

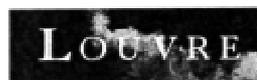
MISSION DE PREFIGURATION DU CENTRE DE RECHERCHE  
DU MUSEE DU LOUVRE

---



Françoise Mardrus, chargée de mission.  
Pré-rapport destiné à Jean-Luc Martinez, président-directeur du musée du Louvre

Version 01  
Date 19/09/13



Le président-directeur

Réf. : JLM/sc/2013-59

Paris, le 16 mai 2013

Madame Françoise Mardrus  
Chargée de mission  
Direction générale

Objet : Mission de préfiguration du Centre de recherche du musée du Louvre

Valoriser le musée du Louvre, ses collections, le palais, ses jardins et ses abords, le musée Eugène Delacroix, consolider le développement des vingt dernières années doit être au cœur de nos missions muséales fondamentales, inscrites dans le décret portant création de l'établissement public :

- Conserver, protéger, restaurer, assurer l'étude scientifique des collections et enrichir
- Diffuser et éduquer
- Contribuer aux progrès de la connaissance par la recherche et contribuer à la formation en histoire de l'art, archéologie et muséographie

La création du Centre de recherche répond ainsi à ces missions en valorisant le travail de l'établissement sur les collections permanentes et le périmètre de son domaine.

Le travail réalisé par Myriam Prot-Poilvet sous la direction de Claudia Ferrazzi dans le cadre de la mission de préfiguration du projet d'appui scientifique que lui avait confié Henri Loyrette en février 2012 pose un diagnostic qui mérite d'être revisité à l'aune de ce nouveau projet pour être complété et adapté.

Votre mission s'attachera à préciser le nouveau périmètre de l'étude en prenant soin d'y intégrer les fonctions clés telles que l'inventaire et le récolement des œuvres, les acquisitions, la conservation préventive et la restauration, la recherche sur l'histoire du domaine du Louvre et des Tuileries, du musée et de ses collections, du musée Eugène Delacroix.

Musée du Louvre  
75058 Paris Cedex 01  
Téléphone 01 40 20 50 50  
Télécopie 01 40 20 54 42  
[www.louvre.fr](http://www.louvre.fr)

Vous aurez à formuler avec le comité stratégique, une vision prospective partagée par les principaux partenaires du musée concernés par l'étude. Une fois cette vision validée par le comité de direction et présentée aux organisations syndicales, il vous reviendra de préciser les fonctions nécessaires à la mise en œuvre de ce projet, de les cartographier en vue d'une éventuelle réorganisation.

Pour remplir votre mission, assistée autant que de besoin par le service administratif de la direction générale, vous aurez un accès privilégié auprès de l'ensemble des directions, services et partenaires du musée.

Votre pré-rapport devra m'être restitué avant fin août, pour une présentation au séminaire de direction programmé au mois de septembre.

Jean-Luc MARTINEZ



Jean-Luc MARTINEZ  
Président-Directeur  
du Musée du Louvre

Musée du Louvre  
75058 Paris Cedex 01

## REMERCIEMENTS

Françoise Mardrus tient à remercier Jean-Luc Martinez, président-directeur du musée du Louvre, Hervé Barbet, administrateur général, Claudia Ferrazzi, Charlotte Lemoine, administratrices générales adjointes, et l'ensemble des personnes qui lui ont permis de mener à bien ce pré-rapport dans un temps contraint. L'excellent accueil qui lui a été fait et la sollicitude rencontrée lui ont permis d'appréhender le sujet dans les meilleures conditions.

Ce pré-rapport se veut une synthèse des nombreux entretiens qui se sont tenus et non une analyse exhaustive. A ce stade, il est évident que tous les personnels impliqués de près ou de loin dans cette mission n'ont pu être rencontrés. Cette étude ne peut prétendre répondre à toutes les questions et attentes induites par la mission. Elle est là pour apporter un éclairage objectif sur une stratégie, clairement identifiée autour de la recherche, et que la Direction générale du musée souhaite faire aboutir.

Françoise Mardrus remercie tout particulièrement Louise Thomas-Vaillant, étudiante en Master à l'Ecole du Louvre, qui l'a accompagnée durant ces quatre mois avec un engagement sans faille et faisant preuve d'une maturité toute professionnelle.

# SOMMAIRE

INTRODUCTION .....	6
<b>Préambule</b> .....	6
<b>D'où l'on vient pour savoir où l'on va</b> .....	8
<b>Méthodologie</b> .....	8
<b>I. ETAT DES LIEUX : DIAGNOSTIC &amp; INTERROGATIONS.....</b>	<b>10</b>
<b>1. Les Fonctions-clés</b> .....	<b>10</b>
1.1. L'inventaire .....	10
1.1.1 Des questions législatives .....	10
1.1.2 La multiplicité des inventaires .....	12
1.1.3 Des réponses à apporter.....	12
1.2 Le récolement.....	13
1.2.1 Récolement décennal (mai 2004-juin 2014).....	13
1.2.2 Le Service du récolement des dépôts (SRD).....	14
1.3 Gestion des Prêts et des dépôts.....	15
1.4 Les acquisitions.....	17
1.5 La Conservation préventive.....	18
1.6 La restauration .....	20
<b>2. Les outils de la recherche au musée du Louvre</b> .....	<b>23</b>
2.1. Quels outils pour quel projet ? Rappel historique .....	23
2.2. Refonder la politique de la recherche au musée du Louvre .....	23
2.3. Les ressources documentaires .....	24
2.3.1. Les fonds de documentation .....	24
2.3.2. Les fonds photographiques.....	26
2.3.3. Les bibliothèques de proximité.....	29
2.3.4. Les archives .....	33
2.3.5. Les bases de données .....	35
2.3.6. Les ressources documentaires hors départements.....	37
2.3.7. Les espaces et le personnel des documentations .....	38
<b>II. VERS LE CENTRE DE RECHERCHE DU MUSEE DU LOUVRE : LES MOYENS DE LA RECHERCHE .....</b>	<b>41</b>
<b>1. Des acquis majeurs à consolider</b> .....	<b>41</b>
1.1 Le plan de la recherche 2010-2015.....	41
1.2 La « coordination des moyens de la recherche ».....	41
1.3 Le Conseil scientifique.....	42
1.4 Commission de spécialités .....	43
1.5 Comité d'experts .....	43
1.6 Les journées d'étude .....	43
1.7 Le Bulletin de la recherche et l'enjeu des publications scientifiques.....	44
1.8 Les partenariats de la recherche .....	47
1.8.1 Les investissements d'avenir.....	48
1.8.2 L'INHA.....	49

1.8.3	L'Institut national du patrimoine (INP).....	51
1.8.4	L'Ecole du Louvre .....	51
1.9	La section Histoire du Louvre .....	52
1.9.1	Ses missions .....	52
1.9.2	La documentation.....	53
1.9.3	La présentation de l'Histoire du Louvre au public.....	53
<b>2.</b>	<b>Des insuffisances et des manques à constater.....</b>	<b>55</b>
2.1	L'accès à la recherche : un parcours fragmenté.....	55
2.2	Quels publics pour la recherche au Louvre ? .....	56
2.3	L'avenir de la médiathèque.....	56
2.4	L'accueil des doctorants et post-doctorants.....	57
2.5	Le cas des archéologues et des fouilles du Louvre .....	57
2.6	Quel(s) modèle(s) pour quel projet ? .....	58
2.6.1	Le Cason du Buen Retiro .....	58
2.6.2	Le Getty Research Institute .....	58
2.6.3	Le CASVA .....	59
2.6.4	Le CRCV .....	59
2.6.5	Des pistes de réflexion.....	59
	<b>CONCLUSION : QUELLE STRUCTURE POUR LES MISSIONS DE LA RECHERCHE ? .....</b>	<b>62</b>

# INTRODUCTION

## PREAMBULE

Le président-directeur en prenant ses fonctions à la tête de l'établissement public du musée du Louvre a souhaité orienter son mandat autour de trois grands axes :

- Revaloriser le Louvre et ses collections d'art ancien jusqu'à la révolution industrielle
- L'action territoriale autour du fonctionnement pérenne du Louvre Lens
- L'action internationale avec l'achèvement du projet du Louvre Abou Dhabi

En confiant à Françoise Mardrus, la mission de préfiguration du Centre de recherche du musée du Louvre le 16 mai 2013, Jean-Luc Martinez a confirmé son souhait de voir se concrétiser un projet qui valoriserait le travail de l'établissement sur les collections permanentes et le périmètre de son domaine.

Depuis sa création, l'établissement public a porté successivement les grandes transformations du musée tant sur le plan architectural, muséographique, qu'organisationnel, sans oublier l'extension de son domaine de responsabilité. Il s'agissait d'adapter l'institution aux nouvelles exigences culturelles des musées, devenus des lieux de haute fréquentation, dotés d'infrastructures d'accueil modernisées, d'un confort de visite accru et d'une médiation entre le public et les œuvres toujours plus performante. La consolidation de l'exceptionnel développement des vingt dernières années, toujours à l'ordre du jour, ne doit pas occulter non plus l'affaiblissement constaté entre ces enjeux et les missions fondamentales du musée :

*« Il faut s'interroger sur l'équilibre actuel des missions et se demander si la charge qui a pesé sur les conservateurs ne les a pas conduits parfois à délaisser la fonction de recherche, y compris dans ses aspects les plus fondamentaux [...] : dans le mouvement dialectique entre médiation et recherche, sans doute faut-il remettre aujourd'hui le balancier au centre. »<sup>1</sup>*

Cela pourrait être la préoccupation des dix prochaines années.

Les missions muséales fondamentales du musée du Louvre sont inscrites dans le décret fondateur de 1992, à son article 2, et réaffirmées à l'échelle nationale dans la loi « musées » de 2002 :

**Art. 2.** – *Dans le cadre de son projet scientifique et culturel, l'Etablissement public du musée du Louvre a pour missions :*

*1°) De conserver, protéger, restaurer pour le compte de l'Etat et présenter au public les œuvres des collections inscrites sur les inventaires du musée national du Louvre et du musée national Eugène Delacroix et dont il a la garde, ainsi que de conserver, protéger, restaurer et présenter au public dans les conditions prévues par les conventions qui les régissent, les œuvres déposées dans le jardin des Tuileries ;*

*2°) De contribuer à l'enrichissement des collections nationales par l'acquisition de biens culturels pour le compte de l'Etat, à titre onéreux ou gratuit ;*

*3°) D'assurer dans les musées et les jardins qu'il regroupe, et par tout moyen approprié, l'accueil du public le plus large, d'en développer la fréquentation, de favoriser la connaissance de leurs collections, de concevoir et mettre en œuvre des actions d'éducation et de diffusion visant à assurer l'égal accès de tous à la culture ;*

---

<sup>1</sup> Nicole Pot, *Culture et recherche*, novembre 2010, p. 46.

*4°) D'assurer l'étude scientifique des collections ;*

*5°) De concourir à l'éducation, la formation et la recherche dans le domaine de l'histoire de l'art, de l'archéologie et de la muséographie ;*

*6°) De gérer un auditorium et d'élaborer sa programmation ;*

*7°) De préserver, gérer et mettre en valeur les immeubles dont il est doté dans les conditions prévues à l'article 7 du présent décret ;*

*8°) De conserver, protéger, restaurer, enrichir pour le compte de l'Etat et proposer à la consultation du public les collections des bibliothèques et de la documentation du musée national du Louvre et du musée national Eugène Delacroix dont il a la garde.*

*Pour l'accomplissement de ses missions, il coopère avec les collectivités publiques et les organismes de droit public ou de droit privé, français ou étrangers, poursuivant des objectifs répondant à sa vocation.*

L'enjeu de la mission devrait permettre à l'établissement de définir une stratégie pour les trois à dix prochaines années sur sa politique de gestion et de valorisation de la recherche sur les collections. Et répondre ainsi à la demande du ministère de voir le Louvre se doter dans le cadre de son projet d'établissement d'un programme scientifique et culturel ambitieux. Par ailleurs, cette stratégie devra s'inscrire dans le cadre de gestion de la modernisation des politiques publiques entreprise par l'Etat.

Le pré-rapport constitue une première étape de l'étude. Il a pour but d'établir un diagnostic des fonctions-clés définies par le périmètre de la mission : inventaire, récolement des œuvres, acquisitions, conservation préventive, restauration, recherche sur l'histoire du Louvre, de son domaine, du musée et de ses collections, du musée Eugène Delacroix. Il s'agit bien de consolider le développement qu'a connu le musée depuis le Grand Louvre en précisant les bonnes pratiques à mettre en œuvre ou à poursuivre selon les cas.

L'échelle de l'institution oblige à réfléchir et à écouter les différents acteurs internes ou interlocuteurs extérieurs sans jamais oublier que l'on a affaire à un cas unique ou atypique dans le monde des musées. Même si cette exception ne peut être que relative sur le plan administratif et organisationnel, l'adéquation entre les deux exigences relève d'un délicat équilibre à trouver.

L'orientation donnée par le président-directeur le 15 avril 2013 lors de sa réunion de direction inaugurale confère à l'étude un objectif clair de rationalité et de mutualisation des savoir-faire dans une vision transversale des fonctions. Mais il intègre aussi une réflexion plus ambitieuse sur la notion de Centre de recherche qui viendrait se substituer ou s'adosser à celle d'appui scientifique. Le pré-rapport a donc aussi pour ambition de déterminer la distinction entre les deux.

La mise en œuvre du principe de subsidiarité tel que souhaité par le président-directeur nécessite de dresser un premier état des lieux, certes succinct, mais qui devrait permettre d'orienter la réflexion vers des axes de travail à approfondir. Un des premiers constats qui s'offre à nous est de voir à quel point les acteurs du musée rencontrés font état d'un besoin prégnant de coordination. Par-delà la structure pyramidale de l'établissement et les constats qui sont faits sur la faiblesse de la transversalité et la difficulté à innover l'ensemble de la hiérarchie sur des sujets ou des pratiques communes, il y a une forte attente sur une mission comme celle-ci. Même si une certaine inquiétude subsiste face à la perspective du changement.

## D'OU L'ON VIENT POUR SAVOIR OU L'ON VA

En janvier 2012, à l'issue du séminaire scientifique qui s'était tenu en présence d'Henri Loyrette, une mission, intitulée « mission de préfiguration d'une structure d'appui scientifique », avait été confiée à Myriam Prot sous la responsabilité de l'administratrice adjointe. Cette mission avait pour but premier de faire un état des lieux des fonctions transversales liées aux ressources documentaires du musée (bibliothèques, archives, bases de données, images) dans une vision plus pragmatique que prospective. Neuf activités avaient été définies comme suit :

1. Préparation du départ de la BCMN
2. Coordination et animation des départements pour le pilotage scientifique de Museum Plus
3. Etat des lieux et propositions de mutualisation des bases de données intéressant plusieurs départements
4. Abonnements à des publications (y compris numériques)
5. Veille sur les sites documentaires, alerte et conseil aux départements
6. Définition de la frontière entre documentation, archives et travaux en lien avec la mission « archives »
7. Elaboration d'une méthodologie commune pour la conservation des fonds photographiques anciens
8. Renforcement des ressources mutualisées pour la traduction
9. Analyse et propositions de méthode pour la coordination des prises de vue

Les conclusions du rapport ont mis en évidence un besoin de coordination dans les principaux domaines qui s'est traduit par un total de 48 actions parmi lesquelles dix d'entre elles pouvaient faire l'objet d'une résolution immédiate :

- La nomination d'un coordonnateur de bibliothèques
- Lancement du chantier de refonte du catalogue des bibliothèques
- Ne pas demander l'autonomie du Louvre en matière d'archives pour le moment
- Mettre en place des méthodes de classement
- Dédier un espace du musée au tri, au classement et à l'archivage temporaire
- Mise en place d'une cellule de traduction (*hors périmètre de la mission de Fr. Mardrus*)
- Etudier le circuit et l'impact économique et légal des reversements aux photographes
- Etudier l'impact de la convention sur les images pour usages scientifiques
- Création d'un poste d'administrateur scientifique de Museum Plus et des bases scientifiques

La concomitance entre le rendu de la dernière version (v.13) du rapport de Myriam Prot en avril 2013 et le lancement de la mission de Françoise Mardrus ont permis d'assurer une continuité des deux missions en accord avec la DG. Le périmètre de la seconde mission étant beaucoup plus large, avec une visée prospective évidente, il était nécessaire de tenir compte des préconisations et des interlocuteurs déjà vus dans le cadre de la mission Prot. Le temps imparti pour la mission 2 ne permettait pas de revenir sur des éléments déjà analysés. Il a donc été convenu de réunir et/ou de rencontrer individuellement les principaux interlocuteurs bibliothèques, archives, bases de données, Images dans la mesure où cela concernait directement la réflexion sur le Centre de recherche. En l'état actuel de la préparation du pré-rapport, le problème des traductions dans le musée ne pouvait pas être résolu.

## METHODOLOGIE

Le président-directeur a souhaité donner une nouvelle impulsion au projet d'appui scientifique. Celle-ci se traduit par une volonté de porter une stratégie de l'établissement sur le périmètre défini dans la lettre de mission du 16 mai 2013. La mission confiée à Françoise Mardrus permet d'incarner ce projet

stratégique en le portant à la connaissance du plus grand nombre au sein de l'institution. Le pré-rapport est une première étape du processus. Sa mise en adéquation avec le projet du président-directeur et sa validation par le comité stratégique en permettront la diffusion.

La rencontre entre les organisations syndicales et la Direction générale le 29 mai 2013 a contribué au lancement stratégique de la mission sur la base d'un échange constructif. La lettre de mission de Fr. Mardrus et le rapport de Myriam Prot leur avaient été adressés au préalable.

La constitution du pré-rapport repose sur un ensemble d'entretiens (71) qui se sont tenus entre le 14 mai et le 21 août 2013 (*voir annexe 1 p. 64*).

La majorité des entretiens a été conduite en interne. Les directeurs de départements ont été les premiers sollicités. Une *guideline* destinée à servir de support à la discussion leur était proposée (*voir annexe 2 p. 68*). Ils ont été informés des demandes de rendez-vous souhaités auprès des autres membres du département susceptibles d'apporter une contribution. Ce fut le cas en priorité des responsables de documentation, tous sollicités. Myriam Prot et Françoise Mardrus ont également assuré la liaison au niveau des groupes de travail montés par M. Prot avec les responsables de documentation des départements. Concernant les thèmes déjà traités par M. Prot, il parut incontournable de rencontrer à nouveau les acteurs parties-prenantes. Les principaux directeurs concernés hors départements par les deux missions ont été vus également.

L'extension du périmètre de la mission imposait de prendre contact en priorité avec la Délégation à conservation préventive (DCPCR) et le Service du récolement des dépôts (SRD), le service des acquisitions, la section Histoire du Louvre, et cela sur plusieurs séances afin de connaître le point de vue du responsable et de discuter ensuite avec les équipes en présence du responsable. Concernant des aspects transversaux non mentionnés explicitement dans la lettre de mission mais faisant parti de son périmètre, comme la problématique des mouvements d'œuvres, de la gestion des prêts et des dépôts, mais aussi de la recherche scientifique hors des départements, des rendez-vous ponctuels ont été pris, voire provoqués à la demande des responsables eux-mêmes, ce qui était bienvenu.

D'une manière générale, une très grande sollicitude de la part de tous a été largement constatée en dépit d'une lassitude exprimée pour certains d'entre les acteurs qui se voyaient sollicités pour la énième fois sans voir se concrétiser leurs attentes.

Des entretiens ont également été conduits avec des représentants extérieurs d'autres institutions dont les missions pouvaient de près ou de loin être étudiées soit par comparaison soit pour renforcer des partenariats. Le temps imparti n'a pas permis une enquête approfondie auprès de ces organismes. Cela reste cependant à faire, notamment si des axes de réflexion se précisent à l'issue du pré-rapport.

\*\*\*\*\*

# I. ETAT DES LIEUX : DIAGNOSTIC & INTERROGATIONS

## 1. LES FONCTIONS-CLES

La valorisation des collections permanentes passe tout d'abord par une bonne gestion des fonds, c'est-à-dire la meilleure (re)connaissance possible des œuvres. Pour cela, il est indispensable de mettre en œuvre des savoir-faire dont la normalisation est prescrite à l'échelle nationale. L'inventaire, le récolement et la tenue des dossiers d'œuvres associés à une base de gestion des collections sont à la base de tout processus muséal. L'échelle de l'établissement public du musée du Louvre est comparable aux autres opérateurs culturels de taille semblable qui comptent plus de 2000 agents (les Opéras de Paris, la BnF). C'est sur le plan du contenu que l'établissement diffère. Car la spécificité du musée du Louvre, son unicité aux yeux du monde, ce sont ses collections d'œuvres d'art dont le nombre s'élève à près de 300.000 (36.000 exposées). Au fil de son histoire, longue et complexe, les collections ont été regroupées en départements. Ils sont au nombre de huit, le dernier-né, le DAI, remonte à 2003. En dépit des polémiques et tentatives de remises en cause depuis le Grand Louvre, le département demeure encore aujourd'hui l'étalon de référence pour nommer un certain type de collections, ayant ses propres spécificités. La notion de transversalité qui intervient depuis une dizaine d'années dans le champ des discussions sur les collections tend à vouloir rompre la vision de départements encore refermés sur eux-mêmes et peu enclins à fédérer leurs efforts. Les réorganisations des dernières années ont permis cependant d'harmoniser l'organisation administrative des départements, qui ont à leur tête un directeur. L'organigramme est clairement réparti entre trois entités définissant les missions : collection, documentation, régie. On se trouve ainsi confronté à deux démarches qui ne sont pas *a priori* antinomiques, à savoir rationaliser la gestion et l'organisation des directions du musée dans leur ensemble et d'un autre côté, répondre à un des objectifs prioritaires de l'établissement, l'accueil du public, et rendre compréhensible pour les millions de visiteurs le parcours des collections permanentes – ce qu'ils viennent voir au musée en priorité – ce que la logique des départements ne permet pas forcément.

L'autre aspect de la démarche consiste à envisager de manière objective une évolution nécessaire des modes de gestion de l'établissement. Il s'agit de considérer que les efforts de mutualisation des fonctions supports demandés aux établissements du secteur public, peuvent apporter sur le moyen et long terme une amélioration des conditions de travail et d'accueil du public voire une modernisation du système, aller vers un « choc de simplification » comme souhaité par l'Etat. Est-on prêt à réfléchir à de tels enjeux ?

### 1.1. L'inventaire

La tenue de l'inventaire est l'une des missions fondamentales du musée et elle a un double intérêt. Un intérêt administratif d'une part, puisque ce document constitue la preuve juridique de la propriété des œuvres et garantit la permanence de la collection. Un intérêt historique d'autre part puisque les registres constituent une source essentielle de connaissance des collections.

#### 1.1.1 Des questions législatives

Différents textes législatifs régissent la tenue de l'inventaire :

- L'arrêté du 25 mai 2004 qui fixe les normes techniques relatives à la tenue de l'inventaire, du registre des biens déposés dans un musée de France et au récolement
- Le Code du Patrimoine, à ses articles D451-16, D451-17, D451-18

L'article L451-2 du code du patrimoine dispose : « *Les collections des musées de France font l'objet d'une inscription sur un inventaire. Il est procédé à leur récolement tous les dix ans.* »

En vertu de l'article D451-16 du Code du Patrimoine, c'est à la personne morale propriétaire des collections d'un musée de France d'établir et de tenir régulièrement à jour un inventaire des biens affectés aux collections de ce musée, la responsabilité de l'élaboration et de la conservation de l'inventaire en étant confiée aux professionnels mentionnés à l'article L442-8. Cette même idée est reprise, concernant le récolement, à l'article D451-18 (dernier alinéa), en vertu duquel la personne morale propriétaire des collections d'un musée de France fait procéder en permanence par les professionnels mentionnés à l'article L442-8 aux opérations nécessaires au récolement des collections dont elle est propriétaire ou dépositaire et à la mise à jour de l'inventaire et du registre des dépôts.

