footnote-111)). Ils peuvent aussi être chargés de tâches complémentaires (comme la coordination d’opérations de numérisation ou l’alimentation des bases de données photographiques). Il y a quelques années, un nombre plus important de photographes internes travaillait pour les départements. Leur nombre a été réduit – contre l’avis des départements – pour des raisons qui ne sont pas documentées à notre connaissance, et les contrats externes ont été privilégiés, sans doute sous le double effet d’un plafond d’emplois contraint et d’une gestion complexe des droits d’auteur des agents de l’Etat.

### Comparaison des trois modes

La comparaison des trois modes de prise de vue peut être menée sur plusieurs critères : 1) le critère économiques, 2) le critère organisationnel, 3) le critère juridique, 4) le critère qualitatif.

#### Le critère économique

Dans le tableau ci-après, nous nous efforçons de résumer les éléments économiques abordés jusqu’ici pour les trois modes de prise de vue pour des photographies d’œuvres.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Campagne RMN | Photographes extérieurs pour le Louvre | Pour 1 Photographe salarié |
| *Nombre de jours de campagne photographique* | 230 journées | 230 journées |  |
| *Nombre d’images concernées en 2011* |  | 6250 environ sur 2011 | 700-1000/ an au Louvre  2500/an à Versailles |
| *Cout financier direct pour le Louvre* | 0 | 281 120 en 2011 | 55 000€/an cat. A au Louvre  45 000€/an cat. B à Versailles |
| *Cout salarial hors photographe pour le Louvre* | **++**   * Accompagnement systématique des photographes RMN * Saisie des images renvoyées | **+++**   * Accompagnement systématique des photographes * Saisie et indexation des images renvoyéesfort suivi administratif (commande et rémunération des droits ultérieurs) | **+**   * Moins d’accompagnement dans les salles * Photographe saisit lui-même une partie des données * faible suivi administratif |
| *Coût unitaire de prise de vue pour le Louvre* | 0 € | Entre 35 et 86 €  Moyenne de 44€ | 55 € au Louvre |
| *Coût d’une image à fins documentaires* | 0€ | Entre 35 et 86 € pour la prise de vue initiale (moyenne 44€)  0€ pour les utilisations suivantes | 55 € pour la prise de vue initiale  0€ pour les utilisations suivantes |
| *Coût d’une image pour productions du Louvre* | 27,5€[[112]](#footnote-112) (jusqu’à 4000 ex).  Nombre d’images concernées lors des trois premiers trimestres 2012 : 614, pour un budget total de 23 002€ (dont la moitié sera perçu en redevance) | K+P+11 (voir plus haut), soit :  Pour une utilisation unique :  Moyenne 55€ (entre 46 et 97€) + les reversements aux photographes  Images concernées lors des trois premiers trimestres 2012 : | K+P+11 (voir plus haut), soit :  Pour une utilisation unique :  66€ + les reversements aux photographes |

Il s’agit de comparer le coût complet comparé des trois modes de prise de vue (en considérant bien entendu des prestations à qualité égales). Cette analyse doit être approfondie, par exemple sur le coût complet réel des photographies prises en interne. En effet, certains éléments laissent supposer que la première approche de 55€, qui divise le coût pour le Louvre d’un salaire chargé actuel de photographe par le nombre de photographies actuellement produites, peut être modulée :

* à la baisse si l’on considère qu’une flotte plus importante de photographes pourrait s’étoffer d’agents de catégorie B (baisse du coût salarial) ;
* à la baisse si l’on considère, comme il a été discuté en entretien, que le nombre de photographies annuelles pourrait monter à 1200 environ ;
* à la baisse si l’on considère que les chiffres pris en compte ne représentent pas douze mois de travail, le photographe du département des AE étant par exemple également envoyé en mission pour suivre des fouilles ;
* à la hausse si l’on considère qu’un emploi public (contractuel et fonctionnaire) considéré en coût complet tient peut-être également compte du coût du recrutement, de la retraite, etc. (bien qu’on réfléchisse en effectifs constants et redéploiements)
* à la hausse si on ajoute le coût du matériel (bien que l’entretien avec le service de Versailles ait mis en valeur les avantages du leasing) et des locaux (studios photographiques internes).

On remarquera aussi que la comparaison entre les photographes externes, Rmn-GP et photographes internes doit tenir compte des éléments importants que sont la post-production , l’archivage et le stockage des fichiers, et le « coût » de la plus grande autonomie du photographe interne (qui, s’il peut faire plus de choses lui-même, doit aussi intégrer ces tâches dans sa charge de travail).

Il faudra ensuite tirer des conclusions sur :

* les solutions économiquement les plus intéressantes pour la photographie documentaire ;
* les solutions économiquement les plus intéressantes pour la production éditoriale, en considérant les redevances et reversements à la RMN-GP.

Au coût financier il faut ajouter un coût administratif et d’accompagnement dans les salles élevé pour le traitement des commandes à des photographes externes, assez élevé également bien que moindre pour les campagnes RMN-GP, et beaucoup plus léger pour les photographes internes. Pour les photographes extérieurs et salariés du Louvre, hors RMN-GP, il convient de comparer les deux formules avec celle des VPI, prévue dans les grilles du Louvre mais inusitée. Enfin il s’agit de tenir compte des spécialités (notamment pour les œuvres en volume) et de la saisonnalité de l’activité, et de ce qui peut être anticipé ou au contraire requiert une forte réactivité.

#### Le critère organisationnel

Selon le mode de prise de vue, la procédure sera plus ou moins complexe. Ce tableau reprend les conclusions de la cartographie des processus[[113]](#footnote-113).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Campagne RMN | Photographe extérieur pour le Louvre (30 contrats/an) | Photographe salarié |
| l’agence photo établit un planning de prises de vues annuel |  |  |
| le SIRD réceptionne le planning et le transmet à la DML |  |  |
| la DML valide le planning |  |  |
| Choix entre les trois options par rapport aux besoins du musée  (détaillé plus loin) | | |
|  | le SAF du département demande un devis (si contrats ponctuels) ou une BPU (si contrat annuel) au photographe identifié |  |
|  | photographe établit les documents souhaités et les transmets au SAF du département |  |
|  | SAF vise le devis, prépare un contrat en deux exemplaires, envoie les deux originaux au SIRD accompagnés d’un bordereau |  |
|  | SIRD réceptionne et contrôle le contrat puis vise le bordereau qu’il transmet à la DML |  |
|  | DML signe les deux exemplaires originaux du contrat et les transmet au SAF |  |
|  | SAF réceptionne les deux exemplaires du contrat puis l’envoie au photographe pour signature |  |
|  | le photographe signe les deux exemplaires et en retourne un au SAF |  |
|  | le SAF réceptionne le contrat signé et en fait deux copies, il envoie l’original au SDAJ ( ?) pour archivage, une copie au SIRD et conserve une copie |  |
|  | le SAF établit le bon de commande |  |
| le correspondant photo établit le planning avec le photographe | | |
| si c’est un jour d’ouverture en salle, le correspondant photo informe le chef de région DASV par mail et une demande NAGA est faite 48h avant. Sinon, soit il ne faut pas faire de DT et le commanditaire déplace les œuvres pour la prise de vue, soit on suit une procédure de DT | |  |
| Le photographe effectue la prise de vue accompagné d’un membre du département ou du SIRD | | Le photographe effectue la prise de vue seul ou accompagné d’un membre du département. |
| la RMN envoie les tirages et le CD au musée. | le photographe transmet sa facture et envoie les tirages et le CD au musée. | le photographe entre les images dans une base de données, cas de figures différents dans le musée ? |
|  | le SAF du département réceptionne, vérifie la facture et paie la facture |  |
| Idem ou directement le SIRD ? | le correspondant photo ou le SIRD réceptionne les tirages ou le CD, vérifie les photos et envoie les photos et la grille documentaire au SIRD | quel contrôle du SIRD et envoi ? |
| le SIRD réceptionne les photos et la grille documentaire et enregistre les photos dans *Imaginum* | | |
| Dans les départements, les photos sont également indexées/enregistrées dans des bases photos ou Museum Plus. | |  |

#### Le critère juridique

Le droit des images Rmn-GP semble très encadré par la convention. Le Louvre s’interroge néanmoins sur la confrontation des pratiques de la Rmn-GP, qui ne semble pas rémunérer ses photographes proportionnellement à la commercialisation de leurs photographies, avec celles du musée du Louvre qui souhaite le faire.

Le droit des images des photographes extérieurs est encadré par des cessions de droits selon une procédure qui a été normalisée par la DFJ et appliquée par le SIRD[[114]](#footnote-114).

Le droit des photos prises par des photographes salariés du Louvre mérite une clarification. Un conflit juridique entre le Louvre et un de ses anciens photographes salariés est en cours. Il faut de plus distinguer le cas des photographes salariés et celui des autres membres des départements. La pratique de la photographie documentaire par les chercheurs est ancienne : elle a par exemple été encouragée pour la constitution du fonds documentaire argentique initié par Jean-Louis de Cénival vers le milieu des années 1970 pour les AE. Les règles du droit d’auteur des agents de l’Etat sont bien entendu à intégrer au raisonnement global.

La DFJ insiste sur la nécessité de recourir au marché public pour commander les prestations de couverture photographique et rappelle que les photographes doivent être mis en concurrence par voie de publicité et les prestataires diversifiés. Différents cas de figure sont possibles, l’un d’entre eux semblant être le marché multi-attributaire.

* Action 40 : Faire le point sur les marchés public pour la commande de prestations de couverture photographique.

Pour parfaire le cadre juridique, il convient également de rappeler que les photographies sont aussi des archives, ce qui leur confère un autre ensemble de contraintes juridiques.

#### Le critère qualitatif

La question de la qualité d’une photographie d’œuvre donne lieu à des débats animés :

* pour certains, la qualité tiendra à une dimension plus ou moins artistique (le grain, l’éclairage) de l’image et sa qualité visuelle, notamment pour une publication.
* pour d’autres, la qualité tiendra dans la justesse de l’angle de vue choisi (pour les œuvres en volume), généralement sur les instructions d’un membre du département, qui permettra de mieux comprendre l’œuvre ou de saisir des éléments significatifs. C’est un regard « instruit ».
* pour d’autres encore, c’est la parfaite neutralité de la prise de vue qui fera sa qualité : au plus près possible de l’œuvre originale, de la plus haute définition possible, avec le moins possible d’altérations de couleur, de lumière, etc.

L’idéal étant une combinaison des trois, lorsque ces trois objectifs ne sont pas contradictoires.

La qualité de la prestation globale d’un photographe fait aussi partie de l’analyse qualitative, c’est à dire divers aspects hors de la qualité de la photographie elle-même :

* le niveau d’autonomie du photographe (en particulier pour les photographes internes) ;
* la réactivité, la ponctualité, la rapidité de la remise des photographies ;
* la capacité à indexer et mettre en base de données les photographies réalisées.

Le SIRD indique que la Rmn-GP ne donne pas toujours satisfaction sur le plan de la rapidité de rendu des photographies réalisées. Sur tous les autres critères, la prestation des photographes RMN est jugée satisfaisante.

### Comment le choix s’effectue-t-il ?

L’étape amont, où l’on décide que telle œuvre sera photographiée avec tel mode de prise de vue, semble reposer en réalité sur des processus informels où les critères de choix ne sont pas explicites. On ne se penche ici que sur le cas des photographies d’œuvres (et non des photographies de reportage).

#### Le choix des œuvres à photographier

Le choix des œuvres à photographier émane en principe du département qui élabore sa propre politique de couverture photographique. Il tient compte également des demandes extérieures qui sont parfois adressées directement au Louvre et redirigées vers la Rmn-GP. Il arrive aussi que des photographies soient refaites pour des raisons esthétiques, pour homogénéiser l’iconographie d’un catalogue, ou pour illustrer plus concrètement un discours scientifique associé au visuel. D’autres campagnes sont demandées par le SRD ou des directions. Les collections ne sont quasiment jamais couvertes à 100%, d’autant plus que les techniques photographiques évoluant les mêmes œuvres doivent être reprises avec de nouveaux standards techniques. Il existe donc un pourcentage de la collection qui fait l’objet d’une couverture photographique plus active (photographies à reprendre parce qu’améliorables) et un pourcentage de la collection peu ou pas couvert, qui a vocation à diminuer petit à petit. Certaines occasions engendrent des campagnes de prises de vue systématiques : chantier des collections, acquisition, restauration (avant-après ou seulement après), mais ce n’est pas le cas dans tous les départements.

Le département dispose en principe d’un certain nombre de jours de prise de vue Rmn-GP (sauf les AE), qu’il utilise en priorité, et qu’il complète, le cas échéant, par des campagnes de prises de vue par des photographes externes sous contrat avec le Louvre. La direction du musée du Louvre est censée valider la répartition de ces jours entre les départements mais celle-ci ne repose pas sur une programmation précise, mois par mois, du calendrier des besoins des départements en fonction de leurs projets de publications. Cette validation n’a par ailleurs pas eu lieu en 2012 et 2013. La Rmn-GP établit également sa propre liste d’œuvres à photographier pour d’autres raisons (ses propres publications, des demandes spécifiques). Chaque année, le musée du Louvre et la Rmn-GP doivent se mettre d’accord sur un programme de prises de vues. Le SIRD (art.12.4) a pour mission de coordonner l’activité photographique du musée du Louvre et de centraliser les plannings de prises de vue. Comment s’effectue le choix, entre la Rmn-GP et le Louvre, des œuvres qui seront ainsi incluses dans le programme ? Les départements n’ayant pas tous les mêmes interlocuteurs à la Rmn-GP pour établir ce calendrier, il semble que les situations soient variables : dans certains cas, la Rmn-GP suit strictement les demandes du Louvre, dans d’autres cas moins. Les critères présentés dans la convention ne permettent en aucun cas de définir ce qui doit guider le choix des œuvres à photographier. Un non-dit traverse la convention : la Rmn-GP se réclame à la fois d’objectifs commerciaux, ce qui la porterait plutôt à choisir de couvrir des œuvres à fort potentiel commercial, et d’objectifs patrimoniaux (« photothèque universelle ») ce qui au contraire devrait la porter à documenter les œuvres les moins couvertes.

#### La confrontation des points de vue économiques

**Dans un premier temps, mettons-nous de nouveau à la place de la Rmn-GP  (on notera qu’il s’agit ici d’une approche purement économique, car du point de vue juridique de décret constitutif de la Rmn-GP confie à cet organisme une mission de service public de couverture photographique des collections nationales. Comme le rappelle la DFJ, la Rmn-GP devra y participer voire la réaliser quel que soit son intérêt économique) :**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Flux financiers pour la Rmn-GP | Images Prises par la Rmn-GP | Images prises par le partenaire (Louvre) |
| La Rmn-Gp a besoin d’utiliser une image dans ses propres éditions | -27,5€ - K | - 27,5€ |
| Le partenaire Louvre a besoin d’utiliser une image dans ses éditions | 27,5€ - K | 11€ |
| Commercialisation vers des tiers (sur la base du tarif 55€) | 27,5€ - K | 27,5€ |

* Lorsque la Rmn-GP est éditrice, elle a toujours intérêt à utiliser des images du Louvre, qui lui coûteront toujours moins cher que celles prises par la Rmn-GP, le versement après redevance étant le même mais avec les coûts de prise de vue en plus.
* Lorsque la Rmn-GP n’est pas éditrice et commercialise à des tiers, la situation qui sera toujours la plus favorable pour la Rmn-GP sera celle de la commercialisation des images prises par le musée du Louvre et non elle-même : hors coûts administratifs, l’image ne lui a rien coûté et le chiffre d’affaire moins la redevance est le même, soit 27,5€.
* Le seul cas où la question est plus difficile à arbitrer est celle des utilisations d’images par le partenaire Louvre. Tout dépend ici de K, qui est le coût de la prise de vue amorti par le nombre d’utilisations des clichés. Si K est supérieur à 11€, il sera plus intéressant pour la Rmn-GP que le Louvre utilise ses propres images. Pour que K soit inférieur à 11€, il faudrait par exemple que le coût initial de la prise de vue (coût complet) soit de 55€ (on s’aligne ici sur l’hypothèse du photographe interne Louvre mais il faudrait mieux connaître Rmn-GP les coûts de la Rmn-GP) et que l’image soit utilisée au moins quatre fois par le Louvre dans sa durée de vie, ce qui ne concerne que les œuvres les plus connues.

Une fois qu’une photographie est prise, elle est utilisée dans les trois cas de figure. Donc la Rmn-GP aurait ici comme intérêt économique de ne réaliser les clichés que des œuvres susceptibles d’être commercialisées C’est à dire que la vente au Louvre permette de dégager un excédent qui contrebalance le manque à gagner sur les deux autres cas de figure.

En termes mathématiques, si a est le nombre d’utilisations par la Rmn-GP, b par le Louvre et c par les tiers, la Rmn-GP aura intérêt de faire la prise de vue elle-même si :

*a (-27,5-K) + b (27,5-K) + c (27,5-K) > -27,5a + 11b + 27,5c*

où K = V/(a+b+c) (on rappelle que V est le coût unitaire de la prise de vue).

Cette équation est résolue (sauf erreur de notre part !) pour :

*b> (V/16,5)*

On se rend ainsi compte que seuls les usages du Louvre entrent en ligne de compte pour définir le nombre d’utilisations à partir desquelles la Rmn-GP a intérêt à faire elle-même les prises de vue.

Ici, si V est 55€ comme on l’a imaginé plus haut, la Rmn-Gp a intérêt financièrement à faire elle-même les photographies seulement si le Louvre (et non un tiers ou la Rmn-GP) utilise plus de 3,3 fois le cliché pendant sa durée de vie pour ses propres éditions. (Si les coûts de la Rmn-Gp sont plus faibles, par exemple de 33 € la photographie, c’est seulement 33/16,5 = 2 fois).

Paradoxalement, s’il n’y avait pas de tarif unique préférentiel pour les images prises par le Louvre et utilisées par le Louvre, la recette dans ce cas de figure serait alors de 27,5€ pour la Rmn-GP et donc systématiquement supérieure à celle pour une image prise par ses soins : la Rmn n’aurait dans aucun cas de figure un intérêt économique à réaliser elle-même des prises de vue des œuvres du Louvre et aurait toujours intérêt à laisser le Louvre faire les prises de vue.

