ANNEXE 1

ÉTABLISSEMENT PUBLIC

MUSEE DU LOUVRE

PLAN DE FORMATION 2012-2014

PLAN DE FORMATION DU MUSEE DU LOUVRE 2012-2014

I- LE CONTEXTE

Le plan de formation 2012-2014 du Musée du Louvre s'organise autour des défis que doivent relever l'Etablissement et ses agents dans la période qui s'ouvre :

- Le **schéma directeur pluriannuel de l'Etablissement** fixe quatre axes stratégiques prioritaires, prenant en compte à la fois la consolidation de ses missions traditionnelles (conservation et valorisation du patrimoine, accueil des visiteurs) et les évolutions qui lui permettront de garder sa place au 1^{er} rang de référence universelle nationale et internationale (développement de la recherche, gestion des flux de visiteurs, nouvelles sources de financement, ..). Il comporte quatre axes :
 - **Axe 1, « Accueillir, transmettre et fidéliser »**
 - **Axe 2, « Enrichir, conserver, rechercher et diffuser »**
 - **Axe 3, « Rénover, agrandir, sécuriser »**
 - **Axe 4, « Adapter, moderniser, optimiser »**

- Le **projet Louvre RH 2015** s'appuie sur l'anticipation des impacts de la stratégie sur l'évolution des métiers et de l'emploi et l'accompagnement des parcours professionnels.

Le plan de formation est un **instrument de cette politique**. Il apportera en priorité, aux responsables des Départements et Services, et aux personnes concernées par ces quatre axes stratégiques et par leurs conséquences organisationnelles, les moyens de développer leurs connaissances et leurs compétences pour répondre à ces objectifs.

II- LA METHODE : LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES DE FORMATION, LEURS TRADUCTIONS AU NIVEAU DE CHAQUE DIRECTION, LES BESOINS INDIVIDUELS, LE PLAN DE FORMATION D'ETABLISSEMENT

Le Plan pluriannuel de formation traduit opérationnellement et budgétairement (actions projetées et ressources financières allouées) les moyens affectés au développement de la compétence individuelle et collective nécessaire à l'atteinte des objectifs du musée (en cohérence avec les priorités ministérielles). Le plan de formation 2012-2014 est donc organisé explicitement autour d'objectifs à atteindre (donc de résultats attendus). Dans le cadre du projet Louvre RH 2015, un effort particulier sera fait pour associer les formations aux besoins de compétences des métiers, et pour proposer des actions diversifiant les formes pédagogiques pour en optimiser le rapport coût/efficacité.

Le plan est élaboré et finalisé à partir des six éléments suivants, en concertation avec les Directions, et, au final, avec leur validation :

- Les conséquences de **politiques ou projets transversaux de l'Etablissement** concernant toutes les Directions (ou plusieurs d'entre elles) ;

- La remontée des **besoins exprimés par chaque Direction**, en fonction de sa situation, de ses projets spécifiques et des besoins qui en découlent, des demandes individuelles (mobilité, promotion, reconversion, ...) exprimées notamment lors des entretiens professionnels annuels. L'analyse des besoins a été lancée, dans chaque Direction, par la présentation de ses orientations stratégiques. Des supports nouveaux ont été mis à la disposition des responsables (support d'entretien en format informatique pré-rempli, historique de formation). Les besoins qu'ont fait remonter les Directions à la DRHDS intègrent des compléments éventuels (besoins collectifs), leur choix de priorités, et leur position d'acceptation, de refus ou de report de demandes ;
- Les **solutions préconisées par les experts du service formation** et de la DRHDS sur les solutions optimales (pédagogiquement et en termes de coût/efficacité) à apporter aux besoins (formation traditionnelle par inscription individuelle, formation interne, stages pratiques, VAE, bilans de compétences, tutorat, formation à distance, colloques, séminaires scientifiques, choix d'organisme, ..., ou autres) ;
- **L'expérience du passé**, des résultats obtenus, des pratiques, du bilan des actions déjà réalisées en 2011 ou précédemment ;
- les **besoins de formation éventuellement transmis par les organisations syndicales et le SPSI**, dans le même calendrier, sans rattachement à la répartition précédemment citée ;
- Les arbitrages éventuels de financement en fonction des priorités et des enveloppes disponibles, en intégrant les coûts directs et les coûts d'absence des agents en formation.