L'alinéa 1<sup>er</sup> de l'article suivant D451-17 dispose pour sa part que l'inventaire est un document unique, infalsifiable, titré, daté et paraphé par le professionnel responsable des collections, répertoriant tous les biens par ordre d'entrée dans les collections.

Lorsqu'on se penche sur l'identité des professionnels mentionnés à l'article L442-8 du Code du Patrimoine, lequel renvoie à son tour au décret n°2002-628 du 25 avril 2002, l'on s'aperçoit que les professionnels visés, aujourd'hui définis à l'article R442-5 du Code du Patrimoine (créé par décret du n°2011-574 du 24 mai 2011) sont :

1° Les fonctionnaires appartenant à des corps ou cadres d'emplois ayant vocation statutaire à exercer des missions de conservation ou d'autres missions scientifiques liées aux collections dans les musées publics ;  
2° Selon la nature des fonctions ou les besoins des services d'un musée de France, les personnes ou catégories de personnes reconnues par un arrêté du ministre chargé de la culture et, le cas échéant, du ministre dont relève le musée en cause ou qui en assure la tutelle comme présentant des qualifications équivalentes à celles des fonctionnaires mentionnés au 1° ; cet arrêté est pris après avis d'une Commission nationale d'évaluation.

Le guide de l'INP "L'inventaire et le récolement des musées de France : des outils stratégiques renouvelés" (Dossier de formation permanente de l'Institut national du patrimoine – 2013<sup>2</sup>) rappelle bien que la tenue à jour de l'inventaire est une des tâches de base de la profession de conservateur.

Pour ce qui est en revanche de l'obligation de récolement, ce même guide rappelle que la responsabilité du récolement incombe à la personne morale propriétaire des collections, qui est responsable de la bonne exécution de l'opération dans les délais légaux. Le guide précise en outre que le responsable scientifique des collections est chargé de l'organisation, de la validation des travaux de récolement, ainsi que de la rédaction des PV de campagnes de récolement, et que la responsabilité du chef d'établissement est toujours engagée au titre du récolement, même lorsque ce dernier n'est pas le responsable direct des collections au sens de l'article L442-8 du Code du patrimoine.

Il semble par conséquent qu'il faille bien distinguer l'obligation d'inscription à l'inventaire, laquelle relève des conservateurs affectés aux collections concernées (et donc *a priori* pas du chef d'établissement, même si ce dernier, au musée du Louvre, appartient lui aussi initialement au corps des conservateurs), de l'obligation de récolement, au titre de laquelle la responsabilité du chef d'établissement est toujours engagée.

Il serait ainsi opportun, afin de faire la lumière complète sur ces questions de responsabilités et d'inventaire, et d'obtenir une analyse définitive, de mettre sur pieds un groupe de travail en lien avec le

---

<sup>2</sup> Auquel renvoie également un lien disponible sur la page du site Joconde traitant de l'inventaire informatisé des collections : <http://www.culture.gouv.fr/documentation/joconde/fr/partenaires/AIDEMUSEES/inventaire-informatise.htm>

bureau de l'inventaire des collections et de la circulation des biens culturels du SMF, spécialiste de ces questions.

Mais la question de la responsabilité n'est pas la seule en jeu. D'autres aspects sont à prendre en compte dans la réflexion, qui mettent en lumière la complexité de cette question au musée du Louvre.

### 1.1.2 La multiplicité des inventaires

Les œuvres aujourd'hui conservées au musée du Louvre peuvent avoir fait l'objet, depuis leur arrivée dans ses murs, de l'inscription successive sur plusieurs registres et donc posséder plusieurs numéros d'identification. Un ou plusieurs numéros d'inventaire mais aussi parfois d'autres numéros ont été directement apposés sous diverses formes sur l'œuvre qui porte ainsi des indices de traçabilité de son histoire.

Ainsi, on distingue au musée du Louvre :

- Les inventaires généraux (inventaire Napoléon, inventaire général des musées royaux de 1814, inventaire général des musées royaux de 1832, inventaire général des musées impériaux)
- Les inventaires dits « courants » (les registres d'entrées ou livres d'acquisitions – LL, CC, LP, MN, ML, MS, MI, E, MNB, AO, MAO, AM, MNC, CA, MND, MNE, RF...)

Auxquels viennent s'ajouter d'autres sources : les acquisitions de grandes collections (Ch pour la collection Chauchard par exemple), des inventaires spéciaux (recensant les œuvres attribuées au musée du Louvre au titre de la Récupération artistique, par l'Office des Biens privés), les livres de mouvement, les catalogues (Ma, Br, Bj).

Si la multiplicité des inventaires (dénoncée par la Cour des Comptes à plusieurs reprises<sup>3</sup>) atteste de l'histoire complexe des collections du musée du Louvre, leur numérisation en cours (septembre 2012 - septembre 2013), entreprise par le SRD en lien avec Alain Prévet (AMN), devrait pallier en partie cet état de fait. L'outil est actuellement disponible sur N « documents numérisés » (une partie communicable et l'autre sous dérogation). Cette campagne a été rendue possible en 2011 par le MCC qui a lancé un appel d'offre pour tous les projets de numérisation dans le domaine patrimonial, auquel a répondu la CRDOA. Pour le musée du Louvre, il s'agissait de numériser :

- Les inventaires (A. Prévet avait auparavant lancé un projet de numérisation des inventaires conservés aux AMN sur son propre budget)
- Les registres d'entrée
- Les « fiches » (notamment AGER)

Question | → L'objectif est-il d'avoir un inventaire unique d'entrée ?

### 1.1.3 Des réponses à apporter

Sont à noter par ailleurs le souhait de la directrice du Musée Delacroix de doter le musée d'un inventaire propre, la question épineuse des décors pérennes d'art contemporain qui ne figure pas sur les inventaires du musée du Louvre et la situation compliquée des inventaires du musée d'Orsay, dont les sculptures, peintures et dessins sont inscrits sur les inventaires du musée du Louvre.

Au vu de ces différents éléments – une législation peu claire, des inventaires multiples, des points épineux – il est difficile de proposer des actions immédiates. Il semble que la meilleure solution à apporter à ces questions soit la mise sur pieds de groupes de travail, qui réfléchiraient sur des points précis :

---

<sup>3</sup> Dans son rapport public de février 1997 puis dans celui de mars 2011 intitulé « Les musées nationaux après une décennie de transformation 200-2010 » où il est écrit, à la page 93 : « A l'occasion de son contrôle du musée du Louvre au titre des années 2000 à 2007, la Cour a constaté que ses observations de la fin des années 1990 étaient restées pertinentes : les méthodes d'inventaire entre départements étaient encore trop variables et trop peu formalisées pour que les statistiques relatives aux œuvres puissent être considérées comme fiables. »

- Un groupe de travail sur la législation, dans lequel le SMF devrait être associé
- Un groupe de travail sur les inventaires d'Orsay qui inclurait ce dernier, le Louvre et ses départements concernés
- Un groupe de travail sur les décors pérennes d'art contemporain

## 1.2 Le récolement

Le récolement décennal s'exerce sur l'intégralité des œuvres du musée, celles qui sont en salles, celles qui sont en réserves, et celles qui sont en dépôts.

### 1.2.1 Récolement décennal (mai 2004-juin 2014)

Les normes techniques sont visées par l'arrêté du 25 mai 2004, Titre III : « récolement des collections d'un musée de France ». L'article 13 indique :

*« Chaque campagne de récolement fait l'objet d'un procès-verbal rédigé par le professionnel responsable des collections au sens de l'article L-442-8 du code du patrimoine. Le procès-verbal est conservé par le musée. »*

Le procès-verbal décrit la méthode adoptée, le champ couvert par le récolement, ainsi que les résultats de la campagne, notamment la liste des biens non vus ou manquants, la liste des biens détruits, la liste des biens inventoriés ou à inventorier à l'issue du récolement. Pour les musées dont les collections appartiennent à l'Etat, la copie du procès-verbal est adressée à l'issue de chaque campagne de récolement au ministre chargé de la Culture.

Au Louvre, chaque département ainsi que le musée Delacroix a désigné une personne en charge de la coordination du récolement décennal :

Département	Personne en charge de la coordination du récolement	Fonction
<b>DAO</b>	Ariane Thomas	Conservateur
<b>DAE</b>	Hélène Guichard	Conservateur
<b>DAGER</b>	Christophe Piccinelli	Régisseur
<b>DAI</b>	Adil Boulghallat	Collaborateur scientifique
<b>DP</b>	Aline François (hors dépôts) Vincent Delieuvin (dépôts)	Régisseur Conservateur
<b>DAG</b>	Michèle Gardon (cabinet des dessins) Pascal Torres (collection Rothschild)	Documentaliste Conservateur
<b>DOA</b>	Anne Dion	Conservateur
<b>DS</b>	Djamila Berri	Régisseur
<b>Delacroix</b>	Dominique de Font-Réaulx	Directeur

- 5 conservateurs et 1 collaborateur scientifique
- 2 documentalistes
- 3 régisseurs

En 2008 le MCC a mis en place un premier indicateur de performance : le suivi de validation des plans de récolement. Neuf plans de récolement ont donc été validés pour le Louvre, correspondant aux huit départements et au musée Delacroix. Une coordination s'est mise en place au sein du musée pour faire appliquer la circulaire officielle du MCC avec Jean-Luc Martinez (alors Directeur du DAGER) et Florence Masson (chef du service du contrôle de gestion).

En 2010, la DGPat a mis en place un nouvel indicateur : le « taux d'avancement du récolement », que les musées doivent fournir au 31 décembre de chaque année. Un bilan chiffré de chaque campagne est exigé des départements à travers les procès-verbaux. La DFJ réunit les procès-verbaux, établit un tableau des données statistiques pour étudier l'avancement, et transmet au SMF les documents réglementaires.

Les constats que l'on peut tirer moins d'un an avant l'achèvement de ce premier récolement décennal sont :

- La loi de 2002 a permis de pérenniser et de réglementer une pratique
- Rechercher une plus grande homogénéité dans les méthodes et les modes opératoires
- Maintenir une coordination où la part de l'administration et celle des collections soient représentées pour garantir le suivi transversal du travail et faire le lien avec les tutelles
- Se préoccuper du post-récolement au-delà de 2014
- Travail à deux vitesses pour lequel il faut trouver un meilleur équilibre : sur le récolement décennal effectué par les départements sur les œuvres en salles et en réserves, un travail quantitatif qui, dans un souci de respect des délais réglementaires, ne permet pas forcément le temps de la recherche ; sur le récolement des dépôts, un travail plus qualitatif en prenant le temps de faire des recherches documentaires, qui risque de ne pas être achevé en juin 2014.
- Incertitudes 2014 : collection Rothschild, Antiquités orientales, dépôts (notamment dans les musées nationaux)
- Nécessité d'avoir une couverture photographique la plus exhaustive possible. La base de gestion Museum Plus deviendra à terme l'outil de référence pour le récolement comme peut l'être aujourd'hui la base des Arts graphiques.

### 1.2.2 Le Service du récolement des dépôts (SRD)

La mission du récolement des dépôts antiques et des Arts de l'Islam a été créée en 1997 au sein du département des antiquités orientales, en même temps que la commission de récolement des dépôts d'œuvres d'art (CRDOA). La création du service est effective en 2004. En 2012, le service a étendu la coordination du récolement des dépôts à l'ensemble des départements.

Le SRD répond à une mission portant sur le récolement des dépôts du Louvre et de l'Etat (collections sous la responsabilité patrimoniale du Louvre) et doit répondre à trois tutelles : le président-directeur du musée du Louvre, le Service des Musées de France et la CRDOA qui est placée sous l'autorité du ministre de la Culture avec une compétence interministérielle.

*Ses missions :*

- Assurer le récolement des dépôts antiques et des arts de l'Islam en région, à l'étranger et dans les musées nationaux selon un calendrier annuel organisé par pays et par ville.
- Assurer le récolement des dépôts antiques, des arts de l'Islam et des arts graphiques dans les musées nationaux selon un calendrier annuel organisé par musées nationaux.
- Suivre le transfert de propriété des dépôts antiques et des arts de l'Islam antérieurs à 1910<sup>4</sup>
- Assurer la coordination du récolement dans les musées nationaux pour tous les départements
- Assurer la diffusion scientifique des envois de l'Etat
- Représenter le Président-directeur du Louvre à la Commission des Prêts et dépôts

*Fonctionnement :*

Le SRD fonctionne aujourd'hui avec 8 ETP dont 5 postes CRDOA (2 chargées d'études, 2 collaboratrices scientifiques, 1 documentaliste) et 3 postes Louvre (1 conservateur, 1 collaboratrice scientifique, 1

---

<sup>4</sup> Voir article L451-9 du Code du Patrimoine.

documentaliste). 1 poste OA a été rattaché au SRD en 2013 et 1 poste Peintures devrait rejoindre le SRD en 2013 portant à 9 le nombre d'ETP.

3 postes CRDOA hors SRD : 1 poste de conservateur au département des OA et 2 aux peintures dont 1 poste de conservateur et 1 poste à pourvoir qui devra rejoindre le SRD (voir ci-dessus).

La CRDOA dispose de 15 postes affectés aux musées nationaux dont 5 (voire 6) au Louvre. Jacques Sallois, président de la commission, a reçu en mai dernier Jean-Luc Martinez et Yannick Lintz et leur a réaffirmé son souhait de voir le Louvre se positionner en tant que référence à l'échelle nationale. La pérennisation du service est donc bien envisagée voire confirmée.

*Constat :*

Le SRD a un rôle de coordination à jouer auprès des huit départements. Il a su créer un réseau de référents au sein des départements. Mais sa mission peut être mal vécue et considérée comme une ingérence par certains départements. Pourtant on pourrait envisager la notion de « récolement » à l'échelle de l'institution comme un moyen de coordonner sa gestion avec les départements. D'autant que les postes CRDOA renvoient à un « besoin Louvre ».

Si le récolement, tout comme la tenue de l'inventaire, est une responsabilité du conservateur, il semble néanmoins possible d'envisager une mutualisation des savoir-faire, des procédures, d'une méthode. Ce point pourrait faire consensus.

Question | → Peut-on approfondir l'idée d'un regroupement coordination du récolement décennal et récolement des dépôts ?

### **1.3 Gestion des Prêts et des dépôts**

Il paraît nécessaire à ce stade de l'étude de se poser la question de la gestion des mouvements d'œuvres à l'échelle des huit départements. La montée en puissance des demandes de prêts pour expositions ou de dépôts (et retours de dépôts) a fait prendre conscience, il y a déjà un peu plus de cinq ans, du besoin de coordination. La réflexion avait été portée en 2007 devant les instances paritaires lors de la création de la DCPCR. La coordination des régies figurait dans ses missions initiales. En 2002 déjà, la question de la régie des œuvres au musée du Louvre avait été posée par Henri Loyrette. L'objectif était bien une harmonisation des procédures demandées par la tutelle dans le cadre du contrat de performances. Quatre domaines avaient été retenus :

- Mouvements d'œuvres (estimation du nombre de mouvements, jours de déplacement, l'organisation, les éventuelles difficultés rencontrées, le suivi des demandes de prêts aux expositions, les conditions de prêt, les polices d'assurance, les convoiements, les réserves, la gestion des mouvements d'œuvres)
- Vie des collections (photos, installations de sécurité, récolement, copistes)
- Conservation préventive
- Recherche et développement (études, constats types, documentation, bases de données)

En 2006 on renonça à créer une délégation à la régie des collections qui concurrençait sur certains points la Direction du développement culturel et son service des expositions. Le partage des opérations de régie entre les expositions temporaires organisées au Louvre, relevant de la DDC, et prêts des collections à l'extérieur relevant de la Délégation n'aboutit pas faute de clarté dans la répartition.

Entre fin 2006 et fin 2008, la direction générale mit au point une nouvelle répartition des missions des départements dans laquelle un pôle « régie » fut constitué. Des régisseurs (concours de chargé d'études documentaires, spécialité « régie ») furent recrutés pour en assurer la supervision. Aujourd'hui, la responsabilité de ce pôle n'est pas clairement affirmée dans certains départements. Le contenu des

missions varie d'un département à l'autre notamment en termes de responsabilités. La gestion physique des prêts et des dépôts est incluse de fait dans l'activité de la régie mais n'est pas toujours reconnue en tant que telle. Le nombre de régisseurs/régisseurs assistants identifiés au musée est de 23 tandis que le nombre d'agents travaillant dans les régies est de 36. Seules les régies des AGER et de la DP ont une personne clairement identifiée à leur tête dans l'organigramme. Toutefois, si un besoin de clarification est nécessaire sur le fonctionnement des régies, les directeurs de départements sont unanimes à considérer que le dispositif est satisfaisant et qu'il a le mérite d'exister. Assurer une meilleure coordination est à étudier sans que cela ne débouche sur une structure centrale qui alourdirait le dispositif au lieu de le rendre plus efficace.

Question | → Faut-il aller plus loin dans la notion de coordination des régies ?

Par ailleurs, une distinction est à faire entre la gestion des mouvements d'œuvres et le circuit de validation des demandes de prêts et/ou de dépôts qui relève, en amont, des conservateurs. Dans chaque département un conservateur (voire le directeur adjoint ou le directeur lui-même) est en charge du suivi des demandes de prêts et/ou de dépôts.

Le processus de validation des demandes de prêts est plus ou moins complexe selon les départements car il dépend pour beaucoup du nombre de demandes, plus conséquent aux Peintures et aux Arts graphiques. La nécessité de faire établir un constat d'état préalable à toute décision est requis. Les délais de réalisation et d'obtention de ces constats sont longs. D'où, semble-t-il, une difficulté à rentrer dans les délais réclamés par la direction générale pour répondre aux emprunteurs, notamment lorsqu'une demande d'un même emprunteur s'adresse à plusieurs départements. La centralisation des demandes de prêts est effective depuis une dizaine d'années. Elle permet au président-directeur d'avoir une vision globale de la politique de prêts de l'établissement. Mais le processus actuel n'est pas satisfaisant car il ne garantit ni une chaîne de traitement des demandes des départements dans des délais cohérents ni des délais de concertation acceptables. Sur ce plan des tentatives sont faites qui restent à améliorer.

A la direction générale depuis 2011, Brice Mathieu, et avant lui Cécile Breffeil dès 2007, réceptionnent les demandes de prêts extérieurs, les intègrent dans une base File Maker (en partage) avant de les répartir entre les conservations pour traitement. Un collègue est censé être consacré, régulièrement, à la validation des demandes.

Gestion des demandes de prêts :

- La procédure de traitement des demandes de prêts extérieurs du 17 avril 2012 a le mérite d'être mise en place mais n'est pas totalement appliquée (voir annexe 3 p. 69 : bilan des prêts 2012).
- Des délais sont à établir entre le national (une demande sur deux) et l'international
- Brice Mathieu anime un groupe de travail avec l'ensemble des régies des départements pour continuer à harmoniser les pratiques : comment parler d'une seule voix face à un emprunteur ?
- Un processus de coordination est à mettre en place ou à renforcer
- Un processus de validation/décision qui permet d'entériner la décision définitive du président-directeur est également à mettre en place sur un rythme à définir (trimestriel ?)

De plus, on ne saurait oublier, dans le cadre d'une procédure interne, que la « Commission des prêts et dépôts » du SMF est l'organe de tutelle (DGPat) qui donne un avis *in fine* sur les demandes émanant du Louvre (seuls le musée du Quai Branly et le MNAM gèrent de manière autonome leur politique de prêts et dépôts, et cela grâce à un statut dérogatoire). Cette instance se réunit une fois par mois au SMF. Y sont conviés les huit chefs de départements ou leurs représentants ainsi que Yannick Lintz, en tant que responsable du service du récolement des dépôts des antiques et des Arts de l'Islam. Le SMF de son côté, réfléchit depuis deux ans à une meilleure coordination du système. Il a mis en service un nouveau logiciel de prêt « GAM3 » plus contraignant pour les institutions. Une phase transitoire est prévue pour la mise en service sur Museum Plus. Sans aller jusqu'à dissocier les prêts des dépôts, il semblerait que l'accent soit mis d'abord sur la réorganisation des demandes de dépôts. Cela passerait par la création de séances dédiées. Le but étant de parvenir à une meilleure connaissance des dossiers présentés le plus en amont

possible. Dans cette perspective, l'EPML ne peut se permettre d'être redondant dans son organisation. Si la notion de « commission » semble inadéquate par rapport au SMF, il faut réfléchir à une forme de collège dédié.

La proposition qui rencontrerait l'assentiment du SMF sur ce point serait d'avoir pour le musée un interlocuteur unique qui assure la coordination pour les prêts et/ou les dépôts. La préoccupation du SMF porte plus particulièrement sur les conclusions du rapport Seban sur la circulation des œuvres d'art qui pourraient conduire à une révision du Code du patrimoine et à une politique accrue de dépôts hors des musées à une échéance rapide, qui pourrait se situer à l'échéance du récolement décennal en juin 2014. L'avenir de la CRDOA au-delà de cette date est également à prendre en compte. Le Louvre devrait lui aussi s'adapter et se montrer réactif si de telles échéances se profilent. D'autant qu'il aura à gérer en même temps les dépôts ou prêts à long termes pour Lens et Abou Dhabi.

Question | → Mise en place au sein du musée d'une instance identifiée avec un secrétariat dédié ?

La régie étant étroitement liée aux réserves, qu'en est-il du projet de réserves externalisées à présent qu'est officialisé le site de Lens ? Pour mémoire, d'autres institutions muséales qui n'ont pas la taille du Louvre ont opté pour des systèmes centralisés (MQB, MNAM), soit sur un site unique soit entre des réserves externalisées et le musée ; le Metropolitan Museum de New York, plus proche du Louvre par sa taille, dispose également d'une régie centralisée. Dans tous les cas, le fonctionnement n'est jamais optimal et son adaptation au cas par cas de chaque institution semble être plutôt la norme. Mais concernant le Louvre, le problème ne peut pas être sous-dimensionné, compte-tenu de l'ampleur des projets ; qu'il s'agisse des prêts à longs termes de Lens, de ceux à venir du Louvre Abou Dhabi, des réserves externalisées, des demandes induites par la politique de démocratisation culturelle du MCC.

Question | → L'avenir des réserves du musée a un impact décisif sur l'avenir de l'organisation des régies. Qu'en est-il actuellement ?

## 1.4 Les acquisitions

### *Rappel*

Le 1<sup>er</sup> janvier 2004 : transfert de compétence à l'EPML en matière d'acquisition d'œuvres. Le décret du 26 décembre 2003<sup>5</sup> modifie en effet le décret fondateur de l'EPML de 1992 ; il est inséré un article 4.1 qui dispose : « *L'établissement effectue, sur ses ressources et pour le compte de l'Etat, les acquisitions à titre onéreux ou gratuit de biens culturels destinés à enrichir les collections nationales dont il a la garde.* »

La mission du musée étant bien « *de contribuer à l'enrichissement des collections nationales par l'acquisition de biens culturels, pour le compte de l'Etat, à titre onéreux ou gratuit* »<sup>6</sup>, le service des acquisitions a pour tâche d'assurer le suivi de l'ensemble des opérations liées à l'enrichissement des collections à travers trois axes principaux :

- Assurer l'instruction préalable des projets (lien opérationnel avec les départements)
- Organiser sur le plan matériel les travaux de la commission (10 séances par an)
- Garantir la bonne fin des opérations jusqu'à l'entrée effective dans les collections (suivi administratif et financier des décisions)

<sup>5</sup> Décret n°2003-1298 du 26 décembre 2003 modifiant le décret n°92-1338 du 22 décembre 1992 portant création de l'Etablissement public du musée du Louvre et le décret n°86-1370 du 30 décembre 1986 fixant les dispositions statutaires applicables à certains emplois de la direction des musées de France.