**Mettons-nous maintenant à la place du Louvre :**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Flux financiers pour le Louvre | Images prises par le Louvre | Images prises par le partenaire (Rmn-GP) |
| Le Louvre a besoin d’utiliser une image dans ses propres éditions | -11€ - K - P | - 27,5€ |
| Le partenaire Rmn-GP a besoin d’utiliser une image dans ses éditions | +27,5€ - K-P | + 27,5€ |
| Commercialisation vers des tiers (sur la base du tarif 55€) | +27,5€ - K-P | + 27,5€ |

* Lorsque le Louvre est éditeur, il a intérêt à prendre les clichés lui-même seulement si K+P<11
* Lorsque la Rmn-GP ou un tiers veut utiliser une image, il vaut toujours mieux pour le Louvre qu’ils utilisent une image prise par la Rmn-GP

En termes mathématiques, si a est le nombre d’utilisations par la Rmn-GP, b par le Louvre et c par les tiers, le Louvre aura intérêt de faire la prise de vue lui-même si :

*a (-11-K-P) + b (27,5-K-P) + c (27,5-K-P) > -27,5a + 27,5b + 27,5c*

où K = V/(a+b+c) (on rappelle que V est le coût unitaire de la prise de vue)

et P=la rémunération complémentaire des photographes, proportionnelle aux utilisations.

S’il n’y avait pas reversements aux photographes en fonction des utilisations (donc si P=0), cette équation serait résolue pour :

*a > V/16,5*

c’est-à-dire absolument symétriquement à la Rmn-GP. Seules les utilisations par le Louvre comptent dans la résolution de l’équation. Si les deux institutions avaient les mêmes structures de coût, V/16,5 serait d’ailleurs un seuil placé au même nombre d’utilisations. Encore une fois ici, on réalise qu’il est crucial de connaître le coût unitaire de la prise de vue pour faire le bon choix.

Comme P (le reversement aux photographes) n’est pas égal à zéro, on tombe sur une équation beaucoup plus épineuse :

*a > (P(a+b+c) + V)/16,5*

cela veut seulement dire qu’au coût unitaire V, il faut ajouter l’ensemble des redevances qui seront à payer. Cela augmente les montants incriminés et donc le nombre d’utilisation des clichés à partir duquel il devient plus intéressant d’utiliser, à des fins éditoriales, ses propres prises de vue. Qui plus est, dans cette équation la solution ne dépend plus seulement de a mais fait intervenir b et c. Plus b et c seront grands, plus a devra être grand.

Ici encore, paradoxalement, si le Louvre ne bénéficiait pas d’un tarif spécial, il aurait toujours intérêt à utiliser les clichés Rmn-GP.

Mais ce raisonnement sur les coûts est tenu en effectuant un calcul rapporté à une seule photographie. Quels sont les volumes réels et quelles sommes sont en jeu ici ? On peut estimer les ordres de grandeur de plusieurs façons, avec les chiffres d’affaire dont on dispose aujourd’hui.

Sur le relevé Rmn du troisième trimestre 2012, le chiffre d’affaires du fonds Musée du Louvre (hors utilisation par la Rmn pour ses propres productions) est de 36 317€ de chiffre d’affaire soit une recette annuelle autour de (36 317€ x 4)/2 = 72 634€

Si on se concentre sur les besoins éditoriaux du Louvre, on lit que sur les trois premiers trimestres 2012, le Louvre a commandé 1 018 images à la Rmn-GP, dont 545 (53%) provenaient du fonds Rmn-GP (pour 23 002€ dont la moitié sera reversé en redevance soit 21,10€ en moyenne par photo après redevance) et 473 (47%) provenaient du fonds Musée du Louvre (pour 22 697 € dont la moitié sera reversé en redevance, soit un coût final de 24,00€ en moyenne par photo après redevance). Ces données ne sont pas logiques (cela devrait être 11€ ici) et la DPC est en cours d’instruction de ce point avec la Rmn-GP.

Extrapolons sur ces derniers chiffres pour voir la fourchette théorique dans laquelle nous nous situons :

- si l’intégralité des 1018 images utilisées par le Louvre sur les trois premiers trimestres dans ce cadre avait été des images Rmn-GP pour un montant par photographie de 27,5€ après redevance (on voit qu’en moyenne c’est plutôt 21€), le coût total aurait été de 27 995 € pour le Louvre.

- si l’intégralité des 1018 images utilisées par le Louvre sur les trois premiers trimestres dans ce cadre avaient été des images Musée du Louvre pour un montant par photographie de 11€ après redevance, le coût total hors prise de vue aurait été de 11198€.

La fourchette d’optimisation maximum (toute théorique) est donc au maximum de l’ordre de 17 000 € environ, sur laquelle il faut compter le coût de la prise de vue pour les images n’existant pas déjà dans le fonds musée du Louvre.

**Mettons-nous maintenant à la place d’un service éditorial du Louvre :**

Un troisième acteur intervient donc ici qui peut influencer la couverture photographique, c’est la DPC et la sphère éditoriale. Dans le cas d’un projet de publication (traditionnelle ou numérique), le service correspondant peut demander au SIRD des photographies à condition qu’elles n’existent pas dans les fonds Louvre ou RMN-GP : soit que l’œuvre n’ait pas été photographiée du tout, soit qu’elle le soit d’une façon insatisfaisante (encore qu’il faille définir cette qualification). Un écueil peut apparaître dans ce processus : il est tentant, pour le service demandeur, de chercher au maximum à utiliser des images du fonds Louvre (prises par le Louvre), car elles sont facturées par la Rmn-GP au moins deux fois moins cher que les images du fonds Rmn-GP. Si l’économie est réelle dans le cas d’images déjà dans le fonds Louvre, cela est plus questionnable dans le cas d’images qu’il faut faire photographier spécialement : on remarque ici que le service demandeur paie la redevance à la Rmn-GP, valorise éventuellement dans ses comptes de coédition, mais ne paie pas la campagne de prise de vue (payée par le SIRD dans ce cas, et dont on voit pourtant qu’elle change tous les équilibres économiques) et ne bénéficie pas du reversement de la redevance. La décision de faire une campagne pour une publication doit donc être très strictement encadrée, à moins qu’un système de refacturation de la campagne au service demandeur hors département ne soit mis en place afin que les services demandeurs soient amenés à raisonner en coûts complets et s’auto-régulent.

#### Choix du mode de prise de vue hors Rmn-GP

Une fois l’œuvre à photographier définie par le département, intervient donc la négociation avec la Rmn-GP selon les modalités vues ci-dessus. Sauf au département des peintures, les besoins en photographies des départements excèdent toujours les journées Rmn-GP. Le Louvre doit donc choisir pour le reliquat entre les deux autres solutions : photographes externes sous contrat ou photographe interne. En attendant de disposer de chiffres complets et réels sur les coûts relatifs des deux formules, il faut remarquer que les différentes études du contrôle de gestion sur la photographie dont nous avons disposé (les plus anciennes datant de 1992) proposaient qu’une analyse comparative soit faite sur ces deux modes de prise de vue, l’intuition étant que la photographie interne salariée pourrait s’avérer économiquement plus intéressante. Il faut ajouter qu’elle est aussi peut-être, contrairement à l’intuition cette fois, moins gourmande en personnels que la solution d’externalisation : l’externalisation demande un encadrement administratif lourd et exige que le photographe externe soit toujours accompagné d’une personne. Le département des AO ou le département des AGER estiment à près d’un ETP cet accompagnement (réparti sur les personnels de la documentation). A contrario, un photographe interne salarié exige moins de formalités administratives, est plus réactif, connaît mieux les demandes du département, n’a pas toujours besoin d’être accompagné et peut se charger du chargement des images dans les bases.

### Le traitement des photographies après la prise de vue

Dans chaque département, un ou plusieurs agents se chargent de la gestion de l’image numérique : suivi de l’organisation des campagnes, mais aussi intégration des images dans des bases de gestion interne. L’arrivée de Museum Plus et son module photographique va amener encore de nouvelles possibilités en la matière. Cette transformation oblige à s’interroger sur le positionnement futur des bases *Imaginum*, Atlas et sur l’automatisation indispensable des exportations d’une base à l’autre. Il ne s’agit pas de remettre en cause l’existence d’une gestion informatisée des clichés, loin de là, mais de redéfinir, à moyen terme (déploiement sur internet du Museum Plus) les frontières respectives de ce qui relèverait d’une information directement gérée par le département en un seul et même point d’entrée et ce qui relèverait d’autres logiques.

Bien qu’on se situe en dehors du périmètre de notre étude, on rappellera ici les coûts actuels des deux bases : investissement et fonctionnement confondus, la base Atlas coûte au Louvre actuellement entre 14 et 19 K€ annuels (2012-2013). Cette base, accessible au grand public, est notre base la plus exhaustive sur les œuvres tant que Museum Plus ne sera pas grand public. Investissements et fonctionnements confondus, la base Imaginum coutera 30 K€ au Louvre en 2012 et 17K€ en 2013. Une réunion de travail qui s’est tenue à ce sujet en janvier 2013 a permis de fixer l’objectif a minima de garantir un traitement automatisé des exportations et importations de données, afin d’éviter les erreurs et les doubles saisies.

* Action 41 : évaluer, avec la direction du musée, la DSI, la DFJ, la DPC et les départements, l’avenir des bases Atlas et Imaginum une fois Museum Plus 1) déployé dans tous les départements, 2) accessible au public, et en déduire un plan d’évolution, d’investissement et/ou d’exportation automatique de ces bases.

La DFJ rappelle que l’analyse juridique devra intervenir avant toute mise en ligne et accessibilité au public de la base et que le ministère de la Culture devra être associé très en amont.

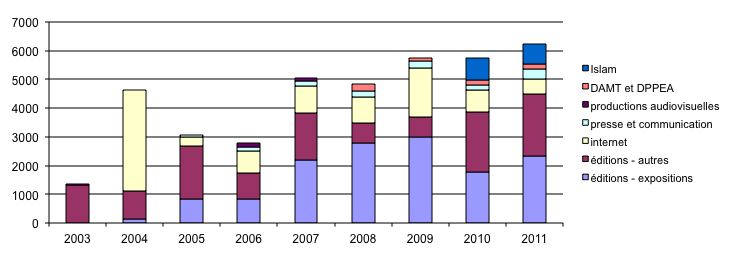
En conclusion provisoire de cette partie sur la coordination des prises de vue, on notera certains aspects :

* l’appréciation souvent entendue selon laquelle il est forcément plus intéressant pour le Louvre de réaliser ses propres prises de vue pour les productions éditoriales est loin d’être évidente. La démonstration qui précède peut sembler alambiquée ou peut même avoir omis des facteurs importants : elle invite toutefois à poser tous les calculs pour s’assurer du bien-fondé des arbitrages ;
* la maîtrise de certaines données est cruciale pour faire les bons choix : aujourd’hui, le musée n’est pas en mesure de donner le chiffre de ses commandes iconographiques (à l’échelle du musée), ni une appréciation normalisée de ses coûts réels ;
* à l’échelle de l’Etat, dans la mesure où les deux établissements sont publics, la solution globale la moins coûteuse doit être retenue ;
* le musée doit étudier les mérites comparés du photographe externe ou salarié ;
* les arbitrages d’investissement dans les bases Atlas et Imaginum sont à évaluer en fonction des choix du musée en matière de bases de données une fois que Museum Plus sera déployé dans tous les départements ;
* les photographes doivent être mis en concurrence par voie de publicité et les prestataires diversifiés, comme le rappelle la DFJ.

## L’iconographie

### Une explosion des besoins ?

L’équipe des iconographes du Louvre, constituée de 2,5 ETP[[115]](#footnote-115) au SIRD, semble très sous-dimensionnée. De nombreuses notes ont été communiquées par la DPC dans ce sens, qui invoquent la forte augmentation, en quelques années, des besoins du Louvre, notamment depuis l’élargissement de ses publications aux publications scientifiques et aux catalogues d’exposition.



(Approximation du nombre d’images traitées par l’équipe des iconographes du SIRD.)

Les besoins traités par cette équipe se sont stabilisés à environ 5000 images par an sur les près de 8000 œuvres commandées par le Louvre au total tous les ans. Certains travaux d’iconographie sont traités directement par les chargés d’édition (éditions principalement, mais aussi multimédia, coordination des moyens de la recherche, départements, DPPEA, …) : l’équipe des iconographes ne traite que les deux tiers des besoins de la production éditoriale, et la totalité des besoins des visuels de la promotion, des expositions, de la signalétique et du multimédia.

Les chiffrages du SIRD sur la productivité de l’équipe évoquent 8 images par jour par iconographe. Sur une année travaillée de 200 jours, cela porte le besoin d’iconographes à un peu plus de 3 personnes. Le ratio utilisé est même probablement optimiste : il se base sur les résultats d’une équipe qui travaille déjà sur des horaires en excédent. La charte des iconographes de l’ADBS[[116]](#footnote-116) évoque une productivité deux fois moindre de 80 photographies par mois soit 4 images par jour, ce qui porterait à 6 le besoin d’iconographes pour servir les mêmes besoins.

La réorganisation de 2001 a entériné la décision de rattacher les iconographes à la ressource plutôt qu’à l’utilisateur, c’est à dire au SIRD plutôt qu’aux services éditoriaux, afin de garantir des économies d’échelles pour les projets où plusieurs services seraient en demande des mêmes images.

### Retour sur les savoir-faire

Le travail de l’iconographe consiste en plusieurs étapes successives :

* identification du visuel demandé, ses références, sa localisation ;
* obtention dudit visuel ;
* validation de la qualité – qui peut induire une nouvelle recherche si l’image ne correspond pas à la demande ;
* négociation des droits d’utilisation (souvent en plusieurs étapes) ;
* négociation du coût, facturation, suivi du dossier financier ;
* archivage de l’image et mise à disposition pour le projet ;
* établissement des crédits ;
* retours de justificatifs, rendu des visuels, etc.

En les regroupant par compétences mobilisées, on peut distinguer trois étapes principales : 1) recherche, 2) identification, 3) négociation des droits et obtention des documents, et distinguer la photographie à usage documentaire et la photographie destinée à une publication :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Documentaire | Editorial |
| Recherche |  |  |
| Identification |  |  |
| Négociation des droits et obtention des documents. |  |  |

L’étape de la recherche préalable sur un document peut être considérée, selon les personnes interrogées, comme faisant partie du travail de l’iconographe ou au contraire de celui du chercheur qui commande l’image. Ensuite, l’identification de la localisation de l’image requiert un savoir-faire spécifique de l’iconographe. L’enquête peut parfois être très longue et les résultats ne sont pas toujours garantis. Enfin, la négociation des droits relève aussi d’un savoir-faire spécifique. La RAF de la DPC signale toutefois que le musée, via la DFJ, doit analyser plusieurs questions de droit relatives à l’exercice de cette négociation, en particulier les taux de TVA applicables, le paiement sur facture, les contrats de licence et la délégation de signature.

Les étapes amont du tableau sont les plus susceptibles d’être partagées avec les auteurs et les départements demandeurs des images. Mais ceci n’est possible qu’à trois conditions :

* la formation et la sensibilisation des personnels des départements à l’iconographie ;
* des formats d’échange standardisés des informations iconographiques ;
* la maîtrise du processus complet par l’iconographe qui pilote les étapes amont bien qu’il ne les mène pas en direct.

Cette liste semble rationnelle et contraignante. Elle ne doit cependant pas éclipser une donnée fondamentale de l’iconographie lorsqu’elle porte sur des ouvrages scientifiques et des catalogues d’exposition : elle participe pleinement à l’étude et à la recherche. En effet, la recherche iconographique pour une publication intervient très en amont, bien souvent avant que les textes ne soient rédigés. C’est que l’auteur peut découvrir des choses en recevant les images, et c’est la raison pour laquelle, tout en restant efficace, il est nécessaire d’accepter que les listes ne soient pas stables dans les étapes amont, et ce pour la qualité même de l’étude présentée dans le futur catalogue. Il est aussi important, pour la conservation des savoir-faire et du niveau d’exigence souhaité par le Louvre, que l’iconographe travaille étroitement avec les auteurs et les chargés d’édition.

### L’illusion de l’externalisation

C’est parce qu’ils sont extrêmement spécialisés, non seulement en beaux-arts mais même en « beaux-arts du Louvre », connaissant les différents acteurs de la maison, que les iconographes du SIRD sont efficaces et reconnus. Mais c’est aussi la raison pour laquelle l’externalisation, comme solution à la saturation des équipes, ne semble pas à une première analyse une solution satisfaisante, bien qu’elle soit actuellement partiellement testée :

* l’iconographe extérieur devra passer par l’équipe interne pour toutes les situations délicates (et chronophages) ;
* il ne sera a priori pas habilité à régler les factures. [[117]](#footnote-117)

On notera toutefois qui plus est que le suivi « post-production » d’un travail iconographique peut intervenir plusieurs mois après la sortie d’un projet. L’option de la VPI[[118]](#footnote-118) pourrait néanmoins être étudiée, sur le même modèle que celui des traductions.

## Proposition de simplification

En première intention, nous listons ci-dessous plusieurs recommandations à tester :

### Prendre acte du changement de stratégie

Le SIRD, créé en 2001 et dirigé par Anne-Laure Charrier-Ranoux, a dû faire face à plusieurs forts changements d’orientation de son activité (de la documentation à l’image, notamment, en 2004). De nombreuses notes attestent de ses changements d’orientation et de son sous-effectif chronique. Néanmoins, le principe d’une politique transversale, développement d’une politique culturelle fédérative, n’a jamais été remis en cause. Le service a également été largement façonné par le souhait du début des années 2000 de construire une agence photographique du Louvre. Cette perspective justifiait de fédérer la ressource pour la mutualiser. Il s’agissait aussi d’harmoniser les pratiques et de doter le Louvre de la capacité à gérer des volumes très importants.