Cette synthèse a été présentée, pour vérifier la pertinence des axes retenus et les priorités correspondantes, à la direction générale, aux directeurs, ainsi qu'aux organisations syndicales.

Des séances de travail sur certaines thématiques de formation seront organisées, en tout début d'année avec les directeurs concernés afin de les faire participer à l'expression fine des besoins.

Les orientations stratégiques définies, la méthode employée mais aussi les règles du jeu induites ont été explicitées pour garantir la plus grande lisibilité sur les moyens et résultats attendus.

III- AXES STRATEGIQUES ET OBJECTIFS PRIORITAIRES DE FORMATION 2012-2014

Pour la période 2012 - 2014, ce sont **quatre orientations de formation** qui traduiront les 4 axes stratégiques du musée, complétées de six orientations découlant du projet Louvre RH 2015 et intégrant les priorités **interministérielles** fixées à la formation professionnelle tout au long de la vie des fonctionnaires de l'État par circulaire d'orientation¹.

¹ **Pour mémoire :**

- Poursuivre les actions de professionnalisation de la fonction « Ressources humaines » en accompagnant la mise en œuvre des nouveaux outils du dialogue social dans la fonction publique.
- Accompagner les cadres dans la mise en œuvre des réformes et de la modernisation de l'Etat.
- Affirmer la place des valeurs dans la fonction publique en insistant sur le respect de certaines règles fondamentales (droits et obligations des fonctionnaires, déontologie, principe de neutralité et de non-discrimination).
- Préparer la réforme de l'accès à l'emploi titulaire et des conditions d'emploi des agents non titulaires.

Dans le chapitre V, on trouvera le détail des actions prévues au plan pour chacune de ces orientations, en précisant :

- les objectifs de formation par axe
- les modalités de formation prévues (stages, tutorat, FOAD, coaching, ...)
- les opérateurs prévus (intra, inter, direction, université, ...)
- la mise en évidence des actions nouvelles proposées par l'établissement
- le prévisionnel budgétaire par axe sur 3 ans

Dans le chapitre VI, sera présentée la programmation 2012.

Axe stratégique 1, « Accueillir, transmettre et fidéliser »

Cet axe concerne les objectifs de démocratisation culturelle et d'éducation artistique (le Louvre Lens par exemple témoigne de ce souci), de dialogue des cultures à travers deux projets phares dans et hors du Palais (la création des nouvelles salles des arts de l'Islam et le projet du Louvre Abou Dhabi) et de diffusion des contenus par les outils de diffusion les plus contemporains.

Il induit une fréquentation par des visiteurs de plus en plus nombreux et diversifiés à laquelle le musée doit répondre avec la qualité attendue : maintien du taux d'ouverture des salles, innovation en matière de médiation, à travers notamment le développement des outils numériques, renouvellement du discours sur le Palais et les collections, multilinguisme, adaptation de la gestion spatiale et temporelle, sécurité des biens et des personnes, ... etc.

Il en découle une orientation de formation :

Orientation n°1 : Accompagner l'évolution des relations aux publics, en consolidant ou développant les compétences professionnelles nécessaires à la promotion, l'accueil, la médiation

- Développer la maîtrise des formes innovantes d'animation, d'aide et de soutien d'un public de plus en plus nombreux et diversifié
- Permettre l'acquisition et la maîtrise des usages et méthodes relatifs à la production et à la diffusion de contenus audiovisuels multimédias, notamment via le Web : stratégies éditoriales, conditions techniques et juridiques

Axe stratégique 2, « Enrichir, conserver, rechercher et diffuser »

Cet axe vise le développement d'une politique scientifique et culturelle qui garantisse la dynamique de conservation et d'enrichissement des collections, la qualité du propos sur les collections, soutenue notamment par le haut niveau de sa documentation, ainsi que l'innovation, les coopérations et la diffusion des contenus nécessaires au maintien du musée au 1^{er} rang international qui est le sien. Faire du Louvre un centre de recherche assurera le renouveau du musée, de sa programmation muséographique et de ses expositions.

