

Message de Jean-Luc Martinez

MESSAGE DU PRESIDENT-DIRECTEUR AUX PERSONNELS DU LOUVRE

À l'occasion de mon message du 15 avril dernier, je vous avais présenté les grandes lignes de mon projet et les priorités de mon mandat. Depuis, comme vous le savez, j'ai pris le temps de venir vous rencontrer, de me rendre compte par moi-même de vos conditions de travail, de vos sujets de préoccupation. Parallèlement, j'ai confié à Vincent Pomarède une mission sur la programmation culturelle, et à Françoise Mardrus une mission sur les fonctions « d'appui scientifique ». Ces mois d'écoute et de réflexion m'ont permis de présenter aux directeurs, lors du séminaire de direction des 9 et 10 septembre, une vision finalisée de mon projet pour les trois ans qui viennent, ainsi que la nouvelle organisation que je souhaite mettre en place.

Trois constats

Durant cette phase d'observation, j'ai pu établir trois constats :

- la valorisation excessive de l'événementiel au détriment des collections permanentes
- la dispersion des équipes, qui nuit au travail collectif, et l'éclatement de notre organisation, qui se traduit par un organigramme peu lisible
- le développement d'une logique de territoire, où l'on travaille trop souvent en vase clos, aussi bien à l'intérieur du musée, entre services et directions, qu'à l'extérieur, dans nos relations avec les autres institutions.

Notre musée a connu une phase intense de développement, avec de brillantes réalisations, comme le Département des Arts de l'Islam ou l'ouverture du Louvre-Lens. Aujourd'hui, il me semble important de **revenir à nos missions fondamentales**. Un nouveau cycle doit s'ouvrir, où notre action soit centrée sur la valorisation des collections permanentes, et où les personnels et les visiteurs reviennent au cœur de nos préoccupations.

Trois priorités

Comme je vous l'ai dit le 15 avril, **j'ai fixé trois grandes priorités à mon mandat**. Je suivrai personnellement ces sujets, et me suis entouré pour cela d'un cabinet.

La première priorité concerne **le rayonnement du Louvre**, avec un défi majeur : réussir **le Louvre Abou Dabi**. C'est un



enjeu capital en interne : au printemps 2014, notre musée accueillera une grande exposition qui présentera le projet et la collection de ce futur musée qui porte le nom du Louvre. Nous devons être au rendez-vous pour honorer les engagements de l'accord intergouvernemental de 2007, notamment en termes de prêts, et permettre l'ouverture de ce musée en décembre 2015. Je serai également le Commissaire général de l'exposition inaugurale de 2016, sur le thème de l'Europe des Lumières. Par ailleurs, sur nos autres coopérations internationales, j'ai demandé à mon cabinet d'élaborer une véritable stratégie qui réponde au « désir de Louvre » qui s'exprime à travers le monde. Il s'agit de conforter nos partenaires historiques comme le Japon et les États-Unis, tout en étant prospectifs, par exemple en Chine ou en Amérique latine, ainsi qu'en coordonnant nos actions envers les pays d'où proviennent nos collections (Europe, bassin méditerranéen, Proche Orient).

La deuxième priorité consiste à **redéfinir notre action territoriale**, en inscrivant le succès du **Louvre-Lens** dans la durée. Là encore, c'est un défi qui nous concerne tous. En effet, je pense indispensable qu'une des deux expositions annuelles du Louvre-Lens soit organisée à partir de nos collections, comme ce fut le cas pour l'exposition inaugurale consacrée à la Renaissance. Et nous aurons aussi à renouveler intégralement la Galerie du Temps en 2017. Par ailleurs, j'ai demandé à mon cabinet d'élaborer une stratégie territoriale, pour donner une ligne directrice à l'ensemble des actions que nous menons en faveur des musées qui se trouvent en région, en accompagnant la politique de la Direction

Générale des Patrimoines et en favorisant la circulation des collections. Là encore il s'agit de donner du sens et de rendre plus visible ce que nous faisons en matière d'expertise, de dépôts ou de prêts auprès de nos collègues.