L’abandon du projet d’agence photographique, la contractualisation avec la Rmn-GP, la montée en charge du projet Museum Plus qui permet aux départements de gérer leur documentation, de toute nature, via cet outil et de façon décentralisée, sont autant d’éléments qui remettent en question la configuration actuelle du SIRD, qui s’est construit en coordonnateur mais aussi en instance de contrôle, notamment des tarifs, des normes et de la qualité.

Si on fait abstraction des missions précédentes du SIRD, il faut revenir à la question initiale : à quoi sert la photo au Louvre aujourd’hui ?

* elle sert à fournir l’iconographie de nos projets éditoriaux ;
* elle est la photographie documentaire dans nos bases sur les œuvres.

Ces deux réponses correspondent à deux métiers distincts : iconographe et documentaliste. Conformément à la logique que nous avons adoptée à plusieurs reprises dans ce rapport, nous préconisons de regrouper les métiers : les iconographes sont un métier à part, les savoir-faire de la documentation peuvent revenir dans les documentations.

### Rendre l’activité documentaire aux départements, l’informatique à la DSI, le contrôle des coûts aux services administratifs et à la DFJ

Les départements ont déjà bien identifié une fonction de gestionnaire d’image numérique, responsable de la coordination des campagnes de prises de vue, et de l’intégration des images dans les bases de données de gestion des images (et très bientôt Museum Plus). Nous recommandons de renforcer cette fonction. Si un besoin de coordination se fait sentir, il peut être mené de l’intérieur, entre les différents départements, sans passer par une entité hors département. La documentation photographique est un élément très important de la documentation, et la responsabilité de cette documentation, même numérique, peut revenir à son entité d’origine (qu’elle n’a jamais quitté, au demeurant) qui sera toujours la plus réactive et informée sur la mise à jour des informations.

Des bases de données existent dans chaque département pour gérer les photographies, qui devraient être remplacées en tout ou partie par les fonctionnalités de Museum Plus. L’administration fonctionnelle coordonnée peut donc passer par l’administrateur fonctionnel Museum Plus, en réinterrogeant ce que doit être l’avenir *d’Imaginum* et Atlas lorsque Museum Plus sera mis en place (stock d’images hautes définition ? Base des reportages ?). La transmission des images entre la Rmn-GP et le Louvre doit quant à elle être préalablement validée par le département et être automatisée et simplifiée au maximum, sous pilotage informatique. Le contrôle des coûts, la négociation des contrats, l’homogénéité des barèmes et la conservation des contrats peuvent revenir aux SAF et à la DFJ, en étroite collaboration avec les prescripteurs.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | AO | AE | AGER | AI | Peintures | Sculptures | Objets d’Art | AGraphiques |
| *Y-a-t-il une ou des personnes spécifiquement en charge de la planification des campagnes photographiques ?* |  | Oui  1,5  personnes | Oui.  1 personne | Oui.  1 personne | Oui.  1 personne | Oui  pour la RMN | Oui  1 personne | Oui  1 personne |
| *Disposez-vous d’un outil de suivi des campagnes photographiques* |  | Oui :  Excel FMPro (disparaîssente avec M+) | Oui : planning excel | Oui : base de gestion des collec., Excel,.. | Oui :  fichier Filemaker (disparaissent avec M+) | Non. | Non. | Oui :  Export données Inventaire vers Excell |
| *Y-a-t-il une ou des personnes particulièrement en charge d’accompagner les photographes dans les salles ?* |  | Oui.  gestionnaire photo 1,5 personne | Non.  Toutes les documentalistes et les régisseurs. | Oui.  1 documentaliste. | Oui.  2 documentalistes. | Oui  pour la RMN | Oui. |  |
| *Y-a-t-il un ou des gestionnaires des bases de données images ?* |  | Oui.  1 personne | Oui.  1 personne | Oui.  1 personne | Oui.  2 personnes | Oui.  seult photos anciennes | Non. | Oui.  1 personne |
| *Y-a-t-il un photographe interne ?* |  | Oui. | Non. | Non. | Non. | Non. | Non. | Non. |
| *Y-a-t-il un ou des agents plus en charge des recherches iconographiques documentaires ne concernant pas des œuvres du Louvre ? (images non destinées à la publication)* |  | Plusieurs, dont gestionnaire photo, selon le projet en cours | Non. Toutes les documentalistes. | Non.  Equipe documentation et équipe scientif. | Non. | Non.  Chacun fait recherches selon domaine. | Non.  Chacun fait recherches selon domaine. | Non. |
| *Qui se charge de faire les listes d’images à commander, destinées à des projets éditoriaux de la DPC (divers ouvrages, catalogues, projets multimédia) ? Il peut y a voir plusieurs cas de figure.* |  | Plusieurs, dont gestionnaire photo, selon le projet en cours | Conservateurs,  documentalistes,  responsable plannif. des campagnes. | Membres du département + membres du SIRD. | Pas du ressort du Service d'Etude et de Documentation. Auteurs ou Service éditions. | En interne, transmise aux iconographes du musée (travail en collaboration). | Selon les cas, conservateur, documentaliste, voire chercheur extérieur. | Toujours la même personne chargée de la photographie. |
| *Y-a-t-il un ou des agents correspondants du SIRD pour la base Imaginum et les versements Rmn ?* |  | Oui. Gestionnaire photo  1 personne. | Oui.  1 personne. | Oui.  1 personne. | Non. | Oui.  Nouveau pour versements RMN | Oui. | Oui.  1 personne |
| *Y-a-t-il un ou des agents travaillant spécialement sur les questions d’image dans museum plus ?* |  | Oui.  Gestionnaire photo : | Oui.  2 personnes. | Oui.  (équipe doc) | Oui.  2 personnes. | Oui. | Pour l’instant non. |  |
| *Y-a-t-il une ou plusieurs personnes en charge des photos anciennes ?* |  | Oui,  1 différente de la gestionnaire photo | Oui.  2 personnes. | Oui.  1 personne. | Non. (sauf scanns pour M+) | Oui. | Oui (différente de la personne en charge des campagnes photo). |  |

*Tableau des activités images menées par les départements. (en cours).*

### Clarifier les critères de choix des prises de vue

Comme on l’a vu plus haut, il importe de s’appuyer sur l’analyse économique des différents modes de prise de vue pour proposer une règle sans ambiguïté pour la répartition des commandes entre le Louvre et la Rmn-GP.

Une proposition, sous réserve de la finalisation de l’analyse économique, pourrait être de :

* convenir avec la Rmn-GP qu’au vu des faibles gains que cela pourrait représenter pour le Louvre, la Rmn-GP sera seule en charge des campagnes de photographies des œuvres à potentiel commercial (quitte à négocier une petite redevance supplémentaire ou une contrepartie d’une autre nature, comme une prise en charge plus importante de l’indexation des images qu’elle fournit ou, mieux encore, un nombre accru de journées de campagne photo)
* recréer un pool de 2-4 photographes internes, dans les départements, capables de couvrir la plupart des autres besoins documentaires avec beaucoup de réactivité. Les départements ne détiendraient plus de budgets de prise de vue (désormais uniquement au service des iconographes) mais piloteraient ces photographes salariés mutualisés.

### Faire évoluer la fonction iconographique

La fonction iconographique a besoin d’être renforcée et protégée. Nous préconisons qu’elle se rapproche de la problématique des traductions avec laquelle elle partage :

* une gestion administrative lourde ;
* des plannings très contraints ;
* les mêmes projets éditoriaux à planifier autant que possible ;
* les mêmes interlocuteurs en partie dans les départements en en partie dans les services éditoriaux ;
* les mêmes enjeux d’informatique documentaire ;
* une nécessité de rattachement temporairement neutre par rapport à ses commanditaires, le temps de mettre en place une organisation nouvelle.

Le service d’iconographie, ainsi rattaché à une sorte de secrétariat de rédaction, serait composé de trois personnes : deux iconographes « traditionnels » et un iconographe dont le rôle serait de former et de coordonner divers acteurs du musée, au premier rang desquels les documentalistes des départements, pour réaliser la partie amont du travail de l’iconographe. Une capacité de prise de vue rapide et d’urgence (interne ou externe) et le photographe en charge des reportages sont gardés auprès de ce service. Le secrétariat de rédaction serait également doté, pour le service d’iconographie comme pour celui des traductions, d’un gestionnaire en charge directement des factures et calculs financiers de ces deux services. Il nous semble même utile de proposer que le chef du service qui regrouperait les cellules traduction et iconographie soit un profil administratif très porté sur la planification amont des besoins, l’esprit de service, la gestion des factures et les questions juridiques comme la gestion des droits et les liens contractuels avec la Rmn-GP (voir plus loin).

La cellule d’iconographie ainsi constituée centraliserait les budgets de prise de vue externes pour les cas où la flotte de photographes internes ne suffirait pas. Elle s’assurerait, en coopération avec les commanditaires internes, le coordonnateur de Museum Plus et les documentations des départements, des normes techniques, du classement et de l’archivage homogène des images ainsi que de leur indexation. Il coordonnerait les relations avec la Rmn-GP : calcul de la redevance, reversements aux photographes, bilans économiques à l’échelle du musée. Cette cellule participerait à certaines réunions des chefs de documentation, par exemple celle qui aurait pour but de proposer des ventilations des journées Rmn-GP.

### Le relâchement du lien avec l’édition, le risque majeur ?

Le danger principal dans cette hypothèse est l’éloignement des iconographes du service dans lequel elles sont presque intégrées, celui des éditions. La séparation et la distance géographique vont poser, au moins au début, de grandes difficultés. Il s’agit peut-être néanmoins d’une situation à tester, car on peut aussi se demander si cette si étroite collaboration n’a pas trop éloigné le travail d’iconographie des documentations des départements et des besoins des auteurs. Ce lien devra être aussi analysé économiquement, dans sa valorisation dans les comptes de coédition.

## Les fonds photographiques anciens

De façon complémentaire au travail sur la coordination des prises de vue, les départements se sont réunis pour étudier, avec Dominique de Font-Réaulx et Vanessa Szollosi, les points communs de leur gestion des fonds photographiques anciens. Outre la mise en lumière de traitements différents des fonds, tant sur le plan de la conservation que de l’inventaire ou de la restauration, les départements se sont mis d’accord sur une proposition d’approche :

* l’étude des fonds photographiques du Louvre sous forme d’une recherche transversale (qui pourrait être pilotée par Dominique de Font-Réaulx) ;
* un partenariat de recherche avec l’Ecole du Louvre, un rapprochement avec le C2RMF ;
* une mise en commun des résultats et pratiques de conservation préventive (conditionnement), restauration et numérisation.

Ce n’est qu’une fois l’étude sur le fonds bien avancée que des discussions pourront s’engager sur :

* la nature du fonds (archives, documentation, collection) ;
* son inventaire et sa gestion ;
* sa valorisation.

Dès à présent cependant se pose la question de la gestion de ces images dans Museum Plus. Il a été décidé, lors du comité de Validation Fonctionnelle commun du 20/11/2012[[119]](#footnote-119) :

«

* *de créer un type de notice « image patrimoniale ». Ceci permettra de gérer le fonds d’images patrimoniales comme des œuvres donc possibilité le cas échéant de créer des constats d’état, des interventions de restauration, prêts à des expositions,… Il conviendra cependant aux départements de définir préciser quand une image est considérée comme ‘images patrimoniales’*
* *le masque de saisie de ce nouveau type sera commun à l’ensemble des départements*».

Ceci sera disponible dans Museum+ lors de la mise en production des trois départements de la phase 3, soit fin 2013. Le reversement de la base *Photoancienne* du département des sculptures est prévu en 2014.

Chapitre 5

# Deux questions sur Les bases de données INTERNES SCIENTIFIQUES

Les bases de données, au premier rang desquelles la base Museum Plus, sont au cœur de l’activité des documentations. C’est donc avec précaution que ce rapport aborde deux questions posées par la mission, qui sont deux questions strictement organisationnelles : la coordination du travail scientifique sur Museum Plus (entendu comme différent du travail informatique) et l’organisation à mettre en place pour réguler les bases de données internes scientifiques hors Museum plus.

Les deux questions ici posées sont donc extrêmement précises et étroites, et ne portent que sur l’aspect organisation. Le présent rapport ne couvre, dans son périmètre, ni la stratégie d’édition scientifique numérique, ni l’intégralité de la politique éditoriale des bases de données du musée (bases Atlas, bases en ligne sur louvre.fr, …) ni les autres bases de données relatives à la gestion de sujets pourtant en relation avec les départements (bases de gestion des images oudes récolements qui sont intégrées au fur et à mesure dans Museum+, des campagnes photos, Imaginum, glossaires, etc.), ni la stratégie ou les pratiques d’informatique documentaire du Louvre, ni l’inventaire et l’analyse de la multiplicité des bases existantes, ni le projet d’ECM, ni les bases de données nationales, ni de la chaîne de l’image, ni le fond ou la stratégie du projet Museum Plus ou de l’Inventaire des Arts Graphiques. A la vue de cette liste impressionnante, il est évident que chacun de ces sujets représenterait une mission en soi, et qu’il ne serait pas raisonnable ni crédible d’essayer de les traiter même superficiellement ici, malgré les demandes de certains de nos interlocuteurs.

Méthodologie : un atelier de travail et des réunions informatiques

La mise au point de solutions sur ces deux sujets est passée prioritairement par des discussions en atelier de travail, lesquels étaient préparés par les participants à l’aide de notes concernant leur département. Elles ont été accompagnées de réunions de travail au service informatique.

*Pilotage scientifique de Museum-Plus et des bases de données*, atelier du 29/6/2012 avec les huit départements.

D’autres réunions de travail ont eu lieu avec le service informatique :

* Bruno Zeitoun et Christine Ronfle-Guin
* Bruno Zeitoun et Marie-Claire le Bourdellès le 11/06/2012
* Deux spécialistes du groupement Patrima
* Bruno Zeitoun et deux spécialistes du groupement Patrima
* Point téléphonique avec Christine Ronfle-Guin le 21/09/2012
* Point téléphonique avec Bruno Zeitoun le 3/10/2012

## Le pilotage scientifique de Museum Plus

### L’identification d’un besoin de coordination

Le projet Museum Plus, auquel se consacre le Musée du Louvre depuis plusieurs années, est stratégique. Il va révolutionner la façon de fonctionner des départements et des directions concernées (SRD, DPC, etc.), tout en n’étant qu’un outil au service des missions de toujours. La mise au point d’un cadre commun de documentation et de gestion pour les huit départements du Louvre a été, et est toujours, un défi de très grande envergure. Pour être possible, elle nécessite une gestion de projet très lourde, qui s’attache à trouver des solutions auxquels les utilisateurs adhèrent et qu’ils s’approprient. Deux à trois ans ont été nécessaires pour mettre en place un socle commun validé. La gestion de projet est menée par le service de Christine Ronfle-Guin, au sein de la direction informatique.

Depuis plusieurs mois, la DSI, en bonne intelligence avec ses correspondants des départements, a fait remonter le besoin d’un coordinateur scientifique transverse. Il estime en effet que la gestion actuellement assurée par la DSI dépasse parfois le cadre strictement technique et s’avère bien souvent fonctionnelle et propre aux métiers des conservations. Il souligne qu’à partir du moment où le projet rentre en production, que d’autres décisions plus scientifiques que techniques doivent être prises régulièrement pour harmoniser les pratiques, c’est un coordonnateur fonctionnel en plus du chef de projet technique qui devient nécessaire. Les tâches d’un tel coordonnateur fonctionnel sont décrites ainsi par la DSI [[120]](#footnote-120) :

« *- accompagner d’un point de vue scientifique les utilisateurs dans leur utilisation quotidienne de l’outil ;*

*- assurer la coordination autour de l’outil, en concertation avec les administrateurs de chaque département :*

* *Définition des bonnes pratiques et d’un ‘standard de qualité’*
* *Administration des listes communes*
* *Vérification de la cohérence des saisies et du respect des normes de saisie*

*Il serait bien de mettre en place un ‘comité utilisateur inter département’ qui serait piloté par cet administrateur, la DSI pouvant assurer un support au démarrage.*»

La référente pour la section copte des Antiquités Egyptiennes, Cécile Jail, précise l’articulation entre les correspondants du projet dans chaque département, qu’elle appelle « administrateurs scientifiques », et les multiples utilisateurs :

*« Les interlocuteurs peuvent être différents et multiples selon les départements. Parmi eux, l’interlocuteur ‘stratégique’ est sans doute l’administrateur scientifique car il a connaissance des évolutions de la base, des demandes des usagers. Il travaille sur la base quotidiennement et veille à ce que son contenu soit cohérent. Les administrateurs scientifiques ont, pour certains d’entre eux, été partie prenante du projet dès son lancement par la Direction du musée : ils ont participé au choix du système et décidé du fonctionnement des modules. Il ne s’agit pas d’administrateurs « techniques » car cette partie est assurée par le service informatique et Zetcom [NdlA : la société assurant la prestation de mise en place du logiciel]. Leur rôle n’est pas non plus d’entrer les données en masse. Il s’agit d’un rôle de coordination, de prise de décision en accord avec la politique scientifique du Louvre et du département. Une concertation administrateur scientifique/chef de la documentation est indispensable et, parfois, il pourra s’agir de la même personne. Les administrateurs, comme les membres permanents du groupe ayant élaboré l’architecture globale du système ainsi que les listes transversales (communes aux départements) sont pour la plupart des chargés d’études documentaires ou ingénieurs d’étude. Ponctuellement : les gestionnaires photo, les responsables de bibliothèque, les régisseurs pour ce qui est, principalement, des modules mouvement/transport, prêt et dépôt, exposition.* »[[121]](#footnote-121)

### Une solution différente de celle attendue

L’atelier de travail qui a été proposé aux chefs de documentations et aux correspondants Museum Plus a été très éclairant, tant sur ses conclusions que sur son déroulé. En entrant en atelier, la plupart des participants adhéraient pleinement à l’idée d’un super coordonnateur fonctionnel, qui serait situé au sein d’une entité d’appui scientifique. Au cours de l’atelier, notre travail a consisté à détailler les conditions dans lesquelles ce super coordonnateur travaillerait, le champ de ses prises de décisions et le périmètre de son action. Ce travail sur le détail des attributions a permis de réaliser plusieurs choses :

* un super coordonnateur ne sera pas légitime pour prendre des décisions à la place des départements. Il ne pourra que les faire travailler ensemble à l’élaboration de solutions ;
* pour assurer une coordination transversale sans appartenir à un service fonctionnel, il faudrait que le super coordonnateur soit une personne d’autorité (conservateur ?), sachant également administrer l’outil lui-même, atteindre un haut niveau de maîtrise technique et organiser des ateliers. Mais s’il a trop d’autorité il ne joue pas de rôle de coordinateur, et s’il n’en a pas assez il n’apporte pas la valeur ajoutée souhaitée. On voit que l’équation est impossible à résoudre ;
* si le super coordonnateur n’est pas décisionnaire, il crée une étape supplémentaire dans le processus de décision entre les départements et le service informatique, sans nécessairement apporter de réelle valeur ajoutée (autre que l’organisation des conditions de la prise de décision commune)

Cette situation nous rappelle celle décrite pour les bibliothèques. Face à une question de mutualisation, deux options organisationnelles se présentent : soit créer une fonction transversale, en dehors des entités concernées, soit renforcer les entités existantes pour leur donner les moyens, en plus de leurs attributions naturelles, de gérer la charge de la mutualisation. Ici, il apparaît à la réflexion que si la coordination fonctionnelle de Museum Plus est en effet une nécessité reconnue de tous, le fait de créer une fonction transversale hors des acteurs aujourd’hui impliqués risque d’avoir plus d’inconvénients que d’avantage et de créer des conflits sur la légitimité des décisions que ne tarderaient pas à prendre ce coordonnateur qui n’aurait ni la légitimité de l’utilisateur (département) ni celle de l’expert technique (DSI). Dans la situation qui nous occupe, on constate en revanche que la formule actuelle de collaboration entre la DSI et les départements fonctionne très bien, ce qui révèle une alchimie particulièrement efficace au vu des enjeux très difficiles qui ont été brassés. On peut proposer donc un schéma de substitution à celui de la création d’un super coordonnateur de Museum Plus au sein d’une direction d’appui scientifique, celui de l’ajout d’un administrateur scientifique au sein du service de Christine Ronfle-Guin, aux côtés des chefs de projet et administrateurs fonctionnels. Cela n’a rien d’iconoclaste : c’est déjà le cas pour certaines autres applications informatiques du musée.