Il en découle une orientation de formation :

Orientation n°2 : Accompagner le développement de la politique scientifique et culturelle, en professionnalisant au plus haut niveau la conservation, l'étude et la gestion des collections

- S'assurer de la mise à jour et du perfectionnement des connaissances acquises dans le domaine scientifique à travers l'implication des conservateurs et collaborateurs scientifiques à des colloques et séminaires scientifiques

- Développer, de façon singulière, la connaissance des langues rares
- Pour la gestion des collections :
 - Connaître des fondamentaux de la conservation préventive et de la régie d'œuvre pour toutes les personnes intervenant sur les collections, y compris a minima pour les agents volontaires pour le Plan de Prévention d'Inondations : facteurs de risque, facteurs d'altération, sensibilité des collections, constat d'état, convoiement et manipulation des œuvres, ...
 - Maîtriser le logiciel Museum Plus
 - Maîtriser la recherche et le traitement de l'information sur le Web
 - Maîtriser le traitement des images et la numérisation
 - Connaître les méthodes de conservation et de restauration des photographies
- Pour la documentation, et au-delà de l'actualisation des connaissances documentaires et archivistiques de base :
 - Maîtriser l'indexation, la réalisation de thesaurus, les techniques documentaires de tous les types de supports, en particulier des fonds photographiques
 - Connaître la réglementation et savoir pratiquer les techniques d'archivage
- Pour la régie d'œuvres, et au-delà des connaissances fondamentales :
 - Connaître les règles du convoiement des œuvres et du contrôle de la circulation des biens culturels
 - Connaître le droit des assurances des œuvres d'art
 - Maîtriser la constitution des fonds et des inventaires

Axe stratégique 3, « Rénover, agrandir, sécuriser »

Le Louvre est certes un musée mais également un monument historique qui constitue un des plus beaux « support de cours » d'histoire de l'architecture palatiale, qu'il convient d'entretenir et d'adapter à l'environnement réglementaire et technologique, mais aussi à un public toujours plus nombreux et plus exigeant. Avec le jardin des Tuileries, il nécessite une maintenance et une rénovation qui font appel à un niveau exceptionnel d'expertise.

Il en découle une orientation de formation :

Orientation n°3 : Accompagner l'accès au meilleur niveau de compétence des agents concernés par la maintenance, la rénovation et la sécurisation du patrimoine mobilier et immobilier

- Apporter aux conducteurs de travaux l'actualisation des connaissances qui garantissent l'aboutissement des chantiers à un très haut niveau de qualité
- Assurer la maîtrise d'utilisation des logiciels professionnels, notamment de gestion de plans et de projets (Autocad, MSproject, ...)
- Apporter les connaissances en matière de vol et de malveillance ainsi qu'en matière de sécurité incendie
- Développer les compétences en matière d'hygiène et sécurité sur les chantiers et dans les établissements recevant du public

- Développer les compétences en matière de contraintes environnementales et de développement durable pour garantir les engagements du musée en la matière

Axe stratégique 4, « Adapter, moderniser, optimiser »

Le maintien du musée du Louvre au premier rang mondial exige de penser son avenir en termes de développement. Dans un contexte économique tendu, il convient d'assurer la qualité des choix opérés par le musée à travers une gouvernance adaptée (création d'un conseil scientifique pour l'analyse des choix du Louvre en matière de recherche et d'évaluation des projets et programmes conduits, création d'un comité d'investissement pour suivre les grands projets d'investissement menés par le Louvre, ...). Il convient également d'optimiser la gestion, notamment par le renforcement du contrôle interne et la définition d'une politique d'achats, et de mettre en œuvre une politique active de développement et de diversification des ressources propres. Sur ce dernier point, la création du Fonds de dotation traduit un nouveau modèle de financement inventé par le Louvre.