La valorisation de nos collections permanentes constitue notre troisième priorité. C'est notre cœur de métier. Il ne s'agit pas de faire plus, mais de faire mieux, en accueillant le public dans de meilleures conditions, et en favorisant sa rencontre avec les œuvres.

Ces trois priorités seront formalisées par la rédaction d'un projet scientifique et culturel qui sera élaboré pendant l'année à venir par mon cabinet, en lien avec les Départements et Directions pour être soumis au service des Musées de France avant l'été 2014.

À quoi doit ressembler le Louvre en 2016 ?

En termes d'espaces d'abord, je veux repenser l'organisation de notre musée. Je souhaite que nous disposions désormais de deux espaces d'expositions temporaires dignes de notre musée : le Hall Napoléon et les actuelles salles d'Histoire du Louvre. Je voudrais également que les accrochages d'art graphique trouvent un lieu d'exposition plus favorable qu'actuellement. À partir de là, il n'y aura plus d'expositions temporaires ailleurs (les espaces Richelieu, salle de la maquette, et de la Chapelle seront à terme dédiés à d'autres missions). L'art contemporain, qui a sa place au Louvre, devra mobiliser le regard d'artistes contemporains sur les collections anciennes, au sein des espaces d'expositions.

Toujours en termes d'espaces, nous avons l'obligation de trouver une solution pour nos œuvres menacées par la crue. Il est de ma responsabilité d'externaliser nos collections conservées en **réserves** afin de

(suite au dos)

[contactez-nous !]

Xavier Milan, poste 84.60

Guillaume Thomas, poste 67 40

les mettre à l'abri. L'étude d'une solution à proximité du Louvre-Lens, annoncée par la Ministre de la Culture, nous permettra d'ancrer davantage nos collections permanentes sur ce lieu et d'éviter d'avoir à gérer un troisième site. Naturellement, et je l'ai expliqué personnellement à l'ensemble des conservateurs, le projet devra être mené pour répondre en priorité à toutes les attentes et aux besoins des usagers (conservations et services). Ce sera l'occasion d'améliorer les conditions de travail dans les réserves et des regrouper des collections actuellement dispersées (réserves au Louvre, à la Plaine Saint Denis, à Versailles, à Châlons...). Il devra également, et j'y serai particulièrement attentif, s'organiser dans le respect des conditions de travail de l'ensemble des personnels qui seront amenés à travailler dans ce nouvel espace et repenser entièrement notre logistique et nos moyens.

En termes de programmation, je souhaite tirer les leçons de la mission conduite par Vincent Pomarède. Nous devons progressivement aller vers une programmation plus cohérente, par saison par exemple autour d'un thème ou d'une période, et visant surtout à valoriser nos collections permanentes. Nous devons également mettre en place une commission des expositions chargée d'instruire les propositions d'expositions présentées dans le cadre d'appel à projets. Cela permettra d'établir un processus de décision plus clair et plus transparent.

En termes d'accueil du public, le grand projet des années à venir est naturellement **le projet Pyramide**. Je souhaite qu'il soit engagé dès à présent, et réalisé au printemps 2016, pour offrir aux visiteurs une meilleure qualité d'accueil et de visite, et aux personnels une amélioration très sensible de leurs conditions de travail. C'est un projet d'envergure, enthousiasmant. Il rénovera totalement la Pyramide, qui est à la fois une vitrine du musée et la première image qu'il donne à ses visiteurs.

Ce projet s'accompagnera, d'une part d'une **évolution des métiers de l'accueil et de la surveillance** (dont le champ de compétences devra être élargi car les agents dans les salles sont les premiers médiateurs), d'autre part de la **rénovation complète de la signalétique d'ici 2016**. Sur ce dernier point, j'ai demandé que l'on procède à une remise à plat totale de la numérotation des salles pour faciliter l'orientation du public : un nouveau plan-guide devra donc être élaboré. Par ailleurs, je souhaite que l'ensemble du musée propose des stèles de parcours, stèles de salles et cartels qui soient au moins en deux langues. C'est déjà le cas dans le DAI et certaines salles d'art grec : j'ai demandé aux conservations que tous les Départements puissent faire ce travail considérable d'ici 2016.