Cette formule serait opérationnelle dès la nomination de l’administrateur scientifique, et continuerait le travail dans la logique des travaux déjà effectués par ce service, au sein d’un réseau où la collaboration est déjà acquise et les habitudes prises. Elle ne poserait aucun problème de frontière de compétence, ni avec les départements, ni avec la DSI. Le dispositif pourrait être complété par une proposition initiale de la DSI, celle de mettre au point formellement un « comité utilisateur inter-département » qui serait piloté par cet administrateur. Cet administrateur scientifique pourrait prendre à sa charge la veille et la coordination des questions relatives aux bases de données scientifiques : liens avec les bases de données comme Joconde, présence dans les réunions externes abordant les questions théoriques et pratiques relatives à la mise en commun des informations scientifiques (à l’échelle du ministère ou autre). En interne, il pourrait être le référent pour les autres bases de données scientifiques (voir plus loin), en lien avec les chefs de documentation.

* Action 42 : créer un rôle d’administrateur scientifique de Museum Plus à la DSI

Le fonctionnement actuel du projet Museum Plus mériterait d’être soigneusement étudié : ce projet demande l’implication des départements dans leur entier, les départements sont les contributeurs principaux et directs de l’enrichissement des données, un système de correspondant par département est mis en place pour représenter le département aux réunions et faire remonter les arbitrages aux chefs de documentation et aux directeurs de département. Un schéma a priori sans originalité, mais qui à cette échelle (l’ensemble des départements) aurait très bien pu ne pas fonctionner et qui semble donner au contraire entière satisfaction aux participants. On remarquera également que chaque département a apporté des variantes à cette organisation tout en conservant les fondamentaux qui permettent de collaborer avec l’ensemble du musée.

* Action 43 : maintenir et consolider le réseau de correspondants des départements et des services une fois Museumplus déployé.

### La mise en ligne de Museum plus

La mise en ligne de Museum Plus, même si la DSI n’a pas communiqué prioritairement dessus, est la finalité naturelle d’un grand projet qui ne peut pas s’arrêter là. Cependant Christine Ronfle-Guin indique qu’il n’est pas possible ni souhaitable de procéder à cette mise en ligne avant la mise sur intranet, c’est à dire en 2016. C’est la fiabilité des données et de l’application qui risquerait de pâtir d’une mise en ligne anticipée. Nous recommandons de respecter cet avis au motif que 2016 étant dans quatre ans, cette période de temps peut être mise à profit pour préparer au mieux cette mise en ligne (en lien avec les suites du récolement décennal qui assurera un « toilettage » des bases des collections) et en tirer les conséquences du point de vue de l’édition scientifique : la mise en ligne de museum plus remplace-t-elle ou non l’édition de catalogues sommaires ? Le musée doit-il s’en servir comme d’un socle pour une politique d’édition scientifique numérique gratuite ? Agnès Alfandari, directrice adjointe de la DPC, met actuellement au point la stratégie numérique du musée, à laquelle nous renvoyons. Parmi les éléments qui la composent, ces deux questions clés doivent être mentionnées comment devant relever d’une réflexion émanent des départements et les services éditoriaux (édition et multimédia, ce dernier ayant entamé une réflexion avec Sybille Clochet et Geneviève Pierrat-Bonnefois), et en lien direct avec Museum Plus.

* Action 44 : mener une réflexion sur une politique de remplacement des catalogues sommaires des collections par la mise en ligne de museum plus;
* Action 45 : conduire une politique d’édition scientifique gratuite

(Bulletin, actes de colloques en ligne, information sur les actualités de la recherche) sous l’autorité de la coordonnatrice des moyens de la recherche.

Il ne relève pas du présent rapport de détailler plus avant les préconisations en terme d’édition scientifique numérique, mais il est certain que le chantier est vaste, stratégique, transversal, et que ne pas mener une telle réflexion rapidement mettrait en péril la réputation d’excellence du Louvre en matière de recherche.

* Action 46 : mener une évaluation du point de vue archivistique de l’impact de la mise en ligne des données contenues dans Museum Plus (droits sur les archives et problématique de la réutilisation des données publiques)

## Les autres bases de données scientifiques internes

### La situation actuelle

Museum Plus a pour périmètre la gestion des collections du musée. Il ne couvre donc pas, ou pas forcément, les informations qui ne sont pas directement liées à la collection. Le logiciel de bases de données Filemaker est installé sur chaque poste du Louvre et un appui important est apporté par la DSI aux utilisateurs qui en font la demande. Cette facilité engendre une génération spontanée de bases de données scientifiques de portée très diverse. Leur dénombrement, même par la DSI, est impossible : certaines se trouvent sur le serveur Filemaker, d’autre pas. Certaines bases sont également réalisées sous tableur xls, ou même avec des tableaux sous traitement de texte word. Un certain nombre de ces bases ont un modèle de données bien différent de Museum plus et répondent à un besoin que Museum Plus n’aurait pas satisfait.

### Est-ce une mauvaise chose d’avoir une quantité de bases libres ?

La prolifération (le mot est péjoratif) des bases de données sous Filemaker présente certains inconvénients : espace occupé sur les serveurs, redondance de certaines informations et double saisie, manque de partage des bases en cours de travail.

Mais elle présente également de nombreux avantage : elle est la preuve de la vitalité de la recherche du Louvre, permet d’amorcer des projets plus ambitieux. Et surtout, on ne peut pas obliger les chercheurs à faire ce même travail (nécessaire) avec des fiches cartonnées !

### Comment améliorer la situation

Le groupe de travail et les réunions avec la DSI ont permis de faire ressortir des propositions d’actions régulant la prolifération des bases de données libres sans les interdire :

* former les personnels de recherche à une réflexion plus large : comment faire naître ou tuer une base de données, comment faire en sorte qu’elle soit simple à mettre à jour ou qu’elle puise ses données ailleurs, sensibiliser les chercheurs au phénomène de double saisie et d’asynchronicité des bases.
* créer des outils simples de suivi : déclaration d’une base, avec un auteur, un partage, une mise à jour. Au moment de la déclaration d’une base et annuellement, revérifier que le contenu n’a pas vocation à se trouver sous Museum Plus (même de façon confidentielle si c’est la motivation pour qu’elle n’y soit pas). Beaucoup de chercheurs ignorent encore toutes les possibilités d’utilisation de Museum Plus (par exemple, le module de préparation d’exposition). Cette démarche s’inscrit dans une logique d’inventaire puis de procédure de déclaration des bases.
* Organiser une visite annuelle de la DSI pour vérifier qu’il n’y a pas de redondance avec les autres bases.

Ce travail devrait être mis en place par l’équipe de Christine Rongle-Guin avec les chefs de documentation et les administrateurs scientifiques de bases : il s’agit d’une sorte d’urbanisme des petites bases, en prolongement du vaisseau amiral Museum Plus. La DSI précise que cet inventaire pourrait être assuré et contrôlé de deux façons complémentaires :

* d’une part la déclaration « spontanée » des départements, au moment de la création ou de l’abandon de ces bases. Cette déclaration peut être centralisée par l’administrateur scientifique mentionné plus haut qui peut au passage vérifier que le besoin n’est pas déjà couvert par un autre outil (cette démarche existe déjà dans certains départements);
* d’autre part le passage en revue annuel des bases de données scientifiques, toujours par l’administrateur scientifique, qui mettrait à jour son inventaire des bases à cette occasion.

Ainsi l’administrateur scientifique créerait une vision urbanisée des bases, sur la durée.

* Action 47 : mener un inventaire et un contrôle des bases hors Museum Plus

A plus long terme, le Louvre peut considérer ces bases comme un champ parfait d’expérimentation sur les logiques floues, les métamoteurs, le web de données. Il est très intéressant d’observer comment la recherche en histoire de l’art et en archéologie, ces dernières années, a été influencée par la notion de « table » et de bases de données. On peut émettre l’hypothèse qu’un changement de méthode sur ce plan pourrait avoir un impact sur la recherche elle-même.

A terme, au Louvre le socle des connaissances serait structuré par Museum Plus jusqu’à un certain point, et ensuite logique floue prendrait le relais. Les partenaires du Louvre dans Patrima ont signalé leur intérêt pour cette reflexion dans laquelle s’engagerait le Louvre.

* Action 48 : préparer un dossier en janvier 2013 pour un financement de thèse sur les logiques floues.

De cette façon, les bases de données du Louvre entreraient dans la typologie suivante, dont la DSI serait garante :

1. museum plus et ce qui peut le rejoindre (logique de données), coordonnés par un administrateur fonctionnel Museum Plus situé à la DSI ;
2. les petites bases de travail personnelles : il s’agit d’en réévaluer régulièrement le contenu ;
3. les bases plus importantes, internes, destinées à une articulation de travail avec une logique différente de museum plus. Il s’agit de mettre en place des logiques communes avec l’aide de la DSI. Il faut également un traitement particulier si cette base doit devenir publique (Lafayette, d’Outremanche…) avec le problème de la mise à jour des données synchronisée avec Museum Plus (et en général) ;
4. les bases externes sur lesquelles le musée du Louvre apporte un contenu scientifique (Aghora en particulier, INHA). Il convient pour celles-là d’alerter sur les questions de droits des contenus, tant ceux qui sont réutilisés dans la base (photographie), que ceux qui sont créés pour l’occasion (notices, logique de la base, etc.). Il convient d’être clair sur la propriété de la base et d’éviter également la double saisie, la redondance des informations ou des écarts de synchronisation entre les bases Louvre et les bases externes traitant des mêmes données. Il peut même advenir que le contenu ainsi transmis soit de nouveau intégré dans des applications du Louvre. L’ensemble des échanges informatisés de contenu scientifique mériterait d’être cartographié et de faire l’objet d’une réflexion non seulement technique mais avant tout scientifique.

Chapitre 6

# L’organisation humaine

Comme nous l’évoquions dans le cadre de réflexion liminaire à ce rapport, les recommandations que nous formulons sont principalement d’ordre managérial. Il s’agit de décider si la coordination des questions transverses est traitée à l’extérieur des entités où ces questions sont apparues, dans un esprit de service, ou à l’intérieur de ces entités, en faisant le pari que certaines lacunes de la coordination ne sont ni plus ni moins que le symptôme d’une surcharge de travail des équipes en place qui ont privilégié leur périmètre proche pour parer au plus pressé, négligeant alors la coordination qu’ils auraient fait naturellement dans le cadre de leurs missions s’ils en avaient eu le temps.

L’alternative ne se résout pas de la même façon selon tous les sujets listés dans cette mission, et l’on a vu dans les chapitres précédents que l’on préconisait

* pour certains la coordination de l’intérieur : bibliothèques, bases de données, prises de vue, fonds photographiques anciens.
* pour d’autres la création de fonctions support : archives, traductions, iconographie.

Cette différence de traitement a été expliquée dans chaque chapitre dédié mais n’empêche pas de rechercher une cohérence d’ensemble, ce à quoi va s’attacher le présent chapitre consacré à l’organisation. Il tient également compte de trois réunions des directeurs de département, appelés à se prononcer collectivement sur les actions jugées urgentes, et celles devant attendre de s’insérer dans la politique d’ensemble décidée par le prochain président-directeur.

Méthodologie sur l’organisation : la relecture des travaux passés et les entretiens

Beaucoup de travaux ont déjà été entrepris sur la dimension organisationnelle et humaine des documentations. Certains sont encore en cours à la Direction des ressources humaines. On s’est donc appliqué d’une part à bien prendre connaissance des travaux antérieurs, d’autre part à proposer dans les ateliers de travail la mise au point de solutions concrètes, dans le respect des savoir-faire existants. Beaucoup d’ateliers ont ainsi passé un temps certain sur le détail des attributions imaginées pour tel ou tel poste de coordination, car les écueils que rencontrent de telles fonctions sont souvent dans la notion d’autorité vs coordination.

Tous les entretiens réalisés au cours de cette mission alimentent ce chapitre.

Parmi les travaux qui ont été étudiés, on notera :

* Claudia Ferrazzi, relevé de décision suite au séminaire du 11 et 12 janvier 2012
* note de Geneviève Pierrat à Myriam Prot-Poilvet, copie Guillemette Andreu
* Accroître l’efficacité de l’organisation du Louvre. Etude McKinsey, 2010
* Louvre express spécial, 17 septembre 2008 : le comité technique paritaire du 3 septembre entérine la réorganisation du pôle culturel
* Anne Gombault. « La nouvelle identité organisationnelle des musées. Le cas du Louvre. ». *Revue française de gestion* 2003-1 (n°142). P.189-203.
* Anne Gombault. Note d’étape remise au musée du Louvre en juin 2008. La construction de l’identité organisationnelle au musée du Louvre après le grand Louvre. Recherche menée en 2006-2008, suite de la recherche menée en 1996-1998
* Comment améliorer le fonctionnement des projets transversaux au Louvre. Une étude exploratoire par un groupe de participants à une formation HEC-Oxford (septembre 2005)
* Danièle Nicolas-Donz. Rapport de stage 16 janvier-3 mars 2006. 2ème partie : la programmation.
* Schéma directeur de la production culturelle
* Bertrand Le Bal’ch, « le ‘middle management’ en proie au doute », *Le Figaro*, 14/12/2009 (simplification de la hiérarchie)
* Aurélien Acquier, « Management par objectifs, financiarisation des stratégies et perte des réalités », *Le Monde*, 18/12/2009
* Etude sur les personnels de documentation et de bibliothèque de l’établissement public du musée du Louvre. Nathalie Sonnet, Henri Poinsignon, DRHDS, 30 mai 2002.
* Travaux du groupe fonction documentaire.8 janvier 2010
* Claudia Ferrazzi, compte-rendu du groupe de travail sur les métiers de la documentation, séminaire de Direction, 2012 (sous réserve de validation)

## Le contexte humain et managérial

Avant d’aborder la mise en place des solutions préconisées dans le présent rapport, il convient de rappeler quelques éléments de contexte sur le management des hommes au musée du Louvre en 2012.

### L’identité Louvre

Approcher l’organisation du Louvre c’est se mêler de son identité. Anne Gombault, en 2008[[122]](#footnote-122), la décrit au travers de trois caractéristiques intéressantes pour notre lecture des problématiques de l’appui scientifique : des groupes en conflit, la notion d’excellence et un attachement symbolique très fort au leadership du musée.

Elle décrit en premier lieu une identité organisationnelle du Louvre scindée en groupes :

« *Les différentes perceptions groupales se croisent dans une dynamique conflictuelle et négociatrice. La conflictualité de l’identité organisationnelle, motivée par la recherche d’une identité sociale positive, s’exprime par la présence de plusieurs coalitions de l’identité organisationnelle, défendant chacune un idéal-type de l’identité de l’organisation : la coalition « muséale patrimoniale », la coalition « démocratique culturelle », la coalition « gestionnaire technique », enfin la coalition « sociale fonctionnaire ».*»

Le conflit entre un groupe « museal patrimonial » et un groupe « gestionnaire technique » est une grille de lecture applicable à certaines problématiques posées ici : l’exemple du débat entre Denis Bruckmann et Jacques Foucart, dans le chapitre consacré aux bibliothèques, était à cet égard particulièrement significatif. Pour beaucoup des interlocuteurs que nous avons rencontrés, le cœur de l’identité reste l’attachement aux collections nationales du musée et leur rôle de « gardien » devant transmettre à la fois les œuvres et les connaissances. Les départements rappellent enfin que deux visions se rencontrent au musée : celle de l’immédiateté des projets à court terme, et celle des perspectives à long terme, celle du temps long des département et du travail scientifique sur les collections.

La même étude met également en exergue la notion d’excellence :

« *La notion d’excellence apparaît nettement comme une nouvelle caractéristique centrale dans les représentations de l’identité du musée. Elle remplace le précédent* plus grand et plus beau musée du monde*. Cette notion d’excellence qui donne lieu à des discours nourris est reliée à d’autres idées : universalité, performance, puissance, talents, jeunesse, vitesse, action. La métaphore principale utilisée dans les discours pour caractériser le Louvre est celle de* la machine*, avec des connotations principalement positives.* »

Elle remarque aussi que :

« *Les idées de surtravail, de fatigue et de stress, découlant de la multiplicité des activités et des projets et d’un rythme de l’action accéléré sont évoquées comme un* prix de l’excellence ».