<sup>6</sup> Décret n°92-1338 du 22 décembre 1992 portant création de l'Etablissement public du musée du Louvre, modifié par le Décret n°2005-192 du 25 février 2005 (art.2).

### *Effectifs*

En 2004, le service a été rattaché à la Direction du développement culturel. Il comptait 5 ETP : 1 chef de service, 2 chargés d'acquisition, 1 gestionnaire financier, 1 poste de secrétariat central. En 2009, le service sort de la sphère culturelle et est rattaché à la DFJ. Il perd 2 ETP.

Les missions sont donc désormais réparties entre 3 ETP :

- Responsable de la régie et des mouvements
- Responsable de la préparation des séances de la commission
- Responsable du suivi des dossiers complexes, des procédures lourdes (TN), interfaces institutionnels, schéma de financement, relation mécènes, négociations.

En 2013, une procédure d'acquisition a été mise en place au sein de la DFJ et du service afin d'harmoniser le dispositif d'acquisition à l'échelle des huit départements et de répartir clairement les responsabilités. A ainsi été mis en place un dossier type avec trois fiches :

- Intérêt du choix
- Provenance de l'œuvre
- Détermination du prix et de la valeur d'assurance de l'œuvre

### *Données chiffrées*

Budget en croissance passant de 6,4 ME en 2004 à 9,1 ME en 2013 soit 45% d'augmentation.

Activité de la période 2004/2012 : 242 ME en enrichissements soit 1600 œuvres nouvelles (150 à 200 par an) dont 25 Trésors nationaux pour 117 ME représentant un effort sans précédent de protection du patrimoine artistique national.

L'enrichissement des collections constituant un des chaînons essentiels du processus muséal, la question de la politique de l'établissement en matière d'acquisitions a été abordée lors du rendez-vous avec Sophie Makariou. Cette politique devrait concourir à affirmer l'exemplarité du musée du Louvre à l'échelle nationale.

Le service acquisition souhaiterait dans cette voie pouvoir développer deux nouveaux axes qui lui semblent sous-dimensionnés :

- Affiner le partage des rôles entre conservateur et service lors des négociations. Un passage de relai formalisé devrait permettre au musée de maîtriser le coût des acquisitions d'une manière générale. La constitution d'un référentiel des prix serait à mettre en place.
- Assurer une veille documentaire sur le marché de l'art. S'il s'agit d'une tâche qui ne peut être réalisée sans les conservateurs, un soutien de la part du service des acquisitions sur la question est envisageable, avec la mise en place éventuelle d'un réseau formalisé au sein des documentations des départements.

Question | → Quelle est la vision stratégique de la Direction générale du musée sur ce sujet ?

## **1.5 La Conservation préventive**

### *Missions*

La DCPCR a pour mission d'élaborer et mettre en œuvre la politique de conservation préventive de l'établissement, en lien avec l'ensemble des départements et directions, et d'assurer la coordination des régies, en particulier pour les réserves mutualisées dans et hors les murs.

### Effectifs

La DCPCR fonctionne avec 6 ETP :

- Un délégué
- Deux régisseurs
- Deux conservateurs-restaurateurs
- Une assistante

La conservation préventive est aujourd'hui reconnue au sein de l'institution comme une étape incontournable en amont des projets. Toutefois, sa légitimité est encore fragile. L'expertise, le conseil, la gestion des chantiers des collections, qui sont ses principales missions, sont très appréciés des départements. Les référents par départements jouent un rôle non négligeable dans cette recherche de légitimité, mais ce réseau est à formaliser, ce qui permettrait de coordonner les projets menés au sein des départements (ex : dépoussiérage de la galerie d'Apollon, projet DP/C2RMF sur les matériaux de conditionnement). Le C2RMF est un partenaire privilégié de la DCPCR. Il lui apporte conseils et préconisations si besoin. La formation à l'INP se fait en étroite association. Le leadership du Louvre à l'échelle nationale est reconnu. Sa présence dans de nombreux colloques, séminaires nationaux et internationaux en témoigne.

Le positionnement de la DCPCR est délicat. Elle aurait un rôle à jouer avec la DAMT (voire la DMO qui assure aussi la gestion des chantiers des collections des projets dont elle a la charge) puisqu'elle se situe en amont des projets muséographiques, mais elle est aussi en lien avec les mouvements d'œuvres et la régie, notamment pour les campagnes de dépoussiérage ou d'anoxie, de traitement préventif. La DCPCR devrait être en mesure de monter un marché de dépoussiérage, avec l'appui d'une Assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO) par exemple, en ayant identifié au préalable un programme sur plusieurs années.

La DCPCR n'a plus la coordination des régies, sauf pour ce qui concerne l'aire de livraison et les réserves externalisées. C'est donc la question de l'aboutissement du « CR » qui se pose.

Par ailleurs, le secrétariat de la Commission de restauration assuré par la DCPCR n'est pas remis en cause, au contraire. La place de cette commission, juridiquement obligatoire, est essentielle. Son contenu devrait être plus exhaustif et concerner systématiquement l'ensemble des départements (voir *infra* le chapitre « restauration »).

La question des effectifs de la DCPCR pour assurer ses missions est posée. Un régisseur et deux restaurateurs assurent aux côtés du délégué l'ensemble de la coordination des tâches. La perspective de gros chantiers de dépoussiérage tels que celui de la galerie d'Apollon (2014-2015) devrait permettre de réfléchir au redéploiement des effectifs au sein du musée. La DMO dispose de deux postes de régisseurs qui pourraient être affectés à la DCPCR après le chantier du Mobilier XVIII<sup>ème</sup>.

La position des « restaurateurs » salariés au sein de la DCPCR est un atout non négligeable. Ils n'ont pas vocation à effectuer des restaurations mais des fonctions de conseils. Faut-il renforcer l'équipe existante ? C'est une vraie question car il existe aussi dans certains départements des restaurateurs salariés ou titulaires : aux AE, aux AGER, aux Arts graphiques. Le département des peintures envisage de recruter un restaurateur pour assurer les suivis des constats d'état liés aux procédures de prêts, aux dépoussiérages à l'encadrement. La question de la mutualisation de ces missions est-elle envisageable entre les compétences des restaurateurs ? Il paraît peu envisageable d'avoir un restaurateur par département.

- |           |  |
|-----------|--|
| Questions | → Formaliser le réseau des représentants conservation préventive des départements ?  |
|           | → Sept ans après sa création un premier bilan général de la conservation préventive au Louvre pourrait-être d'une aide efficace pour son évolution ? |

## 1.6 La restauration

La restauration des œuvres demeure une des missions des départements « âprement » défendue. A l'issue des entretiens, une distinction s'est faite assez naturellement entre les missions de la DCPCR sur la conservation préventive et celles des départements sur la restauration. Ce point ne doit pas être négligé car c'est au président-directeur qu'il incombe de définir une politique générale de l'établissement en la matière, même si, dans la pratique, le fonctionnement des départements diffère de l'un à l'autre en fonction de leur histoire. Aujourd'hui une demande de clarification semble faire l'unanimité des services supports pour parvenir là encore à une cohérence des bonnes pratiques.

Les départements conçoivent leur programmation au moment des arbitrages budgétaires de juin. Il n'est pas rare que des opérations non programmées soient ajoutées en cours d'année, en fonction des demandes et des opportunités de mécénat dont chaque département n'est pas forcément le maître. Ce manque de visibilité interdit déjà pour l'instant d'homogénéiser les campagnes par département.

Certains éléments, qui témoignent des différentes pratiques, sont à prendre en compte :

De nombreuses opérations sont menées en lien avec le C2RMF *via* la convention-cadre existante (*voir annexe 4 p.70*). Des grosses restaurations aux opérations de « bichonnage », les demandes sont faites sur le logiciel « Oscar ». Le C2RMF souhaiterait clarifier la répartition de ces programmes (la gestion des opérations liées aux peintures du Louvre, notamment, est la plus importante pour le C2RMF). Sa directrice, Marie Lavandier, réfléchit avec le SMF à recentrer les fonctions du Centre sur l'expertise et les projets de restauration ambitieux à conduire en partenariat avec les institutions. Dans cette perspective, petites restaurations et bichonnages pourraient être confiés au musée. Le problème des locaux disponibles est également à prendre en compte, en notant que le Louvre ne dispose pas d'espaces dédiés. Ainsi, on pourrait envisager, et c'est la préconisation de Marie Lavandier, de réorienter le partenariat avec le C2RMF sur des axes clairement définis voire renforcés *via* la convention-cadre mise à jour.

Cela pose la question des ressources internes à mettre en œuvre pour apprécier la part à traiter par le musée. Ce dernier doit-il renforcer sa capacité à absorber un programme de restauration plus ambitieux mais mieux structuré ? Mais doit-il aussi s'associer systématiquement avec le C2RMF pour ses grosses opérations tous départements confondus (ce qui n'est pas le cas aujourd'hui pour le DAE et le DAI par exemple). Y a-t-il des spécificités que le C2RMF ne saurait pas couvrir ?

Enfin, trois cas de figure coexistent :

- 1) Faire appel à des restaurateurs salariés en interne. Le DAE utilise deux restaurateurs qui réalisent le programme du département. C'est une tradition établie de longue date. Le DAO fait appel aux services d'un restaurateur interne pour les petits travaux de dépoussiérage. Le DAGER a un restaurateur titulaire qui officie dans sa régie sur des fonctions d'expertise et non de restauration. Hors département, la DCPCR utilise deux restaurateurs salariés sur le constat et l'expertise en conservation préventive.
- 2) Faire appel ponctuellement à des restaurateurs extérieurs sur bons de commandes. C'est la pratique la plus usitée. Elle permet aux conservateurs de contrôler la qualité des prestations en fonction de critères liés à la spécificité des œuvres, des techniques, des matériaux et du savoir-faire du prestataire.
- 3) Passer un marché ou un accord-cadre dans le cas des programmes ambitieux. Ce fut le cas pour le chantier des collections du DAI ou celui du DOA. Le marché à l'avantage d'ouvrir au maximum à la concurrence pour introduire de nouveaux prestataires dans un marché captif mais il exige un cahier des charges extrêmement qualitatif pour conserver la maîtrise du résultat.

Département	Nature de la relation avec le C2RMF
<b>DAGER</b>	ne travaillent presque plus avec le C2RMF (liens personnels ponctuels)
<b>DAE</b>	semblent avoir limité au strict minimum l'intervention du C2RMF dans le suivi scientifique des restaurations
<b>DAO</b>	ont quasiment rompu les liens existants autrefois avec la filière « archéo » du C2RMF
<b>DAI</b>	ne travaillent que ponctuellement avec le C2RMF
<b>DOA</b>	ont conservé des liens administratifs avec le C2RMF cherchant à respecter les procédures financières fixées autrefois par la DMF et la DML, volonté de relance
<b>DAG</b>	autonomie de gestion, liens physiques avec le C2RMF (proximité géographique)
<b>DP</b>	liens privilégiés (exclusifs) avec le C2RMF : « atelier de proximité »
<b>DS</b>	habile équilibre entre échanges et autonomie

On constate que les pratiques sont diversifiées en fonction des collections et des habitudes. Un besoin de clarification des fonctions liées à la restauration au sein des départements semble nécessaire. La recherche d'une « économie d'échelle » est-elle envisageable dans ce contexte ? Les grands projets récents ont permis de regrouper les pratiques. Aujourd'hui, il serait nécessaire d'analyser de manière prospective l'état des collections (le récolement décennal peut y aider) dans leur ensemble. Des savoir-faire existent en interne, faut-il les développer ? Faut-il en revoir les missions (ou les fonctions) ?

La part réservée aux constats d'état a considérablement augmentée depuis quelques années à cause de la politique des prêts. Certains départements sont plus sollicités que d'autres (voir *supra* le chapitre sur les prêts et dépôts). Qui est habilité à faire des constats ? Tous les cadres A (conservateurs, régisseurs, restaurateurs libéraux). La question à se poser : quelle est la bonne définition du constat d'état ?

D'autre part, et Dominique Viéville de le rappeler dans son rapport de juillet 2012 : « *Toute opération de restauration et de conservation préventive doit être soumise à l'avis d'une commission dédiée* ». La commission de restauration créée par le musée en 2010 a le mérite d'exister. Un avis collégial est requis. Le Code du patrimoine le précise dans son Livre IV (instances scientifiques) :

**Art. L.452-1.** – *Toute restauration d'un bien faisant partie d'une collection d'un musée de France est précédée de la consultation des instances scientifiques prévues à l'article L. 451-1. Elle est réalisée par des spécialistes présentant des qualifications ou une expérience professionnelle définies par décret sous la responsabilité des professionnels mentionnés à l'article L. 442-8.*

**Art. L.451-1.** – *B – Règles applicables aux autres collections d'Etat*

*4) En vertu de l'article D.451-1 du Code du Patrimoine, « pour les musées de France dont les collections appartiennent à l'Etat et sous réserve des dispositions figurant à l'article R. 423-1 applicables aux musées de France qui ont la qualité de musées nationaux, les instances scientifiques consultées préalablement aux décisions d'acquisition sont définies par les dispositions particulières à ces musées. A défaut de telles dispositions, le Conseil artistique des musées nationaux prévu à l'article R. 422-5 est compétent.*

Les points à approfondir seraient les suivants :

- Sous-commissions à articuler
- Délégation permanente à créer
- Reprendre la liste des personnalités qui siègent à la commission (restaurateurs étrangers, spécialistes et personnalités en activité)
- Davantage de pluridisciplinarité

Question | → Cibler les priorités et les principaux programmes devraient être requis. Le secrétariat de la commission, assuré par la DCPCR, pourrait l'intégrer dans ses objectifs. Comme pour la préparation du Bulletin de la recherche faudrait-il plus de transversalité dans la préparation du suivi en associant les représentants de deux départements ?

La place du C2RMF est à reconsidérer en accord avec sa directrice. 60% de ses forces sont données au musée du Louvre. Son rôle pourrait être requalifié comme suit :

- Le C2RMF peut être impliqué aux côtés du Louvre pour accompagner la mise en œuvre de ses objectifs
- Le C2RMF peut-être dans une situation de prestation
- Le C2RMF peut définir, avec les départements, la politique de l'établissement.
- Le C2RMF peut aider le musée à réfléchir de manière commune sur les principes déontologiques.
- Le C2RMF peut aider le musée à la diffusion des recherches menées conjointement

La restauration tout comme la conservation préventive sont des domaines difficilement envisageables dans le cadre d'un centre de recherche – risque de doublonnage avec le C2RMF – ce qui peut en revanche y entrer ce sont les moyens (par exemple encadrement des LabEx, des conventions, etc. Voir *infra*).

Une distinction doit être faite entre les opérations de restaurations et ce qui ressort de la recherche. Il y a confusion entre le support scientifique à la restauration et la recherche en restauration. Pour un conservateur les questions vont se poser au moment d'une restauration mais on peut aussi faire des recherches sur des matériaux en dehors de toute préoccupation de restauration (l'exemple du mobilier Boule est éclairant à ce titre : le DOA et le C2RMF se sont associés pour étudier, refonder, réinterroger les méthodes de restauration de ce type de mobilier à l'occasion d'une campagne de restauration). C'est là qu'il est nécessaire d'apprécier le plus en amont possible à la fois l'ambition des projets et le bon niveau de partenariat avec le C2RMF. Il s'effectue aujourd'hui au niveau des départements, formalisé par des réunions annuelles.

Question | → Quelle orientation incarnerait le mieux la vision du président-directeur dans ce domaine ?

\*\*\*\*\*

## 2. LES OUTILS DE LA RECHERCHE AU MUSEE DU LOUVRE

### 2.1. Quels outils pour quel projet ? Rappel historique

La question de la recherche au musée Louvre a été posée dès 2006 sous la présidence d'Henri Loyrette. Une première enquête conduite par Jeanne-Marie Parly auprès des chefs de départements (« Evaluation de la recherche au musée du Louvre, premières pistes de réflexion ») avait conduit la direction et le Collège à mettre sur pied une réflexion. La création d'une direction scientifique était préconisée. Toutefois, la proposition devait s'inscrire dans un contexte plus large, national voire international. La réflexion de fond fut reportée sans toutefois abandonner les éléments d'une première réorganisation. Ainsi, il fut décidé de créer un titre de directeur en charge des collections d'un département en lieu et place du chef de département (CTP du 10 décembre 2008), pour unifier la fonction de directeur au sein du musée. Puis, l'organigramme général des départements fut divisé en trois pôles : collections, documentation et régie. En 2010, la DG confia à Myriam Prot le soin d'opérer une synthèse sur les moyens de la recherche à mettre en œuvre, à l'issue du collège du 10 juillet. Il fut décidé d'élaborer un plan de la recherche sur cinq ans et de publier un bulletin annuel de la recherche. A cet effet la mission de Marie-Claire le Bourdellès a été mise en place auprès de l'administratrice générale adjointe pour coordonner ces outils. La question de la finalité des moyens de la recherche au musée était à nouveau posée mais resta sans réponse effective.

En novembre 2010, Nicole Pot, inspectrice générale des affaires culturelles, rendit son rapport au MCC sur « Culture et recherche ». Elle s'attachait à donner une définition élargie de la notion de recherche au niveau du ministère en proposant deux axes majeurs : la recherche liée à la création artistique et la recherche sur le patrimoine culturel. Elle mettait en évidence l'absence de politique identifiée en tant que telle au sein du MCC. Chaque établissement possédait une identité propre mais aucun lien n'était défini entre eux tous. Les musées entraient dans le second axe. Elle préconisait, en note de synthèse, une plus grande affirmation des musées en tant que lieu, centre de recherches (et/ou de ressources) :

*« Les musées devraient placer ouvertement la recherche au centre de leur politique, et créer de véritables centres de ressources sur leur période de référence, en associant les universités et autres chercheurs, ce qui contribuerait à l'enseignement et à la recherche sur l'art et à leur notoriété internationale. »*

Faut-il aller plus loin dans le rappel historique ? La question de la recherche au musée du Louvre demeure une préoccupation constante des équipes dirigeantes du musée. On ne saurait la sous-estimer. Toutefois, la manière dont la question a été abordée souligne un paradoxe, celui d'avoir sans doute préféré des avancées timides sans être allé au bout de la démarche. Ceci s'explique aussi par des préoccupations stratégiques de courts ou moyens termes qui privilégiaient des choix plus pragmatiques que fondamentaux. Ils ont cependant le mérite d'exister pour certains d'entre eux (Conseil scientifique, Bulletin de la recherche). D'autres comme le centre de ressources envisagé par Henri Loyrette dans le cadre du projet Pyramide eurent du mal à se concrétiser faute d'une mise à plat décisive de pans entiers du fonctionnement de l'institution. Cela peut sembler facile à dire aujourd'hui mais c'est une réalité et les enjeux économiques et stratégiques conduits par l'Etat et par ricochet appliqués à la politique de l'établissement contribuent à repenser les objectifs.

### 2.2. Refonder la politique de la recherche au musée du Louvre

Les enquêtes, réflexions, études conduites par le musée depuis sept ans montrent à quel point le sujet est important mais reste clivant au sein de l'institution. Il s'agit de savoir si le sujet est parvenu à son point de maturation en 2013 et si la stratégie du nouveau président-directeur, Jean-Luc Martinez, va permettre de porter un projet consensuel.

Quelle définition tout d'abord donner à ce terme lorsqu'il s'applique à un musée *a fortiori* à un musée comme le Louvre ? Le musée du Louvre aujourd'hui ne se vit peut-être pas comme un centre de recherche. Mais il en produit, il en pratique. Il considère à juste titre que ses collections sont le cœur de cette pratique. Il semblerait que jusqu'à présent tout ce que produisent les départements soit regroupés sous ce vocable. On est en droit aussi de se demander si pour le musée, la diffusion au public des programmes culturels par la médiation des directions et services concernés n'est pas aussi considérée comme un enjeu de la recherche au musée. N'y aurait-il pas alors, à ce stade, confusion des pratiques faisant du musée une vitrine extrêmement alléchante, variée, d'une offre culturelle qui, certes touche occasionnellement le chercheur, mais aurait aussi peu à voir avec la rigueur et le temps nécessaire au processus de recherche.

Il est urgent de savoir tout d'abord quel(s) objectif(s) l'on veut atteindre afin de chercher à s'en donner les moyens. Le musée du Louvre est suffisamment unique en son genre pour que le projet soit porteur d'une ambition partagée non seulement par les acteurs du musée mais aussi par les partenaires extérieurs, certes nombreux, pouvant être à la fois enthousiastes et sur la réserve. On ne dira jamais assez à quel point les attentes sont grandes sur ce que produit ou propose le Louvre. La contrepartie, il existe peu de place pour le droit à l'erreur. D'autant que d'autres institutions ont déjà fait leurs mues en ce domaine (Versailles avec le CRCV, le musée du quai Branly, le Centre Pompidou, le musée d'Orsay en France, le Prado à Madrid, le British Museum à Londres, la National Gallery of Art de Washington avec le CASVA...). Aucune d'entre elles n'a la taille du Louvre. Si l'on n'y regarde de plus près, ni le Metropolitan Museum de New York ni l'Ermitage de Saint-Petersbourg, institutions à peu près comparables, n'ont entrepris de révolution à ce sujet. Ils se sont adaptés face à la crise cependant.

Un premier état de la réflexion qui n'étonnera personne : le Louvre a une histoire et sa lente stratification institutionnelle imprègne quasi génétiquement toute volonté de changement. La vie des départements particulièrement concernée par le sujet est un aspect central de la réflexion. Leur histoire se fond avec celle du musée du Louvre. Ils sont par essence et, hors de toutes références administratives, le musée. Vouloir définir ce qu'est la recherche au Louvre c'est bien entendu accompagner les responsables des collections dans une réflexion commune. C'est aussi vouloir faire émerger une vision partagée de ce que devrait être la recherche au Louvre en partant de l'existant. Car les savoir-faire, les compétences, le musée les détient, sans toutefois savoir – ou pouvoir – les exploiter au mieux de son potentiel. Il a su au fil du temps requérir ses savoir-faire sans pour autant avoir une vision d'ensemble tant la « spécificité » des départements est mise en avant par chacun. Or la notion de performance appliquée à un établissement comme le Louvre nécessite une stratégie d'ensemble, ce qui peut apparaître contradictoire avec les enjeux de la recherche, souvent comprise comme la somme de travaux individuels. Mais la vision d'ensemble échappe aujourd'hui encore malgré les efforts engagés. Ainsi l'orientation de la mission confiée à Myriam Prot en 2012 relevait d'une vision pragmatique à court terme centrée sur des sujets prioritaires en termes organisationnels : départ de la BCMN en 2014-2015, gestion des fonds photos entre RMN/GP et EPML en 2013, coordination du projet Museum Plus en 2013. Le rapport offre une investigation précise des modes de fonctionnement de certaines entités-clés regroupés sous le vocable de « ressources documentaires » : bibliothèques, archives, images, bases de données. Il n'est pas question de reprendre le détail de l'état des lieux de chacune de ces entités. Nous renvoyons au rapport pour cela. Il semble cependant nécessaire de repartir de la notion de « ressources documentaires » pour apprécier le potentiel disponible et exploitable.