En termes d'éducation artistique et de médiation, je souhaite créer dans le pavillon Sully un **centre d'interprétation du musée du Louvre et des collections**, qui donne

au public les clefs de l'histoire de notre musée, à travers des œuvres mais aussi des dispositifs en 3D et multimédia. Dans la salle de la Maquette, nous pourrions développer l'histoire du palais ; dans la salle de la Chapelle, celle de nos collections pour comprendre et expliquer la répartition actuelle. Et enfin, là où est actuellement installée la collection Besteigui, nous présenterions l'actualité du Louvre, (salles en cours de rénovations, grandes expositions en cours hors du Louvre...) mais aussi le Louvre-Lens et le Louvre Abou Dabi.

Par ailleurs, je souhaite que l'espace Richelieu devienne **un espace dédié à l'éducation artistique**, avec une exposition par an d'une durée de 10 mois qui offre une présentation répondant aux programmes scolaires d'éducation artistique. Cette exposition serait réalisée avec le concours d'autres musées. Elle ferait l'objet d'une visite virtuelle sur notre site internet. La formation des enseignants et formateurs se ferait dans les espaces qui se trouvent en face, dans les anciennes salles des arts de l'Islam.

Voilà ce qui doit mobiliser nos énergies d'ici 2016. Cela signifie que le reste doit se faire après ! J'ai demandé aux conservations d'organiser au printemps un séminaire de travail, qui impliquera largement le musée, afin de dresser un état des lieux des salles. Ce diagnostic aboutira à un schéma directeur de rénovation des salles pour la période qui s'ouvrira après 2016.

Pour conduire ce projet, pour répondre à ces défis, nous devons être organisés.

Notre organisation doit refléter la stratégie de l'établissement. Elle doit aussi faciliter le pilotage et la prise de décision. Elle doit offrir de la lisibilité et de la cohérence. C'est pourquoi j'ai souhaité réfléchir à notre organisation et proposer un nouvel agencement de nos services et directions. Comme vous le verrez, cette organisation ne tombe pas du ciel : fondée sur le décret du 22 décembre 1992 qui fixe les missions du musée, elle s'inspire des nombreuses réflexions qui ont été engagées dans le passé, dans le cadre des groupes de travail sur les fiches métiers, lors des formations au management que certains d'entre vous ont suivies, ou à la suite des séminaires de direction des années précédentes.

Elle vise à répondre aux faiblesses que vous-mêmes avez identifiées : processus de décisions peu efficaces car trop complexes, gestion de projets défaillante, cloisonnement des services et directions, difficulté pour nous-mêmes et pour nos contacts extérieurs à comprendre « qui décide de quoi et qui fait quoi ».

Cette réorganisation qui, en réalité, s'apparente plutôt à un **« réagencement » de services existants**, ne se traduira par **aucune suppression de poste**. Je veillerai personnellement à ce que chacun y trouve sa place. Par ailleurs, l'organigramme-cible

(ci-joint) sera soumis, pour concertation, aux organisations syndicales et présenté, lors d'assemblées générales, à l'ensemble des personnels, pour une adoption prévue à la fin de l'année 2013.

Cet organigramme traduit ma volonté de **mettre les Conservations au cœur de l'action du musée**. Il comprend six grandes directions conçues pour répondre de façon cohérente et lisible à leurs besoins : **une direction de l'accueil du public**, mission essentielle et fondamentale de notre musée ; **une direction à la recherche et aux collections** qui viendra en appui scientifique de l'action des départements ; **une direction de la médiation** qui assumera l'ensemble des missions visant à rendre lisible et vivante pour nos publics la présentation des collections permanentes et l'offre des expositions au sein du Palais ; **une direction technique**, qui regroupera l'ensemble des métiers liés au bâtiment et au jardin ; **une direction des relations extérieures** en charge de l'image du Louvre et des liens qui nous unissent à nos principaux partenaires (mécènes, médias, enseignants, entreprises...) ; et enfin **une direction administrative** qui regroupera l'ensemble des fonctions support (ressources humaines, informatique, achats, finances, juridique, archives).