L’étude montre enfin également que :

« *la question du leadership de la direction est extrêmement présente et apparaît comme une nouvelle donnée de l’identité du musée, corrélé au trait central de la recherche d’excellence qu’il incarne fortement aux yeux du personnel.* » mais plus loin «  *la dimension relationnelle classique du leadership est beaucoup moins présente dans les discours, sauf avec quelques cadres supérieurs. En fait, c’est plutôt la relation symbolique qui est décrite comme forte. (…) Ce leadership convient bien à un groupe social qui reste « dépendant » au sens psychanalytique du terme, c’est-à-dire anxieux et ayant besoin d’être souvent rassuré. Néanmoins, il peut le conforter dans sa dépendance : en cela la problématique managériale des cadres supérieurs d’unités (départements ou directions), coincés entre cette direction générale proactive et un middle management peu autonome, est assez aigue.* »

On ne peut évoquer le management du Louvre des années 2010 sans décrire les deux grandes vagues du management en mode projet et du management par objectifs, deux aspects de la gestion des ressources humaines très influencés par le *New Public Management.*

### Le mode projet

Les équipes du Louvre ont connu la formalisation de leurs activités courantes autour de la notion de « projet ». Il nous semble qu’il y a parfois eu confusion entre le projet d’une part, et les méthodes de gestion de projet d’autre part. En principe, le projet devrait rester exceptionnel (les grands projets d’aménagement muséographiques, par exemple) : c’est une sorte de court-circuit sur une organisation stable. Cette situation d’exception a pour seuls garde-fou son caractère transitoire (un chef de projet dispose de pouvoir élargis mais pour une période limitée) et les méthodes de gestion de projet qui visent à la plus totale transparence *(“Tell the audience what you're going to say, say it; then tell them what you've said.”,* Dale Carnegie). Si tout devient projet, l’organisation stable que le projet est censé court-circuiter devient l’exception, devient illisible. Les chefs de projets tentent de pratiquer les courts-circuits organisationnels mais n’ont aucun pouvoir de décision exceptionnel et réfèrent de tout à leur hiérarchie traditionnelle, de même que tous les membres du projet. Les « projets » actuels ont chacun une organisation propre, longuement négociée, originale, interdisant toute capitalisation et courbe d’apprentissage. Le risque est que de ce fait l’organisation du Louvre ne soit plus du tout « apprenante » : *turnover* important sur les fonctions, pas de trace écrite des enseignements, pas de bilan régulier des opérations, pas de responsabilité directoriale sur un périmètre complet de longue durée et surtout, plus de suivi hiérarchique de l’exécution. L’absence de contrôle dans cette multiplicité de projets se voit dans l’exercice de la programmation : elle n’est pas unifiée, ni dans une réflexion globale lors de la proposition à la DML (chacun propose à la direction à son niveau, pas d’étape de consolidation ni de concertation), ni dans une réflexion globale lors des arbitrages (pas d’existence d’un document montrant toute la programmation scientifique et culturelle).

### Le management par objectifs

Le management par objectifs s’est imposé au Louvre en même temps que les contrats d’objectifs et de moyens dont il était le pionnier. Comme tous les outils de management, il est imparfait et comporte des risques :

« *Différents acteurs, à commencer par Peter Drucker (dont l’ouvrage de 1954 est considéré comme fondateur en matière de management par objectifs), ont cependant souligné les conditions exigeantes dans lesquelles devait s’appliquer le management par objectifs pour être véritablement efficace. Plus grave, l’usage de ces leviers peut favoriser des comportements déviants et se retourner contre l’intérêt de l’entreprise. En particulier, une confiance excessive des dirigeants dans les systèmes de management par objectifs, combinée à une incompréhension – ou, pis, à un désintérêt – pour l’activité et les différents métiers de l’entreprise peut s’avérer dangereuse pour une organisation et ses membres. A l’extrême, les dirigeants peuvent en venir à considérer que l’organisation, ses métiers et ses individus sont totalement adaptables et redéployables.*

*Dans une telle situation, l’entreprise perd son épaisseur stratégique. La direction n’est plus un organe où se négocient les objectifs de la firme, en articulant les demandes externes (des actionnaires, des clients) et ses ressources internes. Le rôle du top management se résume simplement à traduire et à répercuter les objectifs des actionnaires sur les échelons inférieurs de l’organisation, sans s’interroger sur la capacité de l’organisation à atteindre, supporter, voire enrichir ces objectifs. A trop s’éloigner de l’activité, ce que les individus sont capables de faire, le top management se désolidarise progressivement de l’entreprise. En réaction, les salariés s’interrogent et se demandent si les dirigeants jouent pour ou contre l’intérêt de l’entreprise, détruisant la confiance nécessaire à tout projet collectif. L’entreprise, entendue comme projet et potentiel collectif, est mise à mal*. »[[123]](#footnote-123)

Ces traits récents parmi d’autres ont attiré l’attention de la DML sur un questionnement interne sur le management. Le musée organise en réponse des conférences sur le management, qui réunissent les agents du Louvre encadrants et qui rappellent que le management est un art difficile et exigeant, en temps notamment. En collège de septembre 2012, il a été demandé que le référentiel métier du Louvre, en cours de réalisation, comporte des métiers spécifiques à l’encadrement.

Au cours des chapitres précédents, on a montré que certains sujets étaient traités dans divers rapports depuis plus de vingt ans (bibliothèques, archives, rôle des documentations) ou plus de quinze ans (traductions), ou près de dix ans (photographie). Y-aurait-il des blocages propres à ces sujets ?

### La « direction scientifique », une interrogation depuis quatre ans

Le projet d’une direction scientifique ou des collections a été évoqué à plusieurs reprises depuis 2008 :

* soit comme un moyen de rationnaliser et réduire certaines activités de support menées en parallèle dans les départements ;
* soit comme un moyen de coordonner ces mêmes activités en leur donnant un pilote unique capable de mettre en place une stratégie d’ensemble ;
* soit comme une solution organisationnelle à la multiplication des services transversaux (récolement, conservation préventive, par exemple) directement rattachés à la direction du musée du Louvre donc ne bénéficiant pas d’un encadrement spécifique ;
* soit même comme une direction pilotant stratégiquement toute l’activité scientifique du Louvre[[124]](#footnote-124), départements compris.

Les contours d’une telle direction n’ont jamais fait l’unanimité et elle n’a pas été mise en place malgré plusieurs études successives[[125]](#footnote-125), peut-être précisément parce que les enjeux qu’elle devait traiter étaient trop différents. Peut-être également parce que du point de vue de l’organigramme, la création d’une telle direction risquait d’impliquer soit des conflits de décision avec les départements dont elle empiéterait sur les prérogatives naturelles, soit l’ajout d’un intermédiaire supplémentaire entre les départements et le président-directeur. Alors que le *statu quo* avait jusqu’alors prévalu, courant 2011 Henri Loyrette confia à deux directeurs de département, Jean-Luc Martinez (département des Antiquités Grecques, Etrusques et Romaines) et Vincent Pomarède (département des peintures), la mission d’encourager et d’orienter les travaux menée par l’administratrice générale adjointe et la DRHDS sur ces aspects. Le travail mené structura la réflexion du séminaire scientifique de janvier 2012, au cours duquel il fut pour la première fois décidé par le président-directeur :

* qu’il ne souhaitait pas d’une direction aux compétences scientifiques élargies qui ferait écran entre lui et les départements ;
* qu’il souhaitait en revanche la mise en place d’une structure d’appui, non décisionnaire par rapport aux départements et destinée à les décharger de certaines tâches problématiques.

Les directeurs de département réunis en séminaire s’attachèrent donc à lister un ensemble de sujets transversaux répondant à ces caractéristiques.

## Faire confiance aux documentations et les renforcer

### Les sujets sélectionnés : l’épineux problème de la décision

Les origines de ce choix de sujets expliquent leurs caractéristiques communes : il s’agit de sujets qui concernent l’ensemble des départements et ayant posé des problèmes de coordination. Un problème de coordination peut se résoudre par deux organisations différentes, comme on l’a rappelé plusieurs fois au cours de ce rapport : soit en créant une structure transverse à qui l’on délègue la responsabilité du processus incriminé, soit en donnant aux entités d’origine les moyens de traiter leur coordination de l’intérieur. Ce qui est surprenant, c’est que si la première option vient naturellement à l’esprit des débatteurs, la seconde au contraire n’est presque jamais évoquée. Il faut pourtant reconnaître que les structures transversales créées selon une logique proche au cours des deux dernières décennies ont quasiment toutes rencontré d’importantes difficultés de positionnement par rapport aux départements : y aurait-il des leçons organisationnelles à en tirer ?

La principale nous semble être celle de la légitimité de la décision. Une structure transverse est amenée à revendiquer un territoire, une compétence, une autorité, c’est-à-dire un champ où s’exerce légitimement sa décision. Le cas échéant, elle sollicite des arbitrages au niveau n+1 (quand c’est un différend avec les départements, ce qui est le cas le plus souvent, ce n+1 est la DML) et pour peu que son champ d’action ait été à l’origine une externalisation/délégation d’un processus des départements, elle entrera en conflit direct régulier avec un ou des départements.

Les conflits qui impliquent les départements sont très difficiles à traiter dans un musée comme le Louvre, car l’organigramme du musée est, dans l’esprit de beaucoup mais de façon plus ou moins consciente, double :

* l’organigramme hiérarchique place la DML au sommet de la chaîne de décision et les directions support et les départements sur le même niveau ;
* l’organigramme des valeurs et finalités du musée place les œuvres au centre de tout et, partant, le conservateur et le département également au centre.

Il ne faut pas se méprendre et considérer cela comme une supériorité de caste : c’est un positionnement de pure logique puisque le statut du conservateur lui confère les exactes mêmes missions que le musée (conserver, étudier, transmettre) et que donc la distribution des missions du musée au sein d’entités spécialisées est une délégation exacte des prérogatives du conservateur. Une analyse globale des processus de validation de n’importe quel projet ne montrerait pas autre chose : au-delà de tous les modes projets laborieusement appliqués, le « conservateur » est le point nodal de la décision, bien qu’il l’ignore parfois lui-même et ne porte presque jamais le titre de chef de projet.

Cette vision n’est pas unanimement partagée dans le musée, et la recherche de cohérence sur le positionnement des métiers, les interrogations identitaires, sont les symptômes d’une organisation qui se cherche.

Pour éviter de créer des difficultés de positionnement avec les départements, la création d’entités transversales doit donc être envisagée avec la plus grande prudence. Nous nous sommes attaché à distinguer les cas où une expertise technique légitime pouvait constituer une raison suffisante pour que la décision s’exerce sereinement en dehors des départements (coordination des moyens de la recherche, archives), des cas où l’expertise appartenait en dernier ressort à un métier des départements, en particulier ici, pour ce qui nous concerne, les documentations. Dans ce cas, pour mettre en œuvre une coordination manquante ce sont les moyens de l’entité d’origine, donc de la documentation, qu’il faut renforcer.

### Renforcer les documentations en responsabilités et en moyens

Tout au long du rapport, on a évoqué des processus en estimant que certains appartenaient au cœur de métier de la documentation. Quel est-il, ce cœur de métier ? Il n’appartient certainement pas à cette étude de répondre à cette difficile question. Nous estimons cependant qu’on peut établir sans trop se tromper que :

* la mixité des profils dans les documentations contribue à leur richesse (nous y reviendrons plus loin) ;
* la documentation existe par et pour les collections, elle est intégrée dans le département et une distinction étanche entre documentation et conservation ou entre documentalistes et conservateurs (et collaborateurs scientifiques) serait appauvrissante (ce qui n’empêche pas des spécialisations) ;
* tout en étant étroitement liée aux autres activités du département, la documentation s’enrichit de compétences propres (contrairement aux apparences, cette phrase n’est pas contradictoire avec la précédente) ;
* la documentation est classement (taxonomie), production d’information, et donc « *le début de la science*»[[126]](#footnote-126) ;

Dans ce rapport nous préconisons que soit reconnue la nécessité, dans chaque département, de personnels en charge des différents sujets : coordination des prises de vue ; fond photographique ancien ; une partie de l’iconographie ; bases de données ; traductions ; bibliothèque ; archives... C’est déjà le cas dans beaucoup de départements. Il appartient cependant à chaque département de quantifier la charge de travail sur chacun de ces sujets et de la répartir entre les agents au mieux de leurs compétences et de leur motivation. Ces agents doivent aussi constituer un groupe de référents bien identifiables par sujet, afin de profiter des avantages de la déconcentration tout en harmonisant les pratiques et en coordonnant les actions. Certains départements privilégieront (privilégient déjà) une répartition lissée, où chacun est capable de se charger de plusieurs sujets et où le travail à accomplir dans un domaine est réparti entre plusieurs personnes. D’autres départements préfèreront spécialiser leurs agents, par exemple en constituant un poste autour du thème de la photographie (coordination des prises de vue + fonds photographiques anciens + une partie de l’iconographie...). La seule règle est de communiquer sur les responsables de chaque sujet.

Si notre préconisation générale est de renforcer les responsabilités et les moyens des documentations sur les sujets soumis à notre analyse, cela ne signifie surtout pas que ce renforcement les détourne pour autant des activités de recherche. Elles nous semblent inséparables, nécessaires, en conformité avec les capacités et les statuts des agents des documentations.

## Hypothèse de création d’une structure d’appui scientifique légère autonome ou au sein d’un ensemble scientifique plus vaste

Dans tous les cas, la nature même des enjeux étudiés permet que les actions soient menées au cas par cas ou au contraire au sein d’une direction des collections ou d’une direction d’appui scientifique. La question de l’existence ou non de cette direction n’est donc pas un préalable pour agir, non plus qu’un prétexte pour ne pas agir.

Trois réunions des directeurs de département ont été organisées afin de discuter des préconisations de ce rapport et de faire ressortir :

* les actions à mener rapidement
* les actions devant être mises en attente de validation au sein de la politique du prochain président-directeur.

Il en ressort les préconisations suivantes :

### Les bibliothèques

Les directeurs de département présents en réunion se sont prononcés unanimement pour le scénario des bibliothèques de proximité.

Parmi les grandes actions à mener, ils retiennent prioritairement :

|  |  |
| --- | --- |
| La nomination d’un coordonnateur de bibliothèques. Il s’agira d’un agent responsable d’une des bibliothèques de proximité, qui sera de ce fait renforcé par un agent supplémentaire pour lui permettre de dégager le temps nécessaire à la coordination. | **Action immédiate pour préparer la consultation du comité technique.** |
| Lancement du chantier de refonte du catalogue des bibliothèques. | **Action immédiate.**  - Budget et moyens humains DSI à dégager  - pilotage par le coordonnateur des bibliothèques |
| Création des espaces de bibliothèque à Denon, déménagement des Arts de l’Islam et des Antiquités Egyptiennes (tout le département). | **Action instruite immédiatement, à valider par le prochain président directeur (CT à consulter).** |

### Les archives

La cellule des archives, dirigée par Vanessa Szollosi, est rattachée à la DML et ce positionnement semble pertinent. Pour mener le travail nécessaire sur les archives courantes et intermédiaires et absorber le passif des archives non classées, les directeurs de département retiennent prioritairement :

|  |  |
| --- | --- |
| Ne pas demander l’autonomie du Louvre en matière d’archives pour le moment | **Action immédiate.**  Reprise des versements aux Archives nationales. |
| Mettre en place, sous le pilotage de la déléguée Archives, des méthodes de classement (et de communication au public) de tous les documents produits et reçus par le musée. | **Action immédiate.**  Avec les correspondants archives. |
| Dédier un espace du musée au tri, au classement et à l’archivage temporaire avant versement ou élimination. | **Action immédiate.** |

### La création d’une cellule de traductions

Les directeurs de département préconisent la mise en place d’une cellule de traductions.

|  |  |
| --- | --- |
| Mise en place d’une cellule de traductions | **Action immédiate pour préparer la consultation du CT.** |

### La logique image entièrement refondue

La discussion sur la question des logiques image est complexe, et les directeurs de département en ont longuement débattu. On peut faire ressortir les priorités suivantes :

|  |  |
| --- | --- |
| Trouver une complémentarité logique entre les campagnes Rmn-GP et les campagnes Louvre (par exemple en décidant que les images à fin éditoriales soient prioritairement confiées à la Rmn et celles à fin documentaires prioritairement confiées au Louvre.) | **Questionnement sur le timing.** |
| Confier le pilotage des questions relatives aux images de leurs œuvres (hors iconographie) aux départements : calendrier et choix des campagnes, mises en base, rationalisation technique, économique et juridique, envoi à la Rmn-GP. | **Questionnement sur le timing.** |
| Constituer un groupe de photographes mutualisés et attachés directement aux départements. | **Questionnement sur le timing.** |
| Etudier le circuit et l’impact économique et légal des reversements aux photographes. | **Action immédiate.** |
| Etudier l’impact de la convention sur les images pour usages scientifiques. | **Action immédiate.** |
| Etudier une simplification plus avancée des procédures de reversement à la Rmn et la complémentarité des bases Imaginum, Atlas et Museum Plus. | **Questionnement sur le timing.** |

La question d’une cellule iconographique a été discutée en réunion des directeurs de département sans être arbitrée. Il s’agirait d’une cellule en charge de redéfinir les besoins d’iconographie de l’ensemble des départements et directions, de décider au cas par cas entre réaliser l’iconographie en interne ou la confier au coéditeur/coproducteur. Elle assurerait le suivi des relations Rmn-GP (recentré sur les campagnes à visées éditoriales) et les reversements aux photographes qui en découlent. Elle s’équiperait des bases de données nécessaires au suivi de l’activité désormais strictement iconographique (évolution d’imaginum et réorientation des outils) et ne serait en revanche pas en charge de la gestion de l’ensemble des images des œuvres du Louvre (désormais dans les départements). Elle négocierait néanmoins les campagnes de photographies extérieures pour leur compte, qui resteraient exceptionnelles (les besoins étant majoritairement couverts par la Rmn-GP et le groupe de photographes internes).