## **2.3. Les ressources documentaires**

### **2.3.1. Les fonds de documentation**

Les départements disposent des plus importantes ressources documentaires sur le musée et ses collections. La recherche appliquée aux collections s'appuie principalement sur les fonds conservés dans les documentations des départements (documentation papier, fonds photographiques, bibliothèque, bases

de données, archives). On peut considérer que la répartition générale des fonds de la documentation proprement dite est regroupée en trois catégories qui varient selon les collections (voir tableau en annexe) entre dossiers d'œuvres, documentation générale et documentation « transversale » (sur l'histoire du département, des collectionneurs, etc.). Ainsi nous donnons les exemples qui nous ont été exposés par les responsables de documentation :

Département	Dossiers d'œuvres	Documentations « générales »	Documentations « transversales »
<b>DP</b>	<u>Documentation sur les œuvres</u> : dossiers sur 6000 tableaux des salles et 6000 tableaux en dépôt mais pas sur les « envois de l'Etat (= les tableaux envoyés en province entre 1801 et 1848) = 193 ml / 610 000 documents.	<u>Documentation générale</u> sur la peinture ancienne hors du Louvre (av. 1850) = 1566 ml (2 millions et demi documents)	<u>Documentation sur l'histoire du Louvre</u> : doc à laquelle le DP « tient beaucoup » sur les collectionneurs, les donateurs, l'histoire du Palais en rapport avec la présentation des peintures (ex : fonds Aulanier)
<b>DAG</b>	- <u>Dossiers rouges</u> : dossiers d'œuvres - <u>Dossiers jaunes</u> : œuvre dessinée de l'artiste conservée ailleurs + dossiers transversaux - <u>Dossiers verts</u> : tout ce qui passe en vente sous le nom d'un artiste La doc est organisée par écoles, par artistes (reflet de la collection) NB : les dossiers sont classés ensemble, ils ne sont pas séparés en une doc d'œuvres et une doc « générale »		La documentation du DAG ne conserve que très peu de vues de salles.
<b>DS</b>	<u>Dossiers d'œuvres</u> : 6500 = la documentation relative aux sculptures comporte 6500 dossiers d'œuvres pour les sculptures inscrites sur les inventaires du musée du Louvre (œuvres conservées au musée et œuvres en dépôt).	<u>Documentation spécifique</u> : consacrée à la sculpture du M <sup>A</sup> au milieu du XIX <sup>e</sup> siècle = 11145 dossiers : d'artistes, de mouleurs-fondeurs, de musées et de monuments conservant des sculptures, de collections, de matériaux	<u>Documentation sur l'histoire du département.</u>  <u>Documentation de la section histoire du Louvre</u>
<b>DOA</b>	<u>Dossiers d'œuvres</u>	<u>Documentation générale</u> : organisée par techniques	<u>Fonds transversaux</u> : boîtes collectionneurs/donateurs, boîtes histoire du département (mais pas vraiment une construction voulue et pensée), photos anciennes (dispersées dans la doc), très peu de vues de salles.
<b>DAGER</b>	<u>Dossiers d'œuvres</u> , classés par matériaux	<u>Dossiers thématiques</u> : sur certaines typologies d'objets	<u>Dossiers thématiques</u> : sur des sites archéo, sur des collections, sur des personnalités)  <u>Fonds photographiques</u>
<b>DAO</b>	<u>Dossiers d'œuvres</u>	- <u>Fichiers matières</u> - <u>Boîtes zones géographiques, sites</u> - <u>Boîtes comparaison</u> (demandes de certificat et ventes)	<u>Une vingtaine de boîtes</u> sur l'histoire du département et plus généralement sur l'histoire du musée.
<b>DAI</b>	<u>Dossiers d'œuvres</u> , classés par matériaux	- <u>Doc générale et de comparaison</u> - <u>Dossiers de douane</u> - <u>Catalogues de ventes</u>	<u>Fonds photos</u>
<b>DAE</b>	<u>Dossiers d'œuvres</u> : selon les besoins du service	<u>Dossiers thématiques</u>	- <u>Dossiers thématiques</u> - <u>Fonds d'archives</u>

### *Les dossiers d'œuvres*

Les dossiers d'œuvres constituent la référence absolue et la raison d'être originelle des documentations. Leur mise à jour répond à une exigence dont découle l'ensemble du processus de gestion des collections. Des disparités peuvent exister dans le classement en fonction de la spécificité des collections, de leur nature et de leur provenance mais elles ont alors leur raison d'être. On ne se rend plus assez compte de

l'intérieur à quel point la couverture géographique et historique des collections du musée du Louvre est vaste. Vouloir l'embrasser d'un seul tenant est impossible « physiquement », au sein du palais. Seul l'outil numérique permet aujourd'hui de passer d'un contenu à l'autre, d'une civilisation à l'autre, d'un continent à l'autre.

L'ambition de la base de gestion des collections Museum Plus devrait permettre une transversalité accrue des connaissances et des données sur les collections, en interne tout d'abord, puis, à terme, à leur diffusion au public, demandeur d'une vision d'ensemble. Aujourd'hui, l'outil est conçu pour renseigner sur les œuvres (numéro d'inventaire, photographie, provenance, localisation, statut administratif, état des mouvements, avec le logiciel GAM3 du SMF intégré pour les prêts et dépôts,...). Seul, le département des Arts graphiques avait conçu, dès son autonomisation en 1989, le projet d'une base de données complète de ses dessins (y sont consultables 219 180 fiches d'œuvres, 8412 fiches d'artistes et 3623 fiches d'expositions). Celle-ci est consultable sur Internet. Sa compatibilité avec Museum Plus sera à l'ordre du jour en 2016. De même, il ne faudrait pas oublier de prendre en compte le musée Delacroix dont la documentation papier sur les 1100 œuvres du musée serait à développer. L'urgence pour le musée est de développer ses outils de gestion. La DSI propose de créer une base de gestion des collections compatible avec Museum Plus.

Pour autant, en l'état du projet Museum Plus, l'objectif est bien de se demander si la politique documentaire du musée dans les prochaines années passera par la politique numérique de l'établissement. Il y aurait là un véritable enjeu auquel le musée n'est pas encore prêt à faire face. Museum Plus est la première étape du processus. La documentation papier demeure encore incontournable. Le volet documentaire de Museum Plus n'est pas suffisamment développé. Mais d'un autre côté l'outil a-t-il été conçu pour ça ? Geneviève Pierrat, en charge de la documentation des Antiquités égyptiennes et responsable du projet Museum Plus pour le DAE, pense que cet outil est destiné à remplacer la documentation traditionnelle, au moins au DAE dans la mesure où la base Pharaon précédente était déjà l'outil de référence pour les œuvres du département.

#### *Documentation générale et/ou transversale*

Les fonds dits « généraux » ou « transversaux » viennent en complément ou en appui des dossiers d'œuvres. Ils sont bien souvent liés à l'histoire des collections (donateurs, collectionneurs, personnalités diverses, vues de salles...) mais aussi à celle des techniques (notamment au DOA) ou bien au dépôt par une société savante d'un fonds particulièrement précieux (bibliothèque de la Société nationale des antiquaires de France au DOA).

Le cas le plus symptomatique est celui du département des peintures qui a créé en 1936 un service d'étude et de documentation qui avait bien pour ambition de fournir à un public de connaisseurs et de chercheurs en histoire de l'art une documentation générale sur la peinture ancienne, classée par écoles et par ordre alphabétique d'artistes en plus des dossiers d'œuvres. Outil unique en son genre en France qui pouvait rivaliser avec le Courtauld Institute de Londres (Witt Library) et le centre de documentation de la bibliothèque Hertziana de Rome. Aujourd'hui, les modes de recherche ont évolué avec le Web et les sites dédiés ce qui oblige à repenser l'avenir de cette partie de la documentation. Stéphane Loire a orienté ses priorités sur la mise à jour de la documentation des œuvres. L'avenir de la documentation générale est à repenser. A la fois pour des questions d'évolution des modes de recherches mais aussi pour des raisons évidentes de place et de ressources humaines. De nombreuses donations de fonds documentaires ayant appartenus à des collectionneurs ou des conservateurs de renoms sont faites au département qui se doit aussi de les accueillir.

#### **2.3.2. Les fonds photographiques**

Les fonds photographiques sur les collections sont gérés par les départements, ils sont détenus par les documentations dont ils sont un des piliers canoniques, clairement revendiqué. La connaissance des œuvres, leur état, leur histoire sont l'apanage des départements. La couverture photographique des

collections, son actualisation, le choix de diffuser telles photos plutôt que telle autre relève du travail des documentations. Un référent « photographie » est présent dans chaque département.

#### *Leur nature*

La photographie est l'outil documentaire par excellence de l'historien d'art depuis plus d'un demi-siècle. Les tirages photographiques nourrissent les dossiers d'œuvres. Au département des Peintures, par exemple, la documentation générale est aussi et surtout une documentation photographique. Y compris les photos découpées dans les revues ou catalogues qui l'alimentent. Il faudrait donc distinguer la photo documentaire qui a parti lié avec le dossier de consultation et le support photographique conservé par les départements. Ce support peut être très ancien. C'est le cas des départements archéologiques qui disposent de plaques de verre des premières fouilles de la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle. Aujourd'hui, les fonds argentiques sont aussi considérés comme des références documentaires à conserver précieusement. Alors que la réflexion commence sur la conservation des fonds numérisés. De ce fait, il existe bien une distinction entre l'usage que l'on fait de la photographie, sa valeur patrimoniale, et l'exploitation et la diffusion qui peut en être faite.

Si le rapport de Myriam Prot contient une analyse de ce dernier aspect, c'est bien en réponse à une commande ponctuelle concernant la gestion de la diffusion des fonds photographiques, les plus récents. Un aspect essentiel de l'activité du musée, tourné vers ses publics. Quelques soient les conclusions de ce rapport sur ce point, il faut préciser qu'elles ne sont qu'un aspect de la question posée à l'échelle de l'établissement et des besoins liés à la recherche. Il y a bien un problème de périmètre à décider entre les contenus et la commercialisation des fonds. Le Louvre doit prendre position clairement sur ses choix en matière photographique. Pourquoi fait-on des couvertures photographiques ? Par qui et comment sont-elles faites ? Quels sont les objectifs du musée en termes de numérisation ? Quel rôle les départements sont-ils amenés à jouer ? Un besoin de coordination, aujourd'hui assuré en partie par le SIRD, se fait sentir. Faut-il le renforcer ?

#### *Les campagnes photographiques*

Concernant les campagnes photographiques et leur planification, plusieurs modes de fonctionnement coexistent. Historiquement certains départements travaillent avec la RMN en exclusivité (Peintures, Arts graphiques) et n'ont pas de besoins annexes. D'autres juxtaposent le recours à la RMN avec l'appel à d'autres photographes extérieurs afin d'assurer l'ensemble des besoins (DS, DAGER, DAO, DAI). Enfin, les AE disposent d'un photographe salarié (cat. A) et d'un photographe contractuel. La gestion de ces campagnes est assurée par les départements en lien avec la RMN-GP *via* une convention et le SIRD.

Le fonctionnement actuel est le résultat de l'évolution des relations entre la RMN et l'EPML. A partir de 2004, lors du décroisement de certaines missions de la RMN et leur transfert au Louvre, ce dernier a souhaité concevoir une politique autonome de gestion de ses fonds photographiques hors les fonds historiquement rattachés à la RMN (P et AG notamment). La question de la création d'une agence photographique fut à l'ordre du jour. La création du SIRD contribua à donner au musée les moyens d'exploiter commercialement les fonds. Ceux-ci comprenaient les fonds muséographiques (vues des salles avant et après travaux, chantiers des collections depuis le Grand Louvre) transférés sur la base Imaginum dans un premier temps, auxquels vinrent s'adjoindre la réalisation de campagnes photographiques liées aux besoins des départements, à des demandes éditoriales, à des suivis de prises de vue spécifiques. En 2011, l'EPML a négocié avec la RMN-GP une convention d'exploitation des campagnes photographiques revenant sur la politique précédente ; la RMN étant entre temps devenue un établissement destiné à assurer à l'échelle des collections nationales une couverture photographique universelle et d'en assurer la valorisation et la diffusion. Le reversement à la RMN-GP du Fonds du musée du Louvre garantit à ce dernier une plus grande visibilité de son fonds *via* le site de l'agence photographique de la RMN-GP.

Le préambule de cette convention résume ce que l'on entend par « Fonds du Musée du Louvre » au sens générique (y compris le musée Delacroix et l'EPCC Louvre Lens) :

*« Le Musée du Louvre dispose d'un fonds photographique. Ce fonds a vocation à s'étoffer grâce aux campagnes photographiques lancées en son nom par l'établissement, par la numérisation rétrospective des fonds argentiques du musée, et éventuellement par des acquisitions d'images pour les divers besoins des services et départements. Le fonds Musée du Louvre, considéré dans le cadre de la présente convention, se compose, à la date de la présente, d'une sélection d'environ 50.000 photographies dont la liste figure en annexe 1.*

*Le Musée du Louvre est à l'initiative des nouvelles prises de vues sur les collections qu'il conserve, existante ou à venir, sur son domaine et sur ses activités. Son fonds est ainsi constitué de photos exclusivement relatives à ce périmètre : photos d'œuvres de ses collections, photos du palais intérieur, extérieur – photos du domaine du Louvre-tuileries, photos des expositions et diverses manifestations culturelles organisées par le musée, photos du musée Delacroix. »*

Aujourd'hui, le SIRD gère cette convention puisqu'elle a la délégation de signature de la DFJ. Il anime les réunions de planification annuelle avec la RMN et les départements afin de déterminer les besoins de l'année suivante. A ce jour, la RMN est présente 220 jours par an pour des campagnes spécifiques liées à des projets programmés majeurs et/ou prioritaires. Quatre photographes salariés se partagent le travail. Les responsables des documentations des départements en charge du suivi de ces campagnes observent toutefois que les délais du musée ne sont pas compatibles en cas d'absence ou de non remplacement d'un des photographes. Un meilleur tuilage semble nécessaire sur ce point. Le SIRD assure aussi la coordination entre l'agence photo RMN-GP et les départements pour ce qui est de la mise à disposition des campagnes numérisées au musée. Les départements sont sensibles au fait que la RMN-GP accepte de souscrire au choix des photos d'œuvres à mettre sur le site RMN.

Toutefois la collaboration avec la RMN-GP ne constitue pas le seul apport, à l'échelle des besoins du Louvre et du musée Delacroix. Des commandes complémentaires sont confiées à des photographes extérieurs *via* des contrats de cession de droits, annuels ou ponctuels, dont le choix relève des départements ou du SIRD en fonction des critères. Le SIRD pilote ses propres campagnes photographiques qui concernent notamment le suivi des chantiers muséographiques en fonction de l'actualité du musée. Un photographe salarié lui est rattaché (cat. B). Il faut savoir que le fonds photographique dont dispose le SIRD a été constitué à l'origine par le Service des Travaux Muséographiques au moment du Grand Louvre et qu'il intègre une documentation iconographique extrêmement précieuse sur les évolutions muséographiques et architecturales du palais depuis plus de vingt ans.

Il demeure qu'une meilleure adéquation entre les programmes au long cours des départements et les priorités annualisées ou de plus courts termes reste à faire. Un besoin de coordination est indiscutable pour maintenir un lien avec les interlocuteurs extérieurs au niveau de la gestion des contrats et de la planification. Les campagnes photos en salles (pratiquées le mardi) nécessitent de mobiliser le service des Travaux muséographiques pour la manutention d'œuvres, les responsables « photos » des documentations, la DASV, le SIRD. Seuls les deux photographes salariés fonctionnent de manière autonome, *a fortiori* celui des AE qui dispose d'un studio dédié dans le département. Certains départements comme les AGER mesurent l'intérêt de disposer d'une personne à demeure. Les contenus restent du ressort des départements ou à tout le moins il serait préférable de pratiquer un circuit de validation qui passe systématiquement par eux. Il est sûr que la demande va en augmentant et qu'il n'est pas pensable de sous-dimensionner les besoins. Il faudrait mieux les encadrer.

#### *La place du SIRD*

La place du SIRD dans le fonctionnement du dispositif avait toute sa légitimité lors de sa création au sein de la DDC puis de la DPC avant le conventionnement avec la RMN-GP. Son organigramme actuel reflète une partie de ses missions puisqu'il est en charge aussi bien de l'image (mais pas de la politique « image » du Louvre) que des ressources documentaires (la gestion des bases de données documentaires du musée). Il se répartit entre le pôle « iconographie » et le pôle « image ». Deux iconographes (cat. A) sont en charge du premier. La demande éditoriale en interne comme en externe augmente et pour y faire face, il a fallu en 2012 externaliser quatre dossiers. Le pôle « image » regroupe le photographe salarié, une administratrice

de données (CDI). L'adjointe à la chef du service a en charge le suivi de la commercialisation RMN, l'organisation des campagnes photos. La gestion des droits d'auteur est aussi un aspect non négligeable de la mission du service, en tous les cas revendiqué comme tel, puisqu'il en a la charge. Le SIRD fait appel à des prestataires extérieurs pour gérer : l'assistance documentaire et l'intégration des campagnes (marché GRAHAL) ; la préparation des trains de numérisation (marché Tribvn) ; la prestation de service pour l'achat de l'iconographie hors du Louvre.

Aujourd'hui, la place du SIRD est à reconsidérer à l'aune d'un projet plus ambitieux et global qui est aussi l'objet de ce pré-rapport. Nous ne reviendrons pas sur l'analyse qui en a été faite dans le rapport de M. Prot puisque celui-ci a soulevé de la part de la DPC des remarques. Cependant, l'échange prouve la nécessité de refonder les missions du SIRD. Au-delà de l'avenir du service c'est bien l'enjeu de la diffusion culturelle au sein du musée qui est concernée sur un large éventail qu'on ne peut réduire à la notion d'« image » au sens stricte. L'implication porte autant sur la politique éditoriale que sur le multimédia mais aussi sur la part que la recherche et son développement peuvent y apporter. L'outil de coordination est donc à renforcer. Mais comment ?

Question | → Quel avenir pour le SIRD ?

### 2.3.3. Les bibliothèques de proximité

Les bibliothèques de proximité sont considérées par les directeurs de départements et les responsables de documentation comme un outil de la recherche incontournable associé à la politique documentaire. Les responsables de documentation et le responsable « bibliothèque » au sein des départements sont directement concernés par l'avenir des bibliothèques au Louvre.

Le rapport de M. Prot a très bien analysé la situation des bibliothèques de proximité et la genèse de la situation actuelle. Il résume en deux axes les enjeux en cours pour le musée :

- a) *Accompagner le départ de la BCMN*
- b) *Inventer et mettre en place une politique des bibliothèques du Louvre*

Il est inutile de remettre en cause les préconisations de ce rapport car elles sont suffisamment consensuelles pour qu'on les intègre dans la réflexion. Il semble au contraire nécessaire d'assurer un tuilage entre la mission de Myriam Prot et celle confiée à Françoise Mardrus afin que des actions soient mises en place rapidement.

#### a) *Départ de la BCMN*

L'urgence de ce départ impose à l'EPML de parler d'une seule voix en interne mais aussi en externe avec ses deux autres partenaires (SMF et INHA). La réunion du 21 juin 2013 organisé par le SBADG (Service des bibliothèques, des archives et de la documentation générale du SMF) avait pour but d'informer les représentants du Louvre de l'avancée du calendrier de déménagement. L'intérim de la direction de la BCMN est assuré par Catherine Granger après le départ à la retraite de Françoise Petitou.

Le calendrier prévisionnel 2013-2016 est le suivant :

Printemps-automne 2013	→	Elaboration du marché de transfert des collections, des bureaux et du personnel (INHA, BCMN), commun avec la BnF
Janvier 2014	→	Notification du marché de transfert
Mai 2015	→	Livraison des bâtiments et tests techniques (3 mois)
Premier semestre 2016	→	Ouverture de la salle Labrouste avec le libre-accès (230.000 ouvrages, 900 titres de périodiques, 411 places pour une ouverture de 9h à 20h.)

En l'état actuel, le travail qui reste à faire par la BCMN est encore très important : nous reproduisons ici le tableau élaboré par M. Prot dans son rapport (p.23) :

Cas de figure	Rôle de la BCMN et de l'INHA	Rôle du musée du Louvre	Volumétrie concernée	Remarques
Champs couverts	Fournir les listes ?	Identifier dans la cote X (périodiques) et les autres cotes, les documents qui se rapportent aux domaines des AE, AO et AI	B, BC et CA = environ 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 couverts). 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 listes emprunts et emprunteurs	Rendre les ouvrages	6500 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 ? <i>Quid</i> 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 doublons 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 / à conserver		
Catalogues de vente				
Manuscrits	Identifier ce que l'INHA veut numériser			Documents des conservateurs et archéologues 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
Usuels		Identifier indispensables + demandes de dépôts		Est-ce la règle du doublon qui s'applique ?

Quatre chantiers<sup>7</sup> :

1) La restitution des emprunts pour l'automne 2013

Au 30 juin 2013, il reste 2275 emprunts à rendre pour 52 emprunteurs dont 17 avec un nombre d'ouvrages supérieurs à 30.

Priorité donnée aux retours par départements : déjà faits ou en cours (Peintures, Arts graphiques, Sculptures) ; départements dont les cotes ne déménagent pas (DAI, AO) qui totalisent 426 ouvrages auxquels il faut ajouter 525 ouvrages en cote CA et 289 en cote BC qui restent mais que la BCMN souhaiterait pointer dans le cadre du récolement ; départements dont les cotes déménagent (AGER, OA), il y a 1013 emprunts à restituer.

2) Le chantier des dépôts

Dépôt des titres de périodiques : tout reste à faire. Pour les départements non concernés par le départ vers l'INHA s'est la possibilité de garder les titres qui intéressent leurs champs de compétences. Aucune liste de titres n'existe à l'heure actuelle.

Dépôt des monographies : le travail de vérification est en cours à la BCMN. Aujourd'hui 14000 ouvrages sont déposés dans les bibliothèques de proximité. La BCMN demande aux départements de fournir les listes de dépôts signalés dans les bases de données afin de faire la concordance entre BCMN/départements. Il s'agira ensuite d'effectuer le récolement dans les départements prévu en 2014, conjointement BCMN/départements.

NB : il y a là une véritable difficulté à anticiper ce type de travail. Ni la BCMN, ni le musée n'ont les moyens d'affecter des équipes pour réaliser un tel travail. C'est une vraie question à poser au SMF.

3) Le chantier des doubles

Les départements ont fourni à la BCMN les listes des doubles. Les ouvrages ont été identifiés physiquement ou déclarés manquants par la BCMN dans les rayons (monographies, catalogues d'exposition, livres anciens, usuels, thèses, tirés à part). Il reste à faire les périodiques et les catalogues de musées. L'INHA doit de son côté procéder à la même vérification.

4) Les dépôts complémentaires

Pour les cotes B, BC, CA qui resteront au Louvre la répartition est prévue comme suit :

- Cote B : 57 ml (AE) le transfert vers le département a commencé en août 2013
- Cote BC : 76 ml (AO)
- Cote CA : 23 ml (AI)

NB : Ces transferts sont à la charge du musée et dépendent aussi des espaces disponibles au sein des départements pour accueillir les fonds.

Il a été convenu avec Françoise Mardrus et le SBADG lors de cette réunion qu'un point serait à faire à l'automne entre les responsables des trois institutions partenaires, SMF, INHA, EPML. La part de travail à faire relevant du SBADG est encore très importante au regard des moyens et des délais dont il dispose. L'EPML ne peut en aucun cas lui venir en aide. A l'évidence, un rétro-planning sera nécessaire au moins dès que le prestataire sera recruté. Un besoin de coordination semble indispensable déjà en interne pour subvenir aux tâches EPML. C'est l'objectif prioritaire de l'automne 2013.

M. Prot avait ciblé cinq axes de travail :

- La clarification des interlocuteurs
- La simplification des procédures de pointage de listes
- Le choix des ouvrages qui restent au Louvre

---

<sup>7</sup> Données extraites du CR de la réunion BCMN du 21 juin 2013.

- La collaboration numérique
- Les conditions de consultation de la BINHA

Il est urgent d'intégrer la résolution de ces problèmes dans une vision plus large qui concerne la gestion proprement dite des bibliothèques du Louvre.