Il en découle une orientation de formation :

Orientation n°4 : Apporter aux activités de support, de gestion et de développement des ressources les compétences qui permettent aux fonctions correspondantes un accompagnement du développement du musée à son plus haut niveau

- Développer les compétences techniques, informatiques et juridiques liées aux nouvelles technologies
- Développer les compétences en marketing et en communication adaptées aux nouvelles technologies et aux réseaux sociaux
- Développer les compétences en négociation commerciale, techniques de levée de fonds, gestion de licences de marques et legs
- Consolider les connaissances des techniques de secrétariat

Axe « Le Louvre RH 2015 »

Pour conduire l'action et atteindre les objectifs fixés, il convient de mettre en œuvre une politique des ressources humaines qui mobilise, professionnalise et reconnaisse l'ensemble des personnels. C'est le sens du projet Le Louvre RH 2015. Les 6 orientations qui en découlent concernent l'ensemble de l'établissement et de ses agents, et portent pour partie sur le **professionnalisme** (des managers, des métiers, ..), et pour partie sur le **parcours professionnel** (concours, insertion/mobilité, ..).

Le plan de formation participe de cet objectif par 6 orientations spécifiques :

PROFESSIONNALISME

Orientation n°5 : Développer une culture du management pour l'encadrement afin d'accompagner le changement et mieux développer les ressources humaines

- **Pour les directeurs et chefs de service :**

- Mieux cerner, analyser et comprendre les différents déterminants des situations de travail, tout particulièrement les facteurs humains, sociaux et culturels, et les traduire en plan d'action dans son environnement²
 - Acquérir les connaissances minimales en droit de la fonction publique et droit social
- **Pour les encadrants de proximité (chefs d'équipe, d'atelier, ...)** :
 - Se centrer sur leur valeur ajoutée de manager de proximité,
 - S'approprier le rôle qui leur est dévolu
 - Acquérir les méthodes et outils d'animation au quotidien qui leur permettent de jouer ce rôle efficacement

Orientation n°6 : Développer une culture professionnelle de base pour la mise en œuvre des missions de l'établissement

Pour tous les agents, et de façon adaptée et plus ou moins approfondie selon leur poste de travail :

- Assurer la bonne connaissance de l'environnement de travail (institutionnel, muséal, ...)
- Développer une culture et des connaissances en matière de développement durable
- Consolider et développer les compétences bureautiques nécessaires à la tenue des postes de travail
- Garantir les formations réglementaires en matière d'hygiène et sécurité, s'assurer qu'un minimum de personnels soit formé au secourisme
- Organiser et développer le multilinguisme avec des modalités adaptées aux objectifs opérationnels et aux disponibilités des personnes

Orientation n°7 : Garantir la performance de l'établissement en consolidant ou développant le professionnalisme de tous les agents, titulaires et contractuels (à temps complet et incomplet) sur la base des compétences décrites dans les fiches du référentiel des métiers

- Apporter les réponses pédagogiques appropriées aux priorités de développement de compétences concertées entre l'agent et son responsable hiérarchique lors de l'entretien professionnel

ACCOMPAGNEMENT DES PARCOURS PROFESSIONNELS

Orientation n°8 : Faciliter l'intégration dans leur poste des agents (post-recrutement ou mobilité interne), leur offrir tout au long de leur parcours une ouverture sur leur environnement professionnel, les accompagner dans leurs souhaits d'évolution professionnelle

² En particulier ceux révélés par l'enquête sur l'évaluation des risques psychosociaux récemment menée par le musée

- Favoriser des échanges avec des experts internes et externes à l'établissement, voire des stages pratiques dans des organismes et établissements extérieurs

Orientation n°9 : Faciliter l'intégration dans la fonction publique des agents non titulaires, notamment en accompagnement de la future loi relative à l'accès à l'emploi titulaire des agents contractuels

- Accompagner et faciliter les préparations aux concours et y donner accès aux agents contractuels

ACCOMPAGNEMENT SOCIAL

Orientation n°10 : Favoriser l'accompagnement social des personnels

- Donner accès à la connaissance des outils bureautiques, dans le cadre du DIF, aux agents n'ayant à les pratiquer que dans le cadre personnel
- Favoriser l'acquisition des fondamentaux de l'écrit
- Favoriser la préparation à la retraite