Un gros pari de ce rapport est la préconisation, discutée mais non arbitrée en réunion des directeurs des départements, d’un pôle qui réunirait la cellule des traductions et d’une telle cellule renforcée sur l’iconographie.

Par souci de simplifications, ces deux cellules servant les projets de nombreuses directions différentes, ce pôle serait détaché de la DPC et devrait, tout en maintenant une étroite collaboration avec cette direction, en nouer d’aussi étroites avec les départements et les autres directions. Ce pôle serait dirigé par un profil administratif assisté d’un gestionnaire qui traiterait les aspects de facturation qui consomment beaucoup du temps des coordonnateurs des traductions et des coordonnateurs de la commande d’images. Il compterait, en plus du chef du service et du gestionnaire, deux équipes : une équipe de coordination des traductions de trois personnes et une équipe de la commande d’images de trois personnes plus un photographe. Il importe qu’elles soient physiquement rassemblées, en tenant compte de tous les enjeux évoqués dans les chapitres correspondants.

|  |  |
| --- | --- |
| Créer une cellule de coordination de la commande d’images | **A arbitrer par le futur président-directeur.** |
| Joindre les cellules coordination de la commande d’images et coordination des traductions | **A arbitrer par le futur président-directeur.** |

### La coordination Museumplus et autres bases scientifiques

Les directeurs de département présents lors des discussions se sont prononcés pour la mesure suivante :

|  |  |
| --- | --- |
| Création d’un poste d’administrateur scientifique de Museumplus et des bases scientifiques, de profil documentaire, situé à la DSI auprès du service des systèmes de gestion documentaires et collections. | **Action immédiate (CT).** |

### La coordination des moyens de la recherche

La cellule de coordination des moyens de la recherche est rattachée à la direction et semble bien positionnée. Nous suggérons d’étudier un partenariat interne avec la DDM sur la recherche de subventions. En plus de la coordination des instances et les relations institutionnelles de la recherche, elle pourrait prendre en charge également, en coordination avec la DPC, l’édition scientifique gratuite : non seulement le bulletin de la Recherche, mais également les colloques, journées d’étude, et autres documents reflétant le foisonnement de la recherche du musée, sous forme de documents papier, pages en ligne et bases de données de recherche, ou éventuellement annexes au bulletin de la recherche.

### Les briques décentralisées, les briques mutualisées

Comme on l’a écrit à maintes reprises, ces actions ne préjugent en rien de la décision qui pourra être prise sur l’existence ou non d’une structure d’appui scientifique.

Dans le présent rapport, on préconise que :

- **restent ou reviennent dans les départements**, et en particulier les documentations, les responsabilités, les moyens et le pilotage :

* des bibliothèques (avec un coordonnateur) ;
* des prises de vues et du stockage/classement des images des œuvres ;
* des bases de données (avec un coordonnateur sous forme d’un administrateur scientifique à la DSI).

**- restent auprès de l’administratrice générale**

* la déléguée aux archives
* la coordonnatrice des moyens de la recherche

**- est créé un nouveau pôle, hors directions** (donc auprès de l’administratrice générale adjointe ou d’une structure d’appui scientifique, selon les choix futurs) liant la traduction et l’iconographie ici redéfinie.

Dans un premier temps, la question d’une structure d’appui scientifique ou d’une direction des collections ne pouvant probablement être tranchée rapidement, nous préconisons que ce nouveau pôle soit néanmoins constitué rapidement, après consultation adéquate des instances de dialogue sociale, et rapproché de l’administratrice générale adjointe auprès de la déléguée aux archives et de la coordonnatrice des moyens de la recherche. Cet embryon de structure d’appui scientifique resterait très léger et coordonné par l’un des trois responsables. On se tiendrait ainsi à la double logique, qui a été retenue tout au long de ce rapport, de légèreté de la structure et de légitimité par le terrain et l’expertise. La charge de coordination, qui comprendrait le suivi des Collèges, exigerait de renforcer le responsable concerné.

Conclusion

# En conclusion : Simplifier, RENFORCER

Par construction, les problèmes à résoudre dans le cadre de cette mission sont liés des activités à mutualiser. Cette mutualisation peut se réaliser de deux manières : soit via une entité extérieure soit grâce à une meilleure coordination de l’intérieur. L’entité extérieure est toujours plus coûteuse car la fonction crée le besoin, et une entité nouvelle exige des arbitrages hiérarchiques, du management, et des ressources pour exister et faire sa place.

Dans une période peu propice aux créations de postes, la préférence va naturellement vers la simplification organisationnelle. La multiplication des entités transverses constitue qui plus est un risque de dilution du sens des fonctions. En particulier, la documentation des départements doit se recentrer sur ses métiers, la direction des services informatique doit rester l’interlocuteur informatique de référence. Si la fonction concernée par la mutualisation est clairement identifiée et existe déjà dans le musée, il ne faut pas la disperser.

Les préconisations du présent rapport vont donc dans le sens d’un recentrage sur les opérationnels, légitimement chargés des missions de coordination de l’intérieur, et l’adjonction d’une structure d’appui scientifique minimaliste. Ce type de réorganisation demande une forme de courage : elle n’est pas spectaculaire mais exige une remise à plat de l’intérieur, en particulier pour les métiers de la documentation. Il faut faire le pari de l’intelligence collective, plus efficace et plus souple que l’empilement des strates hiérarchiques. Cette posture est exigeante, car il est parfois plus facile de créer un poste voire un service que de repenser des postes existants et de prioriser leurs tâches. Mais le retour d’expérience sur les fonctions transversales qui reprennent des attributions anciennes des départements nous alerte sur l’extrême difficulté de ce positionnement.

En cas de ressources contraintes, simplifier est une obligation. C’est également une bouffée d’oxygène pour le *management*. La gestion des hommes est un métier chronophage, il faut le rappeler. Le négliger entraîne des coûts bien plus importants, payables en problèmes d’encadrement et de circulation de l’information.

Paradoxalement, il faut donc « remuscler », en moyens humains notamment, les fonctions de base et les recadrer, avec lisibilité, pour que les fonctions transverses trouvent naturellement leur place sans besoin de créer des postes et surtout des services spécifiques pour eux. C’est un retour aux fondamentaux, avec ambition.

# Liste des actions proposées

*(Action et page où trouver l’action dans le rapport)*

 Action 1 : nommer un coordonnateur des bibliothécaires du Louvre 22

 Action 2 : organiser des réunions tripartites Louvre/BCMN/INHA 22

 Action 3 : simplifier l’identification des ouvrages restant au Louvre 24

 Action 4 : fixer une date de remise des souhaits du Louvre sur les ouvrages à conserver et une date de réponse détaillée BCMN/INHA. 24

 Action 5 : réaliser une étude juridique complète du statut des ouvrages restant au Louvre 25

 Action 6 : financer un programme de refonte du catalogue collectif des bibliothèques et le doter d’un chef de projet informatique 26

 Action 7 : mettre le catalogue des bibliothèques en ligne dans le portail commun piloté par l’INHA. 26

 Action 8 : se porter candidat à des programmes de numérisation de l’INHA 27

 Action 9 : acquérir des scanners de bibliothèque et mettre en place une politique de numérisation/conservation des fichiers numérisés (d’un point de vue juridique, informatique, archives…) 27

 Action 10 : réaliser une analyse juridique des conditions d’utilisation et de réutilisation des documents numérisés 27

 Action 11 : effectuer pour 2013 les abonnements correspondant aux abandons de la BCMN 28

 Action 12 : examiner le cadre juridique de l’achat d’abonnements 28

 Action 13 : aider à la mise à jour des cartes de lecteur des personnels du Louvre et mener des opérations de formation. 28

 Action 14 : se concerter avec l’INHA et la DSI sur une politique de recherche et développement des outils des bibliothèques 28

 Action 15 : officialiser les conditions d’accès des lecteurs du Louvre à l’INHA 29

 Action 16 : faire établir un diagnostic des travaux éventuellement nécessaires sur les lieux de l’actuelle BCMN et des bibliothèques de proximité selon la destination des locaux 31

 Action 17 : établir les scénarios d’implantation des bureaux de conservation et des documentations du Louvre. 31

 Action 18 : mener une étude de faisabilité de la bibliothèque de proximité Denon et des bureaux et documentations afférents. 37

 Action 19 : désigner des responsables de bibliothèques par pôle et rassembler un pôle Antiques (et AI et Byzance ?) 39

 Action 20 : désigner un coordonnateur des bibliothèques parmi les chargés de bibliothèque des antiques 40

 Action 21 : concevoir une politique générale de gouvernance documentaire. 46

 Action 22 : mettre en place des formations aux nouveaux usages et une gestion du changement à l’échelle de tout le musée 46

 Action 23 : impulser un groupe de travail inter-musées sur les documentations papier vs numériques 47

 Action 24 : interroger les pratiques d’inclusion ou non des archives dans les documentations et harmoniser les pratiques 48

 Action 25 : arbitrer sur l’autonomie ou le versement des archives définitives 50

 Action 26 : animer une réflexion sur la frontière entre documentation et archives 51

 Action 27 : confier au réseau archives en musée une réflexion sur la place des archives dans un musée d’histoire 52

 Action 28 : renforcer la section histoire du Louvre pour favoriser l’exploitation des services de la fonction archives 54

 Action 29 : envisager la création d’un comité d’histoire 54

 Action 30 : clarifier les frontières des attributions des archives avec la section histoire du Louvre et le service du récolement des dépôts (SRD) 54

 Action 31 : constituer une équipe de coordination de la traduction de trois personnes 58

 Action 32 : acquérir et développer les outils d’aide à la traduction et de suivi 60

 Action 33 : finaliser l’étude de la commande de traduction (VPI vs marché) (DFJ, prescripteurs, DML) 62

 Action 34 : mener une campagne d’information et de formation en cas de passation de marché (préscripteurs et DFJ) 62

 Action 35 : finaliser le cadre des droits d’auteur sur les traductions (DFJ) 62

 Action 36 : démarrer une réflexion et un échange entre le Louvre et la Rmn-GP en matière d’opérations de transfert, de leur calendrier et de la répartition de la charge de travail entre les équipes du Louvre et celles de la Rmn-GP à ce sujet. 72

 Action 37 : Rassurer les département sur le fait qu’aucun cliché d’œuvre du Louvre ne peut être diffusé par le Louvre sans la validation du département concerné. 72

 Action 38 : évaluer, avec la direction du musée, la DFJ, la DPC et les départements, la position du Louvre sur les usages des images dans un cadre scientifique dans le contexte de la convention Rmn-GP. 78

 Action 39 : évaluer, avec la direction du musée, la DFJ, la DPC, les SAF des départements, l’opportunité d’homogénéiser les tarifs du Louvre pour les prestations dans les contrats extérieurs. 79

 Action 40 : Faire le point sur les marchés public pour la commande de prestations de couverture photographique. 84

 Action 41 : évaluer, avec la direction du musée, la DSI, la DFJ, la DPC et les départements, l’avenir des bases Atlas et Imaginum une fois Museum Plus 1) déployé dans tous les départements, 2) accessible au public, et en déduire un plan d’évolution, d’investissement et/ou d’exportation automatique de ces bases. 90

 Action 42 : créer un rôle d’administrateur scientifique de Museum Plus à la DSI 101

 Action 43 : maintenir et consolider le réseau de correspondants des départements et des services une fois Museumplus déployé. 101

 Action 44 : mener une réflexion sur une politique de remplacement des catalogues sommaires des collections par la mise en ligne de museum plus; 101

 Action 45 : conduire une politique d’édition scientifique gratuite 101

 Action 46 : mener une évaluation du point de vue archivistique de l’impact de la mise en ligne des données contenues dans Museum Plus (droits sur les archives et problématique de la réutilisation des données publiques) 101

 Action 47 : mener un inventaire et un contrôle des bases hors Museum Plus 102

 Action 48 : préparer un dossier en janvier 2013 pour un financement de thèse sur les logiques floues. 103

# 

# Liste des agents sollicités pour la dernière relecture

Directeurs de département :

Andre-Salvini Beatrice

Martinez Jean-Luc

Andreu Guillemette

Makariou Sophie

Pomarede Vincent

Sale Marie-Pierre

Bascou Marc

Bresc-Bautier Genevieve

Durand Jannic

de-Font-Reaulx Dominique

Chefs de documentations :

Cotty Marianne

Hasselin Isabelle

Mathieux Neguine

Pierrat Genevieve

Fradet Marie

Loire Stephane

Gardon Michele

Donon Brigitte

Bos Agnes

Vivet-Peclet Christine

Adam-Sigas Catherine

SAF des départements :

Maniaczyk Jaroslaw

Pellen Marie

Blanchet David

Le-Feunteun Severine

Abiven Anne-Elisabeth

Chopard Clotilde

Dionisi Emilie

Autres personnels des départements :

Jail Cecile

Chabod Christine

Devic Laure-Cassandre

Rickal Elsa

Delassus Marie

Gillet Pascale

Fernandes Carlos

Guerin Olivier

Voiriot Catherine

Cordellier Dominique

Scherf Guilhem

Saint-Amans Sophie

Dequier Angele

DML :

Ferrazzi Claudia

Szollosi Vanessa

LeBourdelles Marie-Claire

Lamy Katia

Mathieu Brice

Mardrus Francoise

DRHDS :

Lemoine Charlotte

Buart Maryvonne

DPC :

Armand Juliette

Ranoux Anne-Laure

Alfandari Agnes

Clochet Sybille

Bouvet-Lanselle Violaine

Rabenou Ariane

Renoux Anne-Myrtille

Martin Chrystel

Fabre Virginie

Rebiere-ple Celine

Goula-Iglesias Elisabet

Mongodin Antoine

DFJ :

Perrault Pascal

Game Valerie

Bordelais Alice

Kopp Robin

Levaux Amelie

Masson Florence

Waravka Cyril

Masson Lucie

DPPEA :

Guillou Catherine

Husson Cecile

Krebs Anne

Vernholes Cathy

Pele Sandra

DASV

Bocchi Patricia

Finance Christine

Giroux Anne

DDM :

Monin Christophe

DC :

Beatrix Anne-Laure

DSI :

Ronfle-guin Christine

Zeitoun Bruno

SRD :

Lintz Yannick

DAMT :

Lemonnier Sophie

Riehl Jean-Claude

Karageorghis Clio

DMO :

Haye Cristina

# Notes de positionnement

de la DFJ, de la DPC, du DAI et de la DSI sur les préconisations du rapports (notes parvenues avant le 10/04/2013, hors retours de corrections intégrées directement dans le rapport).

1. Si cette mission avait été commandée quelques mois plus tard, il aurait peut-être été exigé de raisonner à moyens non plus constants mais réduits. La pression sur ce point a été plus sensible en fin de travail. On soulignera qu’une réflexion à moyens constants ou à moyens réduits n’implique pas les mêmes partis-pris de départ : le lecteur ne trouvera pas, dans le présent rapport, de moyens de réduire les effectifs, mais bien d’optimiser les moyens existants, conformément à la commande. [↑](#footnote-ref-1)
2. Rencontre des savoir-faire de la traduction et de l’informatique. [↑](#footnote-ref-2)
3. Accord interministériel du 11 avril 1996. [↑](#footnote-ref-3)
4. Arrêté du 16 décembre 1998 érigeant le Service des bibliothèques, des archives et de la documentation générale (SBADG) en service à compétence nationale. [↑](#footnote-ref-4)
5. « *Réorganisée en 1926, la BCMN appartient au service des bibliothèques, des archives et de la documentation générale (SBADG) de la Direction des musées de France (DMF). Elle est l’organe fédérateur et directeur de toutes les bibliothèques des musées nationaux. Ainsi plus d’une vingtaine de musées (Fontainebleau, Versailles, Pau, Compiègne, Cluny, Saint-Germain, Picasso, etc.) disposent de bibliothèques décentralisées sous la direction de la BCMN. La BCMN est devenue en 1998 un service à compétence nationale. Mais son siège central, au pavillon des Arts du Louvre, est aussi plus précisément la bibliothèque d’un musée national particulier, ouverte à tous les personnels du Louvre.*» Note sans auteur « Réunion consacrée à la bibliothèque centrale des musées nationaux, mardi 21 juillet à 12h30 »*,* archives de Catherine Sueur (probablement 2009).