*b) Une politique des bibliothèques du Louvre*

La réflexion remonte à plus d'une vingtaine d'années au moment où la création de l'INHA avait bouleversé les critères de la recherche au Louvre. Une première phase d'adaptation s'en est suivie qui a contribué à pérenniser des bibliothèques de proximité dans les espaces nouvellement attribués aux départements dans le cadre du projet Grand Louvre. Toutefois, comme le rappelle M. Prot, le départ maintes fois différé de la BCMN a créé une phase intermédiaire de coexistence pendant laquelle s'est installée une forme de *statu quo*. Le musée n'a jamais fait le deuil d'une bibliothèque centralisée, telle qu'elle existe dans toutes les autres grandes institutions de même rang. Seulement, on peut considérer que le Louvre du XXI<sup>ème</sup> siècle n'est plus celui d'avant le décret de décembre 1992 voire d'avant 1989, qu'en termes de structure tant administrative qu'architecturale il a considérablement élargi son périmètre, qu'il s'est adapté au monde d'aujourd'hui, aux nouveaux modes de communication, à la diffusion vers ses publics nombreux, divers. Les besoins des départements se sont accrus face à la demande. Pour y répondre il a fallu juxtaposer des moyens, des systèmes, qui permettent de répondre souvent en urgence à la demande. Mais l'absence de vision d'ensemble du fonctionnement de cet outil majeur de la recherche ne permet pas au musée d'avoir de visibilité suffisante auprès de ses partenaires.

Question | → Faut-il donc considérer aujourd'hui le bien-fondé des bibliothèques de proximité et ne pas chercher à les remettre en cause ? Cependant, faut-il en améliorer la coordination ?

L'ambition devrait être de faire en sorte que la gestion des bibliothèques du Louvre soit la plus performante possible pour en faire un outil de référence. Dans ce contexte, le lien avec l'INHA ne peut être exclu puisque le libre-accès qui est au cœur de son fonctionnement a aussi pour ambition à l'origine de répondre à la demande des chercheurs mais surtout des conservateurs des musées limitrophes.

Dans ce contexte, les responsables de documentations et les personnels en charge des bibliothèques au sein des départements ont réfléchi à de meilleures pratiques, à l'occasion du déménagement de la BCMN. Plus particulièrement Marie Fradet, responsable de la documentation du DAI et Pascale Gilet, bibliothécaire en charge de la bibliothèque du DAGER qui administrent également la base Malet (bibliothèques de département). Nous retiendrons l'analyse de M. Fradet et P. Gilet restituée à F. Mardrus le 25 juillet 2013 : afin de pallier le départ de la BCMN, il est indispensable de constituer un véritable réseau des bibliothèques de département. Des projets comme le projet Pyramide rendent également nécessaire un réseau élargi à la médiathèque et aux bibliothèques de directions.

Actuellement il existe bien un catalogue collectif pour toutes les bibliothèques du Louvre. Ce catalogue est constitué de trois sous bases : Malet / Médiathèque / Liber (catalogue des directions). Ces bases sont gérées par le logiciel Loris (logiciel de catalogage et de gestion de bibliothèque) mais en l'absence de pratiques communes, de charte d'administrateur commun, le catalogage collectif comporte de nombreuses incohérences et informations erronées. Par ailleurs, les fonds de certains départements ne sont pas enregistrés dans ce catalogue mais sur des bases annexes File Maker, non conformes aux normes bibliothéconomiques en vigueur. Enfin, autre sérieux problème : le logiciel Loris est devenu obsolète, et il y a un risque de voir disparaître les données.

Le catalogue actuel est insuffisant pour répondre aux besoins et ambitions de la recherche au musée du Louvre. Les ressources des bibliothèques du Louvre 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 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, chapitre, 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.

En revanche, toutes ces richesses ne sont que peu visibles puisque l'indexation sujet des fonds n'est que très partiellement réalisée. Ce qui signifie qu'on ne peut actuellement faire de recherches exhaustives sur un sujet donné. Les références des publications ne sont accessibles que par leur titre.

Le catalogue n'est visible que sur l'Intranet. Le personnel du Louvre ne peut donc pas s'y référer lorsqu'il est à l'extérieur et la communauté scientifique française et internationale n'a pas connaissance de la richesse de ces ressources. Il semble indispensable de valoriser ces fonds en participant à des réseaux de bibliothèques d'art et d'archéologie (Artlibraries, SUDOC). La crédibilité du Louvre en matière de recherche passe par cette mise à niveau. Elle est nécessaire face à nos partenaires comme l'INHA lors des négociations sur le départ de la BCMN.

Les actions immédiates à mener concernent le nettoyage des données de la base Loris :

- |                  |   |
|------------------|---|
| <u>Action 1)</u> | → Nettoyage : états des collections, dédoublonnage, récupération de notices BNF et SUDOC... Actuellement le catalogue n'est pas en mesure de récupérer les notices BCMN. Le travail est à effectuer par les bibliothèques de département à condition qu'elles en aient le temps. Sinon le recours à une vacation semble incontournable. Le besoin est estimé à 80 jours (645 heures pour traiter 18080 notices)   |
| <u>Action 2)</u> | → Coordination entre les bibliothèques indispensable. Actuellement la base Malet est administrée par Marie Fradet et Pascale Gilet, missionnée par la Direction. Le travail de paramétrages et les modifications nécessaires ont été apportés au catalogue pour l'harmonisation des données. Des réunions entre départements ont été organisées avec la DSI. Au-delà du catalogue, il serait bon d'atténuer les disparités : budget, catalogage, ouverture au public, indexation... ; certaines bibliothèques doivent être récolées ; problèmes de cotation à revoir, problème de circuit du livre dans les départements. |

Pour arriver à mettre à niveau ces deux aspects, la coordination des bibliothèques telle que proposée à la page 33 du rapport de M. Prot est d'actualité. Parmi les quatre propositions de déconcentration qui y sont faites l'on est tenté actuellement de privilégier le scénario 4 : 3 pôles de proximité et un coordonnateur. Sachant qu'aujourd'hui la réalité du 3<sup>ème</sup> pôle dit des « antiques » n'est pas effective.

Marie Fradet et Pascale Gilet proposent de remplir cette mission face à l'urgence des négociations avec la BCMN (voir la définition de leur mission : annexe 5 p. 76). Leurs profils professionnels leur permettent d'investir cette mission tout en sachant qu'elles connaissent le sujet et sont reconnues en interne par leurs collègues mais qu'elles sont évidemment chacune en charge d'une fonction documentaire, l'une au sein du DAI et l'autre, du DAGER.

- |           |  |
|-----------|--|
| Questions | → Le président-directeur pourrait-il, en toute connaissance de cause et avec l'accord des directeurs des deux départements concernés, confirmer cette mission afin qu'elles débutent à l'automne 2013. |
|           | → Position à prendre également sur l'achèvement du regroupement de la bibliothèque des trois Antiques ? A voir en fonction des bureaux.  |

#### 2.3.4. Les archives

Le cas des archives au Louvre est en soi une question qui n'a pas forcément sa place dans les ressources documentaires. Bien au contraire, et c'est là un sujet de controverse qu'il va falloir régler. Toutefois les

archives produites par l'institution font indéniablement partie des outils qui conduisent au processus de recherche.

Le rapport de M. Prot sur ce point a fort justement mis en évidence les disparités, les paradoxes auxquels le musée est confronté aujourd'hui sur ce domaine. Nous n'y reviendrons pas sauf pour reprendre des propositions qui semblent judicieuses.

Tout d'abord, rappeler la définition du terme :

*« Les archives sont l'ensemble des documents, 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. »<sup>8</sup>*

Ensuite, montrer qu'un établissement public a des devoirs :

*« 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. »<sup>9</sup>*

Le recrutement de Vanessa Szollosi en 2011 a permis à l'institution de se doter d'une personne référent dans le domaine de la gestion des archives publiques. C'est un pas essentiel qui a ainsi été franchi car il offre la possibilité au musée de devenir un interlocuteur crédible face à ses partenaires, ce qui n'était pas le cas précédemment en dépit des efforts conjoints du musée et de la mission des archives du MCC, qui a toujours accompagné avec bienveillance la réflexion du musée.

Aujourd'hui, la situation n'est plus ce qu'elle était en 2002 lors du premier rapport sur les archives, commandé par la direction du musée avec l'appui de la Mission du MCC. La notion d'archives administratives, qu'elles soient vivantes, intermédiaires ou définitives, commence à être perçue positivement par les directions du musée. Dans ce but, Vanessa Szollosi a mis sur pied des formations tout en choisissant des référents dans chacune d'elles (une trentaine). Bien que la tâche soit importante à l'échelle d'un établissement comme le Louvre qui n'a pas géré ses archives depuis sa constitution en EPA, soit décembre 1992, elle n'est pas insurmontable.

Un plan d'action a donc été défini fin 2011 :

- Traitement de l'arriéré
- Mise en place des bonnes pratiques

Trois enjeux sont à l'ordre du jour, qui rejoignent en grande partie la problématique de ce pré-rapport :

Enjeu 1)	→	Affecter des espaces à la conservation des archives et à leur traitement. Le classement des archives intermédiaires de l'établissement passe par l'affectation d'un lieu dédié. C'est une priorité à étudier rapidement concomitamment avec le sort des archives définitives.
Enjeu 2)	→	Elaborer et mettre en œuvre les référentiels pour le classement des documents électroniques, finalisation du tableau de gestion et validation de la charte d'archivage à l'horizon 2015.
Enjeu 3)	→	Définir une politique du musée pour ses archives définitives. C'est le point le plus en lien avec le pré -rapport puisqu'il concerne le mode de consultation des fonds d'archives ayant trait à l'histoire de l'établissement des origines à nos jours.

<sup>8</sup> Code du Patrimoine, art. 211-1.

<sup>9</sup> Code du Patrimoine, art. 211-2.

M. Prot développe de manière très précise les hypothèses qui devront être tranchées :

Hypothèse 1) : que le musée demande une autonomie de gestion de ses archives définitives, auquel cas il lui faudra se mettre en capacité de créer un véritable service public pour permettre la conservation et la consultation de ses archives. Or le musée se heurte depuis longtemps à cette solution faute d'espaces pour la mettre en œuvre, du coût non négligeable nécessité et des ressources humaines qui vont avec. Cette solution est dérogatoire et il n'est pas sûr que la DGPat accepte de l'entériner. La politique du SCN des Archives Nationales maintenant installé à Pierrefitte n'est guère favorable à accroître l'autonomie des grands établissements.

Hypothèse 2) : que le musée verse légalement aux AN de Pierrefitte les archives au fur et à mesure et de mettre sur pied les moyens de consulter efficacement le fonds du Louvre. C'est cette dernière hypothèse qui est à étudier précisément avant toute prise de décision (voir *infra* dans le chapitre II la partie sur les archives AMN).

Dans le cadre du pré-rapport, nous évoquons dans les ressources documentaires, les différents fonds gérées par les documentations des départements et mis à la disposition du public aujourd'hui. La question des archives est ici centrale puisqu'une distinction est à faire entre ce qui ressort de la documentation et ce qu'il est acceptable, au regard de la réglementation sur les archives, de diffuser ou non au public.

M. Prot dans son rapport (pp. 41-54) soulève des questions auxquelles il faudrait apporter des réponses :

- Interroger les pratiques d'inclusion ou non des archives dans les documentations et harmoniser les pratiques
- Animer une réflexion sur la frontière entre archive et documentation
- Associer le réseau « archives en musée » à une réflexion sur les archives des musées de Beaux-Arts à forte implication historique et patrimoniale

Par ailleurs, l'enjeu de la numérisation est devenu aujourd'hui incontournable dans les politiques d'archivage des établissements publics, *a fortiori* des musées. Le Louvre doit s'inscrire dans une politique volontariste que d'autres institutions ont déjà engagée (musée d'Orsay, musée du Quai Branly, Centre Pompidou...). Il peut même devenir le moteur d'une politique de mutualisation des moyens et développer des partenariats avec des institutions-clés comme les Archives nationales, la BnF ou l'INHA. Une des actions proposée par M. Prot semble appropriée :

- Impulser un groupe de travail inter-musées sur les documentations papiers – versus numériques.

Il serait judicieux d'apporter un certain nombre de réponses à ces questions avant de trancher sur celle cruciale de l'autonomie ou non des archives définitives. Le contenu de ces réponses permettra d'élaborer un schéma directeur de numérisation à l'échelle de l'établissement tout en ayant tissé des liens avec nos partenaires institutionnels. C'est une préconisation qui peut paraître attentiste mais dans le contexte de retard où se trouve le Louvre, il paraît préférable de prendre les bonnes décisions après mûre réflexion, d'autant que des opérations ont commencé au musée autour des ressources documentaires que sont les photographies argentiques (SIRD) ou les inventaires (SRD en lien avec la BCMN).

Question | → Pour permettre au président-directeur d'arbitrer sur l'autonomie ou le versement des archives définitives en toute connaissance de cause, le musée se donne-t-il les moyens d'engager rapidement la réflexion pour apporter les bonnes réponses ?

### 2.3.5. Les bases de données

La question de l'homogénéisation de la gestion des bases de données « documentaires » du musée du Louvre est elle aussi centrale. De prime abord on est confronté à la difficulté d'embrasser l'ensemble de ce qui est produit. Personne n'est en mesure de fournir une liste exhaustive de toute la production (voir la liste des bases File Maker fournie par Martine David : annexe 6 p. 78). M. Prot a été confrontée à cette même opacité et en parle très bien dans le chapitre 5 de son rapport (pp. 98-103). De son côté la DSI a

parfaitement conscience de ses limites à la fois en charge de travail et en ressources humaines. Là où sa bonne volonté est patente, elle se heurte à un seuil critique.

Le schéma directeur informatique 2012-2014, sur les 17 projets qui le composent, place la « Refonte des systèmes de gestion des Collections » en priorité avec le projet « Billetterie ». Projet extrêmement ambitieux, transversal aux huit départements, d'un coût important (1,8 ME), consommateur de ressources humaines (+ de 3000 jours sur 9 ans), doté d'un calendrier de phasage de mise en place exigeant (2013-2016) qui requiert aussi l'énergie des départements. Si le résultat escompté est à la hauteur des espérances, il nécessite pour y parvenir un gros investissement humain. La phase de mise en place prévoit la reprise au fur et à mesure des bases de gestion des collections existantes. D'abord les AE et les Peintures, puis les Sculptures, les Objets d'art et les AO, et enfin les AGER et les AI (les Arts graphiques disposent déjà de leur propre outil, la compatibilité à termes entre les deux bases demeure à l'ordre du jour). Par ailleurs, le musée Delacroix n'est pas (encore) présent dans la politique de l'établissement. Or tout est à faire dans ce domaine le concernant.

Dans la perspective de faire de Museum Plus, un véritable outil documentaire au service de l'institution, il manque aujourd'hui un rôle de coordination scientifique qui permettrait aux départements d'avoir l'assurance que cette base de gestion deviendra aussi un support d'information sur la recherche sur les collections. Pour mener à bien cette vaste entreprise, d'un commun accord entre la chef de projet DSI, Christine Ronfle-Guin, le directeur, Bruno Zeitoun et les représentants des sept départements concernés, un poste de coordonnateur scientifique est requis dès que possible.

La définition de la mission du coordonnateur pourrait être la suivante :

#### Les objectifs :

- *Museum Plus :*
  - o Etre le référent scientifique transversal pour l'utilisation de Museum +
  - o Faciliter la concertation entre les départements dans l'usage de Museum +
  - o Faciliter l'harmonisation des vocabulaires employés dans Museum + : 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.
  - o Accompagner les départements lors de la mise en production de Museum +, aux côtés de la DSI
  - o Participer aux choix fonctionnels transversaux, communs aux différents départements
  - o Participer à la réflexion sur la mise en ligne
  
- *Hors Museum Plus :*
  - o Coordination des autres bases scientifiques : urbanisation des bases annexes.  
Il est en effet essentiel de conserver une veille et un arbitrage sur les données qui doivent rejoindre Museum + et celle qui peuvent être gérées en dehors. De manière naturelle et subséquente, l'administrateur doit tenir à jour un inventaire des bases de données complémentaires concernant la gestion des collections.

#### Le profil :

- Connaitre et utiliser régulièrement Museum Plus : c'est un point important car le relai scientifique sera amené à échanger avec le personnel des différents départements sur l'utilisation de l'outil.
- Avoir une « légitimité scientifique »

#### Les moyens :

- Il serait bien de mettre en place un « comité utilisateur inter département » qui serait piloté par cet administrateur.
- Support de la DSI au démarrage
- Installé à la DSI au moins jusqu'à la mise en ligne sur Internet

Le problème de l'harmonisation des bases appelle aussi une autre remarque. Museum Plus est destinée aux collections d'œuvres *stricto sensu*. Or, les bases de données File Maker qui se sont constituées au fil du temps concernent bien souvent d'autres champs tout aussi intéressants pour l'histoire des collections, des personnalités, de l'histoire de l'art ou de l'archéologie en général. Sans compter les bases documentaires établies par les directions non patrimoniales comme la DAMC, la DPPEA, la DPC ou le SRD (associé aussi au pilotage de la base Achéménét des AO). Celles-ci ont un caractère transversal, et sont à considérer comme des outils du travail documentaire sur les fonds du musée. Par ailleurs l'obsolescence de certains logiciels comme Loris nécessitera des transferts de données sur un logiciel commun aux bases Liber, Malet et base Médiathèque (?), chose que la DSI n'est pas actuellement en mesure de conduire.

M. Prot préconisait de « mener un inventaire et un contrôle des bases hors Museum Plus ». C'est indispensable. Le coordonnateur scientifique Museum Plus n'y suffira pas. Il faudrait également envisager pour le long terme un profil de « chef de projet sur l'informatique documentaire » qui aide le musée à trouver sa place. Depuis plus de dix ans, seule la base Atlas, qui renseigne sur les œuvres présentées en salles en donnant leurs cartels, est consultable sur internet. Une politique ambitieuse du musée devrait être amorcée avec la mise en ligne de Museum Plus en 2016 ; d'ici là il faut hisser le musée à un meilleur niveau de connaissance sur la gestion de ses bases documentaires. C'est aussi un objectif prioritaire de ce pré-rapport et de sa mission. La transversalité des bases documentaires est un point-clé de la recherche au Louvre. Le cas de la base Demotte (collectionneur et marchand français installé aux Etats-Unis) qui concerne plusieurs départements du musée ainsi que le département médiéval du Metropolitan Museum de New York (The Cloisters) est exemplaire à ce titre.

La question de la stratégie numérique et informatique de l'établissement en matière de gestion des connaissances et des ressources documentaires, comme cela a déjà été dit, est à développer si l'on veut être performant à l'horizon 2020. D'autres établissements se sont engagés sur cette voie avant nous. La réflexion ne demande qu'à être nourrie de ces expériences. Mais il passe aussi par le recrutement de personnes compétentes et professionnellement reconnues. Ce sont des profils qui ne font pas légions et qui pour l'instant passent d'un établissement à l'autre quand on sait les repérer. Les responsables des documentations des départements ainsi que la DSI, à partir du moment où on lui en donne les moyens, y sont très favorables.

Question | → Il serait souhaitable dans un premier temps que l'on puisse entériner rapidement le recrutement du coordinateur scientifique Museum Plus. La direction donne-t-elle son accord de principe pour lancer l'avis de vacance de poste ?

### 2.3.6. Les ressources documentaires hors départements

L'état des lieux ne saurait être complet si on n'oubliait de parler des fonds documentaires constitués dans les directions non patrimoniales : DPPEA (médiathèque), DAMC (documentation), DPC (service de la production audiovisuel), DJF (unité documentation et veille juridique), DC (documentation), SRD, DAMT... il existe une documentation dans chacune de ses entités mais ce sont développés également des fonds spécifiques, particulièrement précieux pour l'histoire récente de l'établissement public et de sa politique culturelle.

#### *Le fonds d'archives du service de la production audiovisuelle :*

Le fonds d'archives audiovisuelles remonte à 1989. Il n'est pas exploité parce qu'il n'y a pas d'infrastructure pour le faire. Mais le Louvre a les droits (il y a un inventaire des droits). Le descriptif de ce fonds d'archives est en ligne (base File Maker sur Mercure) et représente 420h d'images. Tous les départements ont des copies sur des dvd time-codés déposés dans les documentations ainsi qu'une transcription totale des contenus en version papier. Il existe un autre fichier, technique, informatisé, s'il y a besoin de faire des transferts.

Une étude serait à faire pour la création d'une base de données à mettre en ligne (grosse structure) que l'on puisse visualiser. La numérisation des fonds anciens serait un gros travail. Fabrication d'un outil de consultation et de téléchargement en ligne ?

Le service a également archivé une grande partie du fonds audiovisuel de l'EPGL.

#### *Le fonds de la DAMC :*

- Documents écrits sur l'histoire de l'art, la musique, le cinéma, la littérature, l'architecture et la muséographie), archives, photographies (manifestations de l'Auditorium).
- Documents sonores : archive des enregistrements originaux (non communicables) sur cassettes audio ou CD des conférences et colloques organisés à l'Auditorium depuis avril 1989 : cycles de conférences, colloques, Musée-musées, Midis du Louvre, lectures et conférences de l'Action éducative. Des copies de l'ensemble de la collection sont mises à disposition du public à la Médiathèque du Louvre.
- Documents audiovisuels : Cassettes vidéo (certains films projetés à l'Auditorium), DVD (captations vidéo effectuées par les régisseurs de la salle de certaines manifestations), fonds de films sur l'art, diapositives (œuvres du musée du Louvre, de musées nationaux et étrangers).

#### *Le fonds du SRD :*

Le fonds réunit des documents concernant l'histoire des dépôts à tous les échelons (dossiers par pays, régions, départements) et l'histoire des collections liées aux dépôts (dossiers de collectionneurs et de sites archéologiques). Cette documentation s'enrichit au fur et à mesure des récolements effectués par le service dans le cadre de ses missions.

- Dossiers documentaires :
  - o dossiers de dépôts (pays, régions, villes)
  - o dossiers thématiques (collectionneurs, sites, MNR)
- Fonds d'ouvrages spécialisés : 1 700 ouvrages inventoriés sur une base File Maker
- Fonds photographiques : photographies argentiques : diapositives ; photographies numériques des œuvres récolées consultables à terme sur CD/DVD.

#### *Le fonds de la médiathèque :*

Le contenu & le fonctionnement de la médiathèque :

- 12 000 titres dont 350 en prêt (nécessite d'avoir des doubles voire des triples)
- N'est pas dans Malet
- Base Loris médiathèque (160 000 notices) → devient instable et très risqué (NB : la DSI a été alertée)
- Possibilité d'externalisation pour faire quelque chose avec le DSI simplement en appui (Logiciel libre : la prestation coûte, ainsi que la maintenance, mais ça ne coûte pas autant qu'un logiciel.)

Comme on vient de le voir, les ressources documentaires du musée sont le socle d'une politique de recherche. Leur richesse, leur diversité sont autant d'atouts pour positionner le musée à l'échelle nationale et internationale. Ce qui fait défaut : une politique plus homogène et des perspectives à moyens termes qui passent par une plus grande coordination des tâches. Les bonnes pratiques déjà mises en œuvre doivent être poursuivies mais orientées vers une constante amélioration qualitative. Celle-ci passe aussi par la réception qu'en feront les usagers en interne comme en externe. Les objectifs que le musée se donnera en matière de recherche fixeront les priorités.

### **2.3.7. Les espaces et le personnel des documentations**

Dans le cadre du diagnostic que pose ce pré-rapport, deux aspects doivent impérativement être abordés : celui des espaces et celui du personnel en charge des documentations. Ces aspects joueront un rôle non négligeable dans le choix des objectifs.