Au-delà de cet organigramme, je souhaite que cette nouvelle organisation soit l'occasion de **remettre à plat nos pratiques managériales** et de tirer toutes les leçons des formations en management. Dès leur nomination, je donnerai **aux directeurs** une feuille de route en ce sens, permettant de rénover nos pratiques en la matière. C'est dans ce cadre que ceux-ci devront élaborer, avec leurs équipes, un projet de direction assorti d'une proposition d'organisation et d'un **plan de développement des compétences adaptés**.

La cohérence que j'ai voulue pour cet organigramme, je souhaiterai aussi la traduire dans **l'organisation de nos espaces de travail**, en réfléchissant aux moyens de regrouper à terme l'ensemble des agents dans le Palais. J'ai confié à Hervé Barbaret une mission d'étude à ce sujet.

Vous le voyez, il s'agit pour notre musée d'un **moment fondateur**. Nous devons démarrer ensemble une nouvelle dynamique, au service d'un projet, d'une vision à la fois stratégique et concrète, pour lequel je sais pouvoir compter sur votre implication, dans l'esprit de **service public** qui nous anime tous.

Je ne doute pas que vos questions, voire vos observations, seront nombreuses. Une proposition est en cours d'élaboration qui sera présentée la semaine prochaine aux représentants du personnel pour vous permettre de faire parvenir celles-ci à la direction.

Jean-Luc Martinez

Méthodologie d'élaboration du schéma d'organisation

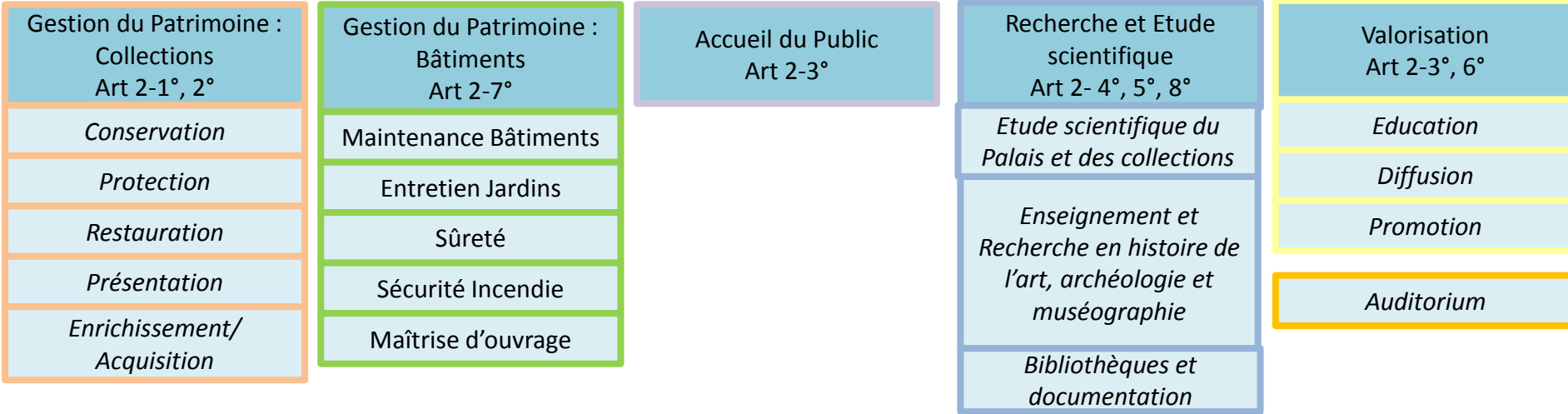
Article 2 du décret n°92-1338 du 22 décembre 1992 portant création de l'établissement public du Louvre

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** ;
- 4° **D'assurer l'étude scientifique de ses 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.

1-Organigramme macro-fonctionnel



Support Administratif
RH
Finances
Achats
Logistique
Juridique
Informatique
Archives

Direction
Qualité
Contrôle de gestion

Contrôle comptable

2-Organigramme hiérarchique cible