   «*La richesse de ces fonds est due à leur histoire, étroitement liée à celle du musée du Louvre. Acquises ponctuellement par les conservateurs dès la création du musée, puis faisant l’objet d’acquisitions plus régulières à partir de 1848, les collections ont été organisées en bibliothèque à la fin du XIXe siècle et réunies aux archives dans les combles du Pavillon des Arts*. » PETITOU, Françoise, *La bibliothèque centrale des musées nationaux, son implication dans le projet d’Institut national d’histoire de l’art, conséquences pour le musée du Louvre,* 18/02/2010. [↑](#footnote-ref-5)
6. Annoncé lors de la réunion Louvre/BCMN du 4 juillet 2012. Au début de la présente étude, au premier trimestre 2012, c’était la date de 2014 qui était officiellement retenue pour le déménagement. [↑](#footnote-ref-6)
7. On ajoutera également une interrogation sur les ouvrages relatifs à la section copte. Par exemple la cote C, Antiquité Chrétienne, qui inclut de nombreux ouvrages sur l’Orient chrétien. [↑](#footnote-ref-7)
8. « *La principale évolution contextuelle concerne tout ce qui relève de la création de l’INHA et du départ de la BCMN à Richelieu. Avec une ténacité remarquable, les conservateurs posent depuis dix ans, par écrit ou oralement, les mêmes questions, qui sont toujours restées sans réponse officielle. Elles ont été évoquées au cours de nos entretiens et posées à Isabelle le Masne de Chermont, au cours d’une visite à la BCMN et ainsi qu’à Bruno Van Dooren, directeur du projet bibliothèques de l’INHA (…).*» Suivent des questions sur les dons et legs, les restitutions de dépôts et d’emprunts, les nouveaux dépôts, les périodiques... « *La confirmation officielle de ces réponses est presque un préalable à une préfiguration de bibliothèques au Louvre dans la mesure où elles ont un impact important sur celles-ci (volumétrie des collections, implantation, budget d’acquisition, etc.).*» Denis Bruckmann, *Les bibliothèques de proximité et les services de documentation des départements de conservation du musée du Louvre*, décembre 2001. [↑](#footnote-ref-8)
9. « Groupe de travail BCMN/Louvre/INHA », courrier électronique du 17 février 2010, de Marie-Christine Labourdette à Henri Loyrette, Antoinette Le Normand-Romain, Françoise Petitou, copie Annick Lemoine et Pierre Provoyeur. [↑](#footnote-ref-9)
10. La bibliothèque centrale des musées nationaux, son implication dans le projet d’Institut national d’histoire de l’art, conséquences pour le musée du Louvre. Note de Françoise Petitou. 18/02/2010. [↑](#footnote-ref-10)
11. Nous n’avons pas trouvé trace de l’arbitrage ministériel proprement dit. [↑](#footnote-ref-11)
12. Titre I, article 1er. [↑](#footnote-ref-12)
13. Pour donner un exemple de la fiabilité des chiffres de cette époque, les fonds s’accroissant toujours, la cote BC alors évaluée à 3800 volumes représente aujourd’hui 4500 volumes (Dossier sur les bibliothèques, suite au rapport du 26 octobre 2012, Antiquités Orientales, constitué par Laure-Cassandre Devic), la cote B alors évaluée à 3500 volumes représente aujourd’hui 7500 volumes (Note de relecture par le département des Antiquités Egyptiennes, du 6 novembre 2012, citant une estimation donnée par V. Thomé, BCMN, le 19 octobre 2012). [↑](#footnote-ref-13)
14. Il s’agit d’un chantier de la BCMN commençant en janvier 2013. [↑](#footnote-ref-14)
15. Réunion du 4/10/2012, Mme Thomé (BCMN), Mme Granger (BCMN). [↑](#footnote-ref-15)
16. Emprunts « anciens » encore dans les départements selon la BCMN au 07/01/2013, pour un total de 2 653 ouvrages :

    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
    | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
    | AE | Coptes | AGER | AO | AI | AG | OA | P | S | SRDAI |
    | 0 | 0 | 513 | 398 | 842 | 82 | 601 | 98 | 111 | 8 |

    D’après un document remis par la BCMN le 10/01/2013 en réunion. [↑](#footnote-ref-16)
17. Recensement des monographies déposées dans les départements selon la BCMN :

    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
    | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
    | AE | Coptes | AGER | AO | AI | AG | OA | P | S | **Total** |
    | 4375 | 232 | 1085 | 2336 | 387 | 1440\* | 2844\*\* | 170 | 226 | **13 095** |

    \* dont 680 non cotées et 300 fac-similés.

    \*\* dont 1496 sans cote.

    D’après un document remis par la BCMN le 4/10/2012 en réunion. [↑](#footnote-ref-17)
18. Titre I, article 1er. [↑](#footnote-ref-18)
19. 2 701 ouvrages, 21 906 catalogues de vente, 641 catalogues d’exposition, 1529 catalogues de musée, 680 titres de périodiques, 64 tirés à part, 92 usuels. [↑](#footnote-ref-19)
20. Titre I, article 1er. [↑](#footnote-ref-20)
21. Titre I, article 7, programme NUM1 « catalogues du musée du Louvre » [↑](#footnote-ref-21)
22. Remarques des AGER sur le rapport d’appui scientifique de M. Prot-Poilvet (établies par I. Hasselin Rous et N. Mathieux le 21/11/2012). [↑](#footnote-ref-22)
23. Titre I, article 7, programme NUM2 « fonds des manuscrits » [↑](#footnote-ref-23)
24. Courrier électronique du 19/09/2012 de Vanessa Szollosi, déléguée Archives du Louvre, à Myriam Prot-Poilvet. [↑](#footnote-ref-24)
25. Ibid. [↑](#footnote-ref-25)
26. « *La conclusion du groupe de travail de 2010 décidant que seuls les documents ayant trait à l’archéologie orientale ou égyptienne restent au Louvre est très partiale. En effet, des archives concernant les sujets de notre département (œuvres, sites…) paraissent indissociables de l’activité du département et plus pertinentes au musée que dans un pôle global à l’INHA. Les archives données ou léguées devraient rester au Louvre. Enfin, il faut noter le cas d’archives dispersées entre la BCMN et notre département (par exemple, le fonds Boisgelin) qui doivent être rassemblées et rester au Louvre.* » Remarques des AGER sur le rapport d’appui scientifique de M. Prot-Poilvet (établies par I. Hasselin Rous et N. Mathieux le 21/11/2012). [↑](#footnote-ref-26)
27. Relecture par le département des Arts de l’Islam. [↑](#footnote-ref-27)
28. Archives de Catherine Sueur. [↑](#footnote-ref-28)
29. Le rapport Bruckmann décrit ainsi l’état d’esprit du musée en 2001 : « *En 1989 (Direction Laclotte au Louvre), la Direction des Musées de France prend la décision de transférer la BCMN dans le quadrilatère Richelieu de la Bibliothèque nationale, rejoint par le futur Institut national d’histoire de l’art (INHA). (…) La création de l’INHA est accueillie [sic] favorablement par le Louvre, mais la décision de déménagement de la BCMN provoque une vive polémique. Les conservateurs estiment :*

    *que le départ de la BCMN prive le Louvre de son principal instrument de travail, et qu’aucun musée ne peut fonctionner sans une bibliothèque conséquente.*

    *que pour partie c’est le Louvre qui, par ses innombrables dons, ses suggestions d’acquisitions a constitué la collection de la BCMN.*

    *que les fonds des bibliothèques rassemblées à Richelieu se recoupent de façon significative et que des ouvrages ou périodiques en « doubles » des collections de la BCMN pourraient donc rester sur le site du Louvre.*

    *que la décision est profondément injuste dans la mesure où aucun autre musée que le Louvre ne reverse « sa » collection à l’INHA (Saint Germain en Laye, Orsay, Cluny, Versailles, Picasso, Fontainebleau…)*

    *La décision n’est cependant pas rapportée, malgré plusieurs arbitrages à des niveaux supérieurs de l’Etat. Par compensation, et dans un explicite désir d’apaisement, il est décidé la création de bibliothèques dites de proximité dans les départements.* » [↑](#footnote-ref-29)
30. Pour ordre de grandeur, il est estimé à un demi ETP aux AE, à 15 semaines de travail à plein temps sur 2010-2011 aux AO. [↑](#footnote-ref-30)
31. La BCMN, qui estime cependant qu’elle n’a pas été aidée, a pu bénéficier de l’aide de moniteurs et de crédits de numérisation de l’INHA. L’INHA récupèrera 26 postes de la BCMN à l’issue du déménagement. [↑](#footnote-ref-31)
32. 5 emplois de catégorie A, 7 emplois de catégorie B, 14 emplois de catégorie C. [↑](#footnote-ref-32)
33. Hypothèse très approximative basée sur l’addition de :

    13400 volumes correspondant à peu près à l’évaluation des volumes des trois cotes restant au Louvre (cote B = 7500 volumes ; cote BC = 4500 volumes ; cote CA = 1400 volumes)

    10 000 volumes correspondant à environ 80% des 13 000 volumes en dépôt au Louvre

    10 000 volumes correspondant à une part des 60 000 doublons estimés, les domaines non couverts hors cotes B, BC et CA, les tirés à part, les documents patrimoniaux, les manuscrits…

    soit en tout 34 000 ouvrages sur les 265 000 de la BCMN, c’est à dire environ 13%. [↑](#footnote-ref-33)
34. Hors médiathèque (dont le décompte ne serait pas pertinent ici), 4 temps presque pleins aux AE, AO, AGER, AI et des fractions de temps des agents de la documentation aux P, S, OA, AG. [↑](#footnote-ref-34)
35. Le Louvre a budgété 127 488 € en 2011 pour ses achats d’ouvrages, abonnements et reliures, soit environ 3% des budgets des départements.

    **Répartition des budgets des bibliothèques du Louvre en 2011 (€) selon la DFJ**

    **Evolution des budgets globaux des bibliothèques tous départements, 2008-2011 (€) :**

    Sources : données communiquées par la DFJ. [↑](#footnote-ref-35)
36. Dans le rapport Bruckmann, en 2001, Isabelle Le Masne de Chermont, qui dirigeait la BCMN, est citée de la façon suivante :

    *« – [D. Bruckmann] : la BCMN va-t-elle effectuer des dépôts dans les bibliothèques du Louvre ?*

    *– [I. Le Masne de Chermont] : Très probablement oui. La formule du dépôt est complexe, et sans doute inutile. Il pourrait s’agir de cession pure et simple. Les disciplines les plus concernées seraient l’égyptologie (cote B), les antiquités orientales (BC, CA, CE), qui ne seront pas couvertes par l’INHA. »* [↑](#footnote-ref-36)
37. Note de relecture par le département des Antiquités Egyptiennes, du 6 novembre 2012. [↑](#footnote-ref-37)
38. Schéma directeur informatique consultable sur l’intranet Mercure. [↑](#footnote-ref-38)
39. Qui serait par exemple en charge des bibliothèques et des documentations, du projet pyramide et d’informatique documentaire. Les questions relatives à l’archivage et à un DAM (Data Asset Management), pour le moment non budgétées, pourraient rejoindre le périmètre de son intervention. Sa première mission serait de prioriser ces différents projets d’informatique documentaire. [↑](#footnote-ref-39)
40. « *Le catalogue actuel est totalement insuffisant pour répondre aux besoins et ambitions de la recherche au musée du Louvre. Les ressources des bibliothèques sont précieuses et rares, beaucoup d’ouvrages ne sont pas disponibles ailleurs qu’au sein du musée or tous les fonds ne sont pas enregistrés. De plus, le catalogue collectif n’est pas qu’un simple outil d’inventaire. Il existe une véritable plus-value du travail réalisé par les bibliothécaires du Louvre qui dépouillent les publications et signalent les articles, chapitres et littérature grise. En outre, les politiques d’acquisition des ouvrages étant étroitement liées aux œuvres, les fonds de ces bibliothèques constituent un outil indispensable pour la gestion des collections*. » *Note sur les bases de données et la gestion des bibliothèques du Louvre*, Marie Fradet (AI), Pascale Gillet (AGER), 25 juillet 2012. [↑](#footnote-ref-40)
41. Extrait de la fiche du schéma directeur informatique : Budget de 250 000€ et 190jh (joursxhomme), dont

    étude, préparation : 30 jh avec accompagnement AMO

    rédaction du marché et choix du prestataire : 20jh

    mise en œuvre : 140 jh (important travail de reprise des données)

    formation et conduite du changement : Inclus dans la mise en œuvre [↑](#footnote-ref-41)
42. A la demande du SBADG, appuyé par le service des musées de France, en 2011 la BCMN a été autorisée par l’ABES (l’Agence Bibliographique de l’Enseignement Supérieur) à entrer dans le SUDOC. [↑](#footnote-ref-42)
43. Courrier électronique du 3 octobre 2012, [↑](#footnote-ref-43)
44. Il s’agit du temps estimé par Marie Fradet (AI) et Pascale Gillet (AGER) pour nettoyer les 18 080 notices de Loris, sur la base de premiers tests. *Note sur les bases de données et la gestion des bibliothèques du Louvre*, Marie Fradet (AI), Pascale Gillet (AGER), 25 juillet 2012. [↑](#footnote-ref-44)
45. En première analyse, il pourrait s’agir d’un budget 10 000€ x 4 pôles de bibliothèque (AE, AGER+AO, Rohan, Flore). Amélie Levaux (DFJ) contribuera à l’analyse de cet achat potentiel. Courrier électronique du 2/10/2012 de Claudia Ferrazzi à Pascal Perrault (DFJ). [↑](#footnote-ref-45)
46. Attention, une première étude du département des AE (Note de relecture par le département des Antiquités Egyptiennes, du 6 novembre 2012) semble indiquer que les chiffres fournis par la BCMN sont sous-évalués. [↑](#footnote-ref-46)
47. Titre I, article 1er. [↑](#footnote-ref-47)
48. *Les chantiers communs de la bibliothèque centrale des musées nationaux (BCMN) et de la bibliothèque de l’INHA. Note d’étape au 31 décembre 2011*. Elément du conseil d’administration de l’INHA. [↑](#footnote-ref-48)
49. RAYMOND, Hélène. *Scénarios d’implantation du libre accès dans la nouvelle Bibliothèque de l’INHA. Stage de fin d’études au diplôme de conservateur des bibliothèques.* Extrait du document de préparation du Comité Consultatif de la Bibliothèque de l’INHA (document daté du 06/06/2012 et réunion du 25/06/2012). Transmis par Geneviève Bresc-Bautier. [↑](#footnote-ref-49)
50. PETITOU, Françoise. *La bibliothèque centrale des musées nationaux, son implication dans le projet d’Institut national d’histoire de l’art, conséquences pour le musée du Louvre.* 18/02/2010. [↑](#footnote-ref-50)
51. Actuellement directeur général adjoint de la Bibliothèque Nationale de France (BnF), Denis Bruckmann était alors conservateur en chef, directeur adjoint du département littérature et art de la BnF. [↑](#footnote-ref-51)
52. J. Foucart, note du 29/5/2002. [↑](#footnote-ref-52)
53. Rapport Bruckmann, 2001. [↑](#footnote-ref-53)
54. Il faut ici rappeler qu’une convention permet à la Société des Antiquaires, de disposer d’un espace dans la bibliothèque Rohan. Cet espace est évalué à environ 256m linéaires d’après l’évaluation de Catherine Voiriot (30 novembre 2012). Détail :

    - sur la mezzanine, périodiques étrangers, 75m linéaires

    - au second étage, périodiques français, 125m linéaires, autres ouvrages, 56m linéaires. [↑](#footnote-ref-54)
55. Ecrit en 2001, on rappelle qu’il s’appuie notamment sur de nombreux entretiens. [↑](#footnote-ref-55)
56. [1] Après étude, ces ouvrages « transversaux » semblent moins nombreux que ce qu’avaient espéré les chargés des bibliothèques eux-mêmes. Mais certains « pans » de bibliothèques, comme la bibliothèque de la Société des Antiquaires, pourraient être mutualisés à cet endroit. [↑](#footnote-ref-56)
57. La question se pose pour les AI et Byzance de leur rapprochement de la bibliothèque des antiques ou de Rohan (S et OA). Loin des questions de principe qui méritent pourtant d’être débattues, c’est aussi l’analyse des fonds de la bibliothèque et les questions d’espace qui peuvent faire pencher la balance. La proximité géographique avec les salles muséographiques est aussi un point important plaidant pour l’emplacement Denon. Mais les espaces de bureaux seraient peut-être plus faciles à trouver à Rohan. De même pour Byzance, dont une partie des fonds est à Rohan et l’autre aux AE, une réflexion doit être menée qui tienne compte de tous les paramètres, des plus intellectuels (les domaines d’étude) aux plus triviaux (les bureaux). [↑](#footnote-ref-57)
58. Message électronique de Elsa Rickal à Myriam Prot-Poilvet, le 6/12/12. [↑](#footnote-ref-58)
59. Message électronique de Laure-Cassandre Devic à Myriam Prot-Poilvet, du 4/12/12. [↑](#footnote-ref-59)
60. Petit Robert, 2003. [↑](#footnote-ref-60)
61. Livre II du code du Patrimoine, promulgué en 2004 et modifié par la loi sur les archives du 15 juillet 2008. [↑](#footnote-ref-61)
62. Notons qu’une réflexion a été demandée par la ministre de la Culture et de la Communication sur la mise à jour des termes de la définition des archives, pouvant éventuellement préciser le terme de « *documents* » en le complétant par « *données* ». [↑](#footnote-ref-62)
63. Art. 211-1. [↑](#footnote-ref-63)
64. Art. 211-2. [↑](#footnote-ref-64)
65. « *Les musées ne produisent pas eux-mêmes d’archives privées. Dans les faits, certains cas peuvent être délicats (ex : enseignement à partir de collections du musée autres que celles dont la personne a la responsabilité) mais restent minoritaires.  
    En revanche, les musées peuvent tout à fait accueillir des archives privées (archives d’un collectionneur, d’un chercheur extérieur…), par don, dépôt ou achat. L’encadrement juridique de l’entrée de tels fonds doit être très précis notamment en ce qui concerne leur diffusion et communication au public.*». Pages « Mes archives » sur Mercure, Vanessa Szollosi, décembre 2012, <http://mercure/fr/les-equipes/la-direction-generale/nos-activites/projet-archives/que-sont-les-archives/archives-publiques-archives-privees/index.html>

    Les archives privées sont un vaste sujet en soi, qui pourra faire l’objet d’une étude ultérieure menée par Vanessa Szollosi. On peut néanmoins rappeler que tout ce qui relève du versement ou non des archives, mentionné plus loin, ne concerne pas les archives privées. [↑](#footnote-ref-65)
66. Art. 212-2. [↑](#footnote-ref-66)
67. Art. 212-4. [↑](#footnote-ref-67)
68. Circulaire du Premier ministre du 2 novembre 2001 relative à la gestion des archives dans les services et établissements publics de l'État. Il est question, toujours dans la réflexion demandée par la ministre de la Culture et de la Communication (voir note précédente), que les éléments de cette circulaire soient intégrés dans le code du Patrimoine, notamment l’obligation de moyens (l’obligation faite aux opérateurs de l’Etat de doter leurs services d’archives de moyens conséquents). Il s’agit également de rappeler que la politique générale d’archivage de l’Etat participe à la modernisation de l’action publique. [↑](#footnote-ref-68)
69. Art. 213-1. [↑](#footnote-ref-69)
70. Anne-Laure Ranoux, document dont nous n’avons pas les éléments de contexte. [↑](#footnote-ref-70)
71. La loi distingue en fait  les archives juridictionnelles et judiciaires, et les archives administratives (Etat, collectivité territoriale et établissements publics), dont relèvent toutes les archives publiques du Louvre. [↑](#footnote-ref-71)
72. La DSI remarque que « *L’étude sur le ECM/DAM (2011), a montré l’intérêt non seulement fonctionnel mais aussi pour une amélioration de la gestion des archives (l’archivage étant l’une de fonction adressée par type de logiciel). Cette étude également démontré que la mise en œuvre d’un tel outil était coûteuse, en argent, en ressources et demandait une organisation transversale ad hoc.*