### *Les espaces*

Les espaces de documentations des départements ont été entièrement aménagés entre 1997 et 2000, à l'exception de ceux du département des Antiquités égyptiennes et du département des Arts de l'Islam (alors section du DAO). La programmation initiale répartissait les départements en trois pôles de conservations (DP et DAG à Flore, DS et DOA à Rohan, DAO, DAGER et DAE à Denon) auxquels étaient adjointes les bibliothèques de proximité correspondantes + la bibliothèque de la SNAF à Rohan (DS et DOA) et le fonds Sterling à Flore (DP). Hormis les Peintures et les Arts graphiques qui s'étendaient un peu plus à Flore, les autres conservations quittaient historiquement la partie sud de l'aile sud de la Cour carrée, originellement affectée aux bureaux de la direction du musée et des conservations. Ce transfert fut l'occasion d'une révision des modes de fonctionnement. Le gain de place signifiait aussi la possibilité de dédier des espaces précis à des fonctions précises en les dotant d'un aménagement adéquat. Aujourd'hui ces mêmes espaces parviennent à saturation alors qu'il sera nécessaire d'intégrer les fonds de la BCMN qui ne partent pas à l'INHA pour les AO et les AE, et le DAI qui jusqu'à présent n'a pas trouvé sa place au sein du palais. Il est logé depuis sa création en 2003 au 180 rue de Rivoli. Et l'avenir des bureaux du DAE est à reposer. Des travaux récents d'amélioration ont été réalisés par la DAMT en 2012-2013.

Une approche pragmatique est nécessaire qui consiste à déterminer les priorités en fonction de certains paramètres :

- Urgence ou non à rapatrier le DAI au sein du palais en fonction de l'avenir du 180 rue de Rivoli dont le Louvre est propriétaire ?
- Achever le regroupement des trois départements antiques dans Denon et Mollien ? Cela veut dire rapatrier le DAE à Mollien en lieu et place de directions et entités existantes dont il faudra envisager la relocalisation.
- Aménager la bibliothèque des Trois antiques avec ou sans le DAI ? L'espace paysagé autrefois dévolu à cette fonction a été utilisé par d'autres entités et risque d'être trop petit.

Sans une étude fine de programmation de scénarii reposants sur des données quantifiées et fiables, il est illusoire d'envisager d'autres déménagements d'entités dans la zone Mollien-Denon.

Question → Le regroupement des conservations des Trois antiques est-il toujours à l'ordre du jour ? Le retour des bureaux du DAI dans le palais est-il lui aussi envisagé ? Si oui, la direction est-elle d'accord pour qu'une étude de programmation soit lancée par la DAMT (*via* une AMO ?) surtout si cela doit s'intégrer à un plus vaste remaniement ?

### *Le personnel*

La gestion de ces fonds documentaires est assurée par un personnel dédié qui met aussi en pratiques des techniques documentaires appropriées. Il existe sur ce point une différence d'appréciation entre les responsables de documentation. La spécificité de la documentation des départements requiert pour certains non seulement une compétence en histoire de l'art et sur les œuvres. Pour d'autres des compétences documentaires.

Le personnel des documentations a fait l'objet d'études comme celle menée par Corinne Jouys-Barbelin. Nous n'y reviendrons pas. Les groupes de travail montés en 2012 par Cl. Ferrazzi et M. Prot avec les responsables de documentations ont été poursuivis par Fr. Mardrus afin d'assurer un tuilage. Des attentes se sont faites sentir qui portent aussi bien sur la reconnaissance du travail effectué dans les documentation que sur le manque d'effectifs face à l'ambition des tâches qui leur sont conférées, sans parler des problèmes statutaires qui n'entrent pas dans le cadre de cette étude. C'est plutôt le fonctionnement des documentations par rapport au reste du département qui est à préciser.

Le pôle documentaire est sans conteste le plus développé par le fait des entités qui le composent comme on vient de le voir plus haut. Sur lui repose l'accès aux outils de la recherche sur les collections. La mise à jour des fonds et des données, la mise à disposition des connaissances sont donc une caractéristique

essentielle du travail des départements. Toutefois, ce travail est organisé en concertation étroite avec le pôle « collections ». Les conservateurs ont en charge non seulement la responsabilité scientifique des collections mais aussi la diffusion culturelle du savoir sur ces collections à travers les commissariats d'exposition, les campagnes de restaurations, les acquisitions d'œuvres, toutes opérations qui nécessitent l'intervention et le recours aux documentalistes. De fait, l'organisation n'est pas homogène d'un département à l'autre, elle dépend pour beaucoup du directeur mais aussi de l'histoire du département. Certains directeurs ont privilégié un fonctionnement en binôme, conservateurs- documentalistes (c'est le cas par exemple au DS) ; d'autres ont confié à des responsables « métiers » la gestion des différents fonds (chargés d'étude, secrétaire de doc, bibliothécaire, archiviste) ; d'autres ont cherché à conférer aux personnes en charge de la documentation des activités de recherche en parallèle de leur fonction au sein du pôle.

Peu de responsables de documentation assistent aux réunions de départements, même partiellement. Il existe bien un clivage parfois inconscient entre le pôle « collection » et les deux autres pôles. Cette organisation est relativement récente à l'aune du musée et demande encore à être mieux ancrée dans la vie des départements. A la tête des pôles documentation, quatre chargées d'études documentaires (DS, DAG, DAI, DAGER), une contractuelle CDI (DAO), trois conservateurs du patrimoine (DP, DOA, DAE). Il est intéressant de constater que chacun revendique sa part de légitimité dans la gestion des fonds documentaires, soit par le statut soit par la fonction. Cependant, la professionnalisation des métiers de la documentation autour des nouvelles technologies est un fait acquis aujourd'hui. Et le retard que l'on constate dans le fonctionnement des outils de la recherche au Louvre pose la question de la formation des agents en place, des profils de recrutement à privilégier, des savoir-faire à partager ou à repositionner. Les objectifs assignés à la recherche et à son développement joueront dans ce sens.

Question | → Disparité des personnels de documentations : aller vers une plus grande professionnalisation technique ?

\*\*\*\*\*

## II. VERS LE CENTRE DE RECHERCHE DU MUSEE DU LOUVRE : LES MOYENS DE LA RECHERCHE

Au vu d'un état des lieux qui se veut synthétique, il s'agit d'envisager la préfiguration d'une structure de recherche au musée du Louvre et de savoir concrètement ce qu'elle peut contenir. La définition du périmètre de sa mission est essentielle. Or, on vient de voir que le socle des outils dont on dispose est en majeure partie entre les mains des départements. C'est bien à partir d'eux que la stratégie du musée devrait s'élaborer et non en sens inverse. L'arbitrage collégial institué par le statut de l'établissement public offre de ce fait un argument non négligeable. Le processus d'élaboration de la recherche au musée devrait s'inscrire dans une chaîne logique qui trouve toute sa légitimité. Là encore, le statut de l'EPA le lui permet puisque l'instance de validation finale est incarnée par son président-directeur, lui-même conservateur, donc reconnu par ses pairs, et de fait responsable, au sommet de la hiérarchie, des collections.

### 1. DES ACQUIS MAJEURS A CONSOLIDER

La manière dont le musée va continuer à faire fructifier la masse exceptionnelle d'informations sur les collections dont il dispose à travers ses ressources documentaires est un enjeu prioritaire. Et ce sont les moyens qu'il met en œuvre pour y parvenir qui nécessitent une attention particulière. Ils existent en partie aujourd'hui et demandent à être renforcés pour atteindre une meilleure visibilité nationale et internationale et une meilleure reconnaissance. Sur le modèle de ce qui existe déjà pour d'autres institutions culturelles de tailles équivalentes comme la BnF où la recherche sur les collections est inhérente à son existence, le musée s'est doté, depuis trois ans, d'instances statutaires qui légitiment son action mais qui doivent aussi servir à son évaluation.

#### 1.1 Le plan de la recherche 2010-2015

Il a le mérite de faire un point quasi-exhaustif de la production des départements en cours ou à venir. Il se compose d'une partie introductive sur l'histoire des départements, d'un tableau récapitulatif des projets de recherche pour chaque département. Il est à concevoir comme un document de référence, notamment pour le conseil scientifique, mais il serait indispensable d'en assurer le suivi en termes de planification. Il manque à ce plan une référence explicite aux contraintes de calendrier et de budget pour être exploitable. Sans doute, cela induirait des priorités et le report de certains projets faute de moyens. Un bilan 2010-2013 est à faire afin d'actualiser le document (version 14 mars 2012).

Question | → [Quel avenir pour le plan de la recherche d'ici à 2015 ?](#)

#### 1.2 La « coordination des moyens de la recherche »

La création de la mission de la « coordination des moyens de la recherche », en 2011, est un premier échelon vers un objectif que l'on peut vouloir plus ambitieux. Cette mission a pour objet de « coordonner et mettre en valeur la recherche au Louvre » à travers quatre axes :

- 1) Mise en œuvre des instances permettant la soumission des travaux de recherche au regard des pairs (conseil scientifique, comités de spécialités, comité d'experts)

- 2) Coordination éditoriale des projets pour une mise en valeur de l'activité de recherche au Louvre (bulletin de la recherche, site internet, communication interne et externe)
- 3) Coordination des relations avec les structures de recherche partenaires (soutien des appels à projets du labex Patrima, suivi de la fondation Patrima, préparation de la conférence internationale du SR2A les 10-12 septembre 2014)
- 4) Appui au suivi de la recherche au sein de la DML (suivi des journées d'études, préparation des séminaires scientifiques jusqu'en 2012)

Questions | → Etudier le renforcement de cette mission pour lui permettre de répondre à ses objectifs ?  
 → Renforcer le lien avec les départements ?

### 1.3 Le Conseil scientifique

#### *Sa création & son rôle*

Sa création fin 2010 faisait suite à la décision de conforter la politique scientifique des départements. Ainsi dans le préambule de son règlement intérieur il est bien précisé que la création du conseil est destinée :

*« à confirmer la capacité du musée à se conformer en tous points aux standards d'excellence de la recherche et de se doter de règles de gouvernance reconnues et pratiquées, qui intègrent l'évaluation des pairs »*

Tandis que son rôle se définit comme suit à l'article 1 :

*« S'interroger sur l'équilibre entre les différents champs de recherche couverts par le musée, proposer des recommandations sur les principaux projets, suggérer des sujets dans certains domaines moins étudiés ;*

*Mettre l'accent sur les domaines d'excellence du musée, son originalité, sa réactivité par rapport aux grandes découvertes et orientations des disciplines représentées au musée.*

*S'interroger sur les méthodes du musée, leur adéquation aux meilleures pratiques nationales et internationales, la qualité de ses réseaux et de ses partenariats.*

*S'interroger sur les moyens de la diffusion, les supports choisis, la qualité des communications, les langues, etc. »*

#### *Sa composition*

- 14 membres internes : le président-directeur, les huit directeurs de départements, le directeur du Louvre Lens, le directeur du musée Delacroix, 3 représentants du personnel scientifique ;
- 13 personnalités extérieures « représentatives des différents domaines du Louvre » dont le président du Conseil scientifique (Salvatore Settis)

Il s'est réuni quatre fois depuis sa création. Le prochain conseil devait se tenir fin 2013 et marquer la fin de la première session de trois ans. Le renouvellement de ses membres devant intervenir en 2014. Dans le cadre d'une nouvelle présidence à la tête de l'établissement et d'un renouvellement du personnel scientifique à la tête des départements et de la refondation d'une politique de la recherche, il serait souhaitable de partir en 2014 sur des bases claires.

Un bilan 2011-2013 serait utile pour envisager l'avenir des prochains conseils, leur place dans la stratégie du musée et faire évoluer leur contenu si besoin. Il pourrait être présenté ou pas d'ici la fin de l'année au Conseil afin de clore cette première session de trois ans ?

Questions | → Quelle est la position du président-directeur sur la tenue ou non d'un Conseil scientifique en fin d'année 2013 ?  
 → Quel constat est-on amené à faire de cette première session ?

## 1.4 Commission de spécialités

L'article 6 du règlement intérieur du Conseil scientifique prévoit la création de commissions de spécialité comme suit :

*« Spécifique à chaque département, la commission de spécialité se penche sur l'activité de recherche du département. Elle analyse, plus précisément et plus spécifiquement que le conseil scientifique, l'organisation de la recherche du département (répartition des spécialités et des compétences) ; elle s'interroge sur les lacunes éventuelles et donne des conseils sur la méthodologie poursuivie par le département en matière de recherche (notamment en matière de documentation) et de diffusion de la recherche (publication sous forme de catalogue, d'article, etc.). Pour chaque département elle a lieu tous les quatre ans. »*

A l'heure actuelle, une commission de spécialités s'est tenue aux AE le 19 juin 2012. Celle des peintures est en attente.

## 1.5 Comité d'experts

L'article 6 du règlement intérieur du Conseil scientifique prévoit également la création d'un comité d'expert comme suit :

*« Le comité d'experts dépasse les limites des départements et se concentre uniquement sur l'expertise scientifique dans un domaine précis, envisagé de façon transversale. Son rôle est de stimuler la recherche d'un domaine en recherchant les approches les plus pertinentes, un regard critique de spécialistes et des débats sur les angles de recherche. Le comité analysera ainsi les projets de recherche, les spécificités du Louvre en la matière, les domaines ou champs à développer ou renforcer. »*

Les comités d'experts ne se sont pas encore tenus. Celui sur le Moyen-Âge devait avoir lieu en juin 2012 mais les préparatifs d'aménagement du Louvre Lens ont retenus les conservateurs.

## 1.6 Les journées d'étude

La création des journées d'études au sein du musée émane d'une volonté commune des départements de réunir des spécialistes reconnus d'un domaine pour analyser et débattre autour d'une étude en cours. Elles sont nécessaires à l'avancement des projets de recherche appliqués aux collections mais aussi à la diffusion culturelle qui en est issue directement à travers les expositions, les productions éditoriales et audiovisuelles entre autres. C'est probablement dans ce format de travail que le musée répond au plus près de ces besoins et de ses ambitions en matière de recherche.

Il existe deux formats :

Format 1 → Les chercheurs se réunissent entre eux devant les œuvres et/ou débattent entre eux sous la forme d'interventions autour d'un même sujet d'étude. Cette étape est parfois organisée de manière très informelle, dans les salles du musée, les réserves ou les salles de réunion des différents départements mais peut également se dérouler à l'INHA, au C2RMF voire à l'École du Louvre. Ces journées d'études ont lieu tous les semestres pour certaines ou tous les ans pour d'autres. Les journées durent de un à trois jours. Celles organisées au département des peintures sont le plus fréquemment filmées et un documentaire est réalisé (diffusé sur *Arte*). Elles peuvent aboutir à un grand événement.

Format 2 → Le grand événement s'apparente à une journée de colloque. Il s'agit d'une restitution des résultats, accessible au grand public. La plupart du temps cette restitution a lieu dans l'auditorium du musée du Louvre. Coût : 3.000 à 90.000 euros

Le financement de ces journées est un objectif que l'on pourrait développer afin de fidéliser des partenaires mécènes sur une programmation pluridisciplinaire à moyens termes. Les journées d'étude du département des Peintures bénéficient du mécénat ENI (*voir annexe 7 p. 79*).

## 1.7 Le Bulletin de la recherche et l'enjeu des publications scientifiques

La première édition 2010 du Bulletin est parue en 2011. Elle s'articule en sept chapitres :

- |  |                               |
|--|-------------------------------|
| 1) travaux de recherche                                | 4) journées d'étude-colloques |
| 2) fouilles et prospections archéologiques             | 5) conférences-expositions    |
| 3) vie des collections (acquisitions et restaurations) | 6) annuaire des chercheurs    |
|  | 7) publications               |

Ce Bulletin se veut le reflet exhaustif de l'activité de recherche liée aux collections du musée du Louvre. Il en est aussi le meilleur ambassadeur. On ne peut en attendre moins du Louvre. C'est un très beau produit éditorial qui en fait une référence plus qu'un bulletin de la recherche récurrent, centré sur des études précises regroupés sous une thématique commune, ou même qu'un rapport d'activité détaillé. Il est tout cela à la fois et autre chose en même temps. Si le musée s'oriente vers une stratégie plus sélective vis-à-vis de sa définition de la recherche, définissant des priorités, des thématiques d'études, des champs de connaissances diversifiés, sans doute la forme du bulletin actuel sera à adapter, voire à différencier d'autres types de publications. Cette réflexion doit rejoindre celle déterminante pour les objectifs du musée des publications scientifiques.

A l'heure actuelle, le service des éditions du musée distinguent sept catégories d'ouvrages relevant de la recherche :

- |   |  |
|---|--|
| 1) Catalogues sommaires et raisonnés                        | 4) La collection Solo                    |
| 2) La série « histoire des collections du musée du Louvre » | 5) La collection « cabinet des dessins » |
| 3) Les actes de colloques                                   | 6) Les catalogues d'expositions          |
|   | 7) Le Bulletin de la recherche           |

L'écriture des ouvrages scientifiques requiert un temps long, des recherches préalables, qui ne s'accordent pas forcément avec des plannings trop restrictifs. Ces publications ne sont jamais fortuites, elles relèvent de programmes précis, liés à des réaménagements muséographiques, des restaurations, des expositions temporaires, une acquisition. Une exception toutefois, celle des catalogues raisonnés, travail de très longue haleine qui s'accommode mal d'une échéance quelconque. Entreprendre la rédaction d'un tel projet oblige quasiment à s'y consacrer sur de longues années, voire par intermittence. C'est probablement dans ce créneau-là que le Louvre s'est montré le moins productif ces dernières années au profit des projets d'expositions temporaires. Mais de la même manière, un catalogue d'exposition devient après l'exposition un ouvrage de référence, un outil de recherche, si le temps nécessaire de maturation du sujet lui a été suffisamment imparti en amont. Il y a là un véritable paradoxe qui contraint grandement les choix.

Le musée a les moyens de produire des publications de très haut niveau mais cela est coûteux en temps et en budget. Il faut bien souvent renoncer à un projet si ces deux paramètres ne sont pas remplis. Ainsi, les publications des colloques de l'auditorium qui firent la renommée du musée jusqu'en 2005 ne peuvent plus être édités par le musée, même en coédition. Les programmeurs recherchent des partenariats extérieurs aujourd'hui. On comprend aussi les choix économiques qui ressortaient d'une politique plus généraliste, tournée vers les publics du musée au sens large plus que sur une communauté plus restreinte d'amateurs éclairés, de chercheurs et d'étudiants en histoire de l'art. Mais dans le cadre d'une revalorisation de la recherche au Louvre, ce type de publication redevient incontournable. La recherche

est intrinsèquement liée à la publication scientifique. Celle-ci peut assurer une plus-value au musée car elle alimente les réseaux de la recherche et confère ainsi un rayonnement plus international qu'on ne le pense.

Dans ce cas la question est de savoir si le numérique peut être associé dans certains cas à la publication papier, sans la faire disparaître bien sûr. Avantages et inconvénients sont à mettre en balance pour une valorisation optimum des travaux produits en interne.

Question | → Quel avenir pour les publications scientifiques au musée du Louvre ?

## 1.8 Les partenariats de la recherche

De longue date le musée du Louvre a entretenu des partenariats avec des instituts de recherche et de formation, et les universités. Les liens qui unissent la communauté scientifique des historiens d'art et des archéologues avec les musées sont forts par le simple fait que le socle de formation est le plus souvent commun (Universités et/ou Ecole des chartes et/ou Ecole du Louvre). La bifurcation est plus nette au niveau du 3<sup>ème</sup> cycle, à de rares exceptions près, où les universitaires optent pour la formation d'enseignants-chercheurs au travers de l'obtention d'un doctorat puis d'une habilitation à diriger des recherches (HDR), ou *via* des instituts de recherche (IFAO, Ecole française d'Athènes, Ecole française de Rome) pour la formation des archéologues, tandis que les professions scientifiques des musées passent par l'obtention d'un concours (conservateurs, chargés d'étude documentaires, attaché de conservation) *via* la formation à l'Ecole du Louvre (ou à l'Université) puis à l'INP pour les conservateurs.

Aujourd'hui, dix ans après les réformes engagées sur le LMD et l'harmonisation des pratiques universitaires à l'échelle européenne, les échanges et les pratiques ont évolué dans le sens d'une plus grande homogénéisation internationale. L'Ecole du Louvre s'est ouvert au système LMD gagnant en crédibilité pour son Master de 2<sup>ème</sup> cycle qui devient un des plus recherchés, tandis que les UMR d'histoire de l'art dans les universités, principalement parisiennes, s'ouvrent aux métiers des musées dont ils assurent parfois des formations reconnues. Au final, certains craindront un risque de dilution des savoirs autrefois plus clivés. D'autres au contraire y verront une ouverture salutaire d'un côté comme de l'autre. Car, si le changement semble irréversible, ce sont aussi les moyens qui évoluent rapidement. La culture du numérique est par essence globale et les réseaux et les flux d'information générés par le Web obligent les institutions quelles qu'elles soient à s'adapter. Les échanges et les pratiques deviennent eux-aussi peu ou prou globaux. C'est la raison pour laquelle la notion même de « Centre de recherche » n'est pas aussi aberrante qu'elle en a l'air dans un musée comme le Louvre. Le musée du Louvre d'aujourd'hui n'est plus celui d'il y a vingt ans et il doit se projeter dès maintenant vers un futur dont il sait encore peu de choses. Ce qui demeure tangible c'est l'appréciation de cette rapidité de changement. Qu'on le veuille ou non, le musée du Louvre avec ses 2 ha dans Paris, était déjà un merveilleux outil de recherche, en un peu plus de dix ans il se sera doté de deux extensions, certes indépendantes administrativement mais qui portent son nom : le Louvre Lens (22.000 m<sup>2</sup>) et le Louvre Abu Dhabi (25.000 m<sup>2</sup>).

Le « modèle Louvre » fonctionne, il est reconnu, apprécié et revendiqué. Ses contenus dont la recherche, la compétence de son personnel scientifique sont des éléments à prendre en compte dans une stratégie globale. Il est important d'aller de l'avant pour construire des collaborations et des échanges toujours plus pertinents et enrichissants.

### 1.8.1 Les investissements d'avenir

#### *Les différents programmes*

La création des pôles de compétitivité en 2010 grâce au grand emprunt lancé par l'Etat pour relancer l'économie après la crise de 2008, a conduit à faire des investissements d'avenir structurés en différents programmes :

- Les EquipEx, équipement d'excellence » : destinés à améliorer les équipements des laboratoires de recherche scientifique français
- Les IdEx, « initiatives d'excellence », destinés « à faire émerger en France 5 à 10 pôles pluridisciplinaires d'excellence d'enseignement supérieur et de recherche de rang mondial »
- Les LabEx, « laboratoire d'excellence », constitués de composantes de plusieurs laboratoires dans le cadre d'une collaboration sur un projet commun sur dix ans.

Les partenariats avec le Louvre se retrouvent dans cette dernière catégorie.

#### *Les LabEx*

En novembre 2010, 100 laboratoires d'excellence ont été sélectionnés. Une dotation de 7 millions d'euros sur 10 ans doit permettre à chacun d'attirer des chercheurs et des enseignants-chercheurs de renommée internationale et de construire une politique intégrée de recherche, de formation et de valorisation de haut niveau.

Dans le domaine des sciences humaines trois LabEx lauréats sont liés au monde des musées : CAP, MATISSE et PATRIMA (voir annexe 8 p. 82), le Louvre ne faisant partie que de ce dernier.

D'autres LabEx existent qui pourraient être partenaires du Louvre :

- ARCHIMEDE-Arch porté par l'université de Montpellier (l'Egypte ancienne)
- PP avec Paris Ouest Nanterre- La Défense (Les passés dans le présent)
- EHEN avec Paris Sorbonne (Ecrire une nouvelle histoire de l'Europe)

D'autres sont plus tournés vers l'anthropologie et l'histoire des sociétés :

- TRANSFERS avec l'ENS (transferts culturels et leurs impacts sur les sociétés et cultures depuis l'Antiquité)
- HASTE avec l'EPHE (l'histoire et l'anthropologie des relations entre connaissance, croyances et technologie)
- RESMED porté par le PRES Paris Sorbonne universités (sur les religions et sociétés dans le monde méditerranéen)
- ARTS - H2H...

Le Louvre doit être partie prenante des investissements d'avenir qui concernent l'art et le patrimoine, leur exploration intellectuelle et scientifique. Le choix du LabEx Patrima correspondait à un enjeu bien précis et de taille, le regroupement des réserves du Louvre et celles d'autres institutions situées en zone inondable, dans un grand centre de recherche à concevoir à Cergy. Le report du projet par l'Etat oblige à repenser la relation avec les représentants de Patrima sur un autre plan qui reste à définir, tandis qu'il semble nécessaire voire incontournable que le Louvre soit présent dans le LabEx CAP qui regroupe d'autres institutions d'enseignement et de formation avec qui il coopère de longue date : l'INHA, l'Ecole du Louvre, l'INP, et d'autres dont il devrait se rapprocher : Paris I, UFR03 : Histoire de l'Art et Archéologie, EA 4100 - HiCSA : histoire culturelle et sociale de l'art (Dominique Poulot). Les Archives nationales développent leurs partenariats d'avenir et renforcent leurs liens avec les universités à travers des accords-cadres. Le Louvre pourrait lui aussi s'inscrire dans cette démarche pour des projets de recherche.

Il y a non seulement un enjeu financier qui permet de sélectionner des projets et de les mener à leur terme, mais aussi un enjeu d'évaluation des projets « Louvre » qui mérite que l'on se positionne clairement dans les appels à projet.

### 1.8.2 L'INHA

Créé par décret du 12 juillet 2001, l'INHA est un établissement public placé sous la tutelle du MCC et du MESR. Il a pour mission « *de développer l'activité scientifique internationale dans le domaine de l'histoire de l'art et du patrimoine. Il exerce des activités de recherche et de formation, de diffusion des connaissances* ». Dès l'origine, l'INHA a été conçu pour unifier la communauté scientifique dans sa diversité administrative et jouer un rôle de fédérateur : volonté de rapprocher les historiens d'art de l'université, ceux du CNRS et ceux du MCC.

Nicole Pot dans son rapport de 2010 sur « Culture et recherche » avait mis l'accent sur le besoin d'accentuer la coordination de ses actions avec les musées : comment articuler au mieux sa programmation avec les programmes de recherche propres des musées, afin d'éviter les redondances et au contraire trouver les complémentarités ? Elle précisait justement que se mettait en place en leur sein une politique volontariste de développement de la recherche. Il était donc souhaitable de mettre en perspective une recherche intégrée entre universités et musées, respectant la diversité des approches et des expertises.

L'INHA en tant que centre de ressources, devrait être le lieu de fédération, de consolidation et de diffusion de la documentation dans le domaine de l'art et du patrimoine (bases de données des musées, images HD...). C'est d'autant plus vrai que le projet d'Institut s'organise principalement autour du rassemblement de bibliothèques d'histoire de l'art et d'archéologie prestigieuses. Plus concrètement, le départ de la BCMN vers l'INHA en 2015 consacre l'achèvement du projet de 2001 et oblige le musée du Louvre à repenser son rapport à la recherche différemment. C'est une occasion inespérée pour le musée d'aller plus loin dans la mesure où le périmètre de ses collections excède celui de l'INHA. L'INHA doit demeurer un des partenaires privilégiés du Louvre dans des modalités qui restent à préciser voire à renforcer.

Les projets en cours qui ont fait l'objet de conventions sont présentés sous la forme d'un tableau à la page suivante.

	DAGER	DS	DP	DAMC + départements
<b>2010</b>	<p>- <u>Publications sur la collection de céramique grecque du département</u> avec Martine Denoyelle, conseiller scientifique (département Etudes et recherches).</p> <p>- <u>La peinture romaine au Louvre</u> : reconstitution de la villa Fannius Synistor de Boscoreale, les peintures campaniennes, Rome et ses environs avec Delphine Burlot</p> <p>- <u>Les collections lapidaires du Bardo et du Louvre</u> (fonds Poinot) avec Martine Poulain (directrice, département bibliothèques et documentations), Martine Denoyelle et Sophie Saint Amans (ingénieur d'étude aux AGER bénéficie d'un statut de chercheur associé à l'INHA).</p>	<p><u>Base de données du musée des monuments français d'Alexandre Lenoir</u> avec Béatrice de Chancel-Bardelot (convention)</p>	<p><u>Répertoire des peintures italiennes conservées dans les collections publiques françaises</u> (Rétif), coordonnées à l'origine par Michel Laclotte</p>	
<b>2011</b>	<p>- <u>Catalogues de vente d'antiques au XIX<sup>ème</sup> siècle</u> : études des collections et du marché de l'art avec Martine Denoyelle (convention en cours de rédaction)</p> <p>- <u>Journées d'études sur la polychromie mate et les lécythes à fond blanc</u> avec Brigitte Bourgeois, chercheur associé ( ?)</p>		<p><u>Journées d'études Jean Cousin</u>. Il s'agit d'un partenariat qui prévoit le partage des locaux avec une journée d'études organisée à l'INHA.</p>	
<b>2012</b>			<p>- <u>Recensement de la peinture française du XVI<sup>ème</sup> siècle</u> sous la forme d'une base de données consultable sur AGHORA, avec Cécile Scaillièrez (DP)</p> <p>- <u>Programme BAILA</u> sur la peinture ibérique et latino-américaine sous la forme d'une base de données consultable sur AGHORA,) sous la direction de Guillaume Kientz (DP)</p>	
<b>2013</b>		<p>Quel avenir pour ce projet ? La convention arrive à échéance en février 2014. La mission de B. de Chancel-Bardelot s'achève à cette date. Une nouvelle convention devrait être mise sur pied afin d'assurer la poursuite de la collaboration si les deux parties en sont d'accord.</p>		<p><u>Le projet « Femmes créatrices avant 1900. Production, réception et imaginaire culturels »</u> avec la coordination scientifique de Marcella Lista, DAMC, et de Frédérique Desbuissons, conseillère scientifique, département des études et de la recherche, INHA. Un partenariat pluriannuel (2012-2018). Convention à faire.</p>

Un premier constat peut être tiré de ce calendrier. La cohabitation de deux types de projets : des sujets de fonds proposés par les départements du Louvre qui ont toute leur légitimité à être pilotés en coordination avec l'INHA, et d'autres qui sont portés par le Louvre mais nécessitent, pour être accessibles et consultables, de migrer sur une plate-forme comme AGHORA, qui fournit au musée les outils qui lui font défaut. Enfin, des partenariats plus logistiques que scientifiques, qui consistent à partager les journées d'études sur les deux sites pour une économie d'échelle. Ce constat n'est pas loin d'être partagé par

Antoinette Le Normand Romain et Philippe Sénéchal, car même s'il paraît avantager l'INHA, les projets ne reposent pas clairement sur une politique globale, revendiquée par chaque établissement.

Question | → Le musée a-t-il intérêt à verser une grande partie de ses données scientifiques sur les collections à un partenaire extérieur et sur une base unique ?

Par ailleurs, le développement des liens entre les deux institutions est essentiel pour la communauté scientifique dans les domaines qui leur sont communs. Ainsi, la mutualisation de certains outils et l'accès aux ressources électroniques de l'INHA sont demandés par le musée depuis plus d'un an maintenant. L'accès aux périodiques consultables en ligne sur JSTOR sera possible fin 2013, à condition que le personnel du musée souhaitant consulter dispose de sa carte de lecteurs INHA (courrier de M. Poulain à Cl. Ferrazzi du 16/11/2012).

### 1.8.3 L'Institut national du patrimoine (INP)

L'INP est un partenaire incontournable du musée dans la formation de son personnel scientifique. Il forme les conservateurs issus du concours (et les restaurateurs) mais il assure aussi une formation professionnelle tout au long de l'année sur des sujets patrimoniaux qui intéressent le Louvre. A l'heure actuelle aucun partenariat n'est formalisé. C'est une piste qui pourrait être développée. Toutefois, les liens sont étroits puisque un certain nombre d'enseignants à l'INP ou de membres des jurys sont choisis parmi le personnel scientifique du Louvre. Des stages longs de spécialité dans le cadre de la formation des conservateurs ont lieu de manière régulière au Louvre. Par ailleurs, les orientations de l'Institut tendent vers une spécialisation reconnue des futurs conservateurs et par conséquent la nécessité de leur permettre pendant les dix-huit mois d'études de poursuivre des recherches afin de ne pas interrompre le cursus de 3<sup>e</sup> cycle et l'obtention d'un doctorat pour ceux qui le souhaite.

### 1.8.4 L'Ecole du Louvre

L'Ecole du Louvre est un institut d'enseignement supérieur, partenaire historique du musée. Les liens entre les deux institutions ont plus d'un siècle. Le fonctionnement même de l'enseignement de l'Ecole dès son origine dépendait de la disponibilité du personnel scientifique du musée. Aujourd'hui, l'Ecole souhaite affirmer la reconnaissance de ses diplômes d'enseignement supérieur au sein de la communauté scientifique et favoriser la formation de haut niveau de ses étudiants, notamment par le recrutement d'enseignants possédant une HDR. C'est un partenaire précieux du musée dans la création de projets ambitieux comme le Louvre Abou Dhabi, par la mise en place de formations diplômantes (Master professionnel sur les métiers des musées), mais il permet aussi pour le personnel du musée qui le souhaite d'obtenir une validation des acquis (VAE) au niveau du M1 « métiers du patrimoine » (régie et documentation surtout).

Par ailleurs, les séminaires de 2<sup>e</sup> et de 3<sup>e</sup> cycle de l'Ecole sont de plus en plus tournés vers l'histoire des collections et des musées et les enseignants (qui sont aussi des chercheurs, souvent venus de l'université) tout comme les étudiants s'associent étroitement avec la communauté scientifique du Louvre. Ph. Durey, son directeur, et S. Mouquin, la directrice des études, sont intéressés à développer des projets en partenariat avec le Louvre sur des sujets transversaux et non pas sur des sujets en lien exclusif avec un département. Les thèmes autour de l'histoire du Louvre, histoire du bâtiment, de la muséographie, de l'archéologie, l'étude des fonds graphiques ou photographiques également seraient à privilégier dans le cadre du 3<sup>ème</sup> cycle de l'Ecole du Louvre, qu'elle souhaite développer (D. Jarassé : Atelier d'histoire de l'art ; Anne Rist et Nathan Schlanger pour l'archéologie ; C. Hurley-Griener pour l'histoire des dispositifs de présentation ; ...). Il serait bon que le musée travaille avec l'Ecole sur une logique de programme en choisissant un axe ou deux de recherche. Il y a une problématique commune autour de l'histoire des collections qui nécessiterait de rapprocher les chaires et les pratiques. L'Ecole possède un fonds

d'archives non négligeable également qui pourrait fournir des outils d'études (archives sonores des conservateurs-enseignants).

Le principe d'une réunion annuelle pour faire le point et présenter les programmes du Louvre est à maintenir tout en lui donnant le maximum de transversalité. Par ailleurs, la formalisation des partenariats est souhaitée par l'Ecole qui met souvent à disposition du musée ses salles de cours et ses amphithéâtres. Il s'agit d'anticiper les plannings d'occupation d'espaces en amont des années scolaires.

La liste des institutions partenaires du Louvre est longue (CNRS, EPHE, EHESS, Institut de France, Universités étrangères, musées étrangers...). Mais elle repose le plus souvent sur des liens personnels qui ont une histoire qui intéresse le(s) département(s) mais peu l'institution dans son ensemble. Ce qui entretient le sentiment de séparation très marquée entre les personnels au sein même d'un département, mais aussi entre les départements, et entre départements et direction générale.

## **1.9 La section Histoire du Louvre**

Le musée du Louvre n'a pas d'équivalent dans le monde. Développer la recherche sur son histoire constitue donc un véritable enjeu, d'autant plus si le musée valorise de nouveaux espaces muséographiques dédiés à cette histoire dans le palais (Centre d'interprétation dans Sully).

Au fil du temps, des conservateurs se sont intéressés de près à l'histoire du musée au sein des départements (Germain Bazin, Jacques Foucart aux Peintures, Geneviève Bresc-Bautier aux Sculptures). De 1930 à 1950, le département des Peintures crée une documentation qui sera constituée par Christiane Aulanier. Celle-ci sera l'auteur des 10 volumes publiés sur l'histoire du bâtiment qui font encore référence même si une actualisation est nécessaire. En 1989, la création des salles de l'histoire du Louvre en mezzanine du Hall Napoléon, dans le cadre du projet Grand Louvre, a permis la création d'une direction coordonnée entre le département des Peintures (M.-C. Sahut) et le département des Sculptures (G. Bresc-Bautier). Puis, la réorganisation des bureaux des conservations en pôles, a permis de confier au département des Sculptures les grandes orientations de la section. La gestion de la documentation ainsi qu'une politique d'acquisitions spécifiques s'est organisée. G. Bresc-Bautier obtint la gestion des objets issus des fouilles du Louvre (fouilles de la Cour carrée, de la Cour Napoléon et du Carrousel) par décret ministériel en 2001. Un fonds se constitue également autour des objets issus de l'agence de l'architecte en chef des Monuments historiques (ACMH) et de l'architecte des bâtiments de France (ABF), entreposés dans diverses parties du palais (transfert en cours). Les maquettes des projets architecturaux et muséographiques des vingt dernières années sont aussi dans son périmètre.

Aujourd'hui, la section comprend deux agents (un conservateur, Guillaume Fonkenell et une attachée de conservation, Sophie Picot-Bocquillon)

### **1.9.1 Ses missions**

- Gestion des collections (objets de fouilles conservés à la Plaine Saint Denis, modèles sculptés de l'agence d'architecture, photos, gravures, suivi des restaurations). Le récolement des collections archéologiques fait l'objet d'un inventaire spécifique ; chantiers des collections (avec la DCPCR), inventaire et reconditionnement des objets de la Cour carrée (2009) et inventaire et reconditionnement des verres de la cour Napoléon et du Carrousel (2011) ; récolement de ces deux premiers inventaires à faire maintenant que les objets sont à la Plaine Saint Denis. Les objets relatifs à Bernard Palissy et les textiles ont été affectés au musée d'Ecouen.
- Gestion des salles de l'Histoire du Louvre (en collaboration avec le département des Peintures) et de la salle Saint Louis.

- Participation aux acquisitions d'œuvres en rapport avec l'histoire du Louvre. Veille sur le marché de l'art dans toutes les disciplines, élaboration des dossiers d'acquisition et présentation en commission. Seules les gravures et les photographies sont inscrites sur les inventaires de la section.
- Suivi des projets architecturaux et archéologiques dans le Louvre et les Tuileries. Conseil et participation aux dossiers d'études préalables de l'ACMH.

### 1.9.2 La documentation

Elle s'appuie en grande partie sur les recherches d'origine et en particulier sur le « fonds Aulanier » qui se partage entre le département des peintures (fiches de salles, avec copies à la section histoire du Louvre) et la section histoire du Louvre (fonds photographiques reversé par les archives des musées nationaux, fonds de gravures anciennes).

Le fonds est constitué des enquêtes rétrospectives dans les fonds d'archives anciens (BNF, AN, fonds des grands musées) et des campagnes photographiques.

G. Bresc-Bautier a enrichi ce fonds initial à partir de 1990. Un recensement des sources d'archives a été établi par la société GRAHAL et par la publication de l'inventaire du fonds de l'agence d'architecture du Louvre (collaboration Louvre-Archives nationales). Depuis 2008, les fonds papier sont complétés par des fonds numériques, notamment pour le dépouillement des archives architectures.

#### *Son organisation*

- Topographique
- Personnalités
- Histoire des institutions muséales
- Dossiers d'œuvres (acquises au titre de l'histoire du Louvre ou gérées par elle parce qu'exposées dans les salles)

#### *Travaux en cours*

- La numérisation du fonds Aulanier
- Numérisation et création d'une base de données bibliographiques
- Recotation de la bibliothèque « Histoire du Louvre »
- Migration des données sur Museum Plus

### 1.9.3 La présentation de l'Histoire du Louvre au public

Depuis 1989, l'histoire du palais fait l'objet de présentations régulières au public :

- Deux salles (500 m<sup>2</sup>) dans Sully et dans la salle Saint Louis. Dans la salle de la Maquette jusqu'en 1999.
- Expositions en rapport avec les différents départements concernés (tableau du mois 2007, exposition d'actualité des Arts graphiques en 2008 ; vitrines d'actualité des sculptures en 2012).
- Expositions en propre (Baldus (1995), les fouilles du Carrousel (1999), le quartier du Louvre au XVIIe siècle (2000), le Louvre pendant la guerre (2009) ; le Louvre au temps des Lumières (2010), Le Louvre reçoit la Cité interdite (2011-12), Tuileries gardens (2013-14)
- Conception d'outils multimédias : audioguide (43 commentaires) et site internet
- Publication : projet de livre sur l'Histoire du Louvre

La section est en cogestion avec les départements sur la plupart des collections d'œuvres qu'elle expose ainsi que sur une partie de sa documentation. Toutefois, ce système a ses limites du fait de l'absence de régie intégrée. La section dépend de celle des Sculptures et des différents départements. Il y a une véritable transversalité du dispositif qui nécessite une coordination étroite entre tous les acteurs. De la même manière, le caractère hybride du fonctionnement de la section qui a très peu de moyens, dépend

pour cela d'un département et gère un fonds encore modeste de collections qui ont peu de visibilité actuellement.

L'avenir de cette section doit être clairement posé. Elle a sa place dans la réflexion conduite par Fr. Mardrus. Elle peut même en être une des raisons majeures.

- Questions
- Peut-on envisager l'avenir de cette section hors d'un département ?
  - Quel avenir pour ses collections si l'on va vers une plus grande transversalité?
  - Quel lien envisager avec le futur Centre d'interprétation ?

\*\*\*\*\*

## 2. DES INSUFFISANCES ET DES MANQUES A CONSTATER

### 2.1 L'accès à la recherche : un parcours fragmenté

La question de l'accueil des chercheurs est fondamentale. Au Louvre, les lieux de la recherche sont répartis dans les pôles de conservation mais ils sont aussi dispersés dans des entités plus ou moins proches ou distinctes de ces pôles. Le besoin de mettre en place « une porte d'entrée » à la recherche qui clarifie le cheminement du chercheur au sein de l'institution semble évident. On pense d'abord à un accès physique dans le palais avec un lieu dédié mais on pense aussi à un accès numérique qui permette de comprendre et d'appréhender les contenus mis à disposition.

Deux aspects sont à prendre en compte :

#### Aspect 1)

La nécessité de regrouper par entités les collections, les outils correspondants à la recherche, les fonctions liées à la conservation. « *Le Louvre conserve déjà de nombreuses sources de son histoire, qui constituent pour lui un patrimoine riche et précieux. Disséminé dans les directions et les départements elles sont insuffisamment mises en valeur et exploitées* » (K. McGrath, rapport de juillet-octobre 2002, p.25). Cela passe par l'achèvement du rapprochement des trois départements antiques notamment, et la création du pôle « antique » ou « archéologique ». Cela permettrait de rendre plus logique la répartition des pôles de conservation dans le palais et de les identifier clairement dans la topographie des lieux. Par ailleurs, identifier l'entité « accueil des chercheurs » dans un Centre de recherche *ad hoc*, accessible en interne comme en externe, est à étudier.

#### Aspect 2)

Dédier aux activités de recherche et de conservation un portail numérique sur le site *louvre.fr*. La mission confiée en 2012 à G. Pierrat, conservatrice en chef, responsable de la documentation du département des Antiquités égyptiennes, devrait aider à approfondir la question. Il s'agit d'une étude sur la « visibilité de la recherche et de la vie des collections sur le site *www.louvre.fr* » qui pointe certains dysfonctionnements et propose des améliorations qui ne seront pas développées davantage ici. Toutefois on retiendra quatre questions :

- 1) le site internet du musée, un pilier de la diffusion des collections ?
- 2) Le site internet du musée, un pilier de la diffusion de la recherche ?
- 3) Le site internet du musée, les liens avec les autres institutions
- 4) Anticiper la question des personnes et des structures pour organiser le pilotage de la diffusion scientifique sur internet

Aujourd'hui le musée se trouve confronté à une absence de coordination entre les entités en charge de la gestion du site à la DPC et les départements, sur la mise à jour et le suivi des contenus scientifiques multimédias. L'équilibre n'a pas encore été trouvé dans le choix des profils les mieux à même d'assurer cette mission. La multiplicité des interlocuteurs n'a pas permis de construire un réseau efficace. La question du bon positionnement des interlocuteurs au sein des départements est posée. Les pôles documentaires semblent toutefois offrir une réponse crédible à condition d'avoir une ressource dédiée pour alimenter le réseau. Une première étape vers une plus grande transversalité des pratiques vient d'être franchie avec la mission de G. Pierrat, et la création d'un comité éditorial devrait fournir des orientations de contenus. La question du niveau de diffusion des contenus est également à envisager sérieusement. Le partage des ressources entre un public de spécialistes et le grand public n'est pas défini à ce stade. La DPC voit dans ce domaine un retard conséquent du Louvre par rapport aux autres grands musées. D'autres institutions parisiennes se sont dotées sur le long terme d'un système transversal de

gestion des données numériques à grande échelle de type *Entreprise Content Management* (ECM) dont il faudrait connaître l'impact.

## 2.2 Quels publics pour la recherche au Louvre ?

La définition des publics-cibles qui seraient amenés à fréquenter le Centre de recherche est un aspect déterminant. Il n'est pas question d'entrer en concurrence avec les institutions de formations universitaires mais bien au contraire de fournir en interne, en complémentarité avec les documentations, comme en externe, les moyens d'une mise à disposition des connaissances possédées par le Louvre. Il y a là un véritable enjeu de diffusion de l'information détenue par l'établissement. Pour affiner ces cibles potentielles il serait utile d'envisager une étude du public des documentations des départements. Leur fréquentation est variable, elles drainent environ 4000 visiteurs par an. Elles sont accessibles à deux types de publics en règle générale : l'un relevant du secteur public avec les chercheurs-enseignants, les professionnels des musées, les doctorants et post-doctorants, les étudiants de 2<sup>e</sup> cycle, et l'autre du secteur privé avec les collectionneurs, marchands, experts, les professions liées aux marchés de l'art. Les domaines couverts sont principalement l'histoire de l'art et des civilisations, l'archéologie, la restauration, mais potentiellement aussi les sciences humaines, l'anthropologie, l'architecture, les sciences sociales, les sciences dures...

Question | → Faut-il envisager une extension des publics-cibles au sein du musée et l'intégrer dans une étude prospective ?

La capacité d'accueil des documentations n'est pas illimitée, bien au contraire. Elle reste confidentielle induisant les conditions et restrictions d'accès. La plus fréquentée est incontestablement celle du département des Peintures (plus de 2000 visiteurs). L'enrichissement régulier des documentations par les fonds divers et les bibliothèques ne permet pas d'extension de cette capacité dans l'immédiat.

Il existe un besoin réel d'accueil des chercheurs qui travaillent sur des zones du monde sinistrées mais couvertes par les collections du Louvre pour poursuivre la mission diplomatique du musée. Actuellement, le British Museum, le Louvre et le Pergamon Museum de Berlin sont les principales institutions qui possèdent des collections pouvant être étudiées en dehors de ces pays. La mise à disposition d'un tel espace permettrait de proposer un lieu transversal de rencontre, ponctuel ou régulier, entre les personnels des départements et leurs interlocuteurs scientifiques par-delà la consultation au sein des documentations et les manifestations de l'auditorium. Ce même lieu pourrait servir de lieu d'échange avec un public plus ou moins averti (30-40 personnes) sur un sujet ponctuel présenté par le personnel scientifique sous forme de table-ronde ou de groupe de travail. L'exemple du Salon Kerchache au Musée du quai Branly est assez adéquat. Indépendant du circuit des collections, facilement accessible depuis l'extérieur et le hall d'entrée, il est convivial, au milieu d'une documentation générale en libre accès sur les collections.