    *Indépendamment de la question d’un outil dédié (de sa définition, de sa mise en œuvre, et de son exploitation), se pose dans tous les cas la question des règles visant la conservation des archives numériques, qui ne sont pas définies. Cela vaut pour les documents numériques simples, de toute nature, mais aussi pour les bases de données, qui posent des problèmes particuliers d’archivage.*

    *Or, sans ces directives, il est difficile d’envisager un politique de conservation de ces biens numériques. À défaut d’instruction dans ce domaine, la DSI a défini et mis en œuvre des sauvegardes de données. Mais l’objet des sauvegardes est de permettre la restitution de données ou la reprise d’activité en cas de panne et/ou de destruction accidentelle des données. Ce n’est pas un outil d’archivage à moyen ou long terme des données, telle qu’elle est définie dans ce document.*

    *Dans la pratique, il peut être envisagé dans un premier temps :*

    *1. De fixer les règles de conservation des objets numériques*

    *2. De mettre en œuvre les outils techniques permettant cet archivage.*

    *Cette première étape, certes moins ambitieuse que la mise en œuvre d’un outil de type ECM, nécessite quand même des RH (non définies), et, en fonction des résultats de l’étape 1, des budgets pour la mise en œuvre des moyens techniques d’archivage numérique. ».* Note de relecture de la DSI, 12/11/2012. [↑](#footnote-ref-72)
73. La DSI a indiqué dans son Schéma Directeur Informatique 2012-2014 que ce sujet restait à préciser, et qu’il était souhaitable qu’un chef de projet sur l’informatique documentaire soit recruté (l’aspect « archives numériques » n’étant qu’une des missions qui lui seraient confiées). [↑](#footnote-ref-73)
74. Agnès Bos, note *Séminaire scientifique des 11 et 12 janvier 2012. Remarques concernant la question des ressources documentaires*, le 9 janvier 2012. [↑](#footnote-ref-74)
75. « *Aux AE, c’est la logique de classement par fonds (lots d’archives/provenance) qui prévaut : ne jamais séparer les fonds, conserver le lien organique est d’ailleurs une des recommandations de base des archivistes) : c’est le référencement (quand on aura établi des cotes, en attente des directives de V.S. [Vanessa Szollosi], sur Museum Plus qui fait le lien entre l’œuvre et l’archive (ou : de la supériorité de la base de données sur le classement papier (…)*». Relecture de Geneviève Pierrat-Bonnefois. [↑](#footnote-ref-75)
76. « *Mais la gestion des archives courantes et intermédiaires (2) relève de la responsabilité de chaque ministère. Cette gestion présente une grande importance dans la mesure où elle conditionne l'alimentation des fonds d'archives définitives. La maîtrise de l'archivage intermédiaire par toutes les administrations constitue, à cet égard, un outil majeur de la gestion de l'information et participe de la modernisation de l'État*. » Circulaire du Premier Ministre du 2 novembre 2012. [↑](#footnote-ref-76)
77. Art. L 212-4. [↑](#footnote-ref-77)
78. *Audit de modernisation relatif à l’archivage. Note de synthèse*. Ministère de l’économie, des finances et de l’industrie, juin 2007. [↑](#footnote-ref-78)
79. Rapport d’audit sur l’archivage, réalisé par Karine Mc Grath, juillet-octobre 2002. [↑](#footnote-ref-79)
80. Etudiants (32%), Personnels de musée (22%), Personnels du Louvre (16%), Autres (29%). Soit environ 235 visites de personnels du Louvre par an. Chiffres communiqués par Alain Prévet à Vanessa Szollosi. [↑](#footnote-ref-80)
81. Retours de lecture du département d’Isabelle Hasselin-Rous et Néguine Mathieux. [↑](#footnote-ref-81)
82. Ibid. [↑](#footnote-ref-82)
83. Ibid. [↑](#footnote-ref-83)
84. *Rapport d’audit sur l’archivage*, Karine Mc Grath, juillet-octobre 2002. [↑](#footnote-ref-84)
85. Projet d’interventions lors Forum des archivistes de l’Association des archivistes français, mars 2013. [↑](#footnote-ref-85)
86. Stéphane Bardinet, « La fonction de « Record Manager », *Le nouvel économiste*, 23/08/2012 [↑](#footnote-ref-86)
87. Circulaire du 2 novembre 2001 relative à la gestion des archives dans les services et établissements publics de l’Etat. 2 novembre 2001. Premier ministre, Lionel Jospin. [↑](#footnote-ref-87)
88. Projet de création d’un service d’archives : principes, fonctionnement, moyens (Karine Mc Grath, 23 juillet 2003 [↑](#footnote-ref-88)
89. On observe qu’il est un peu délicat de prendre des références internationales puisque les autres pays ne sont pas soumis aux mêmes obligations réglementaires. [↑](#footnote-ref-89)
90. Rapport d’audit sur l’archivage, réalisé par Karine Mc Grath, juillet-octobre 2002. [↑](#footnote-ref-90)
91. Etude DPPEA 2010. [↑](#footnote-ref-91)
92. Note de Juliette Armand à Catherine Sueur, *les traductions au musée du Louvre*, 9 février 2010 [↑](#footnote-ref-92)
93. Note d’Anne-Myrtille Renoux sur ce chapitre, en date du 9/10/2012. [↑](#footnote-ref-93)
94. Ibid. [↑](#footnote-ref-94)
95. D’après une étude du syndicat français des traducteurs (SFT), en 2009, 69% des traducteurs utilisent un logiciel de TAO sur certains projets. [↑](#footnote-ref-95)
96. Une information de la DFJ, non confirmée par la DML, faisait état de l’abandon du système des VPI par la DRHDS. Ces VPI de traduction avaient été mises en place suite à l’étude DFJ de 2006. La DML revient sur cette interprétation et autorise bien l’usage des VPI à condition bien entendu qu’il s’agisse de besoins ponctuels correspondant bien à la définition des VPI. [↑](#footnote-ref-96)
97. L’ensemble de la suite de ce paragraphe est repris d’une note de relecture de Anne-Myrtille Renoux. [↑](#footnote-ref-97)
98. Le premier plan-guide du Louvre illustré de photographies des salles date de 1934. [↑](#footnote-ref-98)
99. Convention d’exploitation commerciale du fonds photographique et d’organisation des campagnes de couverture photographique, entre l’Etablissement public du musée du Louvre, l’EPCC du musée du Louvre-Lens, et l’Etablissement public de la Réunion des Musées nationaux et du Grand Palais des Champs Elysées, du 8 septembre 2011. [↑](#footnote-ref-99)
100. Décret n°2011-52 du 13 janvier 2011. [↑](#footnote-ref-100)
101. Art. 2, I, 5° [↑](#footnote-ref-101)
102. Attention notamment à tous les rapports commerciaux Rmn-GP et SIRD qui appellent « fonds Louvre » le « fonds Musée du Louvre ». [↑](#footnote-ref-102)
103. **Extrait de la grille tarifaire établissements publics et musées :**

     |  |  |  |  |  |
     | --- | --- | --- | --- | --- |
     | Libellé | Tirage | Précision éditoriale | Tarif | Droits |
     | Publications | | | | |
     | Actes de colloques | Jusqu’à 1 000 | Mention « colloque » ou « conférence » | 22€ HT | Nationaux |
     | Publication scientifique | Jusqu’à 1 500 | Iconographie sup ou égale à 300 images | 22€ HT pour image NB  22€ HT pour image couleur | Nationaux |
     | Culturel | Jusqu’à 4 000 |  | 55€ HT | Nationaux |
     |  | Jusqu’à 10 000 |  | 70€ HT | Nationaux |
     |  | Jusqu’à 20 000 |  | 80€ HT | Nationaux |
     |  | Jusqu’à 50 000 |  | 95€ HT | Nationaux |
     |  | Jusqu’à 100 000 |  | 120€ HT | Nationaux |
     | Toute publication | Selon tirage | Couverture et 4e de couverture | Abattement de 40% sur les tarifs de la grille générale |  |
     | Multimédia et audiovisuel | | | | |
     | Version papier ET numérique | Selon tirage supra | Acquisition simultanée | Tarif supra + 20% | 5 ans |
     | Version numérique |  | Acquisition différée (la version papier existe déjà) | 20% des tarifs supra | 5 ans |
     | Application multimédia payante |  | Type tel. mobile, mise en ligne de catalogue | 55€ HT + report vente annuel | 5 ans |
     | Audiovisuel |  |  | Abattement de 30% sur les tarifs de la grille générale | 5 ans |

     Deux remarques peuvent être faites sur la grille tarifaire :

     la convention donne peu d’indications sur les conditions d’évolution de cette grille : il est uniquement mentionné « *La Rmn Grand Palais s’engage à communiquer au Musée du Louvre toute modification de son tarif public dans les plus brefs délai s*» (art. 6.4.2). Amélie Levaux, économiste achats (DFJ), suggère que cet aspect soit plus encadré.

     lors de la signature de la convention en 2011, la grille annexée ne comportait pas la mention du tarif unique de 22€ proposé, par dérogation, au Louvre dans les cas où il puise dans le fonds Musée du Louvre. Ainsi au départ la distinction est très claire entre les deux. Probablement dans un souci de praticité, les mises à jour ultérieures de la grille par la Rmn-GP ont également comporté, en bas de page, le rappel du tarif unique de 22€ pour le Louvre, entraînant des confusions entre les deux traitements : « grille tarifaire » ou « tarif unique », puisque désormais le tarif unique était stipulé dans la grille tarifaire. Il nous semble qu’il faut néanmoins comprendre, lorsque la convention stipule « grille tarifaire », qu’il s’agit bien du tarif évolutif qui est par exemple de 55€ pour une publication culturelle de 4000 exemplaires. [↑](#footnote-ref-103)
104. Article 9.1.2 : *« Sur la base des états des états des ventes et du détail des reversements aux photographes visés au présent article et à l’article 9.1.3. de la présente convention établis par la Rmn Grand Palais, le Musée du Louvre procède au paiement aux Photographes du Musée du Louvre de leurs éventuels droits d’auteurs. »* [↑](#footnote-ref-104)
105. Courrier électronique de Valérie Game du 22/03/2013 [↑](#footnote-ref-105)
106. Note de Catherine Sueur aux directeurs de département, au directeur financier et juridique, à la directrice de la production culturelle, en date du 12 juillet 2010, sur l’utilisation des fonds photos © musée du Louvre. [↑](#footnote-ref-106)
107. Article 6.5.1 : *« La Rmn Grand Palais utilise gracieusement le Fonds Louvre pour des actions à but non lucratif dudit Fonds destinées à favoriser les usages scientifiques, pédagogiques et de service public et plus généralement à assurer la connaissance du Fonds Louvre. »* [↑](#footnote-ref-107)
108. Le SIRD indique que 30 à 40% de la production d’images du service ne concernent pas les œuvres, ces images pouvant être prises par un photographe interne ou externe. [↑](#footnote-ref-108)
109. Le château de Versailles a fait paraître le 3/10/2012 une offre d’emploi de photographe de catégorie B : *« Placé sous l’autorité du conservateur, chef du département des ressources documentaires et en étroite collaboration avec la personne en charge de la photothèque numérique et de l’informatisation des collections, cet agent sera chargé des prises de vue des collections du musée (tableaux, mobilier, objets d’art), en studio ou in situ (dans les Châteaux, les réserves, le domaine), ainsi que d’autres collections publiques ou privées.*

     *Activités principales :*

     *préparer et réaliser des prises de vue photographiques :*

     *au sein de l’établissement, pour les publications, les événements et les expositions, selon les nécessités de service et les demandes de la R.M.N., pour la conservation du musée et l’ensemble des services de l’EPV,*

     *lors de déplacements occasionnels chez des collectionneurs ou d’autres institutions*

     *superviser les campagnes de numérisation externalisées ;*

     *assurer la gestion et l’entretien de l’atelier et du matériel : stock, consommables, matériel, équipements et archives. »*

     Interrogé par téléphone, le chef du service nous dit que ce photographe rejoindra un autre photographe, et qu’il en attend une production de 2500 clichés par an. Il ou elle devra avoir des compétences informatiques pour traiter les images et ce sera à lui ou elle de les indexer dans les bases de données. [↑](#footnote-ref-109)
110. Les Archives Nationales ont fait paraître deux postes ouverts aux techniciens d’art photographes, avec la description suivante : « *Le pôle image et son est chargé du transfert des supports originaux des documents d’archives sur un support de sauvegarde et/ou de communication. Les deux postes conviendront à des techniciens d'art, spécialité photographie, qui, tout en ayant une formation traditionnelle confirmée (bonne culture de l'image photo d'une part, de solides connaissances en sensitométrie d'autre part), doivent se trouver parfaitement à l'aise dans la maîtrise des moyens technologiques  : prise de vues numérique directe (avec traitement des fichiers sur logiciel), utilisation du scanner pour numérisation de phototypes analogiques, préparation d'images pour mise en ligne sur le Web, impressions numériques des fichiers, travail PAO (texte et images)… Ils doivent également avoir une connaissance professionnelle de l'application "Photoshop".* » [↑](#footnote-ref-110)
111. D’après un document de 2007 du ministère de la culture, le technicien d’art se présente ainsi :

     « *Décret n° 92-261 du 23 mars 1992 (statut particulier) portant création du corps des techniciens d'art du ministère chargé de la culture et fixant les dispositions statutaires applicables à ce corps modifié par les décrets n° 95-1010 du 13 septembre 1995 et n° 2004-600 du 22 juin 2004 et n°2007-656 du 30 avril 2007*

     *Arrêtés du 5 mai 1992, arrêté du 12 août 1992 modifié par l’arrêté du 23 mai 2005,, arrêté du 18 mai 1993, arrêté du 30 août 1995, arrêté du 11 septembre 1997, arrêté du 22 juin 2004, arrêté de mars 2009.*

     ***Missions*** *: Les techniciens d'art sont recrutés dans des spécialités précisées à l'ouverture du concours : ébéniste, relieur, tapissier garnisseur, lustrier, jardinier d'art, … Ils exercent leur activité notamment dans les musées nationaux, les domaines nationaux, les bibliothèques et les manufactures nationales (Mobilier national, manufacture des Gobelins, manufacture de Sèvres), aux Archives nationales. Ils mettent en œuvre des techniques spécifiques pour assurer la restauration et la préservation des documents, mobiliers et pièces des collections nationales ainsi que des ensembles végétaux des domaines nationaux. Ils peuvent être chargés de réaliser, par l’interprétation de modèles originaux, des créations ou des restitutions d’œuvres, de concevoir et réaliser les éléments de présentation et de scénographie des expositions et la mise en valeur des œuvres d’art et objets de collection en utilisant des matériaux et des technologies contemporaines. Ils peuvent se voir confier des responsabilités particulières d’encadrement du personnel et de formation. Rémunération annuelle brute (année 2002) : environ 15 100 euros en début de carrière et 26 700 euros en fin de carrière. »*

     https://concours.culture.gouv.fr/fiches\_techniques/technique/pdf/fiche\_technique\_ext\_int\_ta.pdf [↑](#footnote-ref-111)
112. Sur le troisième trimestre de 2012, le tarif moyen des images du fonds Rmn-GP utilisées par le Louvre au tarif établissements publics et musées a été de 46€. Sur les trois premiers trimestres 2012, il est plus faible, de 37€, à cause d’opérations moins chères au premier trimestre, qui sont peut-être atypiques. [↑](#footnote-ref-112)
113. Ce processus est en cours de validation/formalisation. [↑](#footnote-ref-113)
114. Les questions de droit ont été approfondies par une étude de l’APIE remise le 4 avril 2012. [↑](#footnote-ref-114)
115. 2 ETP depuis janvier 2013, risque d’un seul ETP entre le 15 mars et septembre 2013. [↑](#footnote-ref-115)
116. Groupe Iconographes du secteur Audiovisuel de l’ADBS, *Charte des iconographes*, octobre 1998, mise à jour et mise en ligne le 29 novembre 2007 sur le site de l’ADBS. [↑](#footnote-ref-116)
117. Courrier électronique d’Ariane Rabenou à Frédérique Vernet, Juliette Armand et Anne-Laure Charrier-Ranoux, copie Céline Jaeger, Lauren Martinez et Valérie Game, le 25 juillet 2012. [↑](#footnote-ref-117)
118. Recherches documentaires et iconographiques. Tarifs bruts. Documents textuels et iconographiques pour édition, multimédia, bases de données, ateliers…. Chef de projet 318, 53€ / jour, chercheur spécialisé : 239,82€/jour, documentaliste 121,81€/jour (coef. de complexité 1,25, 1,5, 1, 75, 2) [↑](#footnote-ref-118)
119. Message électronique de Christine Ronflé-Guin du 27/11/12, transmis par Vanessa Szollosi. [↑](#footnote-ref-119)
120. Courrier électronique de Christine Ronfle-Guin à Myriam Prot-Poilvet et Geneviève Pierrat, copie Bruno Zeitoun, Maia Couet, Sarah Labbaci, le 28 juin 2012. [↑](#footnote-ref-120)
121. Cécile JAIL, note *Autres sujets documentaires, DAE, section copte*, pour la réunion du 29 juin 2012. [↑](#footnote-ref-121)
122. Anne Gombault. *Note d’étape remise au musée du Louvre en juin 2008. La construction de l’identité organisationnelle au musée du Louvre après le grand Louvre. Recherche menée en 2006-2008, suite de la recherche menée en 1996-1998* [↑](#footnote-ref-122)
123. Aurélien Acquier, « Management par objectifs, financiarisation des stratégies et perte des réalités », *Le Monde*, 18/12/2009. [↑](#footnote-ref-123)
124. Recommandation du rapport de l’Inspection Générale des Finances [↑](#footnote-ref-124)
125. Notamment l’étude de l’équipe de Laurie Prat et plusieurs consultations en séminaire scientifique ou de direction. [↑](#footnote-ref-125)
126. Geneviève Pierrat (AE). [↑](#footnote-ref-126)