## 2.3 L'avenir de la médiathèque

Il est urgent de se poser la question. Aujourd'hui la médiathèque dépend de la DPPEA. Elle n'a plus les moyens de répondre à ses ambitions : son personnel est passé de 6 à 3 postes. La responsable (bibliothécaire) part au musée d'Orsay en octobre 2013. Il reste donc deux personnes (secrétaire de documentation et agent de magasinage) ce qui ne permet plus de faire fonctionner le lieu. Une étude des publics de la médiathèque avait été faite par la DPPEA : il s'agit de familles qui viennent pour la plupart aux ateliers ou bien de public prescripteur (conférenciers, guides de tourisme, enseignants...). Sa visibilité est mauvaise. Elle n'est pas signalée dans le plan-guide. Le fonds documentaire et le rôle de la médiathèque sont méconnus au sein du musée.

Sa fonctionnalité au sein de l'établissement est clairement remise en cause. Sa vocation d'origine en 1989 était tournée vers les enseignants pour les aider à préparer leur visite. Les conférenciers étaient très attachés à ce lieu qui leur offrait une ressource essentielle pour la préparation des visites à proximité immédiate de leur lieu de repos. Il y a là potentiellement un besoin à remplir. Depuis, le tournant du numérique et d'internet ont changé les pratiques. La volonté d'ouvrir à un public plus large ne s'est pas accompagnée des moyens de rendre visible au plus grand nombre cet espace. Pourtant, la création d'un « espace numérique » a obligé à repenser du tout au tout la mise à disposition d'informations. Toutefois, il ne semble plus d'actualité d'envisager un centre de ressources ambitieux dans le cadre du projet pyramide. Par conséquent, la question que l'on se pose est de savoir s'il y a nécessité de créer un « filtre grand public » en amont du Centre de recherche. Les responsables de documentation y sont favorables car les documentations des départements sont les seuls lieux à pouvoir renseigner sur les collections. Or ça n'est pas leur vocation à partir du moment où cela renvoie plutôt à un rôle de médiation.

Question | → Quel avenir pour la médiathèque dans le cadre du Centre de recherche ?

## 2.4 L'accueil des doctorants et post-doctorants

Les projets de recherche du musée font l'objet de partenariats avec des institutions dans des domaines précis de recherche. Mais le Louvre est confronté de plus en plus à des programmes de recherches qui nécessitent d'être montés avec plusieurs partenaires. Et dans certains cas le recrutement de doctorants ou de post-doctorants pouvant bénéficier de bourses ou s'inscrire dans des partenariats *ad hoc* fait défaut. Par exemple le projet du DAI « the ISLAMETAL program. A research Program on Iranian Metalwares. 2014-2016 » en collaboration avec le C2RMF (laboratoire d'archéométaballurgie) et le British Museum, nécessite l'accompagnement du projet coté DAI par un spécialiste qui assure les analyses en archéométaballurgie sur deux cent objets. Le post-doctorant envisagé appartient à l'Institut de recherche sur les archéomatériaux de Bordeaux (IRAMAT). Sa présence au Louvre est souhaitée en 2013-2014. Le DAI n'a toujours pas trouvé la solution administrative pour faire venir cette personne. Il serait intéressant d'envisager de discuter avec le Ministère de la recherche et de l'enseignement supérieur pour élargir les possibilités de recrutement des contrats doctoraux puisque les EP ont une mission statutaire de recherche.

## 2.5 Le cas des archéologues et des fouilles du Louvre

Plus largement les personnels scientifiques des départements archéologiques du Louvre ressentent le besoin de fédérer leurs actions dans la mesure où le périmètre des fouilles du musée à l'étranger s'est étendu depuis une dizaine d'années. Des archéologues de métier ont été recrutés au DAI et au DAE, mais aussi au DAGER pour prendre en charge l'organisation de nouveaux chantiers. Ainsi, si le musée renoue avec son ambition d'antan, les méthodes et les moyens à mettre en œuvre ont, eux, radicalement changé. La gestion des activités liées aux chantiers de fouilles mérite d'être mieux encadrée afin de fournir aux équipes qui partent les garanties d'accomplir leurs missions dans les meilleures conditions. Les responsables de fouilles des quatre départements se sont réunis afin de proposer une meilleure organisation. Il en est ressorti un besoin d'harmonisation des pratiques ainsi qu'une mise en commun et une mutualisation des méthodes et des ressources comme suit :

- Harmonisation et unification des régies, centralisation de l'achat et de la réservation des billets d'avion
- Cadre administratif, juridique et financier à définir pour le paiement des collaborateurs extérieurs

- Besoin en base de données et système d'information géographique : notamment bases de données liées pour chaque chantier et constitution d'une base commune à tous les chantiers pour les objets.
- Hébergement internet pour les bases, et l'affichage et la visibilité du grand public et de la communauté scientifique, avec une « identité Louvre »
- Mutualisation de personnes (spécialistes ; photo, dessin...) et de matériel nécessaires aux fouilles archéologiques.
- Constitution d'une charte Louvre pour les publications en ligne comme pour les versions imprimées.
- Achats de logiciels et formations groupés (Arcgis, Autocad,...)
- Transversalité des axes de recherche, notamment *via* une expertise Louvre
- Constitution de dossiers de demande de financement type MAE, ANR, LabEx...

Dans cet état des besoins, tout ne ressort pas d'un Centre de recherche. Il y a une organisation logistique à améliorer et des résultats scientifiques à exploiter. L'exemple des fouilles du MAE et de celles qui sont pratiquées par des musées étrangers comme le British Museum méritent d'être comparés.

## 2.6 Quel(s) modèle(s) pour quel projet ?

La spécificité du Louvre fait qu'aucun modèle n'est transposable *stricto sensu* mais il y a des modèles dont on peut s'inspirer. Sans entrer dans des analyses que nous n'avons pas pu conduire faute de temps, il est certain que certains modèles plus que d'autres sont à étudier au-delà sans doute de ce pré-rapport.

Les grands musées possèdent tous à un degré divers un lieu de recherche, qu'il s'agisse le plus fréquemment d'une bibliothèque et de centre(s) de documentation (Metropolitan Museum of Art de New York, British Museum de Londres). Certains musées possèdent un véritable centre de recherche doté de moyens et d'un fonctionnement indépendant de celui du musée.

### 2.6.1 Le Cason du Buen Retiro

Le musée du Prado s'est doté en 2004 d'un centre d'étude dans le Cason du Buen Retiro dans le cadre du Prado Campus Project. Les départements de la conservation, les archives, la bibliothèque et la documentation y ont été regroupés. S'y est ajouté une chaire académique et la création d'un bulletin. Les collections du Prado n'ont pas l'ampleur de celles du Louvre. Les peintures y sont majoritaires et les sculptures plus modestement. L'impact du réaménagement du Grand Prado par Rafael Moneo a permis de concevoir un plan d'action sur plusieurs années. L'extension à l'arrière du bâtiment de Villanueva a intégré dans son périmètre le Buen Retiro, qui est un édifice indépendant du musée.

### 2.6.2 Le Getty Research Institute

Le cas du Getty Research Institute est assez différent puisqu'il s'agit dès l'origine de concevoir un Campus culturel et de recherche regroupant le musée, le Research Institute et le Conservation Institute dans des bâtiments distincts les uns des autres. Il est dédié à l'approfondissement de la connaissance et à l'avancement de la compréhension des arts visuels et de leur histoire, à travers son expertise, un actif programme de collecte, des programmes publics, des collaborations internationales, des expositions, des publications, des services numériques et des programmes d'universitaires résidents. Sa bibliothèque de recherche et ses collections de matériaux rares et de ressources numériques servent une communauté internationale d'universitaires et de particuliers intéressés.

### 2.6.3 Le CASVA

Le CASVA (Center for Advanced Study in the Visual Arts) de la National Gallery of Arts de Washington : le Centre est situé dans l'aile Est de la National Gallery aménagée par I.M. Pei. C'est un institut de recherche qui encourage l'étude de la production, de l'usage et de la signification de l'art, des artefacts, de l'architecture et de l'urbanisme de la préhistoire à nos jours. Fondé en 1979, le centre encourage une variété d'approches : historiens, critiques, théoriciens de l'art ainsi que chercheurs spécialisés dans les disciplines connexes des sciences humaines et sociales.

Les programmes du CASVA incluent des bourses, des « meetings » (conférences, colloques, séminaires, etc.), de la recherche, des publications. Le Board of Advisors (conseil consultatif) du Centre qui comprend sept membres (historiens d'art ou spécialistes de disciplines connexes) appointés selon une rotation, se réunit annuellement pour examiner la politique et les programmes. Ces membres mettent également en place des Comités de sélection qui revoient les demandes de bourse. En plus, un Comité de sélection *ad hoc* composé de chercheurs du milieu est appointé pour chaque initiative spéciale de programme de bourse. Les recommandations pour les bourses sont ensuite transmises au Board of Trustees de la National Gallery. Le Casva est sans doute un des modèles les plus aboutis de ce type d'institution. Il pénètre tous les champs du musée et de ses collections (histoire de l'art, restauration, ...). Les chercheurs peuvent avoir des thématiques de recherche qui rejoignent celles des conservateurs de la NG. C'est un exemple d'excellence académique.

### 2.6.4 Le CRCV

Le CRCV (Centre de recherche du château de Versailles) a été créé en 2006. Il bénéficie du statut de GIP (Groupement d'intérêt public). Il est en train d'intégrer le Grand commun, rejoignant ainsi physiquement la bibliothèque des conservateurs et le centre de documentation des collections. Il a une double mission de recherche et de formation. Son champ d'étude concerne les lieux et les expressions du pouvoir tels qu'ils se manifestent à Versailles et dans les cours européennes à l'époque moderne. Des axes majeurs de recherche sont ainsi définis : les modes d'exercice du pouvoir ; la structure et le fonctionnement des institutions curiales ; les usages, les mentalités et les hommes ; la représentation du pouvoir ; les palais ; les jardins. Il s'agit bien d'une recherche fondamentale distincte de celle sur les collections, qui reste le domaine de la conservation. C'est aussi une recherche comparatiste, ouverte aux sciences sociales. C'est un lieu de rencontre pluridisciplinaire qui produit et diffuse ses propres outils. Un comité scientifique international valide les programmes de recherche pluriannuels, les colloques, l'enseignement et la formation, les publications, bases de données et ressources documentaires (bibliothèque avec catalogues en ligne, corpus électroniques, inventaires ...). La production éditoriale fait l'objet d'un passage en comité de lecture : colloques et journées d'études, éditions critiques de sources et de documents de l'époque moderne, réédition ou traduction d'articles et d'ouvrages de référence, essais et études historiques, sans compter le soutien de projets éditoriaux en collaboration avec des partenaires (publics ou privés, français ou étrangers). Le bulletin du CRCV est consultable en ligne sur une plateforme d'hébergement : *Revue.org*.

Ces deux derniers exemples peuvent être source d'inspiration pour le projet du Louvre. D'une interprétation extensive de la recherche englobant les principales missions du musée à une interprétation resserrée autour d'un contexte précis et intellectuellement cohérent, la future structure de recherche peut développer sa propre spécificité. L'objet de son étude est suffisamment ambitieux pour que l'on prenne le soin de déterminer des axes de recherche.

### 2.6.5 Des pistes de réflexion

- Rassembler des fonds documentaires cohérents en lien avec l'Histoire du domaine du Louvre et des Tuileries, l'histoire du musée et de ses collections. Ce qui impliquera de clarifier la frontière entre archives et ressources documentaires dans la répartition des fonds entre les différentes entités (sections Histoire du Louvre, documentations...). Envisager de clarifier la répartition des

fonds entre le musée et les Archives nationales. Ce qui amènera très rapidement à trouver la bonne solution à la question de l'avenir du fonds des archives des musées nationaux après le départ de la BCMN. Statutairement, ce fonds appartient au SMF et doit être versé aux archives nationales de Pierrefitte. Le rapport de Karine McGrath (2002) rappelle qu'une partie non négligeable de ce fonds concerne l'histoire du musée et de ses origines. Une réflexion conjointe est à conduire sans tarder entre le Louvre, le SMF et les AN sur ce sujet (*voir le courrier d'H. Barbaret à M.-C. Labourdette du 04 mars 2013 : annexe 9 p. 84*). L'idéal serait qu'il en résulte une concertation objective qui permette au musée d'une manière ou d'une autre de bénéficier de la consultation de ce fonds. Il en va aussi de la légitimité de l'institution à promouvoir sa propre histoire au même titre que d'autres musées tel le château de Versailles ou institutions patrimoniales de premier plan tel le département des manuscrits de la BnF.

- Développer une politique de numérisation active et ciblée peut permettre de conforter l'identité du Centre. Il y a là une piste de réflexion capitale à conduire sur le modèle de ce que fait la BnF en sanctuarisant un budget notamment grâce aux investissements d'avenir à travers une filiale (BnF-Partenariats). Les AN de leur côté ont développé le projet VESPERA avec le CRCV pour la numérisation des plans du fonds O<sup>1</sup> dans le but de réaliser la modélisation 3D de l'évolution architecturale du Palais. Les projets de numérisation des AN s'inscrivent donc dans des projets de recherche (pas de numérisation simplement en échange d'un versement).
- Définir des axes ou des thématiques de recherche en lien direct avec l'histoire du lieu :
  - o *Sur l'Architecture palatiale* : établir une base de donnée sur le décor sculpté monumental ; établir un inventaire des éléments décoratifs déposés (inventaire des éléments entreposés au Louvre dans la perspective de l'aménagement des réserves externalisées)
  - o *Institution du Musée du Louvre* : les origines du musée du Louvre (étude sur la période révolutionnaire dans la logique de ce qui a été fait pour Denon) ; histoire de la muséographie, histoire des expositions.
  - o *Archéologie parisienne* : archéologie du château du Louvre (perspective de publication des fouilles, aménagement d'un parcours et d'une présentation du produit de fouilles dans le cadre d'un redéploiement des collections histoire du Louvre) ; archéologie du quartier du Louvre.
  - o Définir des axes de recherche sur *l'histoire des collections* qui seraient en lien avec certaines des fonctions-clés du musée (acquisitions, récolement, conservation préventive) : sur les provenances, les collectionneurs, donateurs et mécènes, les personnalités du musée ...
- On peut envisager des axes de recherche pluridisciplinaires ou plus transversaux :
  - o L'histoire des lieux emblématiques (salons...), l'histoire des artistes au Louvre, l'histoire des publics, l'histoire de la photographie, l'histoire des musées au temps des révolutions, l'histoire des fouilles et de la diplomatie française...
- La mise en place d'un comité d'histoire serait souhaitable pour définir les priorités par exemple.
- Il serait nécessaire de développer les liens en interne avec les départements et le musée Delacroix, et les partenariats institutionnels en France et à l'étranger à l'image de ce que fait le CRCV en participant au réseau des résidences royales européennes. Il n'existe pas de tel réseau des grands musées encyclopédiques, dont le Louvre pourrait faire partie.
- Donner éventuellement au futur centre la capacité de développer une programmation culturelle (expositions-dossiers, colloques, séminaires...)

Cela pose la question de l'avenir des collections propres à la section Histoire du Louvre. Cette dernière est par essence transversale dans son propos. L'idée d'autonomiser la section en tant que département de

collections avait un temps été à l'ordre du jour. Cependant, il serait dommageable que le fonds ainsi constitué ne soit pas pris en compte dans cette structure de recherche. Cela impose de concevoir aussi une gestion transversale de ce fonds (telle que l'assumait le département des Sculptures).

- Questions
- L'implantation du centre de recherche, dans une grande entité « Histoire du Louvre » dans Sully, à proximité du Centre d'interprétation est-elle une piste de réflexion plausible ? Les espaces occupés par la BCMN pourraient-ils être réutilisés à cet effet ?
  - Quels seraient les liens du futur Centre de recherche avec le Centre d'interprétation ?

Des pistes sont à étudier également concernant le financement du centre de recherche :

- L'obtention du statut d'institut de recherche permet d'être éligible à l'exonération de l'ISF pour les donateurs. Pour cela le musée doit faire valoir la dimension scientifique du projet auprès de ses tutelles et mener ce combat statutaire avec une vraie politique. Cela permettrait un « petit univers » de financement dont le centre de recherche aurait l'exclusivité (Ch. Monin).
- Le statut de GIP, qui a été celui choisi pour le Centre de recherche du musée de Versailles, permet la pérennisation de collaborateurs extérieurs et la mise en place de bourses d'études pour l'accueil de doctorants et post-doctorants.
- La recherche de financement et de partenariats passe par des accords avec des organismes nationaux (ANR, MRES), européens... A titre d'exemple, Anne Krebs est expert évaluateur sur les recherches en patrimoine à la commission européenne. Pour élaborer une stratégie de recherche de fonds, il est essentiel de cartographier précisément la recherche au Louvre dans ses implications nationales, européennes et internationales.

\*\*\*\*\*

## CONCLUSION : QUELLE STRUCTURE POUR LES MISSIONS DE LA RECHERCHE ?

La question est de savoir comment le musée du Louvre souhaite afficher sa politique de recherche autour des collections permanentes. Ce pré-rapport se veut être une approche réflexive et non décisive sur les orientations du musée. La création d'une structure dédiée est à l'ordre du jour depuis plusieurs années. A partir de modèles connus mais pas forcément adaptés au sujet, s'est constituée une histoire sémantique qui part de la notion de « direction des collections », pour aller vers celle de « direction scientifique », puis de « structure d'appui scientifique » pour finir avec la préfiguration d'un « Centre de recherche ». On voit par là, la difficulté à engendrer une nouvelle forme administrative sur un contenu qui pourrait être vécu par les départements de conservation comme une ingérence.

La notion de « direction des collections » englobant les départements n'est pas adaptée au statut de l'EPA qui nomme à sa tête un conservateur ayant la double fonction de président et de directeur. Par ailleurs, il existe des décalages importants dans les organigrammes d'autres institutions qui ont une direction des collections. Le plus évident est celui de la BNF où le déséquilibre est grand entre une direction des collections omnipotente et des directions supports plus légères. Le déséquilibre est perceptible par le personnel dans le fonctionnement même de l'établissement. La politique de la recherche est donc clairement inscrite dans la direction des collections avec une mission de la coordination de la recherche. Mais le pilotage stratégique et logistique se fait depuis 2009 au niveau d'une délégation à la Stratégie et à la recherche avec à sa tête un profil « non conservateur ». Elle a en charge la coordination, l'animation et la valorisation de la recherche : 1. Démarches stratégiques et mise en œuvre (un poste) ; 2. Domaine des études de public et sur le numérique (deux postes) ; 3. Contrôle de gestion, indicateurs (un poste) ; 4. Coordination de la recherche (un poste).

Le MNAM est une des directions du Centre Pompidou. Une direction des collections n'existe pas en tant que telle mais une directrice adjointe prend en charge la gestion des collections (acquisitions, prêts et dépôts, documentation des collections, service des collections (coordination régies en salles et en réserves et restauration). Une vingtaine de personnes sont concernées sur un total de 150/200 personnes. Les conservations sont sous la responsabilité directe du directeur. La notion de centre de recherche est incarnée par la Bibliothèque Kandinsky qui a son responsable en lien avec la Société Kandinsky. Cependant, depuis les réaménagements de 2000, l'accent a été mis sur la gestion des collections sur plusieurs sites avec la montée en puissance des mouvements d'œuvres (réserves externalisées, Pompidou-Metz, rattachage des collections permanentes, expositions temporaires, expositions hors les murs) au détriment semble-t-il du développement des ressources documentaires sur les collections. Le service des collections est positionné à cheval entre le musée et la direction de la production culturelle, dans un équilibre peu évident. La solution actuelle n'est pas optimum mais fonctionne.

L'histoire du musée du quai Branly est assez différente de celle des autres musées nationaux. Il est né de la fusion du MAAO et du laboratoire d'ethnologie du musée de l'homme. Il est sous la double tutelle du MCC et du MRES. Cette partition se retrouve jusque dans son organigramme qui possède un département de la recherche et de l'enseignement et un département du patrimoine et des collections. Ce dernier intègre également ce qui ressort de la gestion des collections et des ressources documentaires (service de la médiathèque). La création relativement récente de ce musée a permis de développer, à partir du chantier des collections, une couverture scientifique des collections en mettant l'accent sur la numérisation. Une politique active est à l'œuvre sur plusieurs années pour couvrir aussi les anciens fonds documentaires. Sur le plan scientifique, il s'est doté d'un Conseil d'orientation scientifique. Il a passé une convention avec le CNRS, il accueille chercheurs, universitaires, étudiants et boursiers. La partition de ce qui ressort de la

recherche et de la gestion des collections et des ressources est le résultat d'un équilibre délicat entre des sensibilités historiquement distinctes.

Ces quelques exemples montrent que l'histoire propre à chaque musée compte pour beaucoup dans l'adaptation de leur fonctionnement. Les refontes d'organisation sont le plus souvent liées à des moments charnières, démarrage de grands travaux, changement de direction d'établissement, création d'établissement. Ces moments sont l'occasion de poser un regard sinon neuf du moins distancié.

La notion de direction « support » est sans doute ce qui a fait évoluer au fil du temps la réflexion au sein du Louvre. La mission de M. Prot prenait en compte la notion « d'appui scientifique » circonscrite aux ressources documentaires, ce qui montre déjà que la nouvelle structure se met « au service » des départements et d'un public spécifique. Si les ressources documentaires relèvent bien de cette notion, elle peut paraître restrictive lorsqu'on l'étend aux fonctions-clés. A titre d'information, l'organigramme des archives nationales sur le nouveau site de Pierrefitte-sur-Seine présente quatre grandes directions : Direction des fonds qui regroupe les départements patrimoniaux (sur Paris et Pierrefitte), Direction des publics, Direction administrative et financière et une direction de l'appui scientifique (département de l'archivage électronique et audiovisuelle ; département de la maîtrise d'ouvrage des systèmes informatiques, département de la conservation). Cette dernière a clairement une vocation de support à la direction des fonds. Mais les enjeux scientifiques en tant que moyens de la recherche ne sont pas mis en évidence.

L'articulation entre les différentes composantes de ce pré-rapport semble plus difficile qu'il n'y paraît, voire paradoxale. Ce qui ressort des fonctions à mutualiser englobe principalement la gestion des collections mais touche aussi la recherche. Tandis que ce qui ressort du Centre de recherche englobe aussi la gestion de collections et de la logistique liées aux activités de recherche. Cela laisserait à penser qu'il y a bien une interpénétration des fonctions et des besoins qui correspond aussi à un processus à définir clairement. Celui-ci allant de la tenue de l'inventaire à la publication sur *Louvre.fr*, en passant par les ressources à étudier et les moyens à mettre en œuvre pour y parvenir. Il s'agit aussi de trouver le bon équilibre afin que le poids de chacune des entités dans l'organigramme corresponde bien aux attentes de l'institution. La notion de « Centre » implique d'être au milieu de l'organigramme mais au service des autres.

Le choix d'une structure unique plutôt que deux structures distinctes, regroupant les deux entités que sont les fonctions à mutualiser d'un côté et les moyens et outils de la recherche de l'autre peut avoir du sens. Tout d'abord, il donne une consistance à un ensemble de missions qui n'ont jamais existé comme un tout au sein de l'institution. D'autre part, il offre au musée la possibilité de construire une stratégie autour de la valorisation des collections permanentes en y incluant les départements sans toutefois contrevenir à leur autonomie. Cependant, un véritable centre de recherche dédié à l'histoire du Louvre au sens large, est à considérer comme producteur d'un savoir. Enfin, cela devrait permettre au musée de consolider sa légitimité scientifique par le rayonnement de ses activités de recherche. Le plus judicieux consisterait à identifier la place de cette nouvelle structure dans l'intérêt général de l'établissement et de ses missions.

\*\*\*\*